

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

Štefan Majtán a kolektív
AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY 2016
Zborník vedeckých prác



Vydavateľstvo EKONÓM
Bratislava 2016

Štefan Majtán a kolektív: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016
Zborník vedeckých prác

© **Autori**

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

Peter Baďura	Petra Gundová	Ladislava Kuchynková	Alina Rydzewska
Adam Bartoš	Ján Havier	Lucie Kureková	Markéta Sanalla
Anna Baštincová	Pavčina Hejduková	Vilém Kunz	František Sejkora
Marie Bednaříková	Jana Hinke	Lubica Lesáková	Bernadeta Síváková
Martina Beňová	Jana Hlaváčiková	Jan Lichý	Jiří Souček
Ladislav Blažek	Zdeněk Hruška	Ladislav Ludvik	Petr Suchánek
Pavel Blecharz	Dana Hrušovská	Iveta Mackenzie	Rastislav Šulek
Jana Blšťáková	Lenka Hvolková	Adam Madleňák	Vlasta Svata
Brigita Boorová	Miroslav Hučka	Helena Majdúchová	Renáta Stanley
Mária Braunová	Martin Hudák	Štefan Majtán	Lubomír Strieška
Josef Budík	Jozef Chajdiak	Anton Marci	Michaela Strižencová
Sylvia Bukovová	Míchal Jirásek	Radka Marčeková	Danuta Swajca
Veronika Burešová	Miroslav Jakubec	Peter Marinič	Slavka Šagátova
Eva Čapošová	Monika Jančovičová	Peter Markovič	Jarmila Šebestová
Marco Czaker	Lucia Jantošová	Martin Matušovič	Lubica Šebová
Šárka Čemerková	Irena Jindřichovská	Simona Megová	Ivana Šimočková
Alexander Čemez	Ján Juriček	Jiří Mihola	Ladislav Šiška
Martin Čenek	Lenka Kalusová	Aneta Michalak	Pavel Škriniar
Vendula Černá	Peter Kardoš	Zdeněk Mikoláš	Róbert Šlosár
Karolína Červená	Josef Kašík	Petr Mikuš	Ludmila Šmardová
Michal Červinka	Jakub Kintler	Branislav Mišota	Nora Štangová
Lukáš Cívik	Jana Kissová	Elena Moravčíková	Hana Štverková
Zuzana Čvančarová	Jiří Klečka	Josef Munkšabl	Elena Šubertová
Stanislava Deáková	Ladislav Klement	Ladislav Mura	Radka Šumanová
Michal Ďuriník	Miroslav Kmeťko	Renáta Myšková	Eva Švandová
Tomáš Dvořák	Zdeňek Kopecký	Oľga Nachtmannová	Marek Švec
Lílie Dvořáková	Andrea Kolková	Tomasz L. Nawrocki	Nikola Švejdová
Gabriela Dubcová	Michaela Krechovská	Jiří Novotný	František Sudzina
Ivona Ďurinová	Magdaléna Kubránová	Josef Novotný	Luboslav Szabo
Luboš Elexa	Vladimíra Klementová	Pavla Odehnalová	Miroslav Tóth
Radim Farana	Vojtěch Koráb	František Okruhlica	Alena Tóthová
Eleonora Fendeková	František Korček	Andrea Olšovská	Miloš Tumpach
Michal Filla	Jana Košťálová	Andrea Ondrušová	Ivan Vágner
Olaf Flak	Jana Kotěšovcová	Darina Orbánová	Katarína Vávrová
Ivo Formánek	Andrej Kovalev	Renáta Pakšiová	Ludmila Velichová
Denisa Gajdová	Marcela Kovaľová	Petr Petera	Agneša Víghová
Marcela Galovská	Izabela Jonek-Kowalska	Věra Plhoňová	Kristína Vrtíková
Mária Glatz	Marianna Kršeková	Blanka Poczatková	Jaroslav Wagner
Grzegorz Glód	Pavčina Křibíková	Soňa Rakšaniová	Bogdan Walek
Wojciech Glód	Martin Križan	Patrik Richnák	Petr Wawrosz
Katarína Grančíková	Zuzana Kubaščíková	Anna Románová	Miroslav Uhliar
Miroslav Grznár	Milan Kubica	Eliška Rosinová	Viliam Záthurecký
Michael Gschwandtner	Dana Kubičková	Rafał Rosiński	Jitka Zborková
Klaudia Gubová	Iveta Kufelová	Daniela Rybárová	Marius Zieliński

Vedeckí recenzenti:

doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.

doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:

Ing. Denisa Gajdová, PhD.

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

Schválené Pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2015 ako recenzovaný zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2016

Náklad 100 kusov

Počet strán 1119

ISBN 978-80-225-4245-6

Obsah

Contents

FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS AND FINANCIAL INSTRUMENTS USED IN THE FOREX MARKET DEVÍZOVÉ OPERÁCIE A FINANČNÉ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ NA DEVÍZOVOM TRHU PETER BADURA, LENKA KALUSOVÁ	13
STATUS AND EVALUATION OF SELECTED INDICATORS OF AGRICULTURE SR POSTAVENIE A ZHODNOTENIE VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV POĽNOHOSPODÁRSTVA V SR ADAM BARTOŠ	21
FINANCIAL SUPPORT FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT AS A TOOL FOR SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE SLOVAK REPUBLIC FINANČNÁ PODPORA VÝSKUMU A VÝVOJA AKO NÁSTROJOV TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI PODNIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE ANNA BAŠTINCOVÁ	27
USAGE OF SOCIAL LIFE CYCLE ASSESSMENT IN CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY VYUŽITÍ S-LCA V KONTEXTU CSR MARIE BEDNAŘÍKOVÁ, JANA KOŠTÁLOVÁ	35
CLUSTERS – MODERN FORMS OF DOING BUSINESS KLASTRE – MODERNÉ FORMY V PODNIKANÍ MARTINA BEŇOVÁ, ĽUBOSLAV SZABO	43
A NEW APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT NOVÝ PŘÍSTUP K ANALÝZE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ LADISLAV BLAŽEK	50
COMPARING OF THE QUALITY PERCEIVED BY CUSTOMER OF HORALKA BEING IN CZECH AND SLOVAK ORIGIN POROVNÁNÍ KVALITY VNÍMANÉ ZÁKAZNÍKEM U HORALEK ČESKÉHO A SLOVENSKEHO PŮVODU PAVEL BLECHARZ, HANA ŠTVERKOVÁ	56
EDUCATION OF TECHNICIANS AND TECHNICS IN EDUCATION VZDĚLÁVÁNÍ TECHNIKŮ A TECHNIKA VE VZDĚLÁVÁNÍ JOSEF BUDIK	63
SOCIAL INNOVATIONS AND THEIR RELEVANCE IN THE NATIONAL ECONOMY SOCIÁLNE INOVÁCIE A ICH VÝZNAM V NÁRODNOM HOSPODÁRSTVE SYLVIA BUKOVOVÁ	68
ACTUAL CHALLENGES AND TRENDS IN RFORMANCE MANAGEMENT OF THE MANUFACTURING COMPANIES AKTUÁLNÍ VÝZVY A TRENDY V ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VÝROBNÍCH PODNIKŮ VERONIKA BUREŠOVÁ, LILIA DVOŘÁKOVÁ	75
SOME ATTITUDES TO THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PŘÍSTUPY KU SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV EVA ČAPOŠOVÁ	85
APPLICATION OF REVERSE LOGISTICS IN THE FORM OF EXTENDING THE LIFE OF PRODUCTS IN SMES IN MORAVIAN SILESIAN REGION APLIKACE REVERZNÍ LOGISTIKY VE FORMĚ PRODLUŽOVÁNÍ ŽIVOTNOSTI VÝROBKŮ V MSP V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI ŠÁRKA ČEMERKOVÁ, JARMILA ŠEBESTOVÁ	92
POLITICAL MARKETING: CONNECTION OF BUSINESS SECTOR AND	102

PUBLIC POLITICS ALEXANDER ČEMEŽ	
COMPETITION IN STRATEGIC ANALYSIS OF BUSINESS ENVIRONMENT ACCORDING TO STAKEHOLDER APPROACH KONKURENCE VE STRATEGICKÉ ANALÝZE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ DLE STAKEHOLDERSKÉHO POJETÍ MARTIN CENEK	108
COMPARISON OF APPROACHES TO DIVERSITY MANAGEMENT IN SELECTED COMPANIES KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH VENDULA ČERNÁ, RENÁTA MYŠKOVÁ	117
CURRENT PROBLEMS OF PROVIDING SERVICES AT A REGIONAL AIRPORTS AKTUÁLNÍ PROBLÉMY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB NA REGIONÁLNÍCH LETIŠTÍCH MICHAL ČERVINKA	127
MUNICIPAL BUSINESS IN SLOVAKIA AS A SPECIFIC TYPE OF BUSINESS ACTIVITY PODNIKANIE OBCÍ NA SLOVENSKU AKO ŠPECIFICKÝ DRUH PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI LUKÁŠ CÍBIK	137
PROJECT MANAGEMENT IN THE PROVISIONAL INSOLVENCY ADMINISTRATION PROJEKTMANAGEMENT IN DER VORLÄUFIGEN INSOLVENZVERWALTUNG MARCO CZAKER, PETER MARKOVIČ	146
DIAGNOSTICS OF BUSINESS IN THE TOURISM SECTOR DIAGNOSTIKA PODNIKANIA V ODVETVÍ CESTOVNÉHO RUCHU STANISLAVA DEÁKOVÁ	155
SOLUTION TO THE ENTERPRISE CRISIS THROUGH RESTRUCTURING RIEŠENIE KRÍZY PODNIKU PROSTREDNÍCTVOM REŠTRUKTURALIZÁCIE STANISLAVA DEÁKOVÁ, MARTIN KRIŽAN	165
NEW DEVELOPMENT OF THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY IN THE SR NOVÝ ROZVOJ SOCIÁLNEJ A SOLIDÁRNEJ EKONOMIKY V SR GABRIELA DUBCOVÁ, HELENA MAJDÚCHOVÁ	172
INDICES OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY – THE FORM OF ALTERNATIVE METHODS IN THE MANAGERIAL ACCOUNTING OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY INDEXY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI – FORMA ALTERNATÍVYCH METÓD CONTROLLINGU ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA GABRIELA DUBCOVÁ, VILÉM KUNZ	187
TRANSLATING MAXIMIZATION INVENTORY INTO CZECH LANGUAGE MICHAL ĎURINÍK	195
FORMS OF THE FIGHT AGAINST TAX EVASION IN SLOVAKIA AND CORPORATE SECTOR FORMY BOJA PROTI DAŇOVÝM ÚNIKOM NA SLOVENSKU A PODNIKOVÁ SFÉRA IVONA ĎURINOVÁ	201
EXPERT SYSTEMS AS EFFICIENT TOOLS OF LEAN LOGISTICS RADIM FARANA, IVO FORMÁNEK, BOGDAN WALEK	211
PRINCIPLES OF EFFECTIVE PRICE DECISION MAKING IN	219

REGULATED MARKETS OF NETWORK INDUSTRIES PRINCÍPY EFEKTÍVNEHO CENOVÉHO ROZHODOVANIA NA REGULOVANÝCH TRHOCH SIEŤOVÝCH ODVETVÍ ELEONORA FENDEKOVÁ	
FACTORS OF COMPETITIVENESS IN POLISH AND CZECH COMPANIES IN THE SILESIA-MORAVIAN REGION. RESULTS OF THE RESEARCH OLAF FLAK, GRZEGORZ GLÓD, LADISLAV LUDVIK, ZDENEK MIKOLAS	227
CLUSTERS AND CLUSTER INITIATIVES IN SPECIFIC AREAS WITHIN SLOVAK REGIONS DENISA GAJDOVÁ	239
CHANGES IN THE MEANING OF CONTROL MANAGERIAL FUNCTIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS ZMENY VO VÝZNAME MANAŽÉRSKEJ FUNKCIE KONTROLOVANIE V KONTEXTE S GLOBÁLNOU HOSPODÁRSKOU KRÍZOU MARCELA GALOVSKÁ	249
INNOVATIVENESS OF HEALTH CARE UNITS INNOWACYJNOŚĆ PODMIOTÓW OCHRONY ZDROWIA WOJCIECH GLÓD	254
APPROACHES IN THE AREA OF MARKETING PERFORMANCE ASSESSMENT PRÍSTUPY V OBLASTI HODNOTENIA MARKETINGOVEJ VÝKONNOSTI KATARÍNA GRANČIČOVÁ	263
ECONOMIC ASPECTS OF AGRICULTURE IN DISADVANTAGED CONDITIONS IN THE SR ASPEKTY POĽNOHOSPODÁRSTVA V ZNEVÝHODNENÝCH PODMIENKACH V SR MIROSLAV GRZNÁR	271
PRICING AND REIMBURSEMENT FOR MEDICAL DEVICES IN GERMANY MICHAEL GSCHWANDTNER, ELEONORA FENDEKOVÁ	281
UTILIZATION OF THE CONCEPT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN MANUFACTURING COMPANIES IN SLOVAKIA VYUŽITIE KONCEPCIE INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU PRI VÝVOJI NOVÉHO PRODUKTU VO VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH NA SLOVENSKU KLAUDIA GUBOVÁ, PATRIK RICHNÁK	290
USING OF LOGIT AND PROBIT MODELS FOR PREDICTION OF FINANCIAL SITUATION OF COMPANIES IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT VYUŽITIE LOGIT A PROBIT MODELOV PRE POTREBU PREDIKOVANIA FINANČNEJ SITUÁCIE PODNIKOV V MENIACOM SA PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ PETRA GUNDOVÁ	299
METHODS OF VALUATION OF INVESTMENT PROJECTS METÓDY OHODNOTENIA INVESTIČNÝCH PROJEKTOV JÁN HAVIER, MONIKA JANČOVIČOVÁ, BERNADETA SIVÁKOVÁ	307
CONSTRUCTION INDUSTRY AND PAYMENT DISCIPLINE: THE COMPARISON OF THE SITUATION IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA LUCIE KUREKOVÁ, PAVLÍNA HEJDUKOVÁ	316
FINANCIAL AUDIT – BENEFITS AND LOSSES FINANČNÍ AUDIT – PŘÍNOSY A ÚJMY JANA HINKE, MICHAL FILLA	325
SOCIAL ENTERPRISE AND APPLICATION OF SOCIAL INNOVATIONS	335

SOCIÁLNE PODNIKANIE A UPLATNENIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ JANA HLAVÁČIKOVÁ	
ANALYSIS OF EXCISE TAXES OF SELECTED COMMODITY ANALÝZA SPOTŘEBNÍ DANĚ VYBRANÉ KOMODITY ZDENĚK HRUŠKA, TOMÁŠ DVOŘÁK	339
CURRENT PROBLEMS OF THE CORPORATE SECTOR AIMED AT EVALUATION INDICATORS MARKETING AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY ZAMERANÉ NA HODNOTIACE UKAZOVATELE MARKETINGU DANA HRUŠOVSKÁ	347
INTEGRATED PROCESS FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE INTEGROVANÝ PROCESNÍ RÁMEC SPRÁVY KORPORACÍ HUČKA MIROSLAV, ČVANČAROVÁ ZUZANA, KAŠÍK JOSEF	353
MEASURING SUCCESS OF M&A AND ITS METHODS MERANIE ÚSPEŠNOSTI M&A A JEHO METÓDY MARTIN HUDÁK	365
GLOBAL HISTORICAL DEVELOPMENT OF TRANSACTION ACTIVITIES GLOBÁLNY HISTORICKÝ VÝVOJ TRANSAKČNÝCH AKTIVÍT MARTIN HUDÁK	370
SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES THROUGH SELECTED STATE PROGRAMS IN THE SLOVAK REPUBLIC PODPORA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE PROSTREDNÍCTVOM VYBRANÝCH ŠTÁTNYCH PROGRAMOV LENKA HVOLKOVÁ, ELIŠKA ROSINOVÁ	374
ANALYSIS OF SALES - EFFECT OF THE PRICE CHANGES, AND PARET'S ANALYSIS OF SALES ANALÝZA TRŽIEB – VPLYV ZMENY CIEN A PARETOVA ANALÝZA TRŽIEB JOZEF CHAJDIK, MÁRIA GLATZ, BRANISLAV MIŠOTA	383
TRANSFERING PATENT RIGHTS MIROSLAV JAKUBEC	393
LIBERALIZATION PROCESS OF POSTAL SERVICES AND ITS CONSEQUENCES FOR SLOVAKIA PROCES LIBERALIZÁCIE POŠTOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU A JEHO DÔSLEDKY LUCIA JANTOŠOVÁ, MÁRIA BRAUNOVÁ	401
CONCEPTUAL AGILE CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN SAAS ENVIRONMENT JAN JURICEK	411
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE USE OF VENTURE CAPITAL IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYUŽÍVANIA RIZIKOVÉHO KAPITÁLU V STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPE LENKA KALUSOVÁ, PETER BADURA	418
TRANSFER PRICING IN INTELLECTUAL PROPERTY TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE PRI DUŠEVNOM VLASTNÍCTVE PETER KARDOS	427
IDENTIFICATION INFLUENCES OF BUILDING ROAD INFRASTRUCTURE ON MARKET SUBJECTS IDENTIFIKÁCIA VPLYVU VÝSTAVBY CESTNEJ INFRAŠTRUKTÚRY NA JEDNOTLIVÉ SUBJEKTY TRHU JAKUB KINTLER	433
ALTERNATIVE FORMS OF CORPORATE PHILANTHROPY ALTERNATÍVNE FORMY FIREMNEJ FILANTROPIE JANA KISSOVÁ	442

PRIVATE LABEL BRANDS OF SELECTED MANUFACTURERS BELONGING TO DAIRY FOOD INDUSTRY IN THE CZECH REPUBLIC MALOOBCHODNÍ (PRIVÁTNÍ) ZNAČKY VYBRANÝCH VÝROBCŮ MLÉČNÝCH POTRAVIN V ČR JIRÍ KLEČKA	451
MOTIVES AND BARRIERS TO INNOVATIONS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES - THE CASE OF SLOVAKIA LADISLAV KLEMENT	458
INVESTOR'S REACTION ON MACROECONOMICS NEWS REAKCIE INVESTOROV NA MAKROEKONOMICKÉ SPRÁVY MIROSLAV KMEŤKO	466
BOLLINGER BANDS USE TECHNICAL ANALYSIS IN THE FOREX BUSINESS VYUŽITÍ BOLLINGER BANDS TECHNICKÉ ANALÝZY PŘI PODNIKÁNÍ NA FOREXOVÝCH TRŽÍCH ANDREA KOLKOVÁ	472
APPLICATION OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN SUBJECTS OF CRITICAL INFRASTRUCTURE APLIKACE BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENTU V SUBJEKTECH KRITICKÉ INFRASTRUKTURY ZDENĚK KOPECKÝ	482
CRITERIA FOR SELECTING A LEGAL FORM OF BUSINESS KRITÉRIÁ VÝBERU PRÁVNEJ FORMY PODNIKANIA FRANTIŠEK KORČEK	490
HOW TO EVALUATE INTENSITY AND EXTENSITY OF COMPANY DEVELOPMENT JANA KOTĚŠOVCOVÁ, JIRÍ MIHOLA, PETR WAWROSZ	501
FINANCING EXPORT OPERATIONS SME'S BY FACTORING FINANCOVANIE EXPORTNÝCH OPERÁCIÍ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV FORMOU FAKTORINGU ANDREJ KOVALEV	517
INNOVATIONS AS THE ENTREPRENEURIAL SOLUTIONS TO GLOBAL CHALLENGES MARCELA KOVAČOVÁ	525
DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF HARD COAL MINING INDUSTRY IN POLAND IZABELA JONEK-KOWALSKA	535
PRECAUTIONARY ACCOUNTING PRINCIPLE FROM LOCAL AND INTERNATIONAL ACCOUNTING SYSTEMS APLIKACE ZÁSADY OPATRNOSTI V ÚČETNÍM VÝKAZNICTVÍ Z POHLEDU NÁRODNÍCH I SVĚTOVÝCH ÚČETNÍCH SYSTÉMŮ MICHAELA KRECHOVSKÁ, JITKA ZBORKOVÁ	548
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN THE CZECH REPUBLIC PAVLÍNA KŘIBÍKOVÁ, BLANKA PO CZATKOVÁ	559
COMPANIES WITHOUT MANAGERS - REALITY OR SCIENCE FICTION? PAVLÍNA KŘIBÍKOVÁ	566
CLUSTER AND ITS CONTRIBUTION TO REGIONAL DEVELOPMENT KLASTER A JEHO PRÍNOSY PRE REGIONÁLNY ROZVOJ MARTIN KRIŽAN, STANISLAVA DEAKOVÁ	575
MEANING AND IMPORTANCE OF TECHNOLOGY TRANSFER PODSTATA A VÝZNAM TRANSFERU TECHNOLOGIÍ MARTIN KRIŽAN	584
PROVISIONS AND TEMPORARY ITEMS OF ASSETS AS THE IMPORTANT TOOLS TO ACHIEVE A TRUE AND FAIR VIEW OF THE BUSINESS ENTITIES'	593

ACCOUNTING REZERVY A OPRAVNÉ POLOŽKY AKO VÝZNAMNÉ NÁSTROJE NA DOSIAHNUTIE VERNÉHO A PRAVDIVÉHO OBRAZU ÚČTOVNÍCTVA PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV MARIANNA KRŠEKOVÁ	
ELECTRONIC INFORMATION SOURCES ON SLOVAK ENTERPRISES RENÁTA PAKŠIOVÁ, ZUZANA KUBAŠČÍKOVÁ, MARIANNA KRŠEKOVÁ	603
THE SITUATION OF SLOVAK AGRICULTURE AND FOOD INDUSTRY FOLLOWING THE SLOVAK FOOD INDEPENDENCE STAV SLOVENSKEHO POĽNOHOSPODÁRSTVA A POTRAVINÁRSTVA V NADVÄZNOSTI NA SLOVENSKEJ POTRAVINOVÚ SEBESTAČNOSŤ MILAN KUBICA, NIKOLA ŠVEJDOVÁ	608
ERP IN CONDITION OF CZECH SMES ERP V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V ČR DANA KUBÍČKOVÁ, IRENA JINDŘICHOVSKÁ	619
THE RISK FACTORS OF TREASURY POLICY IN NON-FINANCIAL COMPANIES RIZIKOVÉ FAKTORY TREASURY POLITIKY V NEFINANČNÝCH PODNIKOV MAGDALÉNA KUBRANOVÁ	629
ANALYSIS OF SALARY PROGRESS AND REMUNERATION IN SLOVAKIA ANALÝZA VÝVOJA MIEZD A ODMEŇOVANIE NA SLOVENSKE IVETA KUFELOVÁ	636
FRANCHISING AS A VIABLE FORM OF BUSINESS IN THE SERVICE SECTOR LADISLAVA KUCHYNKOVÁ	642
THE IDENTIFICATION OF PERSPECTIVE CLUSTERS IN BRATISLAVA REGION ĽUBICA LESÁKOVÁ, ĽUBOŠ ELEXA, LADISLAV KLEMENT, VLADIMÍRA KLEMENTOVÁ	649
MERGERS & ACQUISITIONS IN THE EUROPEAN UNION ACQUISITION ACTIVITY ANALYSIS PŘEMĚNY & AKVIZICE V EVROPSKÉ UNII ANALÝZA AKVIZIČNÍ AKTIVITY IVETA MACKENZIE	658
MERGERS & ACQUISITIONS IN THE CZECH REPUBLIC DETERMINANTS OF POST-TRANSACTION DEVELOPMENT PŘEMĚNY & AKVIZICE V ČR DETERMINANTY POST-TRANSAKČNÍHO VÝVOJE IVETA MACKENZIE	668
SETTING UP AND SUPPORTING OF STARTUP ECOSYSTEM AND SPIN-OFF COMPANIES IN SLOVAKIA TVORBA A PODPORA EKOSYSTÉMU STARTUP A SPIN-OFF FIRIEM NA SLOVENSKE HELENA MAJDÚCHOVÁ	675
NEUROMARKETING ETHIC STANDARDS ETICKÉ ŠTANDARDY NEUROMARKETINGU ŠTEFAN MAJTÁN, ROBERT ŠLOSÁR	684
NEW TRENDS IN MARKETING COMMUNICATION AND THEIR USE IN TOURISM ENTERPRISES IN SLOVAKIA RADKA MARČEKOVÁ, IVANA ŠIMOČKOVÁ, ĽUBICA ŠEBOVÁ	689
ACCOUNTING POLICY OPTIONS IN THE FIELD OF EQUITY IN ORDER TO AVERT POSSIBLE BANKRUPTCY STATUS OF THE COMPANY MOŽNOSTI BILANČNEJ POLITIKY V OBLASTI VLASTNÉHO IMANIA ZA	701

ÚČELOM ODVRÁTENIA ÚPADKU SPOLOČNOSTI ANTON MARCI, RADKA ŠUMANOVÁ	
QUALITY OF THE MANAGERS VERSUS COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES PETER MARINIČ	708
DIAGNOSIS OF PROCESS AND IMPACTS DIFFERENCES SOCIAL AND CLASSIC INNOVATION DIAGNOSTIKA PROCESNÝCH A DOPADOVÝCH DIFERENCIÍ SOCIÁLNYCH A KLASICKÝCH INOVÁCIÍ MARTIN MATUŠOVIČ	715
SOCIAL INNOVATION VERSUS TRADITIONAL INNOVATION SOCIÁLNE INOVÁCIE VERZUS KLASICKÉ INOVÁCIE MARTIN MATUŠOVIČ	724
BUSINESS MODEL CANVAS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY: PILOT STUDY IN IT SECTOR BUSINESS MODEL CANVAS AKO NÁSTROJ PRE STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU: PILOTNÁ ŠTÚDIA V SEKTORE IT SIMONA MEGOVÁ, VOJTĚCH KORÁB	734
THE CONDITIONS OF THE COST OF CAPITAL IN THE LIGHT OF THEORY AND PRACTICE OF CORPORATE MANAGEMENT ANETA MICHALAK	743
POTENTIAL OF FAMILY BUSINESS POTENCIÁL RODINNÉHO PODNIKÁNÍ ZDENĚK MIKOLÁŠ	750
LIMITED LIABILITY COMPANY AND START-UPS – SELECTED PROBLEMS SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM A START-UP – VYBRANÉ PROBLÉMY PETR MIKUS	758
NEW STANDARDS FOR THE RECOGNITION OF REVENUE AND ITS IMPACT ON BUSINESS NOVÝ ŠTANDARD PRE VYKAZOVANIE VÝNOSOV A JEHO DOPAD NA PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY ELENA MORAVČÍKOVÁ	765
BUSINESS NETWORKING SIEŤOVÉ PODNIKANIE LADISLAV MURA	771
NOVODOBÉ PRACOVNÉ SYSTÉMY V KONTEXTE ZMIEN VO SVETE PRÁCE CONTEMPORARY WORK SYSTEMS IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE WORLD OF LABOR OLGA NACHTMANNOVÁ, JANA BLŠTÁKOVÁ	779
IN SEARCH OF GROWING COMPANIES W POSZUKIWANIU SPÓŁEK WZROSTOWYCH TOMASZ L. NAWROCKI	791
SIGNIFICANCE OF INVESTMENT PRECIOUS METALS TO INVESTORS AND BUSINESS ENVIRONMENT VÝZNAM INVESTIČNÍCH DRAHÝCH KOVŮ PRO INVESTORY A PODNIKATEĽSKÉ PROSTŘEDÍ JOSEF NOVOTNÝ, FRANTIŠEK SEJKORA	799
DEVELOPMENT ASPECTS OF COOPERATIVES IN AGRICULTURE IN CZECH REPUBLIC ASPEKTY VÝVOJE DRUŽSTEV V ZEMĚDELSTVÍ ČR JIRÍ NOVOTNÝ	808
HIDDEN THREATS IN THE ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT – USAGE OF COMPETITIVEINTELLIGENCE	813

PAVLA ODEHNALOVÁ	
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE SLOVAK ECONOMY – POSITION AND PERSPECTIVES POSTAVENIE A PERSPEKTÍVY MALÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ EKONOMIKE FRANTIŠEK OKRUHLICA	819
ECONOMIC CONTEXT OF COLLECTIVE BARGAINING AND ITS IMPACT ON BUSINESS EXPENSE OPTIMISATION EKONOMICKÉ SÚVISLOSTI KOLEKTÍVNEHO VYJEDNÁVANIA A JEHO VPLYV NA OPTIMALIZÁCIU PODNIKOVÝCH NÁKLADOV ANDREA OLŠOVSKÁ, MAREK ŠVEC, ADAM MADLEŇÁK	827
PROFITABILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC ANALÝZA ZISKOVOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE ANDREA ONDRUŠOVÁ	836
COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE RESPONSIBILITY REPORTING OF THE LARGEST COMPANIES IN SLOVAKIA AND CZECH REPUBLIC KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYKAZOVANIA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI NAJVEČŠÍCH PODNIKOV V SR A V ČR RENÁTA PAKŠIOVÁ, MILOŠ TUMPACH, PETR PETERA, JAROSLAV WAGNER	847
COMMUNICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ENTREPRENEURS IN THE EXAMPLES MUNICIPALITY OF TOWN ZNOJMO KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PODNIKATELŮ NA PŘÍKLADECH OBCE MĚSTO ZNOJMO VĚRA PLHOŇOVÁ, MARKÉTA SANALLA	857
ELECTRONIC COMMUNICATION OF ENTREPRENEURS WITH THE PUBLIC ADMINISTRATION (LEGAL ASPECTS) ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA PODNIKATEĽOV S VEREJNOU SPRÁVOU (PRÁVNE ASPEKTY) ANNA ROMÁNOVÁ, KAROLÍNA ČERVENÁ	865
AN ANALYSIS OF BEER TAXATION IN THE SELECTED COUNTRIES OF EUROPEAN UNION RAFAŁ ROSIŃSKI	876
SUPPORT FOR SOCIAL INNOVATION PODPORA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ DANIELA RYBÁROVÁ	881
THE CONTEMPORARY DIMENSION OF ALLOCATIVE FUNCTION OF STOCK EXCHANGES ALINA RYDZEWSKA	887
STRATEGIC PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES : A CASE STUDY FROM MORAVIAN-SILESIA REGION STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH: PŘÍPADOVÁ STUDIE Z MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE JARMILA ŠEBESTOVÁ	895
BUDGET APPLICATION IN THE CZECH AND SLOVAK ENTERPRISES UPLATNĚNÍ ROZPOČTŮ V ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH PODNICÍCH LADISLAV ŠIŠKA	903
MAKE READY FOR THE NEXT GENERATION OF BUSINESS MANAGERS PRÍPRAVA PODNIKOV NA NOVÚ GENERÁCIU PODNIKOVÝCH MANAŽÉROV PAVEL ŠKRINIAR, BRIGITA BOOROVÁ	911
JAK (NE)VYMÁHAT POHLEDÁVKY	915

HOW TO (NOT) ENFORCE THE RECEIVABLES JIRÍ SOUČEK, DANA KUBÍČKOVÁ	
FINANCIAL CONTROL AS PART OF THE MANAGEMENT OF THE STATE FINANČNÁ KONTROLA AKO SÚČASŤ RIADENIA ŠTÁTU ŠTANGOVÁ NORA, VÍGHOVÁ AGNEŠA	924
CLASSIFICATION OF ACCOUNTING ENTITIES IN THE CONTEXT OF LEGISLATIVE CHANGES TRIEDENIE ÚČTOVNÝCH JEDNOTIEK V KONTEXTE LEGISLATÍVNYCH ZMIEN RENÁTA STANLEY	931
ANALYSIS OF TAX, GROWTH AND INFLATION ELASTICITY OF INCOMES OF VALUE ADDED TAX ANALÝZA DAŇOVEJ, RASTOVEJ A INFLAČNEJ ELASTICITY PRÍJMOV DANE Z PRIDANEJ HODNOTY ĽUBOMÍR STRIEŠKA, KRISTÍNA VRTÍKOVÁ	939
SELECTED ISSUES IN CAPITAL INVESTMENTS EVALUATION CONSIDERING TIME VALUE OF MONEY VYBRANÉ PROBLÉMY HODNOTENIA KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ PRI ZOHĽADNENÍ ČASOVEJ HODNOTY PEŇAZÍ MICHAELA STRIŽENCOVÁ	952
ECONOMIC RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE ELENA ŠUBERTO VÁ	958
CUSTOMER SATISFACTION, CUSTOMER LOYALTY AND PERFORMANCE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES SPOKOJENOSŤ ZÁKAZNÍKŮ, LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ A VÝKONNOST POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ PETR SUCHÁNEK, MARIA KRÁLOVÁ	965
USE OF THE GAME THEORY FOR ANALYSIS OF FOREST ENTERPRISE MANAGEMENT IN TIMBER MARKET UNDER CONDITIONS OF INFORMATION ASYMMETRY VYUŽITIE TEÓRIE HIER PRI ANALÝZE PÔSOBNIA LESNÝCH PODNIKOV NA TRHU S DREVOM V PROSTREDÍ INFORMAČNEJ ASYMETRIE RASTISLAV ŠULEK, JÁN LICHÝ	973
THEORETICAL BACKGROUND OF EVALUATION OF BUSINESS ENVIRONMENT IN TIMBER MARKET TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA STAVU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA TRHU S DREVOM JÁN LICHÝ, RASTISLAV ŠULEK	978
A ROLE AND USAGE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN INTERNAL AUDIT ROLE A VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V INTERNÍM AUDITU VLASTA SVATÁ, JOSEF MUKNŠNÁBL	986
ETHICAL AND LEGAL SOURCES OF CORPORATE REPUTATION RISK DANUTA SZWAJCA	996
THE CONSEQUENCES OF BUSINESS ACTIVITIES IMPLEMENTATION IN THE GREY ECONOMY ZONE DÔSLEDKY REALIZÁCIE PODNIKOVÝCH AKTIVÍT V OBLASTI ŠEDEJ EKONOMIKY SLAVKA ŠAGÁTOVÁ	1006
THE INFLUENCE OF STRATEGIC ANALYSIS ON THE ACCURACY OF	1015

CORPORATE PERFORMANCE FORECASTS EVA ŠVANDOVÁ, MICHAL JIRÁSEK	
SENSITIVITY OF BUSINESS FINANCIAL SITUATION ON CHANGES OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS IN CHOSEN INDUSTRIES ĽUDMILA ŠMARDOVÁ, ĽUBOŠ ELEXA, SOŇA RAKŠANIOVÁ	1026
IMPACT OF FREQUENCY OF USE OF DEAL SITES ON INTENTION TO USE DEAL SITES FRANTIŠEK SUDZINA	1036
SELF-EMPLOYED FARMER AS THE ELEMENT OF SMALL BUSINESS SAMOSTATNE HOSPODÁRIACI ROĽNÍK AKO PRVOK MALÉHO PODNIKANIA MIROSLAV TÓTH	1042
MODELLING CORPORATE FINANCIAL STRUCTURE MODELOVANIE FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY ALENA TÓTHOVÁ	1051
INFLUENCE OF SELECTED MEGATRENDS FOR THE PARADIGM SHIFT OF STRATEGIC THINKING VLIV VYBRANÝCH MEGATRENDŮ NA POSUN PARADIGMATU STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ IVAN VÁGNER	1060
INCENTIVES IN TAX MANAGEMENT OF A COMPANY STIMULY V DAŇOVOM MANAŽMENTE PODNIKU KATARINA VAVROVÁ	1070
THE BARRIERS OF THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT AND THE ENTREPRENEURSHIP OF GRADUATES IN SLOVAKIA ĽUDMILA VELICHOVÁ, DARINA ORBÁNOVÁ	1078
THE RECOVERY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY AND ITS INFLUENCE ON THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE SECTOR OŽIVENIE STAVEBNÍCTVA A JEHO VPLYV NA PODNIKATEĽSKÚ ČINNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V ODVETVÍ MIROSLAV UHLIAR	1086
STRATEGIC MANAGEMENT AND LABOUR PRODUCTIVITY STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU A PRODUKTIVITA PRÁCE VILIAM ZÁTHURECKÝ	1095
IMPACT OF REGULATORY MEASURES ON HOUSING PRICES AND HOUSING VLIV REGULAČNÍCH OPATŘENÍ NA CENY NEMOVITOSTÍ A BYDLENÍ VILIAM ZÁTHURECKÝ, PETER MARINIČ	1105
CSR IN THE POLISH COMPANIES OF THE MINING INDUSTRY MARIUSZ ZIELIŃSKI	1113

FOREIGN EXCHANGE TRANSACTIONS AND FINANCIAL INSTRUMENTS USED IN THE FOREX MARKET

DEVÍZOVÉ OPERÁCIE A FINANČNÉ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ NA DEVÍZOVOM TRHU

Peter Badura – Lenka Kalusová¹

ABSTRACT

In the current era of globalization various countries and their markets are becoming more and more interconnected. This leads to a greater volume of trades that are being made in foreign currencies. The aim of this paper is to describe in detail the amount of transactions which take place in the Forex market as well as the main financial instruments that do enterprises use in this market. The methods of analysis and comparison have been used as the main research methods. The findings show that the greatest number of transactions was taking place during the London session, especially with the USD, EUR, JPY and GBP currencies. There was also gradually declining importance of FX swaps and slowly growing volume of spot transactions. Every company should consider very carefully which currency and financial instruments to use for its foreign operations. The choice has a significant impact on its financial results.

KEY WORDS

Forex market, financial tools, swaps, futures, forwards, major pairs, cross pairs.

JEL CLASSIFICATION

E42, F33, G15

1. Úvod

V súčasnom období globalizácie dochádza čím ďalej tým viac k prepájaniu jednotlivých trhov, vytváraniu obchodných vzťahov so zahraničnými subjektami a realizácii obchodov s devízami. K devízovým transakciám pritom nedochádza výlučne pri predaji či nákupe tovarov, ale taktiež napríklad z dôvodu minimalizácie rizika, investovania voľných finančných prostriedkov, či z dôvodu zhodnotenia špecifickej situácie na finančných trhoch. Práve výber vhodnej meny je jedným z kritických faktorov úspechu či neúspechu obchodov, ako aj možných finančných ťažkostí spoločností. Ako uvádza autorka Vavrová², konkurencieschopnosť podnikateľského prostredia a finančných trhov ovplyvňuje štáty Európskej únie z hľadiska ekonomického, právneho, politického s možnosťou daňovej harmonizácie a prináša zmeny do všetkých oblastí ekonomického života. Všetky uvedené skutočnosti vedú k tomu, že podniky vstupujú na devízový trh a aktívne využívajú rôzne jeho nástroje. Práve analýza a komparácia jednotlivých nástrojov, ktoré sa podnikom núkajú, miera

¹ Ing. Peter Badura, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: badura.peter@gmail.com

Ing. Lenka Kalusová, PhD. University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: kalusova.lenka1@gmail.com

² Vavrová, K., 2014. Effect of subsidies non-investment provided for profit (tax base) company. In: *International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*. Bratislava, Slovakia, 15 May 2014. Bratislava: Ekonóm.

ich využívania, objem obchodov s jednotlivými menami na trhu Forex, hlavné obchodné centrá a pod. budú predmetom tohto článku.

Forex je skratka pre Foreign Exchange (v preklade trh zahraničných mien, devízový trh), na ktorom prebieha obchodovanie s cudzími menami. V odbornej literatúre sa preň tiež zaužívala skratka „FX“. Forex je tvorený vzájomným prepojením veľkých investičných bánk, finančných spoločností, brokerov, fondov, retailových klientov a pod. Ide o veľké inštitúcie, ale i malých investorov, ktorí vzájomným obchodovaním, kúpou a predajom cudzích mien, vytvárajú najväčší trh na svete. Na Forexe sa denne uskutočnia obchody až za niekoľko biliónov USD. Bank for International Settlement (Banka pre medzinárodné zúčtovanie, skratka BIS) k aprílu 2013 odhadla tento objem na 5,345 biliónov USD denne. Novšie údaje zatiaľ nie sú k dispozícii, keďže údaje zverejňuje len jedenkrát za tri roky. Nové finálne údaje by mali byť zverejnené v priebehu roku 2016.

Ako sa uvádza na stránkach samotnej Banky pre medzinárodné zúčtovanie, BIS prieskum centrálnych bánk, ktorý sa realizuje každé 3 roky, je najkomplexnejší zdroj informácií o veľkosti a štruktúre devízových obchodov na celom svete a zahŕňa tiež mimoburzové obchody s derivátmi. Prieskum má za cieľ, prostredníctvom zvýšenia transparentnosti trhu, pomáhať politikom a účastníkom trhu lepšie monitorovať aktivitu a angažovanosť subjektov v globálnom finančnom systéme.³

Čo sa týka samotnej Slovenskej republiky, pravidiel devízových operácií v Slovenskej republike upravuje zákon č. 312/2004 Z. z. (t. j. úplné znenie zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 202/1995 Z. z. Devízový zákon a zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov).

2. Devízový trh a finančné nástroje

Na Forexe sa obchoduje s rôznymi finančnými nástrojmi. Realizujú sa tu spotové operácie, forwardy, swapy, opčné obchody a pod., najväčší objem obchodov sa však realizuje najmä cez spotové operácie a FX swapy.⁴

Tabuľka 1: Celosvetový obrat na trhu Forex (denný priemer obchodov v miliardách USD)

Finančný nástroj / Rok	1998	2001	2004	2007	2010	2013
FX swapy	734	656	954	1 714	1 759	2 228
Spotové transakcie	568	386	631	1 005	1 488	2 046
Priame forwardy	128	130	209	362	475	680
Opcie a ďalšie nástroje	87	60	119	212	207	337
Menové swapy	10	7	21	31	43	54
Spolu	1 527	1 239	1 934	3 324	3 972	5 345

Prameň: Banka pre medzinárodné zúčtovanie

Ako možno vyčítať z tabuľky, najväčší denný obrat na trhu cudzích mien dlhodobo tvoria najmä FX swapy (2,2 bilióna USD), ktoré sú tesne nasledované spotovými transakciami (2 bilióny USD). Ak by sme uvedené čísla transformovali na percentá, aby bolo možné

³ Bank for International Settlement, 2013. *Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and derivatives market activity in 2013*. [online] Available at: <<http://www.bis.org/publ/rpfx13.htm>> [Accessed 28 March 2016].

⁴ Bank for International Settlement, 2013. *Triennial Central Bank Survey - Foreign exchange turnover in April 2013: preliminary global results*. [online] Available at: <<http://www.bis.org/publ/rpfx13.htm>> [Accessed 28 March 2016].

sledovať vývoj a využívanie jednotlivých nástrojov z časového hľadiska, vyzeralo by to nasledovne (Tabuľka 2).

Tabuľka 2: Celosvetový obrat na trhu Forex (denný priemer obchodov v %)

Finančný nástroj / Rok	1998	2001	2004	2007	2010	2013
FX swapy	48,07 %	52,95 %	49,33 %	51,56 %	44,28 %	41,68 %
Spotové transakcie	37,20 %	31,15 %	32,63 %	30,23 %	37,46 %	38,28 %
Priame forwardy	8,38 %	10,49 %	10,81 %	10,89 %	11,96 %	12,72 %
Opcie a ďalšie nástroje	5,70 %	4,84 %	6,15 %	6,38 %	5,21 %	6,30 %
Menové swapy	0,65 %	0,56 %	1,09 %	0,93 %	1,08 %	1,01 %
Spolu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie

V tabuľke si tiež možno všimnúť, že swapové operácie sú rozdelené na menové swapy (oficiálne ako cross-currency basis swap agreement) a FX swapy. Pri FX swapoch, ktoré tvoria podstatne vyšší obrat na Forexe, dochádza k výmene rozličných mien medzi dvoma subjektmi za aktuálny spotový kurz a dohode o budúcej spätnej výmene mien za forwardový kurz – napríklad výmena EUR za USD a súčasne dohoda o spätnej výmene v budúcnosti. Aj keď štruktúra menových swapov sa líši od FX swapov, menový swap v podstate slúži rovnakému ekonomickému účelu ako FX swap. Rozdielom pri menovom swape je hlavne to, že je dohodnutá tiež výmena úrokov v priebehu trvania zmluvy.⁵

Ako možno vidieť, od roku 2007 do roku 2013 prekvapujúco výrazne klesol objem FX swapov, a to o približne 10 % z objemu denných obchodov. Za dané obdobie, naopak, narástol najmä objem spotových transakcií a je možné, že v novom prehľade BIS za rok 2016 spotové transakcie môžu dokonca prekonať aj doposiaľ prevládajúce FX swapy.

3. Hlavné finančné centrá a obchody s menami

Forex je decentralizovaný trh, kde nie je ústredné obchodné miesto. Napriek tomu, za hlavné svetové finančné centrá, idúc z východu na západ, možno označiť: Sydney, Tokio, Hong Kong, Singapur, Paríž, Zürich, Londýn a New York. Nový obchodný deň začína v Sydney (resp. Wellingtone), pripája sa Tokyo, Singapur, jednotlivé európske centrá a po obchodovaní v New Yorku naň opäť automaticky nadväzuje Sydney.

Presun obchodov z jedného centra do druhého umožňuje hovoriť o Australoázijskej, Európskej a Severoamerickej seanse. Tie sú tiež nazývané Tokijská, Londýnska a New Yorkská seansa.

Ako sme už uviedli, denný objem obchodov na Forexe je aktuálne odhadovaný na úrovni vyše 5 biliónov USD.⁶ Finančné centrá, z ktorých je uzatváraný najväčší objem obchodov, možno nájsť v priloženej tabuľke nižšie.

⁵ Bank for International Settlement, 2008. *The basic mechanics of FX swaps and cross-currency basis swaps* [online] Available at: <http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0803z.htm> [Accessed 28 March 2016].

⁶ Jessica Mortimer. *TABLE-Global FX volume reaches \$5.3 trillion a day in 2013-BIS*. [online] Available at: <<http://www.reuters.com/article/2013/09/05/bis-survey-volumes-idUSL6N0GZ34R20130905>> [Accessed 28 March 2016].

Tabuľka 3: Podiel finančných centier na Forex obchodoch

Krajina	Podiel	Kumulatívne
UK (Londýn)	40,9 %	40,9 %
USA (New York)	18,9 %	59,8 %
Singapúr	5,7 %	65,5 %
Japonsko (Tokyo)	5,6 %	71,1 %
Hong Kong	4,1 %	75,2 %
Švajčiarsko (Zürich)	3,2 %	78,4 %
Francúzsko (Paríž)	2,8 %	81,2 %
Austrália (Sydney)	2,7 %	83,9 %
Holandsko (Amsterdam)	1,7 %	85,6 %
Ostatné krajiny	14,4 %	100,0 %
Spolu	100,0 %	

Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie

Pri jednotlivých finančných centrách sú uvedené aj mestá, v ktorých prebieha hlavná obchodná aktivita. Niektoré ďalšie sú samosprávnymi regiónmi (ako je napríklad Hong Kong). Z tabuľky možno vyčítať, že počas hlavných obchodných seans sú realizované nasledovné objemy obchodov:

- Londýnska seansa (40,9 % denného objemu),
- New Yorkská seansa (18,9 % denného objemu),
- Sydney a Tokyo seansa (8,3 % denného objemu).

Tabuľka 3 len potvrdzuje skutočnosť, že najvýznamnejšími centrami pre obchodovanie cudzích mien sú najmä Spojené kráľovstvo (UK) a Spojené štáty americké (USA). Objem obchodov z uvedených finančných centier tvorí bezmála 60 % všetkých zrealizovaných transakcií. Zaujímavosťou je, že pri porovnaní Spojeného kráľovstva a Spojených štátov amerických vyhráva európska metropola. Londýn je najvýznamnejším finančným centrom na svete (aj keď počet obchodov je taký vysoký tiež kvôli paralelnému otvoreniu trhu v New Yorku, počas niekoľkých hodín a paralelnému obchodovaniu aj v ostatných európskych metropolách). Uvedené dve hlavné centrá nasleduje s veľkým odstupom Singapúr, Tokyo, Hong Kong, Zürich, Paríž, Sydney, Amsterdam a iné krajiny a finančné centrá v nich.⁷ Hlavnými obchodovanými menami na devízovom trhu sú:

- americký dolár (USD),
- kanadský dolár (CAD),
- austrálsky dolár (AUD),
- euro (EUR),
- britská libra (GBP),
- japonský jen (JPY),
- švajčiarsky frank (CHF).

Uvedených sedem mien je považovaných za tie tradičné. Meny, ktoré po nich nasledujú sa môžu pomerne často meniť, teda meniť svoje pozície. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené

⁷ Pozn.: Prieskum, z ktorého sú uvedené údaje extrahované, sa zamerával na lokalizáciu predajných a nie obchodných miest (teda tzv. „sales desk“ nie „trading desk“).

objemy obchodovania jednotlivých mien k aprílu 2013 podľa údajov Bank for International Settlement⁸.

Tabuľka 4: Objem obchodov podľa jednotlivých mien (v % a mil. USD)

Mena	Spolu	Podiel	Spot	Forward	FX swapy	Menové swapy	FX opcie
USD	\$2 326 096	43,52 %	\$845 619	\$293 853	\$1 014	\$25 131	\$146 713
EUR	\$892 860	16,71 %	\$377 138	\$88 886	\$382 753	\$8 929	\$35 154
JPY	\$615 625	11,52 %	\$306 171	\$61 343	\$165 938	\$5 501	\$76 672
GBP	\$315 587	5,90 %	\$113 370	\$34 674	\$150 709	\$2 354	\$14 480
AUD	\$230 844	4,32 %	\$97 989	\$24 821	\$91 300	\$3 007	\$13 728
CHF	\$137 736	2,58 %	\$42 184	\$13 476	\$74 569	\$710	\$6 797
CAD	\$122 045	2,28 %	\$46 744	\$18 048	\$50 356	\$1 094	\$5 803
MXN	\$67 640	1,27 %	\$28 376	\$6 922	\$28 925	\$397	\$3 020
CNY	\$59 782	1,12 %	\$16 975	\$14 052	\$19 961	\$255	\$8 539
Iné	\$576 335	10,78 %	\$171 593	\$123 919	\$248 338	\$6 646	\$25 838
Spolu	\$5 344 549	100,00 %	\$2 046	\$679 994	\$2 227	\$54 023	\$336 745

Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie

Meny na devízovom trhu sa štandardne označujú skratkou pozostávajúcou z troch písmen. Prvé dve písmená identifikujú krajinu, tretie písmeno zvykne označovať názov meny danej meny – napríklad Austrália + Dolár = AUD. Zaujímavé sú meny na 8. a 9. mieste v rebríčku najviac obchodovaných mien (Tabuľka 4). Okrem tradičných hlavných siedmych mien, uvedených v texte skôr, sa tu stretávame s novými označeniami – MXN, čo je mexické peso a CNY, čo označuje čínsky jüan.

Samotný americký dolár je zahrnutý v 43,52 % všetkých obchodov na trhu Forex. Ide jednoznačne o najvýznamnejšiu, najviac obchodovanú menu. Druhou najviac obchodovanou menou je EUR, to je zakomponované do 16,71 % všetkých devízových obchodov. Treťou najobchodovanejšou menou, možno trochu prekvapujúco, nie je britská libra, ale japonský jen. Jen tvorí 11,52 % obchodov, anglická libra len 5,90 % obchodov. Ako uvádza Kmeťko, japonský jen sa obchoduje hlavne počas vyhlásení dôležitých makroekonomických údajov v USA, a to najmä preto, že menový pár USD/JPY je považovaný za veľmi citlivý na tieto vyhlásenia.⁹

Poznámka: V rôznych štatistikách sa však možno stretnúť aj s dvojnásobne vyššími údajmi o percentách aj absolútnych sumách zrealizovaných obchodov (obrat na trhu Forex je potom uvádzaný vo výške 10,7 bilióna USD a súčet percent zastúpenia jednotlivých mien dáva 200 %). Vyplýva to zo skutočnosti, že meny sa obchodujú v pároch, a preto v daných štatistikách nemusia percentá tvoriť maximálne 100 %, ale až 200 % – v obchodoch sú teda zároveň zarátané % pre USD aj % pre EUR, pokiaľ je obchodovaným párom EUR/USD. My sme sa rozhodli prepočítať objem obchodov na klasickú škálu do 100 %, ktorá má predsa len lepšiu výpovednú hodnotu a je ľahšie predstaviteľná. Takisto pre absolútny obrat

⁸ Bank for International Settlement, 2013. *Triennial Central Bank Survey - Foreign exchange turnover in April 2013: preliminary global results*. [online] Available at: <http://www.bis.org/publ/rpfx13.htm> [Accessed 28 March 2016].

⁹ Kmeťko, M. 2015. Behaviorálne správanie sa investorov. In *Slovenské hospodárstvo v kontexte tohtoročných výziev a príležitostí: zborník vedeckých príspevkov*. Bratislava: Ekonóm, pp. 106-109.

jednotlivých finančných nástrojov v USD boli zvolené oficiálne hodnoty v sume rovnajúcej sa spolu 5,345 biliónov USD.

Kombináciou vyššie uvedených mien možno dostať hlavné menové páry, ktoré sú tiež nazývané „major pairs“. Tými sú:

- EUR/USD,
- USD/JPY,
- GBP/USD,
- AUD/USD,
- USD/CAD,
- USD/CHF.

Len tieto samotné menové páry tvoria okolo 65 % celého objemu obchodov na FX trhu. Podrobnejší pohľad na obchodovanie menových párov možno nájsť v tabuľke nižšie.

Tabuľka 5: Rozsah obchodov podľa menových párov

Menové páry	Rok 2013	Kumulatívne
USD/EUR	24,1 %	24,1 %
USD/JPY	18,3 %	42,4 %
USD/GBP	8,8 %	51,2 %
USD/AUD	6,8 %	58,0 %
USD/CAD	3,7 %	61,7 %
USD/CHF	3,4 %	65,1 %
EUR/JPY	2,8 %	67,9 %
USD/MXN	2,4 %	70,3 %
USD/CNY	2,1 %	72,4 %
EUR/GBP	1,9 %	74,3 %
USD/NZD	1,5 %	75,8 %
USD/RUB	1,5 %	77,3 %
USD/HKD	1,3 %	78,6 %
EUR/CHF	1,3 %	79,9 %
Ostatné	20,1 %	100,0 %
Spolu	100,0 %	

Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Banky pre medzinárodné zúčtovanie

Pri pohľade na šesť základných hlavných menových párov si možno všimnúť, že v každom z nich je zakomponovaný americký dolár. V prípade, ak menové páry USD neobsahujú, nazývame ich „cross currency“. Vychádza to z histórie, kedy sa z dôvodu vyššej likvidity najskôr všetky meny menili na americké doláre a až následne na ďalšiu menu. O týchto pároch sa začalo hovoriť ako o „cross currencies“ („krížové páry“ či tiež „menové krosy“). Pri pohľade do tabuľky môžeme vidieť, že najobchodovanejšími menovými krosmi sú EUR/JPY, EUR/GBP a EUR/CHF. To len zdôrazňuje dôležitosť spoločnej európskej meny (aspoň čo sa týka obchodovania na devízovom trhu) a následne tiež ďalších mien, ktorými sú japonský jen, britská libra a švajčiarsky frank.

4. Záver

Rozhodnutie podnikov o tom, v akej mene sa budú realizovať ich transakcie so zahraničnými obchodnými partnermi a následne o tom, aké finančné nástroje devízového trhu využijú pre zabezpečenie svojich pozícií a stabilného zisku, je jedným z tých najdôležitejších rozhodnutí každého podnikateľského subjektu vôbec. Akýkoľvek prepád, prudší výkyv v mene krajiny obchodného partnera môže zmeniť ziskové obchody na stratové. Môže síce dôjsť aj k pozitívnej odchýlke, no z ekonomického pohľadu je akýkoľvek posun – či už pozitívnym alebo negatívnym smerom vnímaný vždy ako riziko. Naš článok, zameraný na analýzu devízových operácií a finančných nástrojov devízového trhu, poukázal na niekoľko zaujímavých skutočností. Najviac obchodovanými menami z celosvetového hľadiska sú najmä americký dolár a euro. Okrem nich tam tiež patrí japonský jen, ktorý je, možno trochu prekvapujúco, obchodovaný približne dvojnásobne viac, ako je tomu v prípade britskej libry. Ak by sa teda podniky rozhodli uzatvárať obchodné zmluvy v menách, ktoré majú len tú najvyššiu likviditu a sú zároveň veľmi stabilné, mali by sa rozhodnúť pre jednu zo skôr uvedených. Tým je možné minimalizovať aj transakčné náklady devízových obchodov. V prípade následného hedgingu cien proti akýmkoľvek výkyvom na devízovom trhu, môžu podnikateľské subjekty využiť niektorý z nástrojov spotového či termínového trhu, ktoré sú im k dispozícii. Pri nich sme v článku poukázali najmä na skutočnosť, že došlo k poklesu na trhu FX swapov, zatiaľ čo sa na druhej strane postupne zvyšuje objem spotových transakcií. V momente, keď bude zverejnený nový trojročný prieskum devízového trhu zo strany Banky pre medzinárodné účtovanie, je už možné, že sa ich vzájomný objem vyrovná, ba spotové transakcie už môžu predčiť uzatvárané FX swapy.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Financial challenges after the last global financial crisis, and the development of the Slovak capital market“, VEGA no. 1/0404/16 - project share is 50 %; (2) „The impact of the global economic developments and trends in the direction of the euro area economy on financial management of business entities in Slovakia“, VEGA no. 1/0007/16 - project share is 50 %.

References

- [1] Bank for International Settlement, 2013. *Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and derivatives market activity in 2013*. [online] Available at: <<http://www.bis.org/publ/rpfx13.htm>> [Accessed 28 March 2016].
- [2] Bank for International Settlement, 2013. *Triennial Central Bank Survey - Foreign exchange turnover in April 2013: preliminary global results*. [online] Available at: <<http://www.bis.org/publ/rpfx13.htm>> [Accessed 28 March 2016].
- [3] Bank for International Settlement, 2008. *The basic mechanics of FX swaps and cross-currency basis swaps*. [online] Available at: <http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0803z.htm> [Accessed 28 March 2016].
- [4] Jessica Mortimer. *TABLE-Global FX volume reaches \$5.3 trillion a day in 2013-BIS*. [online] Available at: <<http://www.reuters.com/article/2013/09/05/bis-survey-volumes-idUSL6N0GZ34R20130905>> [Accessed 28 March 2016].
- [5] Kmeťko, M. 2015. Behaviorálne správanie sa investorov. In *Slovenské hospodárstvo v kontexte tohtoročných výziev a príležitostí: zborník vedeckých príspevkov*. Bratislava: Ekonóm, pp. 106-109.

- [6] Škriniar, P., 2004. Menové riziko? Neprosím...: Do akej miery investovať a čo od investície očakávať. *Investor: sprievodca vo svete financií*. 5(12), p. 22.
- [7] Vavrová, K., 2014. Effect of subsidies non-investment provided for profit (tax base) company. In: *International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*. Bratislava, Slovakia, 15 May 2014. Bratislava: Ekonóm.

Contact

Ing. Peter Badura, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia

E-mail: badura.peter@gmail.com

Ing. Lenka Kalusová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia

E-mail: kalusova.lenka1@gmail.com

STATUS AND EVALUATION OF SELECTED INDICATORS OF AGRICULTURE SR

POSTAVENIE A ZHODNOTENIE VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV POĽNOHOSPODÁRSTVA V SR

Adam Bartoš¹⁰

ABSTRACT

Agriculture is one of the many sections that should be given increased attention from the state. It includes crop and livestock production. It is an important tool that helps to increase self-sufficiency of the country, it helps to maintain employment, especially seasonal and last but not least contributes to increase of the share of the country's retail sector. The share of agriculture in GDP is different in every country. Possible causes of this condition may be the structure of its funding and overall economic performance. The goal of this article is to evaluate the development of agriculture of the Slovak Republic by selected indicators.

KEY WORDS

Agribusiness, producer cooperative, cooperatives.

JEL CLASSIFICATION

Q13, P13

1. Aktuálny vývoj využitia pôdy, počtu pracovníkov a vývoja živočíšnej výroby v SR

Na úroveň rastlinnej výroby môže mať vplyv aj dostupnosť pôdneho fondu krajiny. Celková pôdna plocha predstavovala v roku 2014 rozlohu 4 903 491 ha. Oproti roku 2009 táto plocha klesla o 213 ha. Najväčší pokles v rámci skúmaných ukazovateľov nastal v rozlohe využitej poľnohospodárskej pôdy. V porovnaní roku 2014 s rokom 2009 jej rozloha klesla o 9 191 ha. Z toho dôvodu sú poľnohospodári nútení za účelom udržania, resp. zvyšovania hektárových výnosov využívať viac priemyselných hnojív. Ich spotreba sa v roku 2014 oproti roku 2009 zvýšila z 103 767 ton na 158 317 ton, čo predstavuje nárast o 54 550 ton v priebehu piatich rokov. Za zvyšovaním hektárových výnosov stojí aj lepšie obhospodarovanie pôdy, kvalitnejšie kultivary, lepšia starostlivosť a využitie pôdneho fondu a tiež používanie kvalitnejších pesticídov a herbicídov. Využitie pôdy je viac ako z polovice zamerané na pestovanie obilnín. V sledovanom období mierne pokleslo pestovanie priemyselných plodín. Podiel ostatných surovín ostáva takmer konštantný.

¹⁰ Adam Bartoš, Ing., interný doktorand, Katedra podnikovohospodárska, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, adam.bartos@euba.sk.

Tabuľka č. 1: Vybrané ukazovatele využitia pôdy v SR za obdobie 2009-2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Rozdiel 2014-2009
Celková výmera pôdy (ha)	4 903 704	4 903 644	4 903 613	4 903 557	4 903 531	4 903 491	- 213
Pôdne plochy (ha)	4 809 129	4 808 883	4 808 849	4 808 793	4 808 667	4 808 241	- 888
Využitá poľnohosp. pôda (ha)	1 930 348	1 921 961	1 929 698	1 927 450	1 928 508	1 921 157	- 9 191
Orná pôda (ha)	1 351 779	1 354 463	1 358 423	1 359 979	1 362 002	1 359 091	7 312
Využitá orná pôda spolu v %:	100	100	100	100	100	100	-
Obilniny	56,81	52,73	54,32	58,49	56,82	57,85	1,02
Priemyselné plodiny	20,17	20,81	19,37	16,67	18,86	18,10	0,89
Objemové krmoviny na ornej pôde	18,49	19,73	20,79	19,61	19,40	19,52	1,06
Iné	4,53	6,73	5,52	5,23	4,92	4,53	0
Hektárové výnosy obilniny	4,33	3,74	5,01	3,83	4,49	6,04	1,71

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta získané zo: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>

Poľnohospodárska výroba zahŕňa aj živočíšnu výrobu, ktorej vývoj za roky 2009-2014 je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Vývoj živočíšnej výroby v SR v r. 2009-2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Index vývoja 2014/2009
Hovädzí dobytok spolu	471 965	467 125	463 358	471 091	467 820	465 543	0,98
Ošípané spolu	740 862	687 260	580 393	631 464	637 167	641 827	0,86
Hydina spolu v tis.	13 583	12 991	11 375	11 849	10 968	12 494	0,92

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta získané zo: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>

V sledovanom období došlo v prípade hovädzieho dobytku, ošípaných aj v prípade hydiny k poklesu vývoja. Najväčší pokles bol zaznamenaný pri ošípaných, ktorých stav klesol o viac ako 99 035 ks.

Tabuľka č. 3: Vývoj počtu pracovníkov v poľnohospodárstve v r. 2009-2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zamestnancov (v tis.)	58,4	49,6	52,1	50,4	50,6	51,5
Zmena (v tis.)	-	-8,8	2,5	-1,7	0,2	0,9
Index rastu	-	0,849	1,05	0,968	1,004	1,017

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta získané zo: Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 2009-2014. Zelená správa MPRV SR [pdf] Bratislava: MPRV SR. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122>.

V skúmanom období došlo k najväčšiemu rozdielu v počte zamestnancov v roku 2010, kedy ich počet klesol o 8,8 tisíce v porovnaní s minulým obdobím. Odtedy sa počet pracujúcich v tomto odvetví pohybuje na takmer rovnakej úrovni. Zmena v počte zamestnaných v poľnohospodárstve je vo výraznej miere ovplyvnená transformáciou poľnohospodárskych družstiev, aktivitami podnikateľských záujmových skupín, štrukturálnymi zmenami v národnom hospodárstve Slovenskej republiky (Tóth, 2015).

2. VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA POĽNOHOSPODÁRSTVE V ROKOCH 2009-2014

V roku 2009 dosiahlo slovenské poľnohospodárstvo stratu vo výške 112,8 mil. EUR. Nasledujúce obdobie bolo z hľadiska výsledku hospodárenia pozitívnejšie, kedy sa záporný rozdiel výnosov a nákladov znížil na 13,9 mil. EUR.

Rok 2010 bol výsledok hospodárenia ovplyvnený rýchlejším nárastom realizačných cien v za poľnohospodárske produkty ako cien vstupov. Negatívny dopad mali aj záplavy, kvôli ktorým došlo k stratám na produkcii. Nižšie výnosy boli dosahované najmä z dôvodu nižšej produkcie. K zníženiu straty prispeli aj podporné mechanizmy Európskej únie, bez ktorých by bola strata väčšia.

Nasledujúci rok 2011 je charakteristický z hľadiska výsledku hospodárenia kladným rozdielom výnosov a nákladov. Dôvodom tohto stavu je nárast cien produktov, ale aj vyprodukovaného množstva produkcie. Ďalej ceny vstupov do poľnohospodárstva rástli pomalšie ako vstupy do tohto odvetvia. K pozitívnemu výsledku hospodárenia prispela v neposlednom rade aj nárast finančných prostriedkov zo zahraničných zdrojov.

V roku 2012 bol kladný výsledok hospodárenia spôsobený najmä nárastom tržieb z predaja rastlinných aj živočíšnych výrobkov, tiež rýchlejším rastom cien poľnohospodárskych produktov ako rast cien vstupov do poľnohospodárstva. V skupine nákladov došlo k zvýšeniu nákladov na pohonné hmoty. V tomto roku prevládala rastlinná produkcia pred živočíšnou, hoci naturálna produkcia určitých plodín klesla. Pozitívny vývoj cien poľnohospodárskych výrobkov zmiernil výpadok naturálnej produkcie.

Rok 2013 znamenal pre poľnohospodárstvo stratu vo výške 2,5 mil. EUR. Tá bola spôsobená najmä rýchlejším poklesom výnosov v porovnaní s nákladmi, vplyvom poklesu tržieb z rastlinných výrobkov klesli celkové tržby z predaja vlastných výrobkov. Pod pokles výnosov sa podpísalo aj zníženie cien poľnohospodárskych vstupov a zároveň rast vstupov do tohto odvetvia a to najmä osív, hnojív, strojov ako aj veterinárnych služieb. V tomto roku bol zaznamenaný výraznejší pokles živočíšnej produkcie, menej výrazne klesla rastlinná.

Problémom naďalej ostáva zvyšovanie dovozu tovarov živočíšneho pôvodu a tovarov, ktoré sú schopní slovenskí poľnohospodári schopní vyrobiť. K súčasnému stavu prispieva aj zvýšený vývoz prvotných surovín.

Výsledok hospodárenia roku 2014 bol v tomto odvetví stratový, ale oproti predchádzajúcemu roku došlo k jej zníženiu. K zmierneniu straty pomohol nárast tržieb z predaja rastlinných výrobkov, živočíšne výrobky zaznamenali pokles tržieb. V tomto období opäť prevládala rastlinná výroba pred živočíšnou. Na hospodársky výsledok malo vplyv zníženie cien vstupov do poľnohospodárstva, napríklad energii a hnojív. K vyšším hektárovým výnosom pomohli aj priaznivé klimatické podmienky s dostatkom zrážok.

Tabuľka č. 4: Vývoj výsledku hospodárenia odvetvia poľnohospodárstvo v r. 2009-2014

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Index rastu 2014/2009
Výnosy (mil.)	1 965,9	2 019,0	2 434,6	2 362,9	2 349,1	2 285,0	1,16
Náklady (mil.)	2 078,7	2 032,19	2 361,0	2 327,9	2 351,6	2 289,7	1,10
Výsledok hospodárenia (mil.)	-112,8	-13,9	73,6	35,0	-2,5	-4,7	0,04

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta získané zo: Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 2009-2014. Zelená správa MPRV SR [pdf] Bratislava: MPRV SR. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122>.

Obdobie rokov 2011 a 2012 bolo pre poľnohospodárstva z hľadiska dosahovania kladného výsledku hospodárenia priaznivé. V posledných dvoch rokoch v rámci skúmaného obdobia je dosahovaná strata, no je miernejšia ako bola za obdobie 2009 a 2010.

3. ZISKOVOSŤ POĽNOHOSPODÁRSTVA V JEDNOTLIVÝCH KRAJOCH SR

V roku 2010 dosahovalo toto odvetvie stratu, v ďalších rokoch sa zmiernila až do kladného výsledku hospodárenia. Aj v tomto období pretrvávali rozdiely spôsobené prírodnými podmienkami. Znížiť regionálne rozdiely sa snažia podniky zvyšovaním výnosov z nepoľnohospodárskych činností. V roku 2010 dosiahli zisk kraje Bratislavský, Nitriansky, Žilinský, Prešovský a Banskobystrický, ostatné hospodárili so stratou. Najvyšší výsledok hospodárenia mal práve posledný spomenutý kraj, naopak s najvyšším rozdiel medzi výnosmi a nákladmi za ha⁻¹ p.p. bol evidovaný v Trenčianskom kraji.

Výsledok hospodárenia za rok 2011 bol v rámci jednotlivých krajov ziskový, okrem Žilinského. Dôvodom kladného výsledku je zvýšenie výroby vo všetkých krajoch (najviac Bratislavský a Košický kraj). Vo všetkých krajoch tiež vzrástla produktivita práce, čo mohlo byť spôsobené rastom výroby.

Okrem Košického kraja, kde sa výsledok hospodárenia za rok 2012 zvýšil, v ostatných krajoch sa znížil alebo ostal na úrovni z minulého roka. Stratu v tomto období evidovali v Bratislavskom, Trenčianskom a Žilinskom kraji. Najvyššiu úroveň výsledku hospodárenia dosiahol kraj Košický a Nitriansky. Táto situácia je spôsobená medziročnými rozdielmi vo výrobe, ktorá klesla najmä v oblastiach s lepšími prírodnými podmienkami. V roku 2012

došlo k poklesu počtu zamestnancov v poľnohospodárstve, čo mohlo byť príčinou zvýšenej produktivity práce oproti minulému obdobiu.

Rok 2013 bol ziskový len pre tri kraje. Z tohto hľadiska sa najlepšie darilo Nitrianskemu kraju, potom Bratislavskému a Trnavskému regiónu. Celkovo sa v porovnaní s minulým rokom znížil výsledok hospodárenia vo všetkých krajoch, najviac v Košickom a Bratislavskom. Dôvodom nemusia byť podniky v týchto oblastiach, ale napríklad daňová alokácia vlastníkov, ktorí môžu hospodáriť aj v inom kraji.

V roku 2014 dosiahlo kladný výsledok hospodárenia v prepočte na hektár poľnohospodárskej pôdy šesť krajov. Najvyššiu úroveň zisku dosiahol Trnavský kraj, Bratislavský a Banskobystrický. Na západnom Slovensku evidoval stratu len Trenčiansky kraj, ktorý ju však dosahuje od roku 2012. Výsledok hospodárenia sa medziročne zvýšil vo všetkých oblastiach, najviac v Trnavskom kraji.

4. VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA Z HĽADISKA SUBJEKTOV V ODVETVÍ V R. 2008-2013 V SR

Subjekty podnikajúce v oblasti poľnohospodárstva môžeme rozdeliť do dvoch skupín, konkrétne na družstvá, ktoré boli typické v poľnohospodárstve najmä pre druhú polovicu 20. storočia a na obchodné spoločnosti, ktoré začali vznikať najviac v deväťdesiatych rokoch až po súčasnosť. Mnohé z nich vznikli na základe už existujúcich poľnohospodárskych družstiev. Poľnohospodárske družstvá tvoria takmer polovicu slovenských družstiev, ale ich počet neustále klesá a postupne naopak narastá v odvetví poľnohospodárskej prvovýroby počet spoločností s ručením obmedzeným (Šúbertová, 2015).

K podpore slovenského poľnohospodárstva a družstevníctva svojou činnosťou prispieva aj Zväz poľnohospodárskych družstiev a obchodných spoločností SR. Medzi jeho najpodstatnejšie úlohy patrí v súčasnosti presadzovanie rovnocenného postavenia poľnohospodárov v rámci Slovenska, bez ohľadu na lokalitu, v ktorej pôsobia a zvyšovanie úsilia pri podpore živočíšnej výroby. K dôležitým úlohám tiež patrí presadzovanie záujmov svojich členov, ktoré budú viesť k lepším trhovým podmienkam (Šúbertová, 2014).

Tab. č. 5: Vývoj počtu družstiev a spoločností s ručením obmedzeným v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove za obdobie 2009-2014 v SR

Rok	Počet družstiev	Počet spoločností s ručením obmedzeným
2009	734	2 136
2010	739	2 307
2011	737	2 431
2012	720	2 536
2013	718	2 833
2014	712	3 048
Index	rastu	
2014/2009	97,00	142,70

Zdroj: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/>; vlastné prepočty

V danom období pretrvávajú vzrastajúci trend vzniku spoločností s ručením obmedzeným v odvetví poľnohospodárstvo. Počet družstiev v tejto oblasti má klesajúcu tendenciu.

Tabuľka č. 6: Výsledok hospodárenia družstiev a obchodných spoločností v EUR na ha⁻¹ p.p. v SR za obdobie 2008-2013

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Priemerný výsledok hospodárenia
Družstvá	21,20	-99,60	-16,10	50,40	3,37	-37,81	-13,09
Obchodné spoločnosti	70,10	-23,00	16,80	80,90	62,70	23,80	38,55

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta získané zo: Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 2009-2014. Zelená správa MPRV SR [pdf] Bratislava: MPRV SR. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122>.

Obchodné spoločnosti dosahujú v rámci sledovaného obdobia lepšie hospodárske výsledky ako družstvá z tohto odvetvia. Dôvodom môže byť vyššia zamestnanosť, čím vzrastajú náklady na pracovníkov. Zvyšovanie zamestnanosti je jednou z priorít družstiev, nie sú primárne orientované na zisk, tak, ako obchodné spoločnosti. Pretrvávajúce problémy z obdobia transformácie prispievajú k horšej hospodárskej situácii družstiev. Ziskové obchodné spoločnosti v oblasti poľnohospodárstva vznikli presunom bonitnej časti družstva na inú právnickú osobu a družstvu tak ostali záväzky.

ZÁVER

Poľnohospodárstvo je jedno z odvetví, ktoré je ovplyvňované veľkým množstvom faktorov pôsobiacich na jeho úroveň výsledku hospodárenia. V roku 2011 došlo k zmierneniu, až odstráneniu straty z minulých období. Príčinou bolo zvýšenie cien produktov rastlinnej výroby, rýchlejší rast ceny poľnohospodárskych výrobkov ako vstupov do poľnohospodárstva. V neposlednom rade zohrala významnú úlohu aj podporná politika. Naďalej je potrebné podporiť domáce poľnohospodárske prostredie, najmä oblasť živočíšnej výroby, ktorej výstupy sú v niektorých prípadoch vyvážené do zahraničných krajín kvôli vyšším výkupným cenám. Zníženie rozlohy poľnohospodárskej pôdy v skúmanom období tiež môže súvisieť s rastúcim množstvom používania priemyselných hnojív za účelom zvýšenia, resp. udržania úrovne hektárových výnosov.

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 100 %.

LITERATÚRA

- [1] GRZNÁR, M., 2011. *Podnikanie v agropotravinárstve*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- [2] ŠÚBERTOVÁ, E. 2012. Podniková štruktúra a výsledky poľnohospodárskej výroby na Slovensku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VI*. Bratislava, Slovenská republika, 1-7 november 2012. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu.
- [3] ŠÚBERTOVÁ, E. 2014. Current problems of cooperatives and their role in future of the Slovak republic. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 452-456. ISBN 978-80-225-3867-1.

- [4] ŠÚBERTOVÁ, E. 2015. Branch structure characteristic of the Slovak co-operatives. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 704-710. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [5] 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, Slovenská republika, 2015. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- [6] TÓTH, M. 2015. Zamestnanosť v poľnohospodárstve v závislosti od veľkosti podniku a jeho právnej formy. In *Komparácia prístupov k podpore podnikania*. Bratislava, Slovenská republika, 2015. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm.
- [7] Statdat.statistics.sk. (2016). [online] Available at: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/> [Accessed 26 Mar. 2016].
- [8] Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 2009-2014. *Zelená správa MPRV SR* [pdf] Bratislava: MPRV SR. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=122> [citované 26 marec 2016].

Kontakt

Ing. Adam Bartoš

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava

FINANCIAL SUPPORT FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT AS A TOOL FOR SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE SLOVAK REPUBLIC

FINANČNÁ PODPORA VÝSKUMU A VÝVOJA AKO NÁSTROJOV TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI PODNIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Anna Baštincová¹

ABSTRACT

Research and development is an important factor to increase competitiveness and sustainable development of the Slovak economy. The intention of the Slovak Government is to encourage the research and development activities by an implementing the fiscal instruments and tax incentives. It is a scheme of state support for business entities that carry out research and development beyond the scope of its business activities. The paper is focused on the analysis of the research and development and the project as an elementary terms for application of tax benefits, on the costs for the project and tax deduction of the cost of research and development..

KEY WORDS

research, development, state support, fiscal instruments, tax incentives, Slovak Republic.

JEL CLASSIFICATION

M 41

1. Výskum a vývoj ako významné faktory trvalo udržateľného rozvoja

Najčastejšie je trvalo udržateľný rozvoj definovaný ako taký rozvoj, ktorý uspokojuje potreby súčasnosti a pritom neohrozuje schopnosť budúcich generácií uspokojovať ich vlastné potreby. Pojmy trvalá udržateľnosť a trvalo udržateľný rozvoj sa začali používať začiatkom 70-tych rokov najmä v súvislosti s poznaním, že akýkoľvek nekontrolovateľný rast (výroby, spotreby, znečistenia ...) je neudržateľný v prostredí obmedzených zdrojov.

Východiskom dlhodobej vízie trvalej udržateľnosti je stratégia trvalo udržateľného rozvoja prijatá Európskou úniou, v rámci ktorej sa hospodársky rast, sociálna súdržnosť a ochrana životného prostredia vzájomne prelínajú a podporujú. Európska únia považuje trvalo udržateľný rozvoj za súčasť svojich politík a na medzinárodnej úrovni sa zaviazala podporovať hospodársky rast založený na vedomostiach.

Vláda Slovenskej republiky považuje trvalo udržateľný rozvoj za jeden zo základných pilierov vedomostnej spoločnosti, a preto sa snaží podporovať jeho vyváženosť tak, že okrem ekonomického rastu zohľadňuje aj sociálne a environmentálne dopady. Tieto priority obsahuje aj Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky z ktorej vyplýva, že za trvalo udržateľný rozvoj považuje dlhodobý, komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne), na všetkých úrovniach a smerujúci k takému funkčnému

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

modelu, ktorý kvalitne uspokojuje potreby a záujmy ľudí, pričom nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru a rozumne využíva jej zdroje.

Princípy trvalo udržateľného rozvoja je však potrebné aplikovať v bežnej praxi, posudzovať všetky plánované i realizované aktivity a prostredníctvom stanovených kritérií vyhodnocovať smerovanie k trvalej udržateľnosti pomocou merateľných ukazovateľov. V Národnej stratégii trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky je na hodnotenie jednotlivých programov a aktivít vo vzťahu k trvalo udržateľnému rozvoju vymedzených 16 princípov (na riadenie činnosti ľudí) a 40 kritérií (na posudzovanie uplatnenia princípov). Zámerom je, aby výsledný efekt všetkých finančných intervencií synergicky podporoval trvalo udržateľný rozvoj vo všetkých jeho zložkách v súlade s cieľmi a ukazovateľmi stratégie trvalo udržateľného rozvoja Európskej únie.

Cieľom trvalo udržateľného rozvoja je zabezpečenie ekonomickej, sociálnej a environmentálnej udržateľnosti ekonomického rastu. Uvedený cieľ je možné splniť prostredníctvom špecifických čiastkových cieľov predovšetkým v týchto štyroch tematických oblastiach:

- **zvýšenia ekonomickej prosperity** - posilnením konkurencieschopnosti a efektívnosti ekonomiky Slovenskej republiky, **zvýšením úrovne výskumu, vývoja** a vzdelávania, znižovaním energetickej a surovinovej náročnosti hospodárstva a zvýšením využívania obnoviteľných zdrojov energií,
- **zvýšenia kvality životného prostredia** - racionálnym využívaním prírodných zdrojov, znížením znečisťovania zložiek životného prostredia, ochranou prírody,
- **sociálnej solidarity a inklúzie** - znížením miery nezamestnanosti, zabezpečením ochrany zdravia obyvateľstva,
- **vyrovnaného regionálneho rozvoja** - posilnením celkového ekonomického, sociálneho a kultúrneho potenciálu regiónov, skvalitnením dopravnej infraštruktúry, skvalitnením informačnej infraštruktúry.

Jedným z čiastkových cieľov zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja - ekonomického rastu je zvýšenie úrovne výskumu, vývoja a inovácií. Výskum, vývoj a inovácie sú deklarovanou prioritou štátov Európskej únie, preto má väčšina z nich vypracované pomerne komplexné programy podpory vedeckovýskumných a inovačných aktivít, vrátane Slovenskej republiky.

Aktivity súvisiace so zvyšovaním úrovne výskumu a vývoja v Slovenskej republike by mali byť zamerané na obnovu a budovanie infraštruktúry výskumu a vývoja a podporu výskumu a vývoja. Špecifickým cieľom týchto priorít by mala byť modernizácia a skvalitňovanie technickej infraštruktúry výskumu a vývoja s cieľom zvýšenia schopnosti inštitúcií výskumu a vývoja efektívne spolupracovať s výskumnými inštitúciami v zahraničí, ako aj so subjektmi spoločenskej a hospodárskej praxe a hlavne prenos poznatkov a technológií získaných výskumom a vývojom do praxe. Efekty a prínosy uvedených priorít by sa mali prejavovať vo vyššej kvalite výskumu, v užšom prepojení výsledkov výskumnej činnosti na súkromný sektor a vo vyššom počte a kvalite inovácií v podnikovej sfére.

2. Finančná podpora výskumu a vývoja v Slovenskej republike

2.1 Základné trendy finančnej podpory výskumu a vývoja

Ekonomická teória a empirické práce z teórie rastu zdôrazňujú význam a prínos akumulácie ľudského kapitálu, výsledkov výskumu, vývoja a inovačných procesov na dosahovanie ekonomického rastu, zvyšovanie konkurencieschopnosti ekonomík a zvyšovanie kvality života. Investície do vzdelávania, vedy, výskumu a inovácií síce prinášajú svoje efekty

s určitým oneskorením, ale ich prínos pre spoločnosť ako takú je nepopierateľný (Barzel, 1968).

Na základe analýzy a porovnania tzv. spoločenskej miery návratnosti a miery návratnosti z hľadiska súkromného sektora (zisku a návratnosti investícií v prípade konkrétneho podniku, ktorý investuje do výskumu, vývoja a inovácií) Griliches (1992) zistil, že súkromné investície do výskumu a vývoja majú vyššiu spoločenskú mieru návratnosti v porovnaní s prínosmi, ktoré z týchto investícií dosiahnu podniky realizovaním svojich výsledkov výskumu a vývoja na trhu. Existencia celospoločenských prínosov vyplývajúcich z výskumu, vývoja a inovácií je jedným z hlavných argumentov pre aktívnu úlohu štátu v tejto oblasti. Súčasne však je potrebné nájsť vhodnú mieru participácie štátu v týchto procesoch ako aj mieru spolupráce súkromného a verejného sektora. V krajinách OECD existujú v zásade dva základné prístupy k finančnej podpore výskumu a vývoja (Frank, Kozovský, Prčová, 2007):

- podpora prostredníctvom finančných nástrojov,
- podpora prostredníctvom daňových nástrojov.

Podpora prostredníctvom finančných nástrojov umožňuje podporovať projekty a smery výskumu a vývoja, ktoré považuje za prioritné vláda, pričom výberom lepšieho projektu sa zvyšuje efektívnosť alokácie finančných prostriedkov, zjednodušuje sa kontrola vynaložených prostriedkov; má formu grantových schém, zvýhodnených úverov, dotácií.

Podpora prostredníctvom daňových nástrojov umožňuje investovať do výskumu a vývoja v tých oblastiach, ktoré považujú za prioritné podniky, znižuje daňové záväzky inovatívnych podnikov, zvyšuje však neistotu vo výbere dane z príjmov, sťažuje kontrolu oprávnených nákladov na výskum a vývoj u riešiteľov, vzťahuje sa len na podniky, ktoré dosahujú zisk; má formu daňových úľav, daňových odpočítateľných položiek, zrýchleného odpisovania majetku.

V Európskej únii je podpora výskumu a vývoja v kompetencii jednotlivých členských štátov, ktoré využívajú kombináciu finančných a daňových nástrojov, pričom väčšina členských štátov aplikuje daňové stimuly na podnikový výskum a vývoj. V súčasnosti klesá podiel priamej finančnej podpory podnikov, mierne sa zvyšuje podiel daňových nástrojov, uplatňuje sa podpora pre začínajúce inovatívne podniky.

2.2 Súčasné spôsoby finančnej podpory výskumu a vývoja v SR

V Slovenskej republike sa v rámci podpory výskumu a vývoja využíva kombinácia finančných a daňových nástrojov, pričom daňové stimuly sa uplatňujú na podnikový výskum a vývoj. Podiel výdavkov na výskum a vývoj vo vzťahu k HDP v Slovenskej republike má rastúci trend, ale výrazne zaostáva za priemerom Európskej únie. Porovnanie výšky výdavkov na výskum a vývoj v Európskej únii a v Slovenskej republike je uvedený v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 1: Výška výdavkov na výskum a vývoj (v % z HDP)

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EÚ	1,76	1,76	1,78	1,78	1,85	1,94	1,93	1,97	2,01	2,02
SR	0,50	0,49	0,48	0,45	0,46	0,47	0,62	0,67	0,81	0,83

Zdroj: Eurostat

Z tabuľky 1 vyplýva, že podiel výdavkov na výskum a vývoj na HDP v Európskej únii má rastúci trend, ale nedosahuje deklarovaný záväzok, aby na úrovni členských štátov Európskej únie bolo v oblasti výskumu a vývoja ročne alokovaných 3 % HDP (z toho 1 % zo štátneho rozpočtu a 2 % zo súkromných zdrojov). Podiel výdavkov na výskum a vývoj v Slovenskej republike je dlhodobo výrazne nižší v porovnaní s priemerom Európskej únie.

2.2.1 Štátna podpora výskumu a vývoja

V Slovenskej republike je výskum a vývoj podporovaný priamou formou štátnej pomoci a nepriamou formou štátnej pomoci. Štátnou pomocou sa podľa zákona o štátnej pomoci (zákon č. 231/1999) rozumie každá pomoc v akejkoľvek forme, ktorú poskytuje na podnikanie alebo v súvislosti s ním poskytovateľ priamo alebo nepriamo z prostriedkov štátneho rozpočtu, zo svojho rozpočtu alebo z vlastných zdrojov podnikateľov. Za štátnu pomoc sa z tohto hľadiska nepovažuje pomoc na výskum a vývoj v rámci úlohy rozvoja vedy a techniky vykonávaný štátnymi rozpočtovými organizáciami alebo štátnymi príspevkovými organizáciami za podmienky, že výsledky výskumu a vývoja sú voľne prístupné na využitie na princípe rovnosti. Priamou formou štátnej pomoci sú najmä dotácia, úhrada úrokov z úveru poskytnutého podnikateľovi, úhrada časti úveru, návratná finančná pomoc. Nepriamou formou štátnej pomoci sú predovšetkým prevzatie štátnej záruky alebo bankovej záruky, poskytnutie úľavy na penále, pokute, úroku alebo na iných sankciách, poskytovanie poradenských služieb bezodplatne alebo za čiastočnú úhradu a pod. Štátna pomoc na výskum a vývoj sa môže poskytnúť podnikateľovi, ktorý uskutočňuje výskum a vývoj nad rámec jeho bežných podnikateľských činností. Dôvodom je predovšetkým vysoké riziko spojené s investíciami do výskumu a vývoja, kedy podnikateľ nemá zabezpečený očakávaný výsledok z týchto investícií.

Podmienky poskytovania štátnej podpory výskumu a vývoja, požiadavky na projekt výskumu a vývoja, a oprávnené náklady na jeho riešenie, určuje zákon o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja (zákon č. 172/2005). Podľa uvedeného zákona je podnikateľ, ktorý

predkladá žiadosť o finančné prostriedky, povinný súčasne predložiť projekt výskumu a vývoja, v ktorom prezentuje zámery, ciele a plánované, časovo ohraničené výskumné a vývojové činnosti v obsahovo vymedzenej oblasti vedy a výskumu. Súčasťou projektu výskumu a vývoja sú aj údaje o personálnych, materiálnych, prístrojových a finančných podmienkach potrebných na jeho riešenie.

S riešením projektu sú spojené náklady, ktoré sa z hľadiska druhu uskutočňovaných činností rozlišujú na:

- a) náklady na výskumné a vývojové činnosti,
- b) náklady na demonštračné činnosti,
- c) náklady na školenia a kurzy,
- d) náklady na spoluprácu, organizačné a administratívne zabezpečenie projektu a ďalšie špecifické činnosti.

Náklady na riešenie projektu z hľadiska účelu použitia finančných prostriedkov tvoria priame náklady a nepriame náklady. Priame náklady na riešenie projektu sú náklady na uskutočnenie činností preukázateľne priamo súvisiacich s riešením projektu, ktoré zahŕňajú:

- mzdové náklady a ostatné osobné náklady na riešiteľov zodpovedajúce ich účasti na riešení projektu, vrátane nákladov na poistné na zdravotné a sociálne poistenie,
- náklady na tuzemské a zahraničné pracovné cesty na účasť na konferenciách a na organizovanie konferencií, seminárov a ďalších pracovných stretnutí,
- náklady na materiál, energiu, služby priamo súvisiace s riešením projektu,
- náklady spojené so zverejnením výsledkov projektu v Slovenskej republike alebo v zahraničí a náklady na patentovú ochranu výsledkov riešenia projektu,
- náklady na obstaranie, zapožičanie, opravy, zhodnotenie prístrojového vybavenia využívaného na riešenie projektu.

Nepriame náklady na riešenie projektu sú náklady na úhradu činností súvisiacich s riešením projektu, ktoré nie je možné priamo priradiť k činnostiam projektu; zahŕňajú napr. mzdové náklady a ostatné osobné náklady obslužných zamestnancov, náklady na drobný spotrebný materiál, energiu, odpisy majetku v nadväznosti na jeho využívanie a pod.

Náklady na propagáciu, marketing, predaj a distribúciu výrobkov, úroky z dlhov a ďalšie finančné záväzky nesúvisiace s riešením projektu nie sú oprávnené náklady na riešenie projektu.

2.2.2 Stimuly pre výskum a vývoj

Stimuly sú nástrojom podpory výskumu a vývoja vykonávaného podnikateľom nad rámec štátnej pomoci poskytovanej na výskum a vývoj podľa zákona o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja. Poskytovanie stimulov pre výskum a vývoj podnikateľom právnickým osobám upravuje zákon o stimuloch pre výskum a vývoj (zákon č. 185/2009). Ide o schému štátnej pomoci na výskum a vývoj podnikateľom v rámci úlohy rozvoja vedy a techniky, ktorí výskum a vývoj vykonávajú nad rámec bežných podnikateľských činností. Povinnosť poskytnutia uvedenej pomoci vyplýva z Nariadenia Komisie ES č. 651/2014 o vyhlásení určitých druhov kategórií pomoci za zlučiteľné so spoločným trhom. Stimuly pre výskum a vývoj môžu mať formu:

- a) dotácie z prostriedkov štátneho rozpočtu na podporu základného výskumu, aplikovaného (priemyselného) výskumu alebo experimentálneho vývoja,
- b) úľavy na dani z príjmov na základe rozhodnutia o schválení poskytnutia stimulov.

Stimuly sa poskytujú na základe písomnej žiadosti o stimuly. Poskytovateľom stimulov je:

- ministerstvo školstva, ak ide o stimuly formou dotácií zo štátneho rozpočtu,
- ministerstvo financií prostredníctvom vecne a miestne príslušného správca dane, ak ide o stimuly formou úľavy na dani z príjmov.

Žiadateľom o stimuly môže byť mikropodnikateľ, malý podnikateľ, stredný podnikateľ alebo veľký podnikateľ. Zaradenie žiadateľov o stimuly do uvedených kategórií podnikateľov nadväzuje na citované Nariadenie Komisie ES č. 651/2014, pričom zohľadňuje počet zamestnancov, ročný obrat a čistú hodnotu majetku.

Poskytnutie stimulov je viazané na splnenie podmienok uvedených v zákone o stimuloch pre výskum a vývoj. Na poskytnutie stimulov je potrebné:

- a) vytvorenie nového pracoviska žiadateľom o stimuly z jeho vlastných prostriedkov, pričom nové pracovisko musí byť zamerané na vykonávanie výskumu a vývoja a to najmenej päť rokov po skončení poskytovania stimulov alebo
- b) rozšírenie existujúceho pracoviska zameraného na vykonávanie výskumu a vývoja žiadateľom o stimuly z jeho vlastných prostriedkov, pričom rozšírené pracovisko musí vykonávať túto činnosť najmenej päť rokov po skončení poskytovania stimulov a prijímateľ stimulov nesmie najmenej päť rokov znížiť výšku ročných výdavkov na výskum a vývoj, ktoré vynakladal z vlastných prostriedkov pred poskytnutím stimulov.

Maximálna výška stimulov a intenzita stimulov je určená v závislosti od predmetu projektu. Ak je predmetom projektu prevažne základný výskum, maximálna výška stimulov je 40 mil. eur na jeden podnik a jeden projekt, ak je predmetom projektu prevažne aplikovaný (priemyselný) výskum, maximálna výška stimulov je 20 mil. eur na jeden podnik a jeden projekt, ak je predmetom projektu prevažne experimentálny vývoj, maximálna výška stimulov je 15 mil. eur na jeden podnik a jeden projekt. Maximálna doba riešenia projektu je tri roky.

Kontrolu použitia stimulov poskytnutých prijímateľovi stimulov vykonáva ministerstvo školstva pri stimuloch poskytnutých formou dotácie a príslušný správca dane pri stimuloch poskytnutých formou úľavy na dani.

3. Daňová podpora výskumu a vývoja v Slovenskej republike

V Slovenskej republike, podobne ako v iných štátoch Európskej únie, sa ako podporný nástroj výskumu a vývoja využívajú daňové stimuly. Daňové stimuly sa uplatňujú formou úľavy na dani z príjmov pre prijímateľov stimulov pre výskum a vývoj a formou odpočtu nákladov na výskum a vývoj, ktorý znižuje základ dane z príjmov.

3.1 Úľavy na dani prijímateľov stimulov pre výskum a vývoj

Možnosť úľavy na dani z príjmov pre prijímateľov stimulov vyplýva zo zákona o stimuloch pre výskum a vývoj. Podnikateľ, ktorému bolo vydané rozhodnutie o schválení poskytnutia stimulov si môže od roku 2009 uplatniť nárok na úľavu na dani jednotlivu za každé zdaňovacie obdobie, počas celého obdobia, na ktoré bolo toto rozhodnutie vydané, najviac však do výšky nákladov vykázaných v účtovnej závierke podnikateľa hradených z jeho vlastných prostriedkov na výskum a vývoj. Podnikateľ si môže uplatniť nárok na úľavu na dani do výšky dane pripadajúcej na pomernú časť základu dane. Pomerná časť základu dane sa vypočíta tak, že základ dane sa vynásobí koeficientom. Koeficient sa vypočíta ako podiel - nákladov vykázaných v účtovnej závierke podnikateľa hradených z jeho vlastných prostriedkov na výskum a vývoj za príslušné zdaňovacie obdobie, v ktorom si uplatňuje nárok na úľavu a

- súčtu týchto nákladov a dotácie poskytnutej na základe rozhodnutia o schválení poskytnutia stimulov podľa zákona o stimuloch pre výskum a vývoj.

Na získanie úľavy na dani musí podnikateľ súčasne splniť podmienky zákona o stimuloch pre výskum a vývoj a osobitné podmienky zákona o dani z príjmov. Osobitnými podmienkami zákona o dani z príjmov sú tieto:

- a) podnikateľ počas zdaňovacích období, za ktoré si uplatňuje úľavu na dani, využije všetky ustanovenia zákona znižujúce základ dane, na ktoré mu vzniká nárok a to najmä uplatnením daňových odpisov (v období uplatňovania úľavy na dani nemôže prerušiť odpisovanie dlhodobého hmotného majetku), tvorbou daňovo uznaných opravných položiek a rezerv,
- b) podnikateľ je povinný počas zdaňovacích období, za ktoré si uplatňuje úľavu na dani, odpočítať od základu dane daňovú stratu z predchádzajúcich zdaňovacích období.

Nárok na úľavu na dani si podnikateľ môže uplatniť najviac na tri bezprostredne po sebe nasledujúce zdaňovacie obdobia. Ak podnikateľ nedodrží niektorú zo všeobecných podmienok zákona o stimuloch pre výskum a vývoj alebo niektorú osobitnú podmienku zákona o dani z príjmov, nárok na úľavu na dani mu zaniká. Všetky daňové dôsledky je povinný vysporiadať prostredníctvom dodatočného daňového priznania k dani z príjmov za všetky zdaňovacie obdobia, v ktorých si úľavu na dani uplatnil.

3.2 Odpočet nákladov na výskum a vývoj

Odpočet nákladov na výskum a vývoj znamená zavedenie nového typu daňového zvýhodnenia v Slovenskej republike od roku 2015. Vztahuje sa na podnikateľov - právnické osoby a fyzické osoby, ktoré vykonávajú výskum a vývoj nad rámec svojich bežných podnikateľských činností, v podobe superodpočtu nákladov na výskum a vývoj zo základu dane z príjmov. V porovnaní s existujúcou individuálnou úľavou na dani z príjmov pre prijímateľov stimulov je superodpočet nárokovateľný plošne (za predpokladu splnenia zákonných kritérií). Podstatou superodpočtu je možnosť zníženia základu dane z príjmov, o súčet týchto nákladov:

- 25 % zo skutočne vynaložených nákladov na výskum a vývoj,
- 25 % zo mzdových nákladov zamestnancov, novoprijatých absolventov stredných a vysokých škôl v roku ich prijatia do zamestnania, ktorí sa podieľajú na realizácii projektu výskumu a vývoja mladšími ako 26 rokov a ukončili prípravu na povolanie pred menej ako dvoma rokmi,
- 25 % z medziročného nárastu nákladov na výskum a vývoj.

Základnou podmienkou čerpania daňového zvýhodnenia je vypracovanie projektu výskumu a vývoja podnikateľom vo forme písomného dokumentu, v ktorom uvedenie časové obdobie riešenia projektu výskumu a vývoja, ciele projektu, merateľné výsledky počas realizácie projektu a po jeho skončení, celkové predpokladané náklady na realizáciu projektu. Uvedený zoznam obsahových náležitostí projektu je relatívne stručný a nie je možné úplne

vylúčiť interpretačné spory v praxi. Nie je zrejmé, ako podrobne majú byť definované ciele projektu a predpokladané výdavky na projekt. Preto by bolo vhodné precizovanie uvedených náležitostí prostredníctvom metodického usmernenia Ministerstva financií Slovenskej republiky.

Problematickou môže byť aj tá skutočnosť, že projekt výskumu a vývoja je vymedzený aj v zákone o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja (zákon č. 172/2005). Preto je pravdepodobné, že pri hodnotení obsahových náležitostí projektu výskumu a vývoja na účel uplatnenia superodpočtu, môže daňový úrad vyžadovať aj splnenie obsahových náležitostí vyplývajúcich zo zákona o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja.

Od základu dane možno odpočítavať len náklady, ktoré sú evidované oddelene od ostatných nákladov podnikateľa. Ak vynaložené náklady na výskum a vývoj súvisia s realizáciou projektu len čiastočne, je možné uplatniť superodpočet len z rozdielu medzi skutočnými nákladmi a nákladmi nesúvisiacimi s realizáciou projektu. Superodpočet nemožno uplatniť na náklady, na ktoré bola poskytnutá úplná alebo čiastočná podpora z verejných financií ani na služby, licencie a nehmotné výsledky výskumu a vývoja obstarané od iných osôb s výnimkou

- štátnych a verejných vysokých škôl,
- Slovenskej akadémie vied a právnických osôb uskutočňujúcich výskum a vývoj, zriadených ústrednými orgánmi štátnej správy,
- právnických osôb, ktorým bolo vydané osvedčenie o spôsobilosti vykonávať výskum a vývoj za účelom predaja nehmotných výsledkov výskumu a vývoja.

Podnikateľ je oprávnený daňové zvýhodnenie (superodpočet nákladov na výskum a vývoj) odpočítavať od základu dane v tom zdaňovacom období, v ktorom boli tieto náklady skutočne vynaložené. V prípade vykázania nízkeho základu dane, resp. vykázania daňovej straty si môže daňové zvýhodnenie uplatniť najneskôr počas štyroch nasledujúcich zdaňovacích období.

Dodatočný odpočet nákladov predstavuje motivačný mechanizmus zvyšovania objemu prostriedkov na výskum a vývoj podnikateľského sektora, ktorý je dostupný nielen veľkým, ale aj malým a stredným podnikateľom. Aby bol účinným motivujúcim nástrojom rozvoja výskumných a vývojových aktivít, musí byť dostatočne vysoký s jednoznačne stanovenými pravidlami bez negatívnych daňových dôsledkov a rizík. Zavedenie superodpočtu v Slovenskej republike nemožno z tohto hľadiska, v porovnaní s inými členskými štátmi Európskej únie, hodnotiť jednoznačne pozitívne. Preto možno predpokladať, že nebude mať významný vplyv na objem nákladov vynaložených podnikateľmi na výskum a vývoj.

Potvrdenie

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

Literatúra

- [1] Baštincová, A., 2015. *Daňové zvýhodnenie výskumu a vývoja v ČR a SR*. In: Účtovníctvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie. Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie, Virt 8. - 10. 9. 2015. Bratislava: Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4134-3.
- [2] Barzel, Y., 1968. *Optimal timing of innovations*. The Review of Economics and Statistics. Vol. 50, pp 348-355, 1968.

- [3] Frank, K. - Kozovský, D. - Prčová, S., 2007. *Podpora vedy, výskumu a inovácií vybranými nástrojmi hospodárskej politiky v malej otvorenej ekonomike*. Praha 13. - 14. 4. 2007: XII mezinárodní vědecká konference. Praha: Oeconomica, 2007. ISSN 978-80-245-1188-7. 14 strán.
- [4] Griliches, Z., 1992. *The search for research and development Spillovers*. Scandinavian Journal of Economics, 1992.
- [5] Zákon č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci.
- [6] Zákon č. 172/2005 o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácií ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov.
- [7] Zákon č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj a doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.
- [8] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.
- [9] Nariadenie Komisie ES č. 651/2014 o vyhlásení určitých druhov kategórií pomoci za zlučiteľné so spoločným trhom podľa článkov 107 a 108 zmluvy (Ú.V.EÚ L 187, Zv. 57,26.6.2014).
- [10] *Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky*, 2001. <http://www.minzp.sk>.

Kontakt

prof. Ing. Anna Baštincová, CSc.
Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta hospodárskej inforamtky
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko
E-mail: anna.bastincova@euba.sk

USAGE OF SOCIAL LIFE CYCLE ASSESSMENT IN CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

VYUŽITÍ S-LCA V KONTEXTU CSR

Marie Bednaříková, Jana Košťálová¹

ABSTRACT

The expectation of the society that enterprises take over more responsibility for the impacts of their business activities represents a challenge accepted by companies that are willing to perform their activities in a more responsible way. A lot of companies suppose that they need a tool that would help them make decisions with regard to social impacts throughout the entire product life cycle. S-LCA can be defined as a method used for evaluation of impacts within the entire product life cycle. Subsequently, this assessment significantly affects the social welfare in context of CSR.

KEY WORDS

corporate social responsibility, social life cycle assessment, social welfare of a company.

JEL CLASSIFICATION

M14, 035, J81

1. Společenská odpovědnost firem

Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery tak, aby se zvýšila reputace a důvěryhodnost firmy. CSR dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku, tj. stakeholdery (zaměstnanci, zákazníci, vlastníci, dodavatelé, obchodními partnery, místními komunitami atd). Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a dlouhodobá konkurenční výhoda oproti firmám, které se takto nechovají. Význam CSR je posilován prostřednictvím veřejného mínění, rozvojem informačních a komunikačních technologií a medializací. (Jelínková a kol., 2015).

Pro firmu, která uplatňuje zásady CSR, je charakteristická dobrovolnost (firma veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností), dialog se stakeholdery, dlouhodobost (aktivity CSR nekončí ani v případě horší ekonomické situace firmy) a důvěryhodnost (činnosti firmy jsou transparentní, trvalé a nezveličované). Jde o to,

¹ Ing. Jana Košťálová, Ph.D. Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, podíl 50%, jana.kostalova@upce.cz

Ing. Marie Bednaříková, CSc. Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, podíl 50%, marie.bednarikova@upce.cz

volit takové aktivity, které odpovídají charakteru firmy a očekávání klíčových stakeholderů. Praxe také ukazuje, že aktivity spojované se společenskou odpovědností firem nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců. Vytvořit a zavést úspěšný přístup ke společensky odpovědnému chování v organizaci je velmi složitý, komplexní a dlouhodobý úkol. Implementaci CSR do firmy je třeba zajistit v souladu s jejími dlouhodobými cíli, jednotlivé oblasti CSR aktivit je třeba integrovat do firemní vize a hodnot firmy, její kultury, rozhodování na všech úrovních řízení. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Rozvoj odpovědného chování firem v posledních desetiletích ovlivňuje zejména existence nadnárodních podniků, které přenášejí koncept CSR do svých poboček (Blažek, 2014). Také spotřebitelé chtějí produkty, které nevznikají na úkor životního prostředí nebo důstojných pracovních podmínek (Olejniczak, Kempa, 2014). Nezanedbatelný je také fakt, že se od 90. let intenzivně zabývá touto problematikou i Evropská komise a je vidět zřejmá všeobecná snaha zlepšit nepříznivý stav životního prostředí i společnosti, např. z důvodu globálního oteplování, nedostatečné podpory komunity nebo korupce.

Základní pilíře dobrovolného odpovědného chování firmy jsou ekonomický, sociální a environmentální (ISO 26000, 2010). V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli atd., ale také dopady podnikání na lokální i globální ekonomiku (např. rozvoj zaměstnanosti nebo boj proti korupci).

Sociální pilíř je zaměřený na zaměstnance a podporu okolní komunity (firma ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů). Do této oblasti spadá odpovědnost vůči vlastním zaměstnancům, která se projevuje opatřeními vyplývajícími jednak ze vztahu pracovního práva a lidských práv a jednak praktikami z pracovně právních vztahů. Z hlediska lidských práv a pracovního práva vychází ISO 26000 z pracovních práv stanovených Mezinárodní organizací práce ILO: svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání, vyloučení nucené práce, rovnost příležitostí a zákaz diskriminace, odstranění dětské práce. Vedle zajištění těchto práv jsou do společensky odpovědného chování firmy zahrnovány další opatření z oblasti pracovních vztahů jako např.: najímání a povyšování zaměstnanců, postupy při vyřizování stížností, převod a přemísťování pracovníků, ukončení pracovního poměru, ochrana zdraví, bezpečnost a hygiena práce, vzdělávání a rozvoj, pracovní doba a odměna za práci a dále: vyváženost pracovního a osobního života, rozmanitost na pracovišti, boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování, humanizace práce a její různorodost, obohacování a rotace. Všechny tyto aktivity CSR z oblasti pracovních vztahů korespondují se subkategoriemi hodnocenými v S-LCA či vymezenými v seznamu PROSA (Bednaříková a kol., 2014; Product Sustainability Assessment, 2013).

V oblasti environmentu jde o dopady na živou i neživou přírodu, včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody (podnik chrání přírodní zdroje a svou činností co nejméně zatěžuje životní prostředí). Firma, která se rozhodne pro strategickou filantropii, by si měla hned od začátku rozmyslet, jakou oblast podpoří, ve kterých regionech, čeho chce dosáhnout a jaké prostředky k tomu využije. Důležité je také zapojit do firemního dobrovolnictví vlastní zaměstnance.

Jedná-li firma v souladu s principy CSR, získává řadu výhod především nefinančního rázu – posílení důvěryhodnosti firmy, vyšší přitažlivost pro investory, odlišení od konkurence a zviditelnění se pro spotřebitele, možnost získání a udržení si kvalitních a loajálních zaměstnanců, menší rizika díky silnější pozici na trhu, finanční úspory spojené s ekologickým chováním atd. Jedinou nevýhodou uplatňování CSR ve firmě je problematické vyhodnocování přínosů plynoucích z odpovědného podnikání. Vazba „příčina – následek“ je málo zjevná a přínosy lze zaznamenat pouze dlouhodobě.

2. Sociální dopady životního cyklu produktu

Očekávání společnosti, aby firmy převzaly širší zodpovědnost za dopad svých obchodních aktivit, představuje výzvu přijímanou firmami, které si přejí vést své aktivity zodpovědnějším způsobem. Mnoho firem se pak domnívá, že potřebují prostředek, který by jim pomohl se rozhodovat ohledně sociálních dopadů skrze celý životní cyklus výrobku. Hodnocení dopadů v rámci životního cyklu produktu neboli Social Life Cycle Assessment (S-LCA) je nástroj/metoda, který umožňuje komplexně posoudit dopady životního cyklu produktu, a to se zaměřením na sociální oblast. Výzkumy prováděné v oblasti S-LCA jsou stále v raném stádiu a publikace ohledně S-LCA jsou velmi omezené. Sociální dopady na lidi v životním cyklu produktu mají jasnější vztah k chování firem zapojených do výrobního řetězce a také ke způsobu, jakým firmy organizují a řídí své podnikání (Dreyer a kol., 2006). Ve fázi inventarizace je analyzováno chování firem vůči stakeholderům, zatímco hodnocení dopadů se zaměřuje na dopady na subjekty v důsledku chování firmy.

Během posledních několika desetiletí environmentální problémy ohrožovaly naši planetu, blahobyt lidí žijících dnes a stejně tak i budoucí generace. Ve snaze zmírnit negativní dopady a nežádoucí účinky našich činností na životní prostředí se stala hlavním paradigmatem udržitelnost pro náš rozvoj. Nová hodnocení a měřicí nástroje jsou navrženy k efektivnější a méně škodlivé výrobě pro lidi, stejně jako pro jejich životní prostředí (Sustainable Agriculture Initiative Platform, 2009; Centre for Sustainable Development, 2009). Problematikou dopadů výrobků na životní prostředí během celého životního cyklu se zabývá E-LCA (Environment Life Cycle Assessment). Vzhledem k tomu, že se v tomto článku orientujeme na sociální zdraví firmy, budeme se dále zabývat pouze S-LCA.

S-LCA neposkytuje informace k otázkám, zda by produkt měl být vyráběn, či nikoliv. Přesto výstupy z S-LCA mohou nabídnout informace užitečné pro další rozhodování (Life Cycle Initiative, 2013).

S-LCA je metoda, jež napomáhá informovat o dílčích zlepšeních, avšak sama o sobě neposkytuje průlomová řešení pro trvale udržitelný rozvoj. S-LCA dokumentuje užitečnost daného produktu, avšak nemá schopnosti ani funkci pro rozhodování o jeho výrobě. Je pravdou, že informace týkající se sociálních podmínek výroby, užití a likvidace mohou poskytnout základ pro uvažování na toto téma, avšak samy o sobě jen zřídka kdy poskytují dostačující podklad pro rozhodování (Majzin a kol., 2009). Konečným záměrem pro provádění studie S-LCA je podpora zlepšení sociálních podmínek a celkových socio-ekonomických výkonů produktu skrze životní cyklus produktu všemi zainteresovanými stranami.

Jeden ze základních cílů využití výsledků S-LCA je zlepšení sociálních a socio-ekonomických podmínek, zlepšení domluvy mezi jednotlivými stakeholdery s rozhodovací pravomocí a uživateli studie S-LCA. K určení jedné či několika dopadových kategorií je třeba mnoho zkušeností. Měření sociálních dopadů v rámci pracovišť stejně jako komunit a společností přináší nové výzvy, které ještě nebyly zcela prozkoumány. Zásadní otázkou je, jakým způsobem měřit sociální dopady, agregovat je přes životní cykly, jak porovnávat životní cykly a jak podněcovat pokrok politiky produktu. Studie S-LCA identifikují a prozkoumávají dopady a příležitosti, které nebyly zachyceny jinými nástroji – jako například zaměstnanost, bezpečnost a zdravotní výhody (Curran, 2012). Jednoduché publikované případové studie ukazují, že zdravotní výhody dopadů ekonomického vývoje v životním cyklu mají potenciál být velmi významné: podle některých ukazatelů možná dokonce větší, než poškození zdraví způsobené znečištěním.

Jednoduché modely poukazující na dramatický význam sociálně-ekonomických cest ke zdraví v životním cyklu, nicméně postrádají citlivost k velmi důležitým specifickým atributům ekonomického vývoje, spojeného s každým procesem. To přirozeně vyvolává otázky, jakým způsobem měřit, agregovat, porovnávat a stimulovat celospolečenské zlepšení

v závislosti na atributech napříč životním cyklem produktu (Gregory, 2014). Sociální ukazatele nejsou jen statistiky, ale spíše informace poskytnuté jako reakce na některé sociální otázky a argumenty týkající se společnosti. Sociální ukazatele se skládají z vybraných ukazatelů vyjadřujících stav společnosti a lidského blahobytu v hlavních etapách od narození až po smrt, včetně rodiny, vzdělání, zaměstnání, manželství, mezilidských vztahů, odchodu do důchodu, nemoci a dalších. Vymezení nebo výběr různých oblastí ukazatelů se může lišit v závislosti na životním prostředí, v kterém se společnost nachází, či překážkách, kterým čelí (National Statistics Republic of China (Taiwan), 2013).

3. Sociální zdraví firmy

Bezpečnost a zdravé pracovní podmínky a prostředí jsou základním předpokladem sociálního zdraví firmy. Pocit férového zacházení, zřejmá rovnost příležitostí, plat odpovídající vykonané práci nebo vhodná pracovní doba také přispívá k dobrému pracovnímu klimatu. Pracovní aktivita zaměstnanců může být podpořena různými formami sociálního zabezpečení a relativní jistotou práce, outplacement nebo péče o profesionální růst jsou rovněž velmi důležité pro sociální spokojenost zaměstnanců ve firmě. Dosažitelnost pracovního místa, jeho estetický design, poskytnutí ubytování nebo organizování sociálních akcí rovněž představují důležité aspekty sociálního zdraví firmy.

Sociální posuzování životního cyklu lze definovat jako metodu, jež se používá především k posuzování sociálních a sociologických aspektů produktů, jejich potenciálních a skutečných dopadů, ale i dopadů pozitivních či negativních, a to v rámci celého životního cyklu produktu. Toto posuzování má následně zásadní dopad na sociální zdraví (social welfare) firmy.

S-LCA hodnotí sociální a socio-ekonomické dopady ve všech fázích životního cyklu, s ohledem na celý životní cyklus produktu. Každá z těchto fází životního cyklu může být spojena se zeměpisnou oblastí, kde probíhá jedna nebo více činností (United Nations Environment Programme, 2005; Majzin a kol., 2009).

V každé zeměpisné oblasti lze pozorovat sociální a socio-ekonomické dopady u pěti hlavních zúčastněných subjektů neboli stakeholderů, jimiž jsou:

- zaměstnanci;
- místní komunita;
- společnost (národní a globální);
- spotřebitelé (zahrnuje koncové spotřebitele i spotřebitele uvnitř dodavatelského řetězce);
- subjekty hodnotového řetězce (mimo zákazníků).

Kategorie stakeholderů lze charakterizovat jako soubor zainteresovaných stran, u kterých se očekává, že mají společné zájmy vzhledem k jejich podobnému vztahu ke zkoumanému systému produktů. Navržené kategorie stakeholderů jsou považovány za hlavní skupiny kategorií, jež jsou potenciačně ovlivněné životním cyklem produktu. Stakeholderi se zajímají u firem stále více o sociální dopady jejich produktů a výrobních procesů (Vávra a kol., 2015).

Instituce PROSA (Product Sustainability Assessment) uvádí na svých stránkách prozatímní seznam sociálních indikátorů, uspořádaný dle kategorií stakeholderů (United Nations Environment Programme/Society of Environmental Toxicology and Chemistry, 2013). Seznam uvedený v tabulce č. 1 byl vytvořen pomocí vícestupňového procesu z několika desítek seznamů indikátorů a zahrnuje nejdůležitější indikátory dle právních předpisů a kodexů (Product Sustainability Assessment, 2013).

Tabulka 1: Oblasti dopadů v kategoriích stakeholderů podle S-LCA

Kategorie	Subkategorie
Pracovníci	Svoboda sdružování a kolektivní vyjednávání
	Dětská práce
	Pracovní doba
	Adekvátní odměna
	Nucená práce
	Rovné příležitosti / diskriminace
	Bezpečnost a ochrana zdraví
	Sociální dávky / sociální zabezpečení
Spotřebitelé	Bezpečnost a ochrana zdraví
	Mechanismus zpětné vazby
	Ochrana spotřebitele
	Transparentnost
	Konec životní zodpovědnosti
Místní komunita	Přístup k materiálním zdrojům
	Přístup k nehmotným zdrojům
	Tzv. delokalizace a migrace
	Kulturní dědictví
	Bezpečné a zdravé životní podmínky
	Respektování práv domorodců
	Zapojení komunit
	Místní zaměstnanost
	Zabezpečení životních podmínek
Společnost	Veřejné závazky týkající se otázek udržitelnosti
	Přínos k hospodářskému rozvoji
	Prevence a zmírnění ozbrojených konfliktů
	Technologický vývoj
	Korupce
Subjekty hodnotového řetězce	Spravedlivá hospodářská soutěž
	Podpora sociální odpovědnosti
	Dodavatelské vztahy
	Dodržování práv duševního vlastnictví

Zdroj: (United Nations Environment Programme/society of Environmental Toxicology and Chemistry, 2013; Product Sustainability Assessment, 2013)

S-LCA je vyvinuta s cílem usnadnit firmám podnikat společensky odpovědným způsobem (Dreyer a kol., 2006). S-LCA se zabývá především dopady, které má produkt na lidi, kteří jsou ve spojení s životním cyklem produktu, proto musí být kladen důraz na ty činnosti v rámci životního cyklu produktu, které je ovlivňují (Jørgensen a kol., 2008).

4. Závěr

Důležité a pro budoucnost firem je zásadní, že začínají k výše uvedené problematice zaujímat vstřícný postoj jako k možnosti zajistit sociální zdraví své firmy. Indikátory S-LCA hrají velkou roli v ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců a vedou k zajištění jejich pracovní motivace. Ukazuje se, že se sledování sociálních dopadů výrobního cyklu produktu začíná dostávat do povědomí českých firem. Sledování dopadů má velký význam pro uchování zdraví a pracovní výkonnosti zaměstnanců a zajištění jejich spokojenosti ve firmě. Pouze sociálně zdravá firma může dosahovat cílů, které jsou zásadní pro její setrvání na trhu a zajištění stálé konkurenceschopnosti (Bednaříková a kol., 2014; Bednaříková a kol., 2015).

Prováděné a zveřejněné výzkumy i výzkumy naše vlastní vedou k analýze celkového potenciálního či reálného přínosu k sociálnímu zdraví firem. V oblasti bezpečnosti a zdraví při práci jsou analyzovány slabé či silné stránky bezpečnosti a zdraví při práci, což vede ke zvyšování bezpečnosti pracovního prostředí a nabídce nadstandardní zdravotní péče. V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou prohlubovány a rozšiřovány odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců. Dochází k vytváření podmínek pro vyvážení osobního a pracovního života. Firmy nabízí pružnou či zkrácenou pracovní dobu, práci z domova, pomáhají při návratu do práce, zajišťují mobilitu a také zaměstnance podporují ve studiu. Výhodu spatřují v úspoře nákladů, schopnosti udržet si kvalitní a loajální zaměstnance. V oblasti rovných příležitostí přijímají legislativní opatření proti diskriminaci, zaměstnávají lidi se zdravotním postižením, snaží se dát stejnou šanci mužům i ženám. Součástí zaměstnanecké politiky je vytváření motivačních programů k posílení sounáležitosti s firmou, firmy pomáhají také svým zaměstnancům při změně zaměstnání formou outplacementu. Zdravou firemní kulturu, otevřené a přátelské klima firmy zajišťují prostřednictvím komunikace se zaměstnanci a odstraňováním všech problémů, včetně sexuálního obtěžování či mobbingu, čímž přispívají ke zvýšení loajality zaměstnanců, zvýšení produktivity a kvality práce a vytvoření příznivého pracovního prostředí.

Významnou roli v posilování sociálního zdraví firmy také hrají nestandardní aktivity jako je např. pomoc neziskovým organizacím formou firemního dobrovolnictví, kdy mají zaměstnanci možnost využít pracovního dne prospěšnou činností pro neziskové organizace (pomáhající např. seniorům, handicapovaným občanům, dětem, či při ochraně životního prostředí). Dále např. zaměstnanci vybírají, komu chtějí pomoci vybranými penězi ve svých řadách, nebo tzv. zaměstnanecké granty, skrze které mohou požádat o podporu organizací, ve kterých se angažují. Tyto aktivity motivují zaměstnance pracovat pro firmu, která je společensky odpovědná a prohlubují sounáležitost s firmou (Bednaříková a kol., 2014).

Pro firmu jsou vedle hmotných aktiv důležitá také aktiva nehmotná jako lidský kapitál, důvěra a partnerství, image podniku a další. Jak je patrné z předchozího výčtu přínosů, podnik nejčastěji vnímá přínos aktivit zodpovědného chování k zaměstnancům ve zvýšení produktivity a kvality práce, dále v zajištění schopnosti udržet si (ale i získávat nové) kvalitní a loajální zaměstnance, kteří sounáleží s firmou, a jejichž prostřednictvím firma buduje své dobré jméno, zlepšuje své image.

Problematika využití S-LCA jako prostředníka pro posilování CSR bude předmětem dalšího výzkumu. V budoucnu hodláme náš výzkum zaměřit na širší spektrum firem v České republice, zkoumat jejich aktivity v oblasti CSR i povědomí o S-LCA a sledovat, jak přispívají ke zlepšování celkové úrovně jejich sociálního zdraví.

References

- [1] Bednaříková, M., Munzarová, S., Vávra, J., Vlčková, V., Burešová, K., 2015. Indicators of SLCA in employees category, their measurement and reporting in the company. In *Proceedings of 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, Book 1, Bulgaria, Albena, 26.8. – 1.9.2015, Vol. I, pp. 613-620. ISBN 978-619-7105-44-5. ISSN 2367-5659.
- [2] Bednaříková, M., Munzarová, S., Vávra, J., Špačková, A., 2014. Social welfare aspects of a company. In: *Proceedings of International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts SGEM*, Bulgaria, Albena, 1. – 10. 9. 2014, pp. 847 – 854, ISBN 978-619-7105-23-0, ISSN 2367-5659.
- [3] Blažek, L., 2014. *Spoločenská zodpovednosť nadnárodných spoločností*. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry*, Slovenská republika, Bratislava: Ekonóm, pp. 19-31. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [4] Centre for Sustainable Development., 2009. *Guidelines for social life cycle assessment of products*. Paris: United Nations Environment Programme. 2009. ISBN 978-928-0730-210.
- [5] Curran, M. A., 2012. *Life cycle assessment handbook: a guide for environmentally sustainable products*. Hoboken, N.J: Wiley/Scrivener, 2012. ISBN 1118099729.
- [6] Dreyer, L. C., Hauschild, M. Z., Schierbeck, J., 2006. A Framework for social life cycle impact assessment. *The International Journal of Life Cycle Assessment*. Vol. 11, Issue 2, pp. 88-97. ISSN 0948-3349.
- [7] Gregory, A. N., 2006. Social impacts in product life cycles. *The International Journal of Life Cycle Assessment*. Vol.11, Issue 1, pp. 97-104. ISSN 0948-3349.
- [8] ISO 26000., 2010. *Guidance on Social Responsibility*. 2010.
- [9] Jelínková, M., Vlčková, V., Lošťáková, H., Lovečková, Z., 2015. Using mass communication and mass media to increase the effectiveness of integrated marketing communications of chemical industry enterprises. In *Proceedings of 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, Book 2, Bulgaria, Albena, 26.8. – 1.9.2015, Vol. II, pp. 989-998. ISBN 978-619-7105-47-6 / ISSN 2367-5659.
- [10] Jørgensen, A., Le Boqo, A., Nazarkina, L., Hauschild, M., 2008. Methodologies for social life cycle assessment. *The International Journal of Life Cycle Assessment*. Vol. 13, Issue 2, pp. 96-103. ISSN 0948-3349.
- [11] Life Cycle Initiative., 2013. *Social life cycle assessment (S-LCA)*. <http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/social-lca/>, [accessed 31.2.2013]
- [12] Majzin, B., Méthot, A. L., Weidema, B., 2009. *Guidelines for social life cycle assessment of product*. Belgium: United Nations Environmental Programme, 2009. ISBN 978-92-807-3021-0.
- [13] National Statistics Republic of China (Taiwan)., 2013. *What are social indicators? How is relevant data queried?* <http://eng.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=31030&ctNode=5710&mp=5>, [accessed 15.5.2014]

- [14] Olejniczak, K., Kempa, E., 2014. *The influence of corporate social responsibility on consumer decision*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry, Slovenská republika, Bratislava: Ekonóm, pp. 374-379. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [15] Pavlík, M., Bělčík, M., 2010. *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [16] Product Sustainability Assessment., 2013. *Social life-cycle assessment (SCLA) and socio grade*, <http://www.prosa.org/index.php?id=317>, [accessed 31.12.2013]
- [17] Sustainable Agriculture Initiative Platform., 2009. Social life cycle analysis (S-LCA): some methodological issues and potential application to cheese production in New Zealand, http://www.saiplatform.org/uploads/Library/SocialLCA-FinalReport_July2009.pdf, [accessed 11.12.2013]
- [18] United Nations Environment Programme., 2005. *Life cycle approaches: the road from analysis to practice*. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0594xPA-Road.pdf>, [accessed 15.4.2016]
- [19] United Nations Environment Programme/Society of Environmental Toxicology and Chemistry., 2013. *The Methodological sheets for subcategories in Social life cycle assessment (S-LCA)*. http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2013/11/SLCA_methodological_sheets_11.11.13.pdf, [accessed 27.04.2014]
- [20] Vávra, J., Munzarová, S., Bednaříková, M., 2015. Assessment of social impacts of chemical and food products in the Czech republic. In Kapitola v knize S.S. Muthu (ed.): *Social Life Cycle Assessment, an insight*, Muthu (Ed), in Series Title: Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes, Springer Science + Business Media Singapore, 2015, ISBN 978-981-287-295-1.

Contact

Ing. Marie Bednaříková, CSc.
Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic
E-mail: marie.bednarikova@upce.cz

Ing. Jana Košťálová, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic
E-mail: jana.kostalova@upce.cz

CLUSTERS – MODERN FORMS OF DOING BUSINESS KLASTRE – MODERNÉ FORMY V PODNIKANÍ

Martina Beňová, Ľuboslav Szabo¹

ABSTRACT

Various strategic partnerships are becoming trend in entrepreneuring on the present. Decisive motives for strategic cooperation are mainly consequences of global economic crisis for management and transforming economic environment offering new, more difficult challenges. Cluster creation is an option how to collectively overcome crisis fallout and again continue doing business based on mutual cohesion and cooperation clustered businesses. Main intention of this article is an explication of cluster topic in market economy with focus on cluster support explanation in our conditions as well as abroad with the help of projects and reviews carried out in the field of mentioned topic.

KEY WORDS

clusters, cooperation, support of clusters

JEL CLASSIFICATION

C 38, M 19

1. Klaster - nový nástroj v združovaní podnikov

Hospodárska kríza priviedla nemalé množstvo podnikov do krízových situácií, v dôsledku ktorých museli riešiť svoje zásadné či existenčné zmeny v doterajšom fungovaní. Kríza poukázala na vzájomnú závislosť a zraniteľné miesta podnikov. V súčasnosti sa stávajú trendom v podnikaní rôzne strategické partnerstvá. Rozhodujúcimi motívmi strategickej spolupráce sú predovšetkým dôsledky globálnej hospodárskej krízy na manažment a meniace sa ekonomické prostredie ponúkajúce nové, zložitejšie výzvy. Počas hospodárskeho zostupu hľadali podniky nové cesty, ako si získať alebo aspoň udržať konkurenčnú výhodu. Alternatívou riešenia negatívnych dôsledkov krízy bola podpora vzniku sietí a klastrov. Oba koncepty majú spoločnú filozofiu a aktuálne ide o jeden z najrýchlejších sa rozvíjajúcich celosvetových trendov. Trend zakladania klastrov je sprevádzaný hlavne množstvom výhod, ktoré so sebou prináša. Klastre predstavujú jednu z možností, ako kolektívne odolať dopadom krízy a opätovne pokračovať v podnikaní na základe vzájomnej previazanosti a spolupráce zoskupených podnikov.

1.1 Historický vývoj a teoretické vymedzenie pojmu

V súčasnosti sme svedkami rastúceho záujmu o zoskupovanie sa do klastrov, ktoré sa stali predmetom viacerých zahraničných výskumných prác a štúdií orientovaných na zvyšovanie

¹ Ing. Martina Beňová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: martina.benova@euba.sk, autorský podiel 50%.

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: szabo@euba.sk, autorský podiel 50%.
Príspevok je súčasťou riešenia úlohy MŠ VEGA č. 1/0316/14 v rozsahu 100%.

hospodárskeho rastu. Základy problematiky klastrov boli známe už v 19. storočí, avšak oveľa intenzívnejšie sa začalo venovať danej téme až počas posledných desaťročí. Za známych priekopníkov v predmetnej oblasti sú považovaní A. Marshall (marshallovské externality) [1], talianski ekonómovia A. Bagnasco, G. Becattini, S. Brusco (regióny tzv. tretieho Talianska) [2], B. A. Lundvall a A. Malmberg (teória učiacich sa regiónov) [3] a iní.

Existuje veľké množstvo teoretických definícií vysvetľujúcich podstatu a špecifiká klastrov. Jedna z najčastejšie citovaných je podľa M. Portera prelomovej knihy „Konkurenčná výhoda národov“, ktorý klaster definuje ako geograficky blízke zoskupenie vzájomne previazaných firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb a súvisiacich inštitúcií v konkrétnom odbore a taktiež firiem v príbuzných odboroch, ktoré spolu súťažia a spolupracujú, majú spoločné znaky a taktiež sa dopĺňajú. [4] Porterovou definíciou konceptu klastra sa inšpirovali aj viacerí zahraniční autori vedeckých článkov a publikácií na vysvetlenie podnikateľského klastra. [5, 6, 7] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) a Európska komisia definujú klastre približne rovnako - ako lokálne združenia horizontálne alebo vertikálne geograficky prepojených firiem, ktoré sa špecializujú na podobné oblasti obchodu spolu s podpornými organizáciami [8] za účelom dosiahnutia synergického efektu zo zoskupenia na lokálnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni. M. P. Kowalski prirovnáva klaster ku zlomovému bodu medzi podnikmi a vedou. [9]

1.2 Vznik klastrov v SR a v EÚ

V Európskej únii vznikali prvé klastre už pred rokom 1990. Najpriaznivejším obdobím pre zakladanie klastrov bolo rozmedzie rokov 2004-2009, kedy vznikla väčšina dnešných klastrov. S podielom 38,68% a počtom 516 nových klastrov ide o jednoznačne najväčší rozmach budovania klastrov v Európskej únii. Na území Slovenska začali vznikať prvé klastre v roku 2004. V rokoch 2004-2009 vzniklo 13 klastrov a od roku 2009 tento počet neustále narastá. Najviac klastrov vzniklo v roku 2008, konkrétne 7. [10] Medzi najznámejšie klastre patria technologické, strojárské a klastre v oblasti cestovného ruchu. Slovensko nemá vhodnú legislatívu, ktorá by definovala a podporovala klastre ako také a z toho dôvodu je klastrov v našich podmienkach málo. [11]

M. Porter priznáva, že vznik klastra môže byť ovplyvnený viacerými faktormi. [12] Napríklad sa môže spájať s istými historickými okolnosťami. Iný podnet na vznik môže byť neobvyklý, sofistikovaný alebo miestny dopyt. V Izraeli vznikol klaster, ktorý sa orientuje na zavlažovacie zariadenia a iné poľnohospodárske technológie zabezpečujúce krajine v čase extrémne horúcich a suchých klimatických podmienok dostatok vlhky. Environmentálny klaster vo Fínsku vznikol v dôsledku znečistenia životného prostredia miestnym spracovateľským priemyslom. Súvisiace podnikateľské činnosti alebo dokonca celé príbuzné klastre môžu vytvoriť ďalšie nové klastre. Na základe tejto filozofie vznikol klaster v San Diegu zaoberajúc sa golfovým príslušenstvom, ktorý má svoje korene v leteckom klasteri v Južnej Karolíne. Ten vytvoril združenie dodávateľov odlietok a pokročilých materiálov rovnako ako inžinierov s nutnými skúsenosťami v daných technológiách. Nové klastre môžu vzniknúť tiež z jednej alebo dvoch inovatívnych spoločností, ktoré stimulujú rast mnohých iných. Spoločnosť Medtronic podporila vytvorenie minneapoliskeho klastra medicínskych zariadení. A podobne spoločnosti MCI a America Online boli základňou pre rast nových spoločností v telekomunikačnom klasteri v metropolitnom území Washingtonu, D. C. [13]

1.3 Podpora klastrov

Napriek tomu, že na Slovensku absentuje systémová podpora vzniku, či rozvoja klastrov, uskutočnilo sa viacero úspešných medzinárodných klastrových projektov.

V rokoch 2011-2014 sa uskutočnil projekt „CluStrat – posilnenie inovácií pomocou nových klastrových konceptov na podporu rozvíjajúcich sa odvetví a prierezových tém“. Projekt sa realizoval pod záštitou vedúceho partnera projektu Steinbeis-Europa-Zentrum der Steinbeis Innovation GmbH – Nemecko. Participujúcimi krajinami boli Slovensko, Rakúsko, Poľsko, Česká republika, Maďarsko, Nemecko, Taliansko a Slovinsko. Na priebeh projektu v našich podmienkach dohliadali Slovak Business Agency, Únia Klastrov Slovenska a Klaster AT+R. [14] Cieľom CluStrat bolo sprístupnenie a spustenie dvoch pilotných projektov „Aktívny vývoj ľudstva a jeho starnutie“ a „Budovy s nulovou spotrebou energie“. Prvý projekt bol zameraný na podporu stále aktuálnejších smart domov a domácností. Cieľovou skupinou boli najmä seniori a hendikepovaní ľudia, ktorým by tento typ zariadenia domácnosti uľahčilo každodenný život. Zámerom druhého projektu bolo začleniť myšlienku o úspore energií do národných a regionálnych strategických politických dokumentov. [15]

Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA) uskutočnila projekt ClusterCOOP, ktorého cieľom bolo vytvoriť a zlepšiť podmienky vzájomnej spolupráce klastrov v krajinách strednej a východnej Európy. Zameriava sa na pomoc klastrom lepšie využívať ich inovačné kapacity, ako aj na zvyšovanie ich konkurencieschopnosti, aby mohli v dlhodobom horizonte efektívne spolupracovať a tým si zlepšiť svoje postavenie v stredoeurópskom regióne a v Európskom hospodárskom priestore (EHP). Na projekte sa zúčastnili krajiny Slovensko, Česká republika, Poľsko, Maďarsko, Nemecko, Taliansko, Slovinsko. Projekt bol spustený v roku 2011 v trvaní 36 mesiacov. [16]

Medzi ďalšie projekty podporujúce klastre pod záštitou Únie Klastrov na Slovensku sú ClusterPoliSEE, NoGap, V4C.

Podpora klastrov v našich podmienkach je podľa výsledkov hodnotenia celoeurópskeho benchmarkingu klastrových organizácií, ktorý podporuje Európska komisia, porovnateľná s úrovňou úspešných, etablovaných klastrových organizácií vo svete. [17] Podľa správy The Global Competitiveness Report (2012-2013 a 2014-2015) sa nachádzame v prvej polovici zo 144 krajín angažujúcich sa v oblasti podpory klastrov. Viacerým slovenským klastrom sa podarilo získať prestížne svetové ocenenia. Príkladom je Klaster Košice IT Valley, ktorý ako vôbec prvá klastrová organizácia v strednej Európe získal zlatý certifikát európskej excelentnosti. Klaster významne prispel k rozvoju informačných a komunikačných technológiám na východnom Slovensku. [17] V rokoch 2013-2014 získalo sedem klastrov (Automobilový klaster Slovensko, Slovenský plastikársky klaster, 1. slovenský strojársky klaster, Košice IT Valley z.p.o., Klaster AT+R z.p.o., NEK a BITERAP) ocenenie Bronze Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI) vydávaných European Secretariat for Cluster Analysis. Rovnaké ocenenie získali aj klastre cestovného ruchu, a to Klaster LIPTOV – Združenie cestovného ruchu a Klaster ORAVA. [18]

The Global Competitiveness Report pravidelne realizuje prieskum, ktorého časť je zameraná aj na podporu klastrov vo svete. Jednotlivé krajiny sa posudzujú na základe hodnotiacej stupnice od 1 po 7. Pričom 1 znamená – v danej krajine neexistujú klastre,² 7 zodpovedá tvrdeniu – v danej krajine sú rozšírené klastre v mnohých oblastiach. Po pridelení

²Worl economic forum definuje klaster ako geografickú koncentráciu firiem dodávateľov a producentov príbuzných produktov a služieb a špecifických inštitúcií v danej oblasti.

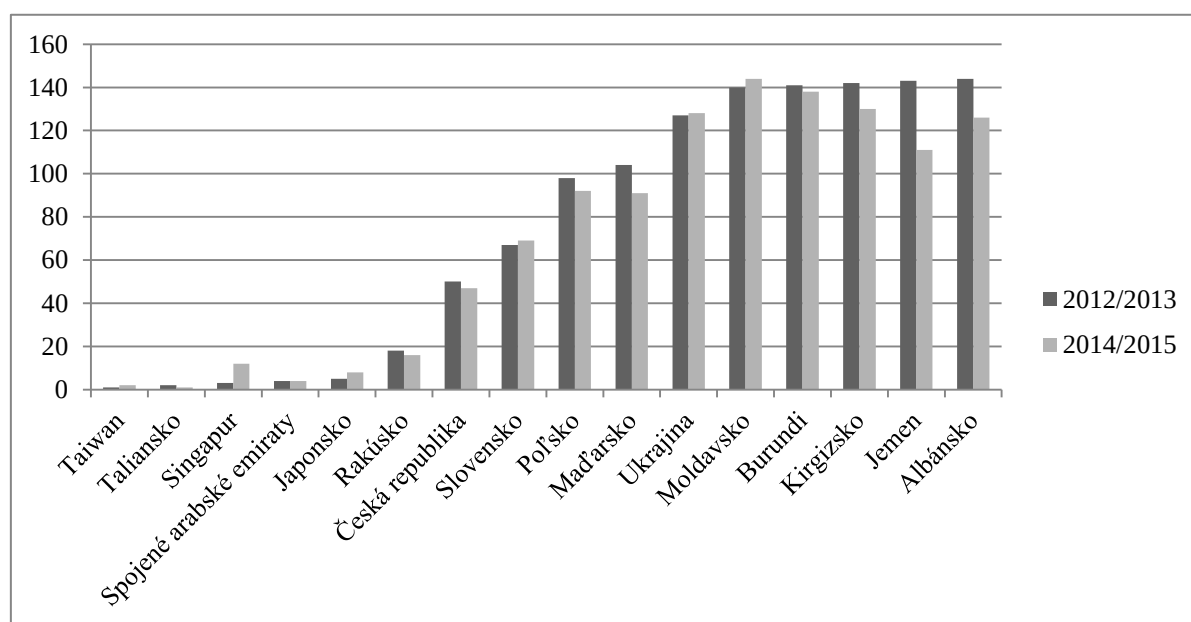
bodov za jednotlivé odpovede sa následne dospeje k bodovému hodnoteniu, ktoré umiestni krajinu na danej priečke v celkovom zozname krajín. V rokoch 2012-2013 sa Slovensko nachádzalo na 67. mieste zo 144 krajín v oblasti rozvoja klastrov, o rok neskôr v prieskume pokleslo o dve miesta. [19, 20] O bližších údajoch za jednotlivé sledované obdobia vybraných krajín informuje tabuľka č. 1. Z celkového počtu krajín sme zámerne na porovnanie vybrali päť najlepších a najhorších umiestnených krajín, susediace krajiny so Slovenskom a krajiny V4.

Tabuľka 1 : Výsledky hodnotenia podpory klastrov vo vybraných krajinách

2012-2013			2014-2015		
Krajina	Umiestnenie	Body	Krajina	Umiestnenie	Body
Taiwan	1/144	5,50	Taliansko	1/144	5,60
Taliansko	2/144	5,30	Taiwan	2/144	5,60
Singapur	3/144	5,20	Nemecko	3/144	5,50
Spojené arabské emiraty	4/144	5,20	Spojené arabské emiraty	4/144	5,50
Japonsko	5/144	5,20	USA	5/144	5,40
Rakúsko	18/144	4,80	Rakúsko	16/144	4,90
Česká republika	50/144	4,00	Česká republika	47/144	4,10
Slovensko	67/144	3,80	Slovensko	69/144	3,80
Poľsko	98/144	3,20	Maďarsko	91/144	3,50
Maďarsko	104/144	3,20	Poľsko	92/144	3,50
Ukrajina	127/144	2,90	Ukrajina	128/144	3,00
Moldavsko	140/144	2,40	Libya	140/144	2,70
Burundi	141/144	2,40	Angola	141/144	2,60
Kirgizsko	142/144	2,30	Haiti	142/144	2,60
Jemen	143/144	2,20	Venezuela	143/144	2,40
Albánsko	144/144	2,00	Moldavsko	144/144	2,40

Zdroj: vlastné spracovanie podľa The Global Competitiveness Report 2012-2013 a 2014-2015.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, a World Economic Forum., 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf, [citované 24. 03. 2016].

Graf 1 : Grafické znázornenie umiestnenia vybraných krajín v oblasti podpory klastrov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa The Global Competitiveness Report 2012-2013 a 2014-2015.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, a World Economic Forum., 2014. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf, [citované 24. 03. 2016].

Graf č. 1 zobrazuje jednotlivé umiestnenia krajín za analyzované obdobia. Os x znázorňuje vybrané krajiny a na osi y je vyjadrené poradie umiestnenia z celkového zoznamu. Zo súhrnného počtu nami zvolených krajín si väčšina zlepšila svoje postavenie oproti predchádzajúcemu obdobiu 2012-2013. Medzi tieto krajiny možno zaradiť: Taliansko, Rakúsko, Českú republiku, Poľsko, Maďarsko, Burundi, Kirgizsko, Jemen a Albánsko. O najvýraznejšie zlepšenie sa pričínal štát Jemen. Podľa výročnej správy v rokoch 2014-2015 sa nachádza na 111. mieste, pričom v rokoch 2012-2013 bol na predposlednom mieste, t. j. na 143. mieste v zozname krajín angažujúcich sa v oblasti podpory klastrov. Naopak najmenší nárast, t. j. z 2. miesta na 1. miesto patrí Taliansku. Taiwan, Singapur, Japonsko, Slovensko, Ukrajina a Moldavsko dosiahli horšie výsledky za roky 2014-2015 oproti 2012-2013. Singapur si nedokázal obhájiť svoju pozíciu (3. miesto) z rozpätia rokov 2012-2013 a aktuálne sa nachádza na 12. mieste, čo predstavuje najväčší pokles (9 miest) spomedzi vybraných krajín. Z krajín V4 Maďarsko získalo najlepšie hodnotenie, t. j. nárast o 13 miest. Spojené arabské emiráty si ako jediná krajina udržala pozíciu (4. miesto) počas oboch sledovaných období.

Po spracovaní dát za všetky zúčastnené krajiny (144) sme dospeli k týmto zisteniam:

- Zo súhrnného počtu krajín, t. j. 144 sa nepodarilo zlepšiť umiestnenie v celkovom zozname oproti rokom 2012–2013 viac ako 52% krajinám.
- Najvýraznejší pokles zaznamenala krajina Libéria, ktorá sa v období 2012-2013 nachádzala na 49. mieste, pričom v rokoch 2014-2015 sa do zoznamu krajín už nezaradila. Libéria nie je jediná krajina, ktorá zaznamenala drastický pokles a vyradenie zo zoznamu analyzovaných krajín pre obdobie 2014-2015, ale tiež Brunej a Ekvádor, ktoré v rokoch 2012-2013 patrili do prvej polovice úspešných krajín v podpore klastrov. Medzi ostatné vyradené krajiny patria Bosna a Hercegovina a Benin, ktorým v rokoch 2012-2013 patrila 135. a 136. priečka.
- Z krajín, ktoré sa nachádzajú v oboch sledovaných obdobiach najvýraznejší pokles zaznamenala Mauritánia z 89. miesta na 135, medzi ďalšie krajiny možno zaradiť: Bulharsko – pokles o 42 priečok, Arménsko – pokles o 41 priečok, Vietnam – pokles o 39 priečok, Srí Lanka – pokles o 36 priečok, Čile – pokles o 34 priečok a Peru – pokles o 33 priečok. Naopak najmenší pokles, t. j. o 1 miesto klesli krajiny: Taiwan, Belgicko, Saudská Arábia, Ukrajina.
- V priemere jednotlivé krajiny (do výpočtu sme zaradili len krajiny, ktoré sa nachádzali v oboch sledovaných obdobiach, t. j. 2012-2013 a 2014-2015) poklesli o približne 13 priečok.
- Najvýraznejšie zlepšenie pozície oproti roku 2012-2013 dosiahla krajina Mali (z 113. miesta na 56), medzi ostatné krajiny možno zaradiť: Salvador – nárast o 56 priečok, Lesotho – nárast o 55 priečok, Rumunsko – nárast o 37 priečok, Alžírsko – nárast o 34 priečok a Egypt – nárast o 32 priečok. Naopak najmenší nárast, t. j. 1 miesto sa zaslúžili krajiny: Grécko, Taliansko.
- V rokoch 2014-2015 pribudli do zoznamu nové krajiny: Laos – 37. miesto, Bhután – 83 miesto, Tunisko – 88. miesto, Myanmar – 139. miesto, Angola – 141. miesto.

- V priemere jednotlivé krajiny zlepšili svoje umiestnenie oproti minulým rokom o takmer 15 priečok. (do výpočtu sme zaradili len krajiny, ktoré sa nachádzali v oboch sledovaných obdobiach, t. j. 2012-2013 a 2014-2015).
- Len 4 krajiny si počas celého sledovaného obdobia (2012-2013 a 2014-2015) udržali rovnaké miesto v zozname a nimi sú: 4. miesto – Spojené arabské emiráty, 11. miesto – UK, 85. miesto – Trinidad a Tobago a 101. miesto – Svazijsko.

2. Záver

Súčasnité obdobie je charakteristické prebiehajúcimi procesmi globalizácie a stále silnejším konkurenčným prostredím, zapríčinené predovšetkým pôsobením nadnárodných spoločností a korporácií. V takomto prostredí sú malé a stredné podniky pri hľadaní konkurenčnej výhody nútené spolupracovať. Fenoménom posledných rokov sa stáva klastre, ktorý sa považuje za formu strategického partnerstva.

V predkladanom článku sme viackrát spomenuli, že Slovensko nemá vhodnú legislatívu, ktorá by definovala a podporovala klastre ako také a z toho dôvodu je klastrov v našich podmienkach málo. Napriek absencii legislatívy sa v celosvetovom prieskume nachádzame v prvej polovici krajín podporujúc klastre a pravidelne participujeme na klastrových projektoch s okolitými krajinami za účelom zvýšiť konkurenčnú pozíciu slovenských klastrov a vytvárať ich nové strategické smerovanie do budúcnosti.

Použitá literatúra

- [1] Pavelková, D. a kol., 2010. *Klastry a jejich vplyv na výkonnost firiem*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-247-2689-2.
- [2] Ferencz, V. – Dugas, J. – Turisová, R., 2013. Klastre, výhody členstva v klastre. *Journal of Innovations and Applied Statistics*. Vol. 3, No. 2, pp. 39. ISSN 1338-5224.
- [3] Blažek, J. – Uhlíř, D., 2002. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha : Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0384-5.
- [4] Porter, M., 1998., *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1998. ISBN 00292531616.
- [5] Boja, C., 2011. Clusters models, factors and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*. Vol. 1, No. 1, pp. 34-43. ISSN 2247-7225.
- [6] Kassalis, I., 2011. Industrial clusters: a coefficient factor for integrated development. *Intellectual economics*. Vol. 5, No. 2, pp. 212-223. ISSN 1392-1258.
- [7] Boronenko, V. – Zeibote, Z., 2011. The potential of cluster development and the role of cluster support policies in Latvia. *Economic annals*. Vol. 56, No. 191, pp. 35-61. ISSN 0013-3264.
- [8] Organisation for Economic Co-operation and Development., 2005. *Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*. <http://www.oecd-ilibrary.org>, [citované 24.03. 2016].
- [9] Kowalski, A. M., 2013. The Impact of Industrial Clusters on the Innovativeness of Business Firms in Poland. *World Journal of Social Sciences*. Vol. 3, No. 1, pp. 73-84, ISSN 1838-3785.

- [10] Spišáková, E., 2013. Klastre na Slovensku a v európskej únii z hľadiska počtu členov, veku klastrov a ich právnej formy. *The 16th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes "2013"*. Košice: SJF TUKE, pp. 1-6. ISBN 978-80-553-0570-7.
- [11] Hlušková, T. – Šašíková, M., 2014. Úloha marketingových aliancií a klastrov pri uľahčovaní expanzie na zahraničné trhy (na príklade slovenských vinárskych firiem). *Economics of Agriculture*. Vol. 13, no. 1, pp. 78-91, ISSN 1338-6336.
- [12] Kulakova, N., 2014. Business Clusters Formation in Latvia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 110, No. 1, pp. 174-181, ISSN 1877-0428.
- [13] Porter, M., 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>, [citované 24. 03. 2016].
- [14] Slovak Business Agency., 2014. *CluStrat*. <http://www.sbagency.sk/clustrat>, [citované 24. 03. 2016].
- [15] Podnikam.sk., 2014. *Potenciál klastrov na Slovensku*. <http://podnikam.webnoviny.sk/potencial-klastrov-na-slovensku/>, [citované 24. 03. 2016].
- [16] SIEA., 2011. *Medzinárodný projekt spolupráce klastrov ClusterCOOP*. <https://www.siea.sk/aktualne-projekty-prehľad/c-1163/medzinarodny-projekt-spoluprace-klastrov-clustercoop/>, [citované 24. 03. 2016].
- [17] SIEA., 2015. *SIEA predstavila štúdiu o vplyve klastrov na ekonomickom rozvoji regiónov*. <https://www.siea.sk/uvod-aktuality/c-10495/siea-predstavila-studiu-o-vplyve-klastrov-na-ekonomicky-rozvoj-regionov/>, [citované 02. 04. 2016].
- [18] Podnikanie., 2015. *Klastre hľadajú príležitosti v zahraničí*. https://issuu.com/nadsme/docs/podnikanie--12_2014, [citované 02. 04. 2016].
- [19] World Economic Forum., 2013. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, [citované 24. 03. 2016].
- [20] World Economic Forum., 2014. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf, [citované 24. 03. 2016].

Kontakt

Ing. Martina Beňová

Ekonomická univerzita v Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

E-mail: martina.benova@euba.sk

prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

E-mail: szabo@euba.sk

A NEW APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

NOVÝ PŘÍSTUP K ANALÝZE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Ladislav Blažek¹

ABSTRACT

The article deals with the use of the stakeholder approach to the analysis of the business environment. The company is seen as a set of relationships to the owners, employees, customers, suppliers, creditors and the state. The presented model is compared with traditional methods.

KEY WORDS

Stakeholder theory, model of an enterprise, strategic analysis.

JEL CLASSIFICATION

D21, D22, D23, D43, D47, D92.

1. ÚVOD

Úspěšnost podnikání závisí ve stále větší míře na vývoji podnikatelského prostředí. Analýza tohoto prostředí je proto nedílnou součástí strategického managementu, který má pro konkurenceschopnost a dlouhodobou perspektivu podniku zcela zásadní význam. Při strategické analýze podniku, vytváření jeho strategie a realizaci této strategie je třeba systematicky zohledňovat stále větší počet faktorů, přičemž podíl faktorů, které jsou obsaženy ve vnějším prostředí podniku, trvale roste.

Nahlížíme-li prizmatem těchto skutečností na stávající metodické instrumentarium vytváření podnikových strategií, nelze se ubránit pocitu, že stávající metody, o které se tradičně strategická analýza a tvorba strategie podniku opírá, již neodpovídají aktuálním požadavkům. V předloženém článku proto nabízíme alternativní pojetí, využívající stakeholderský přístup.

2. Formulace problému

Obecná tendence posilování vlivu faktorů vnějšího prostředí na prosperitu podniku, související s neustále se prohlubující dělbou práce a růstem kooperace, se stále významněji promítá do vývoje teoretických konceptů nazírání na podnik. V důsledku těchto skutečností je tradiční „vlastnické“, tj. shareholderské pojetí, vnímající podnik jako hmotný a nehmotný, resp. finanční kapitál, postupně nahrazováno vnímáním podniku a podnikání jako množiny vztahů k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, věřitelům a dalším subjektům. To je charakteristické pro stakeholderské pojetí podniku.

Stakeholderské pojetí tedy nahlíží na podnik jako na průsečík zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý vklad a za to očekávají získání určité hodnoty.

¹ prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta,
blazek@econ.muni.cz

Vznik stakeholderské teorie bývá zpravidla spojován se Stanfordským výzkumným institutem, kde v roce 1963 byl využit výraz stakeholder jako označení „takové skupiny, bez jejichž přispění by organizace přestala existovat.“ (Freeman, Reed, 1983). Stakeholderský přístup se v průběhu následujících dekád poměrně rychle rozvíjel a v současné době zahrnuje celou řadu myšlenkových proudů, zabývajících se danou problematikou zejména v rovině deskriptivní, instrumentální a normativní. V kontextu tohoto článku je třeba připomenout tendence k jeho využití ve strategickém managementu (Freeman, 1984). Vysoké a konstantně rostoucí pozornosti se tomuto přístupu dostává od poloviny devadesátých let. Jen pro ilustraci: V roce 1999 bylo této problematice věnováno celé číslo Academy of Management Journal (v roce 2008 impakt faktor 6,079). Dokladem je také skutečnost, že v roce 2008 bylo téměř 900 článků obsahujících výraz stakeholder evidováno v periodických sledovaných citační službou Web of Science (Částek, 2010).

Cílem předloženého článku však není podrobněji popisovat či hodnotit tyto různé myšlenkové proudy. Pro naše účely slouží stakeholderská teorie jako východisko, zdroj inspirace a obecné vodítko pro tvorbu vlastního modelu stakeholderů podniku, využitelného pro systematickou analýzu podnikatelského prostředí, popřípadě tvorbu strategie podniku.

3. Základní rysy modelu

Model definuje celkem 6 stakeholderů (resp. skupin stakeholderů) podniku, kterými jsou: vlastníci, zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, věřitelé a stát.

Předpokládá se, že každý stakeholder je subjektem práva a jeho vztah vůči podniku je dán buď smlouvou (pracovní smlouvou, dodavatelskou smlouvou, úvěrovou smlouvou apod.), nebo je vymezen v rámci právního předpisu (např. zákoníku práce, zákonu o korporacích aj.). Stakeholderi jsou buď fyzickými, nebo právnickými osobami. Předpokládá se dále, že každý stakeholder dává do podniku určitý specifický vklad (určitou hodnotu) a za to očekává poskytování určité protihodnoty ze strany podniku. Každý stakeholder rovněž disponuje určitou mocí, kterou je schopen ve vztahu vůči podniku uplatňovat.

a. Vklad, očekávání a moc jednotlivých stakeholderů

Vlastníci do podniku vkládají hmotný, nehmotný a finanční kapitál. Činí tak proto, že očekávají maximalizaci zúročení vloženého kapitálu. Moc vlastníků vyplývá z jejich podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, tj. formou hlasování v orgánech společnosti, nebo „exit“, tj. formou prodeje (resp. nákupu) vlastnických podílů.

Zaměstnanci do podniku vkládají svoji práci, tedy svou kvalifikaci, čas a fyzické či duševní úsilí. Očekávají maximalizaci platu a dalších hmotných a nehmotných požitků, včetně sociálního prostředí. Moc zaměstnanců vyplývá z jejich schopnosti pracovat a z možnosti tuto práci podniku odmítnout, a to jak cestou individuální - rozvázáním pracovního poměru, tak cestou kolektivní - stávkou.

Odběratelé podniku poskytují finanční prostředky z titulu úhrady za podnikem poskytnuté výrobky či služby. Naproti tomu očekávají, že podnik bude vstřícným a spolehlivým partnerem, který za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby. Ve vztahu podnik – odběratelé je převaha moci obvykle na straně odběratelů. To souvisí s obecně převládajícím převisem nabídky nad poptávkou.

Dodavatelé podniku poskytují své výrobky a služby. Přitom očekávají, že podnik bude stabilním a solventním zákazníkem, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky. Ve vztahu podnik – dodavatelé je převaha moci obvykle na straně podniku. To souvisí, stejně jako v předchozím případě, s převisem nabídky nad poptávkou.

Věřitelé podniku půjčují finanční prostředky. Očekávají maximalizaci zúročení úvěrů a jejich návratnost. Moc věřitelů plyne z jejich schopnosti poskytnout úvěr, popřípadě jeho poskytnutí odmítnout.

Stát podniku poskytuje veřejné statky, právo, infrastrukturu, popřípadě různé formy podpory. Očekává přitom řádné odvádění daní a plnění dalších povinností daných právními předpisy, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti apod. Moc státu vyplývá z jeho pravomoci vydávat právní předpisy a ze schopnosti přinutit podnik k jejich respektování.

Jak vyplývá z výše uvedeného, moc všech skupin stakeholderů je založena na možnosti rozhodovat se o navázání nebo odmítnutí vztahu vůči podniku. Tedy na možnosti stakeholdera rozhodnout o tom, zda dá svůj „vklad“ do daného podniku, nebo zvolí jinou alternativu. Jde o typický tržní vztah, realizovaný na trhu výrobků a služeb (dodavatelé, odběratelé), na trhu práce (zaměstnanci) a na trhu finančním resp. akciovém (věřitelé, vlastníci).

Nad rámec toho se u dvou skupin stakeholderů – vlastníků a státu – uplatňuje moc přímého ovlivňování podniku. U vlastníků se tak děje prostřednictvím rozhodování v řídicích orgánech podniku. U orgánů veřejné správy se tak děje formou řídicích zásahů na základě právních předpisů.

b. Konkurenční chování

Definičním znakem stakeholdera je, že do podniku určitou hodnotu vkládá a přitom očekává, že za to od podniku jinou hodnotu získá. Smysluplnost tohoto počínání je dána tím, že to, co stakeholder od podniku získává má pro něj vyšší hodnotu než to, co do podniku vkládá. Toto musí platit též opačně, tj. pro vztah stakeholder - podnik. Plnění této podmínky působí ve prospěch upevňování vztahu mezi stakeholderem a podnikem. V teorii her je taková situace označována jako hra s kladným součtem. Pokud tato podmínka plněna není, tedy jde o hru s nulovým, nebo záporným součtem, pak dochází z iniciativy stakeholdera či podniku, popřípadě obou těchto subjektů, k rozvolňování až ukončení daného vztahu.

V našem případě to znamená, že pokud je stakeholder přesvědčen o tom, že od podniku získává více, než do něho vkládá, pak bude mít zájem na udržování, resp. rozvoji daného vztahu. Pokud však je přesvědčen o opaku, bude hledat možnost navázání vztahu k jinému podniku, kde očekává příznivější relaci, popřípadě volit jinou alternativu a vztah ke stávajícímu podniku ukončit.

Model je rozšířen o explicitní vyjádření konkurence. Konkurence je vnímána mnohostranně, tedy ne pouze na trhu výrobků a služeb, jak bývá často zjednodušeně prezentováno. Předmětný podnik se setkává v konkurenčním boji o přízeň jednotlivých skupin stakeholderů s konkurenčními podniky na všech trzích. Tuto skutečnost lze rámcově ilustrovat například takto:

Na akciovém trhu jde o soutěž o vlastníky. Pokud má podnik dejme tomu zájem uplatnit emisi akcií, pak se na akciovém trhu setkává s konkurenty – jinými podniky, které usilují o totéž. Stejně tak se podnik může dostat do konkurenčního střetu s jiným podnikem, pokud si chce svého investora (vlastníka) udržet. To bývá velmi častým zájmem top managementu podniku, protože pokud je podnik prodán, vzniká nebezpečí, že nový vlastník top management vymění.

Na trhu práce probíhá soutěž o zaměstnance. Podnik má zpravidla zájem si udržet kvalifikované a výkonné pracovníky. V tom se může dostat do konkurenčního střetu s jiným podnikem, který bude mít zájem je získat a láká je prostřednictvím příslibů lepších platových a pracovních podmínek.

Na trhu výrobků a služeb se soutěží o odběratele (zákazníky) a dodavatele. Bezprostředním faktorem naplňování dlouhodobého cíle podniku je schopnost úspěšně

prodávat svoje výrobky a služby. Tedy schopnost podniku získat si zákazníky, přesvědčit je, aby jeho zboží za danou cenu koupili a vzniklou pohledávku včas uhradili. Při tomto počínání se podnik střetává s jinými podniky (konkurenty), kteří se snaží o totéž.

V důsledku obecně se prohlubující dělby práce a tím pádem i kooperace, se neustále zvyšuje význam dodavatelů. Podnik má pochopitelně zájem získat či si udržet důležitého dodavatele. O téhož dodavatele se může ucházet i jiný podnik, s nímž se předmětný podnik tímto dostává do konkurenčního střetu.

Na finančním trhu probíhá soutěž o věřitele. Podnik může mít zájem získat úvěr, dejme tomu na podnikatelský záměr. Snaží se přesvědčit potenciálního věřitele, že je důvěryhodnějším partnerem (dlužníkem) než jiní zájemci (konkurenti) o úvěr.

Na specifickém trhu probíhá soutěž o různé výhody udělované státem. Podniky na tomto trhu mohou soutěžit o státní podporu, daňové prázdny, státní garanci za úvěr, poskytnutí pozemků včetně vybudované technické infrastruktury pro investiční výstavbu atd. Může se rovněž jednat o specifickou, pro daný podnik výhodnou právní úpravu.

Konkurenční chování předmětného podniku spočívá, principiálně vzato, buď v defenzivní konkurenční strategii, tedy v obraně vztahu ke svým stávajícím stakeholderům (podnik si chce své stávající stakeholdery udržet), nebo v ofenzivní konkurenční strategii, spočívající v úsilí získat nové stakeholdery (podnik například usiluje o získání dalších zákazníků, zaměstnanců apod.). Popřípadě jde o kombinaci obou těchto strategií.

To co platí pro podnik, platí „zrcadlově“ pro stakeholdera: Konkurenční chování předmětného stakeholdera vůči stávajícím či potencionálním stakeholderům může spočívat buď v defenzivní konkurenční strategii, tedy v obraně vztahu ke stávajícímu podniku, nebo v ofenzivní konkurenční strategii, spočívající v úsilí rozšířit vztahy předmětného stakeholdera vůči danému podniku či dalším podnikům, popřípadě v kombinaci obou.

4. Diskuse

Jak známo, tradiční přístup k analýze vnějšího prostředí podniku člení toto prostředí na vnější prostředí obecné a vnější prostředí oborové. V rámci obecného vnějšího prostředí jde obvykle o aplikaci metody PEST, popřípadě některé z jejích modifikací, spočívající v hodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů a jejich vlivu na předmětný podnik. V návaznosti na metodu PEST lze aplikovat metodu MAP (Monitor, Analyse, Predict), sloužící pro identifikaci všech důležitých faktorů obecného prostředí. V rámci analýzy oborového prostředí se zpravidla jedná o Porterův model pěti konkurenčních sil, který je zaměřen na analýzu vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů a na vlastní konkurenční prostředí. K dalším známým metodám vztahujícím se k oborovému prostředí patří matice BCG (Boston Consulting Group), spočívající v analýze trhu výrobků, a to z hlediska jeho růstu a velikosti relativního podílu výrobků předmětného podniku (Keřkovský – Vykypěl, 2002, Fotr aj., 2012).

Tyto a další podobné metody vznikly v praxi, a to zpravidla cestou zobecnění postupů, které se osvědčily při řešení konkrétních strategických úloh. Často jde o pragmatické produkty významných poradenských organizací, některé však mají i hlubší teoretické zázemí. Nutno však zdůraznit, že jde o metody, které vznikaly zpravidla jednotlivě a teprve následně docházelo k jejich vzájemnému propojování, s cílem vytvoření integrovaného celku. To se však bohužel zatím nepodařilo v dostatečné míře realizovat. Metodologické problémy analýzy vnějšího prostředí podniku tedy nespočívají ani tak v jednotlivých metodách, ale v integritě celkového přístupu. Současné instrumentarium strategické analýzy prostředí podniku připomíná spíše mozaiku, než logicky a metodicky propojený celek. Jak je možno doložit na

řadě studentských prací, které se věnují analýze prostředí podniku, včetně prací frekventantů studia MBA, trpí tato analýza ve většině případů fragmentálností a nepropojeností jednotlivých oblastí.

Výše prezentovaný model naopak nazírá na podnik a jeho vztahy komplexně. To je základní vlastností tohoto modelu. Cestou abstrakce do úrovně stakeholderů přispívá k tomu, že různé, kvalitativně odlišné oblasti, lze popsat společnými kategoriemi. Vytváří tedy předpoklady pro to, aby přístup, který je na něm založen, umožňoval integraci dílčích výsledků do logicky propojeného celku.

ZÁVĚR

Myšlenky, které autora vedly k formulaci výše popsaného modelu, se postupně rozvíjí a ověřují již poměrně dlouhou dobu. Byly mimo jiné využity jako východisko metodického přístupu k výzkumu konkurenceschopnosti podniků, realizovaného kolektivem katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity (Blažek a kol. 2008). Byly též ověřovány v rámci výuky strategického řízení na této fakultě, jako alternativa k tradičním metodám analýzy obecného a oborového vnějšího prostředí podniku (Blažek - Mazel 2014). V současné době bylo zahájeno systematické ověřování funkceschopnosti přístupu koncipovaného na bázi předmětného modelu, s cílem připravit podrobnou metodiku, efektivně uplatnitelnou v praktických aplikacích.

References

- [1] BLAŽEK, L. a kol. 2008. *Konkurenční schopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4734-1.
- [2] BLAŽEK, L. - ČADA, R. - GOLEC, R. - KUBÁTOVÁ, E. - ŠÍŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Část 1. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. Interní materiál.
- [3] BLAŽEK, L. – MAZEL, J. 2015. *Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky strategického managementu*. 2015. Interní materiál.
- [4] ČÁSTEK, O. 2010. *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5411-0.
- [5] FOTR, J. – VACÍK, E. - SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins, 1984.
- [7] FREEMAN, R. E. - REED, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In *California Management Review*, Vol. 25, No. 3. s. 88 – 106. 1983. ISBN 978-0273019138.
- [8] JOHNSON, G. - SCHOLLES, K. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

- [9] KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O 2002. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] ZUZÁK, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Contact

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic
E-mail: blazek@mail.muni.cz

COMPARING OF THE QUALITY PERCEIVED BY CUSTOMER OF HORALKA BEING IN CZECH AND SLOVAK ORIGIN

POROVNÁNÍ KVALITY VNÍMANÉ ZÁKAZNÍKEM U HORALEK ČESKÉHO A SLOVENSKÉHO PŮVODU

Pavel Blecharz, Hana Štverková¹

ABSTRACT

The quality is one of the most important attributes of modern functioning company as well as modern functioning society. That is one of the basic element of the competitiveness. This paper is focused on food processing industry, concretely on selected product which is Horalka. The quality perceived by customer, the taste, by two homogenous products being produced in different countries (the Czech Republic and the Slovak Republic) is compared here. The research results show that better taste Slovakian Horalka has and Czech producer probably reacted to it by marketing trick – by making the package size smaller thus by price decreasing. Authors' opinion is that long term competitiveness companies should preferred quality increasing and not to focus on marketing tricks being often beyond the ethic etch.

KEY WORDS

Quality perceived by customer, analysis of variance, hypothesis testing, foodstuff, customer research.

JEL CLASSIFICATION

L15, M30, M31, M37, M21, L66.

1. Úvod

Převis nabídky nad poptávkou zaznamenává ve 21. století dramatický nárůst. Spotřebitel si může vybírat z velké nabídky výrobků i služeb, a tak jeho volba při nákupu směřuje logicky k produktům vyšší kvality při srovnatelné ceně. Všichni výrobci musí splňovat legislativní a jiné závazné požadavky, takže v tomto směru nemohou mezi sebou příliš soutěžit.

V čem si však výrobci konkurují, jsou znaky/funkce výrobku, které nepodléhají žádné legislativě. Důležité je ovšem to, jak kvalitu vnímá zákazník. Pokud má výrobek excelentní technické parametry, ale zákazník jeho kvalitu vnímá špatně, jde o selhání výrobce. Pravděpodobně se jedná o nepochopení požadavků zákazníka, kdy se výrobce zaměřuje na věci z pohledu zákazníka zcela nedůležité.

Chuť je u potravin jedním z nejdůležitějších parametrů kvality vnímané zákazníkem. Z minulosti je známá aféra propadu chuti a oblíbenosti tradičních dětských piškotů Opavia. Po přesunu jejich výroby do Polska se v testu kvality chuť propadla na předposlední až poslední

¹ Doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz, VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Business Administration, Sokolska trida 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic
E-mail: pavel.blecharz@vsb.cz

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

místo (Dtest, 2016, Novinky, 2016). Zatímco předtím byla v hodnocení na 2. – 3. místě společně s piškoty Sedita. I když výrobce tvrdil, že výrobní postup zůstal nezměněn, opak je pravdou. Spotřebitelé rozdíl v chuti poznali a jejich reakce byly okamžitě negativní.

Z výše uvedené zkušenosti je zřejmé, že rozhoduje kvalita vnímaná zákazníkem, nikoli výrobcem. Tato studie se věnuje právě problematice kvality vnímané zákazníkem. Pro tento účel byl vybrán jiný, také velmi populární výrobek – „arašídová horalka“. Horalka se tradičně vyrábí v České republice a na Slovensku, a to pod stejným názvem. V České republice horalku vyrábí podnik Opavia, na Slovensku podnik Sedita. Otázka zní – je chuť obou výrobků stejná, anebo spotřebitelé preferují některý z výrobků podle chuti?

2. Teoretické pozadí

Pro zjišťování kvality vnímané zákazníkem byla zvolena jednoduchá metoda dotazování, kdy respondent pro posouzení chuti volí jednu z variant v dotazníku. Pro chuť bylo zvoleno 5 typů odpovědí s příslušným bodovým ohodnocením. Nejlepší hodnocení má číslo 5 a nejhorší hodnocení číslo 1 (tzv. Likertova škála). Respondent ovšem provádí pouze slovní hodnocení a převod na bodovou hodnotu provádí tazatel až následně při zpracování dat (tabulka 1).

Tabulka 1: Data pro vzor výpočtu

Slovní hodnocení chuti	Bodové hodnocení
Vynikající	5
Spíše dobrá	4
Průměrná	3
Spíše špatná	2
Nevyhovující	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z dat shromážděných pro každý výrobek je vypočítán aritmetický průměr. Porovnáním těchto aritmetických průměrů se zjistí průměrné hodnocení chuti u obou výrobků. Nicméně aby bylo zřejmé, že existuje opravdu rozdíl ve vnímání chuti, nestačí pouze porovnat aritmetické průměry. Je nutné vzít v úvahu všechna data, respektive data pro skupinu „Horalka Sedita“ a data pro skupinu „Horalka Opavia“ a porovnat je mezi sebou. Tím se dá zjistit, zda je rozdíl ve vnímání chuti mezi dvěma výrobky statisticky významný nebo zda jde jen o šum, který je způsoben rozdílem ve výsledcích průměrů.

Pro tento účel je použito testování hypotéz pomocí jedno-faktorové analýzy rozptylu (ANOVA). Jsou nadefinovány 2 hypotézy v obecné rovině - nulová a alternativní:

H₀: Není rozdíl mezi dvěma soubory dat

H_A: Je rozdíl mezi dvěma soubory dat.

Jak již bylo řečeno, hypotézy jsou posouzeny pomocí ANOVA. Jedno-faktorová ANOVA obsahuje dvě skupiny dat (2 zdroje variability). Když je skupina dat nazvána úrovní faktoru, je vlastně prováděna analýza rozptylu s jedním faktorem ve dvou úrovních. Zavede se symbolika proměnných pro matematické výpočty (zpracováno podle Ross (1989) a Roy (2001)). Různí autoři anebo různí tvůrci software používají mnohdy pro proměnné různé názvy a symboly. Poněvadž pro vlastní výpočty je v praktické části použit MS Excel 2013, jsou pro přehlednost u jednotlivých proměnných/symbolů uvedeny (v závorce kurzívou) i symboly a termíny z MS Excel.

A = zkoumaný faktor (výrobek Horalka), (mezi výběry),

A₁ = první úroveň faktoru (tj. první skupina výrobků),

A_2 = druhá úroveň faktoru (tj. druhá skupina výrobků),

A_i = součet výsledků pro úroveň A_i ,

$\bar{A}_i$ = průměr z výsledků na úrovni A_i , tj. A_i/n_{A_i} ,

T = suma všech výsledků/pozorování,

$\bar{T}$ = průměr všech výsledků/pozorování,

n_{A_i} = počet pozorování pro úroveň A_i ,

N = celkový počet pozorování,

Y = naměřená (zjištěná) hodnota

ST = celkový součet čtverců (SS, celkem)

SA = součet čtverců pro faktor (SS),

f = počet stupňů volnosti (= počet výsledků - 1), (rozdíl),

C.F. = korekční faktor (T^2/N),

Se = součet čtverců pro chybu (SS),

Vi = rozptyl (MS),

F = F statistika použitá pro F-test,

e = chyba (všechny výběry),

Místo provádění výčtu použitých vzorců je pro vysvětlení postupu vhodnější ukázat výpočet na jednoduchém konkrétním příkladu.

a. Příklad 1

Má se zjistit, zda se dvě varianty výrobku liší podle chuti. Jsou k dispozici data, která jsou uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2: Data pro vzor výpočtu

A_1 (první skupina dat)	A_2 (druhá skupina dat)
1	2
3	3
2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Postup zahrnuje 3 kroky:

na začátku jsou stanoveny hypotézy H_0 a H_A ,

spočítá se jedno-faktorová ANOVA, kde faktor má 2 úrovně,

je proveden F-test a vysloven závěr ohledně platnosti hypotéz.

a) hypotézy

H_0 : Není významný rozdíl ve vnímání chuti výrobku.

H_A : Rozdíl ve vnímání chutě je významný.

b) ANOVA (výpočet):

C.F. = $T^2/N = [(Y_1+Y_2+\dots)^2/N = [(5+3+\dots+4)^2/6 = 37,5$

$ST = (1)^2 + (3)^2 + \dots + (4)^2 - C.F. = 43 - 37,5 = 5,5$

$SA = (A_1)^2/n_{A_1} + (A_2)^2/n_{A_2} - C.F. = (1+3+2)^2/3 + (2+3+4)^2/3 = 12+27 - 37,5 = 81,33-80,67 = 1,5$

(Pozn.: Připomeňme, že A_1 je součet výsledků faktoru A na první úrovni, n_{A_1} je počet těchto výsledků.)

$Se = ST - SA = 5,5 - 1,5 = 4$

$f_T = N - 1 = 6 - 1 = 5$

$f_A = \text{počet úrovní faktoru} - 1 = 2 - 1 = 1$

$$f_e = f_T - f_A = 5 - 1 = 4$$

$$V_A = S_A / f_A = 1,5 / 1 = 1,5$$

$$V_e = S_e / f_e = 4 / 4 = 1$$

$$F_A = V_A / V_e = 1,5 / 1 = 1,5$$

$$F_e = V_e / V_e = 0,75 / 0,75 = 1 \text{ (do tabulky ANOVA se neuvádí)}$$

Výsledky se uspořádají do standardního tabulkového formátu – tabulky ANOVA (viz tab. 3).

Tabulka 3: ANOVA pro 1 faktor, 2 úrovně

Zdroj variability	f	S	V	F
Faktor (A)	1	1,5	1,50	1,5
chyba (e)	4	4,0	1,00	
Celkem (T)	5	5,5		

Zdroj: vlastní zpracování

c) testování hypotéz

Při testování hypotéz jsou porovnávány hodnoty F. Jestliže je hodnota F menší než F tabulková (kritická), tj. $F_{\text{vyp}} < F_{\text{krit}}$, nulová hypotéza není zamítnuta. U praktických aplikací je asi vhodnější využít doporučení, která dávají Wonnacot, T.H. and Wonnacot, R.J. (1992), tj. využívat spíše „lidské“ terminologie, namísto ortodoxní statistické terminologie. V praxi budeme tedy říkat, že hypotézu přijímáme (nikoli nezamítáme). Tzn., pokud je vypočtená hodnota F menší než kritická, přijímáme nulovou hypotézu. Pokud je naopak vypočtená hodnota F větší než kritická, platí alternativní hypotéza. Tabulka 3 uvádí, že stupeň volnosti čitatele pro F je 1 (faktor A=řádek, f=sloupec) a jmenovatele 4 (e=řádek, f=sloupec).

F-tabulkové (kritické) pro 95% koeficient spolehlivosti (CL), resp. 5% hodnotu hladinu významnosti alfa, bude $F_{0,05}(f_1, f_2) = F_{0,05}(1, 4) = 7,7$ (první sloupec a čtvrtý řádek tabulky 4). V tabulce 4 je hledané F vyznačeno tučně.

Tabulka 4: Tabulka $F_{0,05}(f_1, f_2)$, 95% spolehlivost

f_1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f_2										
1	161,45	199,50	215,71	224,58	230,16	233,99	236,77	238,88	240,54	241,88
2	18,513	19,000	19,614	19,247	19,296	19,330	19,353	19,371	19,385	19,396
3	10,128	9,5521	9,2766	9,1172	9,0135	8,9406	8,8868	8,8452	8,8123	8,7855
4	7,7086	6,9443	6,5914	6,3883	6,2560	6,1631	6,0942	6,0410	5,9988	5,9644
Atd.	...									

Zdroj: Wonnacot, T.H. and Wonnacot, R.J. (1992)

Vypočtená hodnota F je menší než tabulková (kritická), tj. $F_{\text{vyp}} = 1,5 < F_{\text{krit}} = 7,7086$, proto platí nulová hypotéza, tj. není rozdíl ve vnímání chuti. A to i přesto, že průměrné hodnoty vycházejí rozdílně - pro první skupinu dat 2, pro druhou skupinu dat 3.

Po výše uvedeném „ručním“ výpočtu je také ukázán výstup výpočtu pomocí MS Excel. Oproti předchozímu ručnímu výpočtu je zde navíc hodnota P. P-hodnota udává, s jakou pravděpodobností je námi pozorovaný rozdíl hodnot mezi jednotlivými soubory dat výrobků dán spíše šumem (součtem mnoha náhodných vlivů) nebo samotným faktorem (výrobkem). P-hodnota podporuje jiným způsobem rozhodnutí, zda nulovou/alternativní hypotézu zamítneme nebo ne.

P-hodnota $< 5\%$ - je zamítnuta nulová hypotéza H_0 , tj. vše je dáno hlavně šumem a přijímá se alternativní hypotéza H_A (= vliv faktoru existuje)

$P\text{-hodnota} \geq 5\%$ - je přijata nulová hypotéza H_0 a vliv faktoru je považován za neprokázaný.

V příkladu (tabulka 5) je P rovno 0,287 (tj. 28,7 %), proto je nulová hypotéza přijata jednoznačně (viz také porovnání F).

Tabulka 5: Výpočet příkladu 1 v Excelu

ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	1,5	1	1,5	1,5	0,287864	7,708647
Všechny výběry	4	4	1			
Celkem	5,5	5				

3. Případová studie – chuť Horalky Sedita a Horalky Opavia

V přípravné fázi výzkumu byl připraven jednoduchý formulář (dotazník), který sloužil pro záznam výsledků – viz Tabulka 6.

Tabulka 6: Vzor formuláře

Hodnocení chuti	Vzorek 1	Vzorek 2
Vynikající		
Spíše dobrá	x	
Průměrná		x
Spíše špatná		
Nevyhovující		

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum byl v této fázi považován za předběžný (orientační), a proto nebyla použita žádná stratifikace dat (např. rozdělení podle věku, pohlaví apod.). Sběr dat probíhal v lednu 2016 náhodným výběrem, a to ve Zlínském kraji a v Praze. Protože šlo o předběžný průzkum, byla stanovena velikost vzorku 150 respondentů jako postačující. Pochopitelně, že hodnocení probíhalo tzv. „naslepo“, tj. vzorky pro respondenty byly označeny jen čísly 1 a 2. Hodnotitelé určili jako vzorek číslo 1 horalku Sedita a jako vzorek číslo 2 horalku Opavia.

Dále byla stanovena nulová a alternativní hypotéza:

H_0 : Není rozdíl v chuti horalek Sedita a Opavia

H_A : Rozdíl v chuti horalek Sedita a Opavia je významný

Aritmetický průměr ze všech 150 výsledků hodnocení chuti je následující:

Horalka Sedita: průměr = 3,53

Horalka Opavia: průměr = 3,03

Aritmetický průměr ukazuje, že chuť horalky Sedita je vnímána lépe než chuť horalky Opavia. Je tento rozdíl statisticky významný? Neboli - platí nulová nebo alternativní hypotéza? Posouzení je provedeno na bázi tabulky 7.

Tabulka 7: ANOVA – Vnímání chuti horalek Sedita a Opavia

ANOVA

Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	18,75	1	18,75	14,35318	0,000183	3,872853
Všechny výběry	389,2867	298	1,306331			
Celkem	408,0367	299				

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet byl zvolen koeficient spolehlivosti 0,95 (alfa = 0,05). V tabulce 7 je uvedeno, že vypočtené F je mnohem větší než F kritické ($F_{\text{vyp}} = 14,35 > F_{\text{krit}} = 3,87$) a zároveň, že hodnota P se prakticky rovná téměř nule.

Z toho lze vyvodit, že platí alternativní hypotéza, čili že zákazníci jednoznačně rozlišují chuť obou horalek a preferují chuť slovenské horalky Sedita.

Pokud zákazníci vnímají chuť rozdílně, má to svou příčinu. Na tomto místě není možné přesné příčiny identifikovat, poněvadž rozdíl může být ve složení ingrediencí, v množství jednotlivých ingrediencí anebo v technologickém postupu. Nicméně pokud se podíváme na složení obou výrobků, byť je velmi podobné, rozdíly tam bezesporu jsou. Nejhlavnější rozdíly ukazuje tabulka 8.

Tabulka 8: Rozdílnost ve složení horalek Sedita a Opavia (zdroj dTest 2014)

	Horalka Sedita	Horalka Opavia
Pražené arašidy	8 %	6 %
Pšeničné klíčky	ne	ano
Sušené mléko	plnotučné	odstředěné
škrob	kukuřičný	pšeničný
Jedlá sůl	ne	ano
Sušený vaječný žloutek	ano	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Je pravděpodobné, že některé z těchto rozdílů mohou mít vliv na celkovou chuť horalky. Nabízí se například rozdíl plnotučné versus odstředěné mléko anebo obsah arašidů 8 versus 6 procent. Samozřejmě ale, celkovou chuť mohou ovlivňovat i další faktory, které jsou vnějšmu pohledu skryty.

4. Závěr

S největší pravděpodobností si je podnik Opavia vědom inklinace zákazníků směrem k horalkám ze Slovenska. Vypovídá o tom fakt, že hmotnost české horalky je 35 gramů oproti 50 gramům horalky slovenské. Pochopitelně se rozdíl v gramáži odráží i v ceně. Např. v řetězci Tesco je Horalka Opavia prodávána za 6,90 a Horalka Sedita za 9,90 Kč. Účelem je pravděpodobně nalákání zákazníků na nižší cenu. Ve skutečnosti jde jen o marketingový trik. Pokud je cena obou horalek přepočtena na hmotnost 50 gramů, je prakticky stejná, tj. 9,90,- Kč u obou výrobků.

Je tedy otázkou, zda na získávání zákazníků používat pouze marketingové triky (a těch je nepočítaně). Například někteří výrobci kávy používají ještě méně viditelný trik. Využívají

toho, že zákazník je léta zvyklý na určitou hmotnost balení, typicky 100g nebo 200g; najednou se reálný obsah balení změní na 95g (rozpuštná káva Douwe Egberts). Výrobce se nechová nezákonně, neboť hmotnost je uvedena na obalu, avšak spoléhá na to, že většina zákazníků tento údaj nebude sledovat, poněvadž balení (v tomto případě skleněná dóza) vypadá jako běžné stogramové. Je zřejmě možné shodnout se na tom, že marketingové triky tohoto typu se pohybují na hranici etiky či dokonce daleko za ní. A zákazník, jakmile takovýto marketingový trik odhalí, se cítí oklamán.

Uvážíme-li hledisko dlouhodobé konkurenceschopnosti, měly by se podniky zaměřit raději na zlepšování kvality svých výrobků, než se spoléhat na další a další marketingové triky.

References

- [1] Dtest, 2014. *Test hořických trubiček a plněných oplátek*. <https://www.dtest.cz/clanek-3315/test-horicky-ch-trubicek-a-plnenych-oplatek-2014>, [cit. 17.2.2016].
- [2] Novinky, 2016. *Velký test piškotů*. <http://www.novinky.cz/domaci/384643-velky-test-piskotu-aneb-jak-z-oblibeneho-premianta-udelat-nejdrazsi-tuctovku.html>, [cit. 18.2.2016].
- [3] Ross, P.J., 1989. *Taguchi Techniques for Quality Engineering*. Singapore: McGraw Hill Book Company, 1989. ISBN 0-07-100884-5.
- [4] Roy, R.K., 2001. *Design of Experiments Using the Taguchi Approach*. New York: John Wiley&Sons, 2001. ISBN 0-471-36101-1.
- [5] Wonnacot, T.H. and Wonnacot, R.J., 1992. *Statistika pro obchod a hospodářství*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-09-0.

Contact

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

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

EDUCATION OF TECHNICIANS AND TECHNICS IN EDUCATION

VZDĚLÁVÁNÍ TECHNIKŮ A TECHNIKA VE VZDĚLÁVÁNÍ

Josef Budík¹

ABSTRACT

A specific form of entrepreneurship is education. Its improper orientation can lead to problems in the corporate sector. The solution is to change the focus of educational institutions. Experts have different views on education and some of them are recorded in present text. The analysis shows that the main interest is about the technology in the classroom and about the computer aid of communication and knowledge. The author contemplates the reasons why cooperation with engineering practice was not the central theme at the Tenth International Technology, Education and Development Conference in 2016.

The paper has been prepared within the project "Current trends in development of financial markets", supported by the Institutional support for long-term strategic development of research organization University of Finance and Administration in 2016.

KEY WORDS

Computer, e-learning, education,

JEL CLASSIFICATION

L 63, I 21, O 34,

1. Úvod

Vědní obory jsou charakteristické mimo jiné tím, že mají teoreticky a empiricky odůvodněný specifický objekt zkoumání, mají vyvinuté specifické metody a techniky své práce, vlastní terminologii a přesně vymezené pojmy. Řada vědních oborů vznikla historicky a je vyvíjejícím se systémem vědeckých poznatků o určité oblasti. Vývoj v nich můžeme zachycovat a reflektovat mimo jiné také analýzou obsahu slovních vyjádření a odborných sdělení. Jedním z míst, kde jsou odborná sdělení prezentována, jsou mezinárodní vědecké konference. Některé z nich se věnují vzdělávání. Desátá konference INTED 2016 (International Technology, Education and Development) dala prostor k prezentování výsledků výzkumu téměř sedmi stům autorů z více než osmdesáti zemí. Tím se v místě jejího konání ve španělské Valencii vytvořila vskutku mezinárodní a multidisciplinární atmosféra, která podporovala interakci expertů se stejným cílem: setkat se, učit se a sdílet nápady pro lepší vzdělání. V této souvislosti se může objevit otázka, do jaké míry se technologie prosazují ve výuce a do jaké míry je výuka orientovaná na vzdělávání lidí pro technické obory, ve kterých evropské ekonomiky pociťují výrazný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. To je otázka, na kterou se pokouší najít odpověď předkládaný text.

¹ Ing. Josef Budík, CSc., Vysoká škola finanční a správní, Praha, Česká republika, e-mail: josef.budik@mail.vsfs.cz

2. Metoda

Metoda, kterou lze zkoumat vývoj v jednotlivých oborech se může lišit. Různé metody zkoumání jsou používány i při realizaci jednotlivých fází a etap každého projektu. V technické a v ekonomické praxi nejsou příliš obvyklé metody používané v jiných oborech. Metody analýzy textů patří právě k těm méně využívaným mimo výzkum efektů komunikace. Prolínají se ale výzkumy ve společenských vědách a svůj význam mají i v marketingu. V souvislosti s globalizací řešili Luna, Peracchio a de Juan (2002) například problém, jaké by měl mít text na webu vlastnosti z pohledu vyhledávání a navigace v síti.

Zkoumání otázek, do jaké míry se na vědecké konferenci řeší vzdělávání lidí pro práci v technických oborech (a v podstatě i v oblasti kvantitativních analýz finančních trhů) je možné empirickým výzkumem obsahů textů přednesených na konferenci. Definice obsahové analýzy existuje řada. Často se uvádí definice, podle které je obsahová analýza systematickou, objektivní a kvantitativní metodou studia a analýzy komunikace s cílem měřit proměnné. Ačkoli se v současnosti občas poukazuje na výsadnější postavení statisticky doložené vědy, v posledních dvou desetiletích lze pozorovat, že příznivci dvou rozdílných přístupů začali vést aktivní dialog. Spolu s tím se rozvíjely snahy specifikovat podmínky pro kvalitativní výzkum, tedy takový, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.

Metodikou analýzy textů se zabývali Prokša, Held a kol. (2008) a konstatovali, že text se zpravidla chápe jako napsaný, tištěný, nebo jinak zpracovaný sled souvislých výpovědí v jejich strukturním kontextu. Mezi dokumenty převážně oficiální povahy zahrnují mimo jiné například výzkumné zprávy a podobné texty. Obsahová analýza obsahu textových dokumentů může být vhodným nástrojem k empirickému poznání reality. Podle výzkumného problému se volí různé strategie analýzy. Obsahová analýza patří mezi ně. Je specifickou metodou používanou k analýze textových dokumentů. Při kvantitativním postupu se výzkumník opírá o předem explicitně vyčleněné kategorie. Kategorie mohou být na úrovni termínů, pojmů, myšlenek a témat. Jde o krok, který je klíčovým momentem obsahové analýzy. Mezi požadavky, které jsou na ně kladené patří to, že musí být přiměřené zkoumanému problému, musí být vyčerpávající (tj. musí obsahovat každý prvek obsahu, který souvisí se zkoumaným problémem) a musí se vzájemně vylučovat, tedy, nesmí se překrývat.

Prokša, Held a kol. (2008) se dále zaměřuje na kvantifikaci. Jednou z možností je zjišťování frekvence, tedy absolutních a relativních počtů výskytů analytických kategorií. Zjištěné údaje se slovně popíší, vysvětlí a interpretují.

To je metoda použitelná pro dosažení cílů předkládaného příspěvku.

3. Data a podklady pro analýzu

Úvodem k analytické části mohou být úvahy a výroky o technickém i o ekonomickém vzdělávání v ČR.

a. Studium technických oborů

V česky psaných textech se objevují úvahy na téma, zda se podaří oživit v ČR zájem o studium technických oborů. Průmysl je ve veřejnosti tradičně vnímán především jako práce v továrnách a ve výrobě. V současnosti si sice technické vzdělávání lidé spojují více s vyspělými technologiemi. Ale vývoj technologií a inovací je v řadě oborů alokován do zahraničí. Až na výjimky, jako je třeba vývoj a výroba osobních aut a případně i jejich komponent v některých firmách v ČR.

Poněkud jiný přístup lze najít v zahraničí. Namátkou lze uvést článek který napsali Baarger, Gilbert a Boyette (2014) a týká se vzdělávání techniků. Je v něm publikován model

pro vzdělávání v technických oborech a matematice. V této souvislosti lze položit otázku, jak je výzkum ve vzdělávání připraven na výuku technických oborů.

b. Finanční gramotnost a příprava na finanční pozice v praxi

Ústředním dokumentem pro finanční vzdělávání v České republice je Národní strategie finančního vzdělávání, vydaná v roce 2007. Ale jak se zdá podle počtu exekucí problémy přetrvávají. Na problémy spojené s financemi se dívá obyčejnými, ale informovanými lidskýma očima Nacher (2015). Ten se v oblasti financí pohybuje, usilovně kultivuje finanční prostředí v ČR a rozvíjí finanční gramotnost českých spotřebitelů. Problémy, které vidí vkládá do reálných a pravdivých životních situací se kterými se denně setkáváme. Opět si ale můžeme položit otázku obdobnou jako v předcházející části: jak se výzkum ve vzdělávání připravuje na nové výzvy související se finančními trhy, jak pracuje s aktuálními trendy na finančních trzích a jak bude řešit přípravu na přípravu zaměstnanců na práci na pozicích souvisejících s financováním malých a středních podniků.

c. Analýza témat a počtu příspěvků konference

Dalo by se předpokládat, že odpověď na otázky formulované v předchozích odstavcích poskytne mezinárodní konference věnovaná technologiím, vzdělávání a rozvoji INTED 2016, která se uskutečnila v španělské Valencii se v březnu 2016. Zazněly na ní příspěvky vybrané recenzenty tak, aby naplnily očekávání vyplývající z názvu konference a aby pokryly široké spektrum výzkumných, vývojových a vzdělávacích aktivit.

Pro analýzu bylo využito celkem 416 příspěvků, které editoři Gómez Chova, L., López Martínez, A., Candel Torres, I. (2016) dali do sborníku z konference. Příspěvky ve sborníku tedy lze chápat jako dokumenty oficiální povahy a použít je pro analýzu. Dalším krokem je stanovení explicitní vyčlenění kategorií na úrovni témat, pojmů nebo myšlenek. V příspěvcích se objevovala témata:

- výuka nejlepší pro zaměstnání, pro budoucnost,
- informační a komunikační technologie ve výuce,
- pedagogické metody,
- vzdělávání a podnikání,
- vzdělávání a výzkum.

I když výše uvedený výčet působí dojmem, že je příliš agregovaný, že prezentovaná témata byla pestřejší, pestrost byla docílena v podstatě jen různými formulacemi v názvech příspěvků. Každý z příspěvků bylo možné přiřadit jednomu z témat. Výsledek ukazuje tabulka 1 „Počet příspěvků k jednotlivým tématům a jejich podíl na obsahu konference“.

Tabulka 1: Počet příspěvků k jednotlivým tématům konference a jejich podíl na obsahu konference

Téma	Počet příspěvků	Podíl [%]
Výuka nejlepší pro zaměstnání, pro budoucnost	10	2,40
Informační a komunikační technologie ve výuce	136	32,69
Pedagogické metody	169	40,63
Vzdělávání a podnikání	82	19,17
Vzdělávání a výzkum	19	4,57
Celkem	416	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, data ze sborníku Gómez Chova, L., López Martínez, A., Candel Torres, I. (2016)

Tabulka ukazuje, že autoři se jen okrajově zaměřovali na vazbu vzdělávání a výzkumu či na učení s cílem podpořit možnost získat nejlepší zaměstnání v budoucnosti. Je sice pravda, že budoucnost je velmi obtížně predikovatelná, ale necelých 7 % úvah zaměřených na

provázání současného vzdělávání a budoucího výzkumu, anebo budoucího dobrého zaměstnání vzdělávaných osob, je podle mého názoru málo.

Propojení vzdělávání a podnikání se podle průběhu jednání konference nepodaří dosáhnout zřejmě ani v budoucnosti. Jen málo přes 19 % příspěvků zaznělo na toto téma. Zdá se tedy, že očekávat široce otevřenou cestu k technickému vzdělání je málo reálné. Nejde o to, aby se vývoj a inovace ve vzdělávání podbízely potenciálním studujícím, ale aby se výzkumy a inovace ve vzdělávání na technickou a ekonomickou sféru zaměřily a připravily prostor pro zajímavé a efektivní vzdělávání techniků. I zde bude působit problém předpověď budoucích vzdělávacích potřeb a správných kompetencí absolventů.

Tabulka na druhém a třetím řádku ukazuje, že autoři publikovaných prací jsou především zaměřeni na rozvoj metod výuky a na uplatňování informačních a komunikačních technologií ve výuce. Tato témata preferovali také recenzenti, bez jejichž podpory a pozitivních hodnocení by nebylo možné, aby téměř tři čtvrtiny (73,32 %) příspěvků bylo zaměřených mimo podnikání v průmyslu, mimo aplikace využitelné na finančních trzích anebo v jiných odvětvích.

Využívání informačních a komunikačních technologií ve výuce vychází z faktu, že počítač šetří duševní práci (jako například opisování nahrazuje přesouváním a kopírováním bloků textu). Šetření na tomto místě má ale na učení negativní vliv, jak uvádí Spitzer (2014). Opsání textu by pro učení bylo mnohem lepší, než přesouvání obsahu. Přesunutí obsahu je pro každý obsah stejné a tento obsah neupevňuje v paměti. Naopak opsání se jeví jako vhodnější, neboť studující si musí slovo zapamatovat a znovu samostatně vytvořit a to smysluplnými pohyby pera po papíře, které z jednotlivých znaků vytvářejí význam, slovo, větu.

Spitzer (2014, s. 65) uvádí, že intenzivní zpracování obsahu textu na základě všech možných aspektů ovlivňuje změnu v mozku a tím lepší uložení dotýčeného obsahu. Tato myšlenka platí i obráceně. Čím povrchněji se nějakým obsahem studující zabývá, tím méně se naučí. Právě z tohoto důvodu musejí digitální média a internet působit na učení negativně. Je jen minimálně náročné zmáčknout klávesy Ctrl+C a Ctrl+V a přemístit slovo do jiné části textu. Přečíst slovo, nebo dokonce přepsat by byly kroky hlubšího zpracování a takové kroky elektronická média oslabují, nebo úplně odstraňují.

4. Výsledky

Je pravda, že jako jeden z předmětů je do výuky řady škol zařazena informatika, neboť počítače jsou v podstatě neodmyslitelnou součástí mnoha pracovišť. Na počítače a komunikační technologie se dnes dost často díváme - a to ukázal i přehled příspěvků z mezinárodní konference - jako na nástroj k učení samotnému. Jak se ale zdá, chybí síla propojit rozvoj způsobů a technologií ve vzdělávání s rozvíjením technických a technologických znalostí a dovedností.

Dedikace

Text vznikl v souvislosti s řešením projektu „Aktuální trendy ve vývoji finančních trhů“, číslo projektu 7773. Je hrazen z institucionální podpory.

Literatura

- [1] Barger, M., Gilbert, R. a Boyette, M., 2014. *Florida's Engineering Technology Associate of Science Degree Program: A Model for Technical Workforce STEM Based Education*. Journal of Engineering Technology, vol. 31, no. 1. pp. 38-49 ProQuest Central. ISSN 07479964.

- [2] Gómez Chova, L., López Martínez, A., Candel Torres, I., 2016.(ed.) [flash disk] *INTED2016 Conference Proceedings, 10th International Technology, Education and Development Conference*. IATED Academy. ISBN: 978-84-608-5617-7
- [3] Luna, D., Peracchio, L.A. a De Juan, M.,D. 2002. *Cross-Cultural and Cognitive Aspects of Web Site Navigation*. Academy of Marketing Science.Journal, Fall, vol. 30, no. 4. pp. 397 ProQuest Central. ISSN 00920703
- [4] Nacher, P., 2015. *Konec finančních negramotů v Čechách*. Plot. ISBN 978-80-7428-268-3
- [5] Prokša M., Held, L. a kol., 2008. *Metodológia pedagogického výskumu a jeho aplikácia v didaktikách prírodných vied*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, ISBN 978-80-223-2562-2 dostupné on-line dne 15.4.2016 z http://katchem.truni.sk/prilohy/metod/analyza_textov.pdf
- [6] Spitzer, M., 2014.*Digitalni demence. Jak připravujeme sami sebe a naše děti o rozum*. Host - vydavatel/stvi, s.r.o.Brno, ISBN 978-80-7294-872-7.

Kontakt

Ing. Josef Budík, CSc.

Vysoká škola finanční a správní, Fakulta ekonomických studií

Estonská 500, 101 00 Praha 10, Česká republika

Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: josef.budik@mail.vsfs.cz

SOCIAL INNOVATIONS AND THEIR RELEVANCE IN THE NATIONAL ECONOMY

SOCIÁLNE INOVÁCIE A ICH VÝZNAM V NÁRODNOM HOSPODÁRSTVE

Sylvia Bukovová¹

ABSTRACT

Social innovation means developing new ideas, services and models to better manage social problems. The innovation is aimed at qualitative development of civil society. The article deals with the characteristics of innovation with a focus on the definition of a social innovation in the broad and narrow sense. It provides the specific examples of social innovations that have developed in social practice. It highlights the importance of social innovations in the economy, which finds its reflection in new innovative strategies of European policy.

KEY WORDS

innovation, social innovation, civil society, innovative strategies of European policy

JEL CLASSIFICATION

J00, J06, I00

1. Charakteristika a vymedzenie inovácií

Inovácie predstavujú jeden z najlepších nástrojov ako udržať a zlepšiť vývoj ekonomiky štátu a zlepšiť konkurencieschopnosť podnikov v lokálnom aj globálnom podnikateľskom prostredí. Vznikajú na základe nových poznatkov a znalostí a sú vyústením uplatnenia nových poznatkov v praxi, výsledkom kolektívneho procesu s množstvom aktérov, ktorí disponujú rôznymi poznatkami a navzájom tieto poznatky spájajú a kombinujú. Najdôležitejšími vlastnosťami inovácií je novosť a zmena, pripisujú sa im technicko-ekonomické prednosti oproti predchádzajúcim riešeniam. Inovácie zasahujú do každej činnosti človeka, vplývajú nielen na kvalitu jeho súčasného života, ale vytvárajú i príležitosti a podmienky života v budúcnosti.

Podstatným znakom inovácií je realizácia novej pridanej hodnoty produktu, technológie alebo služby na trhu. Chápeme ich ako obnovovanie sortimentu výrobkov a služieb, nové metódy výroby, zásobovania a distribúcie, zmeny v riadení a organizácii práce a pracovných podmienok pracovnej sily.

„Inováciu môžeme definovať ako množinu vedných, technologických, organizačných, finančných a komerčných postupov, ktoré majú alebo by mali vyústiť v realizáciu nových alebo zlepšených technologických produktov alebo prostriedkov.“ (Manuál z Oslo 2005).

„Inovácia je zavedenie/implementácia nového alebo značne vylepšeného produktu (výrobku alebo služby), alebo procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v obchodnej praxi, organizácii práce alebo externých vzťahoch.“ (Definícia OECD).

¹PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD., odborný asistent. e-mail: sylvia.bukovova@euba.sk

Na Slovensku je inovácia definovaná v zmysle zákona č. 172/2005 Z. z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja ako:²

- a) nový alebo zdokonalený výrobok alebo nová alebo zdokonalená služba, ktoré sú uplatniteľné na trhu a založené na výsledkoch výskumu a vývoja alebo podnikateľskej činnosti,
- b) nový alebo zdokonalený výrobný postup alebo distribučná metóda vrátane podstatných zmien techniky, zariadenia alebo softvéru,
- c) nový spôsob organizácie v podnikateľskej praxi podniku, organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov,
- d) prenos poznatkov vedy a techniky do praxe,
- e) nákup súhrnu výrobo-technických a obchodných skúseností (know-how), získavanie a prenájom práv z licenčných zmlúv,
- f) zavedenie moderných metód v predvýrobných etapách a v organizácii práce,
- g) zlepšenie kontrolných a skúšobných metód v procese výroby a v službách,
- h) zvýšenie kvality práce a bezpečnosti práce,
- i) zníženie negatívneho vplyvu na životné prostredie,
- j) účinnejšie využívanie prírodných zdrojov a energie.

Pojem inovácia sa väčšinou spája s predstavou technickej inovácie – predmetmi, produktmi, výrobnými zariadeniami, infraštruktúrami. Už dávno však inovácie predstavujú oveľa viac než nové produkty alebo vývoj nových technológií. V súvislosti s prechodom od priemyselnej ekonomiky k ekonomike služieb a znalostnej ekonomike sa podstatne mení vzťah technologickej a sociálnej inovácie. Do popredia sa dostávajú sociálne inovácie ako rozhodujúci činiteľ ovplyvňujúci celkový rozvoj spoločnosti.

a. Sociálne inovácie

Pokým inovácia označuje niečo nové, prívlastok **sociálna** znamená interakciu občanov alebo pozitívny výsledok pre spoločnosť a jej členov. Sociálne inovácie sa chápu ako predpoklad, sprievodný jav alebo dôsledok technickej inovácie. Jednoznačne zatiaľ nie je stanovené rozhodujúce kritérium, čo robí inováciu sociálnou – či je rozhodujúcim kritériom spoločenský úžitok a ako ho možno určiť. Existuje však zhoda v tom, že pojem sa vzťahuje na inovácie, ktoré priamo súvisia s hľadaním riešení spoločenských problémov a výziev.³

Prvá zmienka o sociálnej inováci sa objavuje v diele Josepha Schumpetera v roku 1912. V nemeckej odbornej literatúre boli prvýkrát definované sociálne inovácie ako nové cesty k dosiahnutiu stanovených cieľov (najmä nové organizačné formy, nové pravidlá, nový životný štýl), ktoré menia smer sociálnych premien, lepšie a efektívnejšie riešia problémy ako predošlé praktiky a preto sú hodné toho, aby sa napodobňovali a inštitucionalizovali.⁴

Sociálnymi dopadmi inovačných procesov sa doteraz zaoberali mnohé výskumy, sociálne inovácie sa však chápali ako reakcia na technologické inovačné procesy. Stredobodom pozornosti boli teda predovšetkým technické inovácie.⁵

²Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020

https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&Stamp=20130102100012757

³Howaldt, J., - Jacobsen, H., 2010. *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Weinheim 2010. ISBN: 978-3-531-18182-0

⁴Zapf, W., 1989. *Über soziale Innovationen*. In: *Soziale Welt*, 40 (1/2), S. 170-183. ISSN 0038-6073

⁵*Soziale Innovationen haben eine hohe wirtschaftliche Relevanz.*

Súčasný výskum však poukazuje na fakt, že sociálne inovácie sú viac než len reflexiou na technologickú zmenu. V oblasti manažmentu alebo služieb nejde len o technické „artefakty“, ale o nový spôsob komunikácie, kooperácie a spolupráce. Vzniká teda nová sociálna prax, ktorá je výsledkom realizácie sociálnej inovácie.

Sociálna inovácia je spojená s viacerými procesmi. Vzťahuje sa na vznik, realizáciu a šírenie nových sociálnych praktík v rôznych oblastiach života spoločnosti. Sociálna inovácia sa čoraz častejšie vníma ako spôsob kompenzácie za neefektívne fungovanie štátu aj hospodárstva pri riešení nedostatku, ale aj pri riešení globálnych problémov, ako sú starnúca spoločnosť a zmena klímy. Pojem „sociálna inovácia“ sa vymedzuje ako nové nápady (produkty, služby a modely), ktoré zároveň riešia spoločenské problémy, plnia sociálne potreby a vytvárajú nové sociálne vzťahy medzi príslušnými skupinami. Sociálnu inováciu môžu tvoriť také prvky, ako napríklad nová účasť na rozhodovaní, služby ovplyvňujúce sociálne postavenie konkrétnych cieľových skupín (či už sú poskytované komerčne alebo nie) a zmeny v systémoch sociálnej starostlivosti. Sociálna inovácia je súčasťou kultúrneho rozvoja a spoločenskej zmeny.⁶

Sociálne inovácie sa chápu ako nové myšlienky, ktoré môžu pomôcť pri riešení sociálnych problémov, pri napĺňaní sociálnych potrieb, pri vytváraní nových sociálnych vzťahov. Sociálne inovácie spočívajú v rozvoji nových projektov, služieb a obchodných modelov, umožňujú efektívne reagovať na sociálne otázky.

Sociálna inovácia sa vyznačuje nielen novým predmetom, ale otvára aj iné cesty objavovania, difúzie a zodpovedajúceho šírenia v spoločnosti.

V pojme sociálna inovácia sa skrýva dvojité významy:

- na jednej strane popisuje sociologický predmet, teda interakciu ľudí,
- na strane druhej obsahuje pojem *sociálnej* orientáciu na celospoločenské blaho.

Sociálne inovácie majú vysokú hospodársku relevanciu, pretože otázky, ako sa riadi podnik a ako zamestnanci spolupracujú, sú enormne dôležité aj z hľadiska využitia informácií a poznatkov pri riadení pracovných procesov, čím sa stáva organizácia spolupráce aktérov týchto procesov stredobodom pozornosti inovačných stratégií.

Z hľadiska ekonomického významu inovácií sú prioritné hightech – inovácie. Treba si však uvedomiť, že dve tretiny vytvorených hodnôt v súčasnosti prináša sektor služieb. V tomto sektore zohrávajú síce technológie určitú úlohu, ale nie sú prioritné. Ide tu predovšetkým o sociálne vzťahy a spoluprácu medzi ľuďmi, v čom môže byť technológia potrebná a nápomocná, v mnohých prípadoch však nie je nevyhnutná. Z toho vyplýva druhá dimenzia a rastúci význam sociálnej inovácie, i keď existujú aj sociálne inovácie bez ekonomického efektu.

Cieľom inovácií v oblasti manažmentu alebo v oblasti práce je vždy rast konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť podniku však možno zvýšiť rôznymi spôsobmi – ***cieľom sociálnych inovácií je práve hľadať a nájsť prostredníctvom spolupráce ľudí nové riešenia***, teda ísť cestou, z ktorej bude profitovať nielen podnik, ale aj zamestnanci. (Príkladom môže byť kontinuálna výmena poznatkov, názorov pri riešení problému medzi vedením podniku a ostatnými zamestnancami).

<http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/interview-mit-prof-dr-juergen-howaldt>

⁶ *Sociálna inovácia pri poskytovaní služieb: noví partneri a nové prístupy*

<http://sr.ra.sk/wp-content/uploads/2014/01/Soci%C3%A1lna-inov%C3%A1cia-pri-poskytovan%C3%AD-slu%C5%BEieb-nov%C3%AD-partneri-a-nov%C3%A9-pr%C3%ADstupy.pdf>

Manažment znalostí je tiež sociálnou inováciou, pretože úspešný manažment poznatkov a informácií v podniku vyžaduje zosúladenie komunikácie a kooperácie s cieľom *optimalizovať* výmenu poznatkov.

Dôležitý je nielen celospoločenský dosah sociálnych inovácií, ale aj jej vplyv v jednotlivých organizáciách, malých sociálnych skupinách, ako aj v spolužití ľudí.

Pojem sociálna inovácia možno teda použiť nielen v celospoločenskom význame, ale aj v jeho kontextoch: v jednotlivých organizáciách, na jednotlivých úrovniach sociálneho systému, kde výsledkom sociálnych inovácií sú nové druhy správania, konania a spolužitia ľudí.

Vychádzajúc z uvedeného sa pokúsime o definovanie sociálnej inovácie v dvoch dimenziách:

- Pod pojmom sociálna inovácia **v širšom význame** budeme chápať sociálne inovácie, ktorých výsledkom je celospoločenský prospech, rozvoj občianskej spoločnosti, zlepšenie kvality života všetkých obyvateľov. Prispievajú k zvýšeniu zamestnanosti, blahobytu obyvateľstva, sociálnej inklúzii, ochrane životného prostredia a zvýšeniu konkurencieschopnosti krajiny – zabezpečujú teda celospoločenské blaho.
- Sociálnou inováciou **v užšom význame** budeme chápať inovácie s dosahom v jednotlivých úrovniach spoločenského systému, ktorých výsledkom je rozvoj jednotlivých organizácií, podnikov, sociálnych skupín alebo ich spolužitia.

Medzi sociálne inovácie v užšom význame patria inovácie prinášajúce zmeny, ktoré sa týkajú človeka, jeho správania v podniku a tým sa dotýkajú sociálneho systému podniku. Slúžia na zvýšenie motivácie zamestnancov, zabezpečenie bezpečnosti a ochrany pri práci, zabezpečenie pracovného miesta. Majú priamy vplyv na formy a metódy práce zamestnancov a vedúcich pracovníkov v nasledujúcich oblastiach:⁷

- Vykonávanie a koordinácia činností
- Motivácia spolupracovníkov a hodnotenie ich pracovných výsledkov
- Nákup a prideľovanie materiálnych zdrojov
- Získavanie a realizácia vedomostí (štúdium, služby)
- Vytváranie a pestovanie pracovných vzťahov
- Identifikácia a podpora talentov
- Komunikácia a aktívne počúvanie
- Chápanie potrieb shareholderov, zosúladenie potrieb jednotlivých záujmových skupín a vyvodenie dôsledkov pre vlastnú prácu

Sociálne inovácie sú dôležité pre spoločenský rozvoj a aj keď sú príbuzné technickým inováciám, nemožno ich s nimi stotožniť.

Znaky sociálnej inovácie, ktoré vyplývajú z výskumu príkladov úspešných sociálnych inovácií (Tabuľka 1), sú:⁸

- (1) Sociálne inovácie nemožno definovať cez ich „novosť“, o to viac však cez ich efekty: výnosy, resp. náklady (nielen finančného charakteru) ich uplatnenia v praxi – udomácnenia a asimilácia v živote ľudí

⁷HR Lexikon.

<http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/177/Sozialinnovation>

⁸Gillwald, K., 2000. *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin <http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>

- (2) Medzi technickými a sociálnymi inováciami existujú zásadné, doteraz však presne neurčené rozdiely v teoretickej aj empirickej oblasti
- (3) Analytické kategórie k popisu a vysvetleniu sociálnych inovácií je potrebné ďalej rozpracovať

V nasledujúcej tabuľke uvádzame príklady sociálnych inovácií, ktoré priniesli d'alekosiahle zmeny spoločenského správania, činností a postupov, odkláňajúcich sa od dovtedajších schém:

Tabuľka 1: Príklady sociálnych inovácií

Oblasť „občianska spoločnosť“:
Hnutie na ochranu životného prostredia skupiny a organizácie občianskych iniciatív na ochranu životného prostredia s hlavnou ideou presadiť ekologické požiadavky v spoločenskom a politickom živote
Nemanželské spolužitie – partnerstvá – čoraz viac sa rozširujúca forma životného a ekonomického spolužitia mužov a žien bez formálneho uzavretia manželstva, sčasti s deťmi, aj z predošlých partnerstiev
Ekonomická oblasť:
Práca pri bežiacom páse - montážnej linke - spôsob organizácie výroby s usporiadaním podnikových prostriedkov a pracovných miest podľa sledu pracovných procesov vo vopred určenom pracovnom tempe
Fast-food reťazce - podniky tzv. systémovej gastronómie, ktoré využívajú predpripravené rýchle jedlá a ponúkajú ich samoobslužným systémom - väčšinou nákupcovia licencií, s vysokým stupňom riadenia centrárou (franchising)
Oblasť štátu:
Celoštátny systém sociálneho poistenia , ktorý obsahuje nemocenské, úrazové, invalidné a starobné poistenie
Územná reforma - komunálne členenie územia podľa zvoleného kritéria

Zdroj: Gillwald, K., 2000. *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin
<http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>

b. Sociálne inovácie v rámci európskej štátnej inovačnej politiky

Dimenzie sociálnych inovácií nachádzajú svoj odraz v európskej inovačnej politike. Rámcové podporné programy EÚ obsahujú už aj požiadavky na spoločenskú efektívnosť vynaložených investícií. Na inovácie sa otvára nový pohľad a na rozdiel od minulosti sa oproti technickým účinkom začína zdôrazňovať ich sociálna stránka. „Inovácia nie je len ekonomický mechanizmus alebo technický proces. Je to predovšetkým sociálny fenomén. Preto sú účel, prínosy a rámcové podmienky inovácie tesne spojené so sociálnou klímou, v ktorej vzniká“. (EK: Zelená kniha k inovácii, 1995). Chápanie inovácií tak už zahŕňa ich úlohu a vplyv na zabezpečenie konkurencieschopnosti a trvalo udržateľného rozvoja ako hlavného cieľa EÚ.

V súčasnosti sa dostáva do popredia nová inovačná stratégia, ktorá vyžaduje zmenu inovačných princípov od technológie a vedy k procesom, nachádzajúcim nové spôsoby riešenia spoločenských výziev v zmysle spoločenskej sociálnej inovácie na zabezpečenie adekvátnej kvality života všetkým občanom. Presadzuje sa potreba novej obsiahlej transformácie technicky orientovaných inovácií na spoločensky orientované sociálne inovácie - od zlepšenia pracovných podmienok cez investície do ľudského kapitálu až ku komplexnému zvládnutiu spoločenských zmien a reforiem sociálneho štátu.

Postupnú implementáciu sociálnej inovácie do inovačnej politiky dokumentuje nasledujúca tabuľka 2:

Tabuľka 2: Rozvoj znakov štátnej vedeckovýskumnej a inovačnej politiky

Obdobie	1975 - 95	Od 2000
Hlavný cieľ	hospodársky	spoločenský
Determinanty	priemyselná konkurencieschopnosť	zamestnanosť a kvalita života
Priestorový rámec	medzinárodný	celosvetový
Koncept výskumných procesov	lineárny (tvorivý proces a príprava)	interaktívny a systémový
Výber akcií	podľa technologických hľadísk	podľa dopytu
Druh akcií	predvýrobný výskum a vývoj a nepriama podpora inovácií	účelový výskum a vývoj (vrátane sociálno-ekonomických aspektov) až ku komercializácii inovácií
Druh a účel priorít	technologicko-priemyselné	sociálno-politické
Riadiace orgány - ministerstvá	vzdelávanie, veda a výskum, priemysel	koordinácia ministerstiev
Najdôležitejšie financované technológie	elektronika, informatika a telekomunikácie	“zmiešané” vedy a technológie – kombinácie podľa riešeného problému
Realizácia	podporné a kooperačné programy	interdisciplinárne programy a projekty
Forma evaluácie projektu	vedecké hodnotenie zo strany kolegov a používateľov	finančná evaluácia a hodnotenie sociálno-ekonomických účinkov
Prevládajúce kritériá výberu	vedecký - prínos pre konkurencieschopnosť	prínos pre potreby spoločnosti a priemyslu
Evaluácia akcií	evaluácia vedecko-technických účinkov	evaluácia sociálno-ekonomického pôsobenia a neustály strategický monitoring

Zdroj: Howaldt, J – Schwarz, M., 2010. Soziale Innovationen. Bielefeld: transcript Verlag, 2010. ISBN 978-3-8376-1535-7.

Napriek doteraz absentujúcej jednotnej definícii sociálnej inovácie, sú sociálne inovácie fenoménom, ktorý zasahuje do všetkých oblastí každodenného života spoločnosti. Vyžadujú si interakciu jednotlivcov, organizácií, sociálnych skupín i subjektov z rôznych ekonomických sektorov, ich všestrannú podporu, informácie a vedomosti. Kreativita a inovácia vo všeobecnosti a zvlášť sociálna inovácia sú podstatným faktorom pre podporu trvalo udržateľného rozvoja, zabezpečovanie pracovných miest a rast konkurencieschopnosti, v čom tkvie ich význam pre každé národné hospodárstvo.

Poznámka

Príspevok bol spracovaný v rámci výskumu na projektoch: (1) „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu.“ VEGA č. 1/0784/15 v rozsahu 50%, (2) „Zhodnotenie

efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ VEGA 1/0709/15 v rozsahu 50%, autorský podiel 100%.

Použitá literatúra

- [1] Gillwald, K., 2000. *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin.
- [2] <http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf> , [accessed 7.3.2016].
- [3] Howaldt, J – Schwarz, M., 2010. *Soziale Innovationen*. Bielefeld: transcript Verlag, 2010. ISBN 978-3-8376-1535-7.
- [4] Howaldt, J, - Jacobsen, H., 2010. *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Weinheim 2010. ISBN: 978-3-531-18182-0
- [5] *HR Lexikon*.
- [6] <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/177/Sozialinnovation>
- [7] *Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020*.
https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_doc.pdf?instEID=1&attEID=51522&docEID=287000&matEID=5788&langEID=1&tStamp=20130102100012757 [accessed 17.3.2016].
- [8] *Soziale Innovationen haben eine hohe wirtschaftliche Relevanz*.
- [9] <http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/interview-mit-prof-dr-juergen-howaldt> [accessed 8.4.2016].
- [10] *Sociálna inovácia pri poskytovaní služieb: noví partneri a nové prístupy*
- [11] <http://sr.ra.sk/wp-content/uploads/2014/01/Soci%C3%A1lna-inov%C3%A1cia-pri-poskytovan%C3%AD-slu%C5%BEieb-nov%C3%AD-partneri-a-nov%C3%A9-pr%C3%ADstupy.pdf> [accessed 15.4.2016].
- [12] Šúbertová, E., 2013. *Impact of changes in selected economic instruments for input prices in the Slovak enterprises - Vplyv zmien vybraných ekonomických nástrojov na ceny vstupov v slovenských podnikoch*. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 - Bratislava* : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. S. 529. ISBN 978-80-225-3636-3
- [13] Tóthová, A, - Tóth, M., 2010. *Importance of planning processes` management and presentations in enterprises and holding groupings*. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, s. 480-489. ISBN 978-80-225-2978-5.
- [14] Zapf, W., 1989. *Über soziale Innovationen*. In: *Soziale Welt*, 40 (1/2), S. 170-183. ISSN 0038-6073

Kontakt

PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.
Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: sylvia.bukovova@euba.sk

ACTUAL CHALLENGES AND TRENDS IN PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE MANUFACTURING COMPANIES

AKTUÁLNÍ VÝZVY A TRENDY V ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VÝROBNÍCH PODNIKŮ

Veronika Burešová¹, Lilia Dvořáková²

ABSTRACT

The objectives in environmental and social area should constitute the integral part of strategic corporate objectives. The main objective of this paper consists in discussion and critical evaluation of the modern enterprise performance indicators based on the so-called economic profit and possibilities of their use for the segment of medium-sized manufacturing companies. The Economic Value Added (EVA) indicator and True-Value Added (so-called TRUEVA) indicator have the greatest potential for effective measurement of the sustainable performance of medium-sized manufacturing companies in the Czech Republic. The research results show that Czech companies are not convinced sufficiently of the socially responsible activities benefits and as a consequence they plan and direct the Corporate Social Responsibility activities unsystematically and rather intuitively than in the form of targeted monitoring and quantification of modern economic performance indicators of the entrepreneurship.

KEY WORDS

Performance measure, economic value added modification, shareholder wealth maximisation, medium-sized manufacturing company.

JEL CLASSIFICATION

F61, F63

1. Úvod

Slovenská republika a Česká republika jsou zeměmi mnoha protikladů. Tyto dva, do dnešních dnů si přesto stále blízké, národy spojuje (nejen díky jejich dlouhé společné historii) celá řada rysů. Slovenská republika a Česká republika jsou členskými státy Severoatlantické aliance, Evropské unie, Organizace spojených národů, Visegrádské čtyřky. Oba státy patří k rozvinutým ekonomikám střední Evropy. Slovensko je v posledních letech opakovaně považováno za jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících ekonomik zemí Evropské unie, což dokládají výsledky hrubého domácího produktu ekonomiky Slovenska na osobu v paritě kupní síly. Po Slovinsku a České republice je Slovenská republika třetí nejsilnější ekonomikou postkomunistických zemí.

V 90. letech 20. století Slovenská republika a Česká republika prošly nesnadnou ekonomickou transformací od systému socialistického centrálního plánování k hospodářství volného trhu. Obě země se tehdy potýkaly s nevhodnou a především dlouhodobě neudržitelnou strukturou průmyslu, orientovanou především na těžký průmysl. Takováto orientace měla svůj původ v rozmachu komunistického režimu po druhé světové válce, které bylo ve znamení násilného rozsáhlého znárodňování. Nejvýznamnějšími průmyslovými

¹ Ing. Veronika Burešová, Department of Finance and Accounting, Faculty of Economics, University of West Bohemia, buresovv@kfu.zcu.cz.

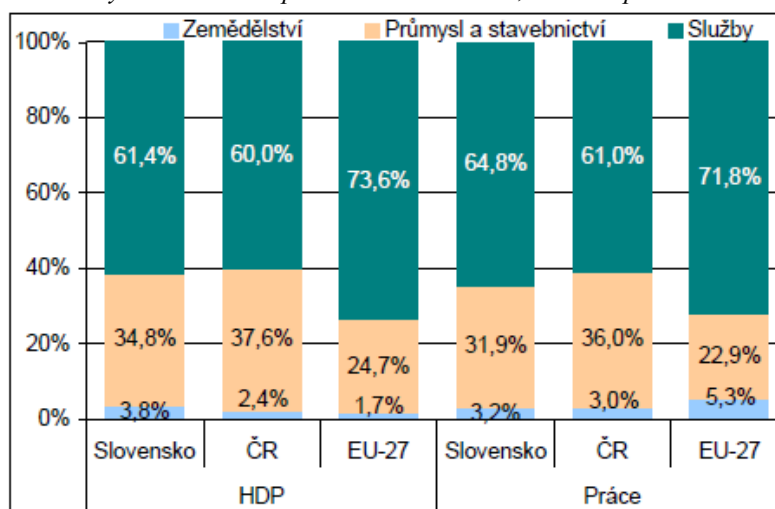
² Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc., Department of Finance and Accounting, Faculty of Economics, University of West Bohemia, ldvorako@kfu.zcu.cz.

odvětvími po druhé světové válce (po období rozmachu zbrojního průmyslu a hutnictví) byla elektrotechnika, strojírenství, zpracování kovů, chemikálií, azbestu, kaučuku a hutnictví železa. Mezi klíčové produkty patřily dopravní prostředky včetně letadel, elektrospotřebiče, těžké stroje a výrobky přesného strojírenství.

Dodnes průmysl (výroba) patří k významným sektorům slovenské a české ekonomiky. Jak demonstruje obrázek 1, přestože více jak 60 % národního hospodářství v České republice připadá na služby, drží si průmysl stabilně svůj podíl přes 30 %. V České republice práce v průmyslu zaměstnává přes 40 % všech ekonomicky aktivních obyvatel. K hlavním odvětvím průmyslu v Česku patří průmysl chemický, strojírenský, potravinářský a hutnický. Další významná odvětví jsou průmysl energetický, stavební a spotřební. Méně významná odvětví jsou zbrojní průmysl a sklářství, které však má v České republice dlouhou tradici. V současnosti je český průmysl závislý na exportu, zejména do Spolkové republiky Německo. Více jak 50 % se na exportu podílí vývoz strojů a dopravních prostředků, kolem 10 % tvoří průmyslové a spotřební zboží. Velmi důležitý je i automobilový průmysl.

Na Slovensku je v oblasti průmyslové produkce nejsilněji zastoupeno strojírenství a automobilový průmysl. Ekonomické výsledky slovenské ekonomiky významně determinuje také chemický a hutní průmysl. Hlavním vývozním artiklem jsou na Slovensku především stroje a elektrická zařízení, vozidla, kovy, chemikálie a nerosty. Nejvýznamnějším exportním partnerem je podobně jako v případě České republiky Spolková republika Německo, kam směřuje kolem pětiny celkového objemu exportu. Teritoriální struktura importu je obdobná. Největší část dovozu pochází ze Spolkové republiky Německo a České republiky.

Obrázek 1: Sektory národního hospodářství – Slovensko, Česká republika a Evropská unie



Zdroj: Eurostat, data k roku 2010 (HDP) a 2011 (práce)

2. Definice problému, metodologie výzkumu

Výrobní podniky v České republice i na Slovensku patří k významným zaměstnavatelům a přispěvatelům ke tvorbě hrubého domácího produktu. Nabízí se otázka, do jaké míry je toto jejich postavení udržitelné, vezmeme-li v úvahu skutečnost, že konkrétně u středně velkých výrobních firem (podniků s 50 až 250 zaměstnanci) působících v prostředí malých proexportně orientovaných ekonomik jsou dlouhodobě patrné problémy s prosazováním principů udržitelné výkonnosti v podnikovém řízení. Právě středně velkým výrobním firmám dosud chybí konzistentní přístup k řízení udržitelné podnikové výkonnosti. Jak uvádí Knápková (2014), manažeři mají k dispozici a využívají široké spektrum metod, nástrojů, konceptů pro měření a řízení výkonnosti jejich podniků. Ne všechny z nich však přinášejí žádané efekty. Prioritou systému řízení výkonnosti středně velkých výrobních podniků by

mělo být nastavit tento systém tak, aby dlouhodobým měřením a řízením své výkonnosti podnik směřoval k udržitelnému růstu a konkurenceschopnosti v časovém horizontu podobnému tomu, na jaký je sestavován jeho strategický plán.

Je stále velkou výzvou začleňovat společensky odpovědné aktivity (koncept Corporate Social Responsibility, zkr. CSR) do strategického plánu firmy - chovat se odpovědně ke společnosti (ctít hodnoty), svými aktivitami nezatěžovat životní prostředí více než je nutné, přispívat a dopomáhat ke kvalitnějším podmínkám pro život společnosti v současnosti, ale i do budoucna - prezentovat se navenek i dovnitř jako podnik uznávající a prosazující principy společenské odpovědnosti. I přes dosud nevyjasněnou záležitost přínosů společensky odpovědných aktivit pro finanční výkonnost podniku by pozornost měla být zaměřována na používané metody, specifické klíčové indikátory výkonnosti (tzv. KPIs) spíše než na konkrétní výsledky. Cíle v environmentální a sociální oblasti by měly být nedílnou součástí strategických podnikových cílů.

Hlavním cílem příspěvku je proto diskutovat a kriticky zhodnotit aplikovatelnost (vhodnost) moderních ukazatelů podnikové výkonnosti vycházejících z idey tzv. ekonomického zisku pro segment středně velkých výrobních podniků v prostředí rozvinutých ekonomik s nedostatečně likvidním a rozvinutým finančním trhem. Příspěvek se opírá o výzkumnou metodu desk research a kritickou analýzu. Příspěvek vychází z odborné literatury, vědeckých statí a výzkumných zpráv ke zkoumanému problému v oblasti udržitelné výkonnosti podniku, hodnotového řízení na základě ekonomického zisku a společensky odpovědného podnikání.

V příspěvku jsou rovněž prezentovány výsledky empirického kvantitativního výzkumu. Jeho cílem bylo prozkoumat, do jaké míry jsou využívány moderní ukazatele hodnotového řízení odvozené od ekonomické přidané hodnoty v současné podnikové praxi České republiky. Pozornost je věnována konceptu ekonomické přidané hodnoty (dále jen EVA), a jejím modifikacím odrážejícím trend udržitelného podnikání jakožto faktoru pozitivně ovlivňujícího konkurenční výhodu a postavení podniku ve vysoce konkurenčním a dynamickém ekonomickém prostředí 21. století. Data byla získána formou dotazníkového šetření. Kritériem pro výběr vhodných firem byly kromě kritéria počet zaměstnanců (50 - 250) také zaměření podnikatelských aktivit - výroba (CZ NACE - 10,11, 22-31), sídlo na území České republiky včetně vazby na region Plzeňský kraj a Karlovarský kraj (sídlo, popř. místo odbytu). Finální vzorek respondentů, kteří zodpověděli všechny otázky v dotazníku, obsahoval celkem 128 firem - výrobních firem střední velikosti působících (provozujících svůj core business) v České republice.

3. Společensky odpovědné podnikání - faktor determinující konkurenceschopnost výrobních firem v globální ekonomice

Dosud nebyla nalezena uspokojivá a především jednoznačná odpověď na mnohokrát diskutovanou otázku, zda respektování aspektů udržitelnosti je v rozporu s cílem maximalizace bohatství pro vlastníky či nikoli. Faktem přesto je, že nelze jinak než následovat zásady společensky odpovědného chování a jednání – chování a jednání odpovědného k životnímu prostředí (Zemi jako takové), i podnik obklopující společnosti lidí. Český ekolog, zakladatel Společnosti pro trvale udržitelný život a první československý ministr životního prostředí Josef Vavroušek (2006) definuje udržitelný rozvoj jako „takový způsob života, který se přibližuje ideálům humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou, a to v časově neomezeném horizontu. Je založen na vědomí odpovědnosti vůči dnešním i budoucím generacím a na úctě k živé i neživé přírodě.“

Fenomén udržitelného rozvoje, udržitelné výkonnosti a udržitelného podnikání je všudypřítomný. Nelze jej přehlížet, nelze nehledět na postoje, očekávání podnikových

stakeholderů – maximalizovat „pouze“ krátkodobý (roční) účetní zisk podniku. Sebhathu (2009), Kolářová a Moldan (2002/2003), Kuldová (2011), Rynda (2006) a další poukazují na skutečnost, že je zapotřebí sladit sociální a ekonomický rozvoj s respektem k ekologickým zákonitostem. Jinými slovy vystavět dlouhodobou prosperitu, úspěšnost podnikání a konkurenční schopnost na třech navzájem vyvážených základních pilířích - ekonomické, ekologické a sociální dimenzi. Autoři jako např. Brockett, Rezaee (2012) při posuzování úspěchu podniku ze tří hledisek – zisku, lidí a planety používají pojem „Triple-Bottom-Profit“.

Černé předpovědi o vyčerpání neobnovitelných zdrojů se nenaplnily. Často jsou s patrnou neochotou a zdrženlivostí uváděny v život nařízení a předpisy institucí, jichž jsou národní ekonomiky členy. Doposud jsou aktivity v oblasti společenské odpovědnosti podnikání (tzv. Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) na bázi dobrovolnosti. I v blízké budoucnosti se proto dá očekávat, že prvotní impuls pro zavedení politiky CSR přijde od vedení podniku. Cíle v environmentální a sociální oblasti by měly být nedílnou součástí strategických podnikových cílů, pokud nechce být podnik předešnán konkurenčními subjekty v oblasti CSR.

4. Systém měření udržitelné výkonnosti výrobního podniku

Ať už v případě České nebo Slovenské republiky, obtížně se navazuje na boom přicházející s průmyslovou revolucí v polovině 19. století. Rozmach hutnictví, strojírenství a dopravy (železnice) takových rozměrů, jaký přinesla průmyslová revoluce, již na počátku 21. století není reálný. Stále však lze najít firmy, které po svém navazují na její odkaz. Firmy jsou nuceny vyrovnávat se s převahou nabídky nad poptávkou po produkci, se silnými tlaky společnosti na ekologickou šetrnost výroby a nabízené produkce, s přísnými hygienickými normami, požadavky na udržení standardu kvality/jakosti poskytovaných produktů, se silným důrazem na posilování transparentního chování a loajality vůči podnikovému okolí, generové rovnosti a s dalšími fenomény, které s sebou přinesla tržní ekonomika, které de-globalizační tendence a migrační krize v Evropě činí stále aktuálnějšími.

Na mezinárodních fórech, summitech, sympoziích a konferencích i na úrovních jednotlivých ekonomik (vlád) jsou hledány a diskutovány způsoby, jakými podpořit globální dlouhodobě udržitelný růst. Na mikroekonomické úrovni podnikoví manažeři využívají široké spektrum přístupů, s cílem vytvořit pro podnikatelský subjekt takové podmínky, kdy by díky podnikatelským aktivitám:

- nedocházelo k nadlimitní zátěži životního prostředí (environmentální perspektiva);
- nebyly vystavěny bariéry rozvoji potenciálu zaměstnanců;
- nedocházelo k omezování životního prostoru jednotlivce nebo skupiny osob (sociální perspektiva).

V této souvislosti je zapotřebí zmínit další důležitou skutečnost. Implementace takovýchto přístupů (nastavení takového podnikového systému řízení a s ním i systému měření a řízení podnikové výkonnosti) bude vyhodnocena jako možná a pro podnik přínosná pouze za předpokladu, že díky tomu bude posílen růstový potenciál firmy, že této firmě vzroste realizovaný (provozní) zisk. Zavedení a implementace sociálních a environmentálních aspektů do stávajících podnikatelských aktivit, z hlediska nákladovosti často nemalé, tak v takovémto případě podporuje myšlenku tradiční finanční výkonnosti, která je zastřešujícím termínem a jednotícím prvkem pro:

- Vytvoření / posílení / udržení konkurenční výhody firmy.
- Zlepšení pověsti, posílení dobrého jména firmy.
- Zlepšení schopnosti přilákat a udržet zaměstnance, externí spolupracovníky, zákazníky.

- Posílení morálky zaměstnanců, pozitivní motivace ve smyslu jejich pracovního nasazení, loajality a produktivity jejich práce.
- Posílení pozitivního obrazu v očích investorů, vlastníků, sponzorů, donátorů, finančních subjektů.
- Zlepšení vztahu s podniky, orgány státní správy, dodavateli, zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami.
- Vytvoření pozitivního mediálního obrazu.

Změny v podobě/zaměření společensky odpovědných aktivit determinují změny v systému řízení výkonnosti podniku. Systém řízení výkonnosti podniku má ve svém obecném pojetí podobu komplexní strukturované soustavy ukazatelů pro řízení procesů, činností, aktivit a organizačních jednotek. Problém řízení podnikové výkonnosti, a jeho dlouhodobé udržitelnosti obzvláště, je zapotřebí vnímat systémově. Teprve bude-li systém řízení udržitelné (dlouhodobě stabilní a vysoké) úrovně výkonnosti nastaven na úrovni činností, procesů a aktivit zohledňujícím všechny klíčové výkonnostní parametry všech podsystémů řízení, teprve pak bude systém řízení výkonnosti podniku cenným podnikovým nástrojem posilování konkurenční výhody podniku a výkonnosti. Ačkoli je často v různých rovinách diskutována otázka „obecné - finanční výkonnosti“ podniku a jeho dílčích částí (úrovně - aktivit, činností a procesů), vždy by mělo být zřejmé, že se jedná o agregaci veličin z oblasti jak finančního řízení, tak oblasti marketingu, technologických procesů a přípravy výroby, řízení lidských zdrojů a podobně.

5. Kritická analýza vybraných ukazatelů hodnotového řízení odvozených od ukazatele ekonomické přidané hodnoty

Již několik desetiletí je ve finanční teorii znám a v podnikové praxi využíván koncept hodnotového řízení podniku. Tento koncept z angl. Value Based Management (dále jen VBM) a spolu s ním ukazatel ekonomické přidané hodnoty (Economic Value Added, dále jen EVA) představují zásadní změnu v zaměření a způsobu měření a řízení podnikové výkonnosti. Smyslem řízení založeného na konceptu VBM je činit taková ekonomická rozhodnutí, která by přispívala k maximalizaci hodnoty podniku (Mareš, 2012). Řízení hodnoty je v ideálním pojetí vnímáno jako komplexní systém strategií, procesů, kultury podniku (Ittner a Larcker, 2001) a bezesporu také analytických technik měření výkonnosti (Knápková a Pavelková, 2005). Odráží snahu investorů nalézt takové podnikatelské subjekty, u nichž je nejvyšší míra pravděpodobnosti, že investice povede k (ná)růstu bohatství investorů (Harrison a Wicks, 2013¹).

EVA je nástrojem, jenž kombinuje výsledek hospodaření (účetní hledisko) s velikostí rizika, které je spojeno s dosažením tohoto výsledku (manažerský úhel pohledu). Platí, že čím větší riziko představuje pro investory vložení kapitálu do firmy, tím vyšší je úroveň (míra) výnosnosti, kterou musí (by měla) firma dosáhnout, aby vytvářela hodnotu. Pokud je výsledný ukazatel EVA kladný, firma vytváří/zvyšuje hodnotu. Pokud je naopak záporný, firma hodnotu ničí.

Finanční teorie disponuje několika alternativami ukazatele EVA. Ačkoli je každá z alternativ ukazatele EVA specifická, spojuje je navzájem skutečnost, že podnik vytváří přidanou hodnotu a posiluje tak i hodnotu pro akcionáře (bohatství vlastníků podniku) jen tehdy, pokud návratnost prostředků vložených do podnikání (rentabilita investovaného kapitálu) překračuje náklady vynaložené na tento kapitál (Young, O'Byrne, 2001, Shil, 2009).

Firmám využívajícím hodnotový koncept řízení finanční teorie nabízí širokou škálu ukazatelů - např. diskontované cash flow (Discounted Cash Flow, DCF), hodnotu přidanou trhem (Market Value Added, MVA), Excess Return, Total Shareholder Return (TSR), hodnotu přidanou akcionářům (Shareholder Value Added, SVA), ekonomickou přidanou

hodnotu (Economic Value Added, EVA), peněžní přidanou hodnotu (Cash Value Added, CVA), CFROI (Cash Flow Return on Investment), Total Business Return (TBR), CROGA (Cash Return on Gross Assets) a jiné.

5.1 Ekonomický zisk (economic profit)

Autory této metody jsou Copeland, Koller a Murin (Copeland, 2000). Model „ekonomického zisku“ je, jak uvádí Mařík a Maříková (2005), podobný modelu EVA s několika následujícími rozdíly:

- provozní zisk po upravených daních je označen NOPLAT (Net Operating Profit less Adjusted Taxes),
- hodnota aktiv k provozu je označována jako investovaný kapitál (invested capital),
- úpravy účetních aktiv k investovanému kapitálu jsou oproti metodě EVA jen omezené:
 - úprava oběžných aktiv na pracovní kapitál odpočtem krátkodobých neúročených závazků,
 - vyloučení aktiv, která nejsou nutná k hlavnímu provozu podniku,
 - nepoužívá se přeceňování stálých aktiv na reprodukční ceny, což je pro metodu EVA doporučováno.

5.2 Ekonomická přidaná hodnota pro shareholdery (shareholder value added, SVA) a tržní přidaná hodnota pro shareholdery (market value added, MVA)

Ekonomická i tržní přidaná hodnota pro shareholdery vychází z diskontovaných peněžních toků. Hlavním předpokladem, na kterém je model přidané hodnoty pro shareholdery vystavěn, je skutečnost, že podnik (podnikatel) preferuje řízení realizovaných zisků za střednědobý časový horizont. Jinými slovy, podnikatel obecně zvažuje zájmy firmy za delší časové období. Faktem je, že skutečné investice přinášející dlouhodobé zisky a pozitivní cash flow a uspokojující zákazníky často vyžadují intenzivní kapitálové výdaje a krátkodobé ztráty.

Klíčovými drivery působícími na růst hodnoty pro akcionáře (současnou hodnotu dlouhodobých volných peněžních toků) jsou především ziskovost, efektivita kapitálu, růst (tempo růstu), náklady kapitálu (CFA Society Sri Lanka, 2015). Hodnota pro shareholdery je tvořena v případě, že dlouhodobá návratnost je vyšší než náklady na kapitál a naopak.

Hodnota přidaná shareholderům (vlastníkům) patří v současné době k ukazatelům s řídkým použitím v podnikové praxi. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty pro shareholdery (SVA) vycházející z účetních dat ani jeho obdoba s tržními hodnotami (tržní přidaná hodnota pro shareholdery) nejsou příliš zdokumentovány po teoretické stránce, nejsou ani dostatečně podloženy empirickými studiemi.

5.3 Peněžní přidaná hodnota (Cash Value Added, CVA)

Myšlenkový princip peněžní přidané hodnoty je opět podobný konceptu EVA, namísto výsledku hospodaření je však použita varianta peněžních toků (brutto cash flow odpovídá toku peněz z operativní činnosti před výdaji na investice a na případné zvýšení pracovního kapitálu). CVA za vymezené období je vhodným ukazatelem pro porovnání cash flow vytvořeného nad rámec požadavků vlastníka podniku. Výhodou CVA je i to, že ji lze na rozdíl od metod založených na tržních informacích (např. metoda tržní přidané hodnoty, MVA) spočítat na úrovni strategické jednotky či divize. V porovnání s přístupy založenými na cenách akcií, metodu CVA lze použít k posouzení výkonnosti podniku v čase. Oproti čistě účetním kategoriím jako například zisku před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Tax, EBIT) CVA se více blíží ekonomickému pojetí založenému na tezi, že podnikatelský

subjekt musí ze svých činností pokrýt nejen náklady na provoz, ale navíc i náklady kapitálu. Peněžní přidanou hodnotu v absolutním vyjádření lze využít i pro porovnání nákladů obětované příležitosti (z pohledu vlastníka podniku).

5.4 Upravená ekonomická přidaná hodnota (Adjusted Economic Value Added – AEVA; Refined Economic Value Added – REVA)

Oba ukazatele upravené přidané hodnoty (tzv. AEVA a REVA) jsou modifikací ukazatele EVA vytvořené akademickou sférou. Ukazatel AEVA používá běžnou hodnotu aktiv místo účetních hodnot (De Villers, 1997) a „zušlechtěná“ REVA používá tržní hodnotu podniku na začátku období místo účetních hodnot (Bacidore et al., 1997). Roger Mills (2000) za hlavní přednost tohoto ukazatele považuje argument, že investoři mohou odprodat své podíly ve firmě za tržní hodnoty a získané prostředky investovat do jiných výnosnějších investičních variant.

5.5 Hodnota přidaná trhem (Market value added, MVA)

Tvůrcem ukazatele MVA (hodnoty přidané trhem) je Američan Stewart. Tento absolutní ukazatel umožňuje managementu určit, zda podnik v určitém čase vytvořil hodnotu pro akcionáře či nikoliv. Podnik vytváří hodnotu v případě, pokud tržní hodnota podniku převyšuje hodnotu investovaného kapitálu (čistých operativních aktiv). Dle Hawawiniho a Vialleta (2001) lze MVA určit jako součet hodnoty přidané trhem u vlastního kapitálu a hodnoty přidané trhem u cizího kapitálu. Maximalizace MVA je ekvivalentní maximalizaci akcionářské hodnoty, protože Hawawini u druhé veličiny determinující MVA předpokládá, že je často nenulová v důsledku pohybů úrokových sazeb. Tento poznatek snižuje vypovídací schopnost MVA jako ukazatele manažerské výkonnosti, neboť MVA je částečně citlivá na změny determinované makroekonomickými veličinami, které nejsou managementem ovlivnitelné.

5.6 Cash flow z výnosnosti investice (Cash flow return on investment, CFROI)

Autorství ukazatele CFROI přísluší společnostem Boston Consulting Group a HOLT Value Associates. Ukazatel CFROI využívající princip vnitřního výnosového procenta lze vymezit jako provozní výkonnost, které by společnost dosáhla za situace, že by bez dodatečných investic byla schopna generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jakého dosáhla ve sledovaném období. Provozní výkonnost podniku, která je reprezentována hodnotou CFROI, je posléze porovnávána s výnosností, kterou požadují investoři a která je vyjádřena váženými průměrnými náklady kapitálu (WACC). Kladná hodnota rozdílu CFROI a hodnoty WACC signalizuje, že podnik za sledované období vytvořil hodnotu pro akcionáře (Kislingerová, 2001).

5.7 Pravdivá přidaná hodnota (true value added, TRUEVA)

V roce 2006 byla autory Repetto a Dias (2006) poprvé publikována další nová integrovaná míra inspirovaná konceptem EVA. Koncept EVA vyvinutý a zpopularizovaný americkou konzultantskou společností Stern & Steward je v tomto měřítku obohacen o část měřicí škody na životním prostředí, které firma způsobila vypouštěním pevných emisí i kapalných (tekutých) odpadů. Vznik indikátoru měřícího toto negativní působení životního prostředí byl iniciován firmou Trucost PLC. Přínosné je toto měřítko v několika oblastech. Investoři, jako jedna z klíčových skupin stakeholderů zainteresovaná na finančních výsledcích podnikání firmy, prostřednictvím kvantifikace tohoto indikátoru získá přesnější a reálnější pohled na ekonomickou výkonnost sledované firmy. Indikátor postihuje - úmyslně nezveřejňované - často utajované informace o finančních rizicích podniku v souvislosti s environmentální

výkonnosti firmy. Ukazatel TRUEVA slouží managementu podniku rovněž jako užitečný nástroj mezipodnikového srovnání.

6. Využitelnost diskutovaných ukazatelů hodnotového řízení odvozených od ekonomické přidané hodnoty ve výrobních podnicích - výsledky kvantitativního výzkumu

Autorky v kapitole 5 shrnují hlavní myšlenky a limitující faktory vybraných ukazatelů používaných v oblasti hodnotového řízení, které finanční teorie nabízí podnikovým manažerům. Zmíněné ukazatele splňují požadavky kladené na ukazatele použitelné pro měření podnikové výkonnosti na počátku 21. století. Čerpají data a informace z účetního informačního systému firmy, nicméně obohacují je o data tržní. Překonávají námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Zohledňují faktor rizika, rozsah vázaného kapitálu. Slouží pro kalkulaci podnikové výkonnosti, zároveň jsou vhodnouází i pro stanovení hodnoty (ocenění) podniku.

Vzhledem k charakteru zkoumaných ukazatelů největší potenciál pro využití v podnikové praxi v oblasti výrobních středně velkých podniků České republiky mají ukazatele pravdivá přidaná hodnota (TRUEVA) a ekonomická přidaná hodnota (EVA). Ukazatel EVA lze využít nejen jako měřítko výkonnosti, ale také jako nástroj pro řízení (oceňování) firmy a přijímání rozhodnutí, pro odměňování manažerů, pro hodnocení investičních projektů.

Realizovaný kvantitativní výzkum u 128 středně velkých výrobních firem v ČR, jehož cílem bylo zjistit povědomost firem o ukazatelích hodnotového řízení odvozených od ukazatele EVA a míru jejich využití v řízení podnikové výkonnosti, přinesl několik zajímavých skutečností. Výsledky výzkumu ukazují, že středně velké výrobní firmy v ČR přistupují zdrženlivě k implementaci konceptu společenské odpovědnosti, náklady (popř. výnosy) sledují pouze okrajově, nesystematicky. Jádrem podnikového řízení tvoří tradiční ukazatele finanční analýzy (využívá je 100 % respondentů), nicméně je v podnikové praxi znám a využíván i koncept VBM (u 46 % respondentů). Tyto firmy v 75 % případů kalkulují ukazatel EVA, v 7 % případů ukazatel MVA, v 9 % případů ukazatel CFROI, zbylých 9 % firem nedokázalo odpovědět, které ukazatele sledují. Ukazatele EVA, MVA a CFROI byly hodnoceny jako známé u 61 % respondentů. Naopak naprosto neznámé byly hodnoceny ukazatele CVA (u 76 %), SVA (u 80 %), AEVA (92 %), REVA (92 %) a TRUEVA (98 % všech respondentů).

7. Závěr

Finanční teorie v oblasti hodnotového řízení (VBM) nabízí několik variant a modifikací ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Ukazatele byly vytvořeny poradenskými společnostmi i akademickou sférou. Velké množství ukazatelů je dáno nejenom jejich potřebou reagovat na nové podněty, ale také i z důvodu ochrany obchodních značek. Proto lze nalézt několikero označení pro jednotlivé ukazatele, u nichž je základní princip více méně totožný.

Ekonomická přidaná hodnota spolu s ekonomickým ziskem patří k nejčastěji používaným ukazatelům měření podnikové výkonnosti v rámci konceptu VBM. Základní odlišnost mezi nimi spočívá v hloubce propracovanosti a položkách výnosů, nákladů a aktiv sloužících k hlavní činnosti podniku, které zohledňují. V zásadě je však podstata stejná, porovnány jsou výnosy z kapitálu s náklady ušlé příležitosti.

K faktorům nejsilněji limitujícím využitelnost ukazatelů hodnotového řízení odvozených od ukazatele EVA v systému řízení výkonnosti výrobních podniků ČR patří skutečnost, že jejich kvantifikace není jednoduchá jako v případě poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Kvantifikace ukazatelů často vyžaduje kromě úprav výstupů z účetního informačního systému firmy také tržní data. Adekvátní a správné informace ukazatele mohou poskytnout v případě, že podniky jsou veřejně obchodovatelné. K důležitým slabinám také patří skutečnost, že nedokážou odlišit změny v tržní hodnotě způsobené činnostmi podniku a jejího managementu, a změny, které jsou vyvolány vývojem ekonomiky. Dále pak existuje problém v případě, že chceme ukazatele použít i pro měření výkonnosti na nižších úrovních řízení.

Tento příspěvek byl zpracován v rámci výzkumného projektu s názvem „Rozvoj přístupů finančního řízení jako nástroje růstu hodnoty firmy“, zn. SGS-2015-021.

References

- [1] Bacidore, J.M. et al., 1997. The Search for the Best Financial Measure, *Financial Analyst Journal*, May/June, pp. 11-20.
- [2] Brockett, A. - Rezaee, Z., 2012. *Corporate sustainability: integrating performance and reporting*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-12236-5.
- [3] CFA Society Sri Lanka, 2015. *Shareholder Value Creation, A Business Perspective*. <http://www.cf society.org/srilanka/Linked%20Files/Shareholder Value Creation.pdf>, [získáno 1.4.2016].
- [4] Copeland, T. - Koller, T. - Murin, J., 2000. *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- [5] De Villers, J., 1997. The distortion in Economic Value Added, *Journal of Economics and Business*, Vol. 49, Issue 3, May/June.
- [6] Harrison, J.S. - Wicks, A.C., 2013. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly* 23:1, pp. 97-124, ISSN 1052-150X, <http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>, [získáno 1.4.2016].
- [7] Hawawini, G. - Viallet, C., 2011. *Finance for Executives, Managing for Value Creation*, South-Western Cengage Learning, ISBN 978-0-538-75134-6.
- [8] Ittner, C.D. - Larcker, D.F., 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10.
- [9] Kislingerová, E., 2001. *Oceňování podniku*, Praha: C.H.Beck, ISBN 80-7179-529-1.
- [10] Knápková, A., 2014. *Využívání vybraných konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniků v ČR a jejich vliv na finanční výkonnost*. Teze habilitační práce. ISBN 978-7454-334-0.
- [11] Knápková, A. - Pavelková, D., 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-63-7.
- [12] Kolářová, H. - Moldan, B., 2002/2003. Co je a kde se vzal UDRŽITELNÝ ROZVOJ. *Bedrník*, 1, č. 1, str. 7-10. www.czp.cuni.cz/enviwikidata/HK/Udrzitelny_rozvoj.pdf, [získáno 1.4.2016].
- [13] Kuldová, L., 2011. *Integrace CSR do stávajících systémů řízení organizace na základě modelu Balanced Scorecard*. CSR Společenská odpovědnost firem. Vše, co chcete vědět o CSR, <http://luciekuldova.webnode.cz/news/integrace-csr-do-stavajicich-systemu-rizeni-organizace-na-zaklade-modelu-balanced-scorecard/>, [cit. 1.4.2016].

- [14] Mareš, M., 2012. *Hodnota pro akcionáře: otřepaná fráze na pevných základech*, <http://cfoworld.cz/analyzy/hodnota-pro-akcionare-otrepana-fraze-na-pevných-zakladech-2102>, [získáno 1.4.2016].
- [15] Mařík, M. - Maříková, P., 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 164 s., ISBN 80-86119-61-0.
- [16] Mills, R.W., 2000. *Reflections on Economic Value Added (EVA®)*, Henley Manager Update, Winter, 12(2), pp. 33-45.
- [17] Repetto, R. - Dias, D., 2006. TRUEVA: A New Integrated Financial Measure of Environmental Exposure, Yale Center for Environmental Law & Policy Working Paper Series. 2006, Working paper No. 200602.
- [18] Rynda, I., 2006. Trvale udržitelný rozvoj. [http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB/\\$FILE/tur.pdf](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB/$FILE/tur.pdf), [získáno 1.4.2016].
- [19] Sebhatu, S.P., 2009. Sustainability performance measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting. *Service Research Centre Karlstad University, Karlstad*.
- [20] Shil, C.N., 2009. Performance Measures: An Application of Economic Value Added, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, Issue 3.
- [21] Vavroušek, J., 2006. Perspektivy lidských hodnot slučitelných s trvale udržitelným způsobem života. <http://www.sustainable.cz/josefvavrousek.htm>, [získáno 1.4.2016].
- [22] Young, S.D. - O'Byrne, S.F., 2001. *EVA and Value-Based Management*, New York: McGraw-Hill.

Kontakt

Ing. Veronika Burešová

Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, Katedra financí a účetnictví

Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika

E-mail: buresovv@kfu.zcu.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, Katedra financí a účetnictví

Univerzitní 8, 306 14 Plzeň, Česká republika

E-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

SOME ATTITUDES TO THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRÍSTUPY KU SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV

Eva Čapošová¹¹

ABSTRACT

Corporate social responsibility is a form of corporate self-regulation in all types of businesses. The responsibility is reflected in the managers' effort to stick to the values and principles in the field of economy, ecology and social sphere. All businesses, companies and corporations with their activities have impact on their own self-control and the environment and also have impact on the other groups acting in the same environment. Through corporate social responsibility, companies or other businesses make their attitudes towards the key pillars of the society – such as ecology, social welfare and economy – real. The objective of the paper is to present some theory and facts on corporate social responsibility in the private and public sectors from the point of view of sustainability of the concept through implementing quality management. The paper discusses the facts and data gained in the research and is based on the scientific data offered by the literary resources and the bibliography. The research has been carried out within working on the dissertation and the methodology is selected in line with achieving the objectives of the thesis. Methods of logics and descriptive statistics are applied.

KEY WORDS

Corporate social responsibility, corporate culture, public sector, organization.

JEL CLASSIFICATION

M14, H10, H76

1. Introduction

The concept of corporate social responsibility seems to be a relatively new field in Central European countries. Speaking about the issue worldwide it can be said that the beginnings of social responsibility dates back to the period after World War II (Srpková – Kunz, 2012). The philosophy of corporate responsibility is closely connected to the process of globalization (Pasag, 2016), when dynamic changes, maintaining competitiveness (Hajdu, et al., 2014), increasing turnover and profit making in the field of businesses mean, that many organizations, companies change their attitude towards the company management (Dúbravská et al., 2015; Mura – Rózsa, 2013).

The term corporate social responsibility and its concept has become widespread. Stakeholders are taking an increasing interest in the activity of companies and make organisations and companies treat their workforce and the environment inside in a responsible way so that the company activities have positive impact on the environment outside the company (Šimo – Mura, 2015). One of the key principles is an equal and stabile development

¹¹ Ing. Eva Čapošová, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Social Sciences, Department of Public Administration.

of organisations emphasising development of all areas covering the social responsibility. One must admit that the economic area is not developed at the expense of other areas and gaining financial profit is not the only one motivation/incentive of companies (Raisová, Buleca, Michalski, 2014; Mura – Buleca, 2012). Companies are ready to respect all three rules and principles of corporate social responsibility at the same time. This means that companies are willing to collaborate, take responsibility for public affairs and to contribute to finding solutions to social issues.

Modern history of corporate social responsibility started in the 50-ies in last century, when the philosophy of social responsibility was used in the books for managers. There is a need to mention that the first definitions of corporate social responsibility were based on managers' attitudes. In 1953 Howard R. Bowen in his book “Social Responsibilities of the Businessman wrote” *“Corporate Social responsibility is the continuing commitment by businessmen to strive for such strategies, to make such decisions or perform such activities that are desirable from the point of view of goals and values valid in our society”* (Caroll, 1999, p.269). These days the notion of corporate social responsibility is discussed by specialists a lot. Bowen is considered to be the first theorist on corporate social responsibility in business. According to him it is not a remedy for all the problems, it is a truth that must control all businessmen's activities in the future. In 1960 Keith Davis and Robert Blomstrom in their book *“Business and its Environment”* define social responsibility as “an obligation of individuals to assess the impact of their decisions and deeds on the societal system as a whole”. In the private sector if entrepreneurs, businessmen apply the corporate social responsibility, they take into account the needs and interests of the other people whose activities may be concerned. If they do so, they are able to view the issues defined precisely in economic and technical interest of companies and also in social interests. One must admit that social responsibility should not be limited and defined by regulations, acts, but should be recommended for corporations and institutions.

The concept of social responsibility according to Ubrežiová et al. (2015) opinion should be described in a vision, strategy and corporate culture. A strong corporate culture is reflected in values, regulations of companies, improving employees' loyalty, and a positive impact on the external surrounding of subjects.

2. Material and Methodology

There are many attitudes towards the social corporate responsibility and many ways exist, how it can be researched. Author share the opinion that all three pillars that corporate social responsibility is based on must be analysed. The paper investigates theoretical and practical attitudes towards the issue of corporate social responsibility and the objective of the paper is to present some of them in private and public sectors from the point of view of this concept sustainability through quality management implementation. The paper is based on the given bibliography supplemented by our results gained in the research carried out throughout the PhD course. The bibliography consists of national and international resources. The methodology is applied so that our objectives set up for the thesis can be achieved. While working on the paper logical methods and descriptive statistics are applied.

2.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility is a continuing commitment by businesses to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community so that economic, social and environmental objectives can be achieved (Džupina – Difranič, 2013). Currently there are

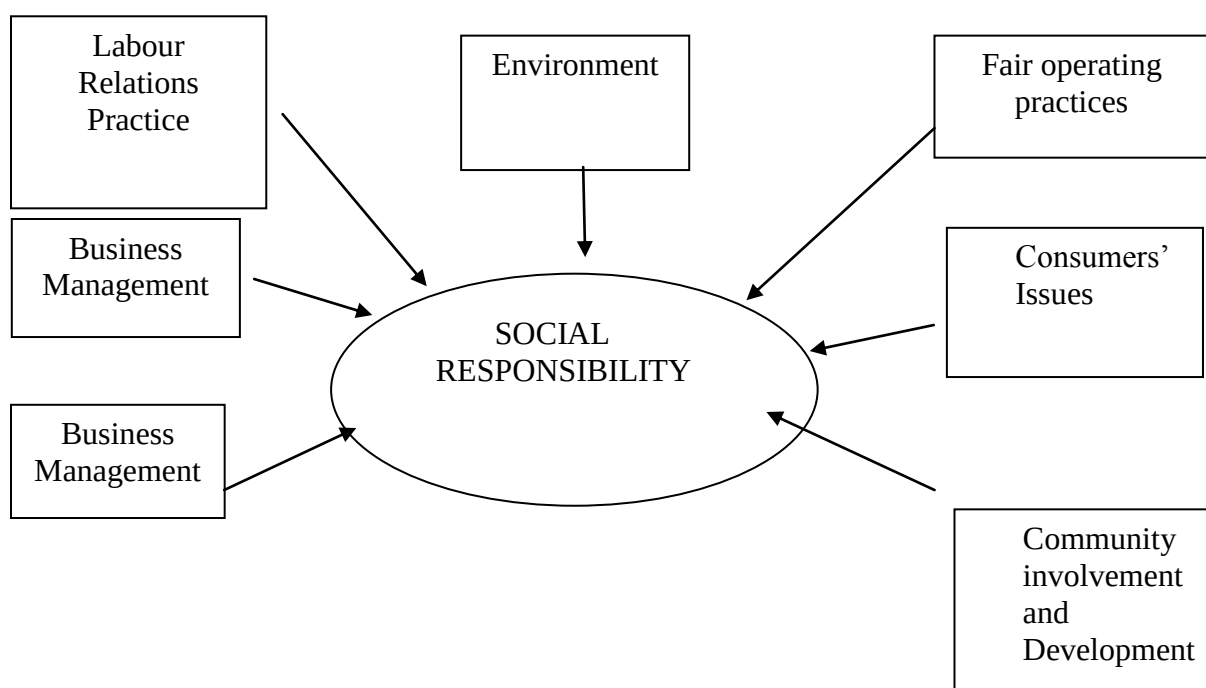
very many ways how businesses in the private or public sectors can carry out social responsibility:

- Variety of functions of social regulations;
- Relations between powers;
- Product of culture;
- Social-cognitive construct (Dochot, 2015).

The basic principle of social responsibility of businesses and corporations is mainly the sense of obligations and duties as corporations and businesses are responsible for their decision-making and activity and at the same time they are aware of the consequences and social impact of their decisions. Every corporation should be aware of its obligations as it enhances its transparency that never culminates at one hundred per cent.

According to the ISO 26000:2010 social responsibility is defined as: *“It is a responsibility of an organisation for the impacts of its decisions and activities on society and the environment and ethical behaviour that contributes to the sustainable development including health and the welfare of the society that takes into account the expectations of stakeholders, it is in compliance with applicable law and international norms of behaviour and is integrated throughout the organisation and practised in its relationships”* (Paulová, 2013).

Figure 1 Key Areas of Social Responsibility



Source: STN ISO 26000:2010: Guidance on Social Responsibility, Bratislava: SUTN, 2011.

Corporate Social Responsibility is based on principles that are currently credible and trying to find the ways to maintain the balance between economic, social and environmental aspects of running a business. The definition of social responsibility emphasises the fact that it is necessary to meet the expectations of stakeholders, to obey the laws and to meet other norms of behaviour. It is also inevitable to employ responsibility into the structure of organisations and to apply it in outward relations. Also management models for quality express a tight link to social responsibility, for example in the CAF model in results criteria there is the definition of social responsibility according to the standard more detailed and includes also ethical behaviour, the welfare of citizens, application of international norms. The concept of social

responsibility has been developed throughout Europe and in the public sector usually management tools that are originally developed for a private sector, are employed. The tools especially adjusted for public administration comprise also the common framework for CAF quality management evaluation. The objective of the framework is becoming a catalyst in the process of organisations improvement and it is intended to achieve five chief objectives:

1/ Implementing the culture of excellence and principles of total quality management into public administration;

2/ Implementing continuously the fully integrated cycle PDCA – plan, develop, control, act;

3/ Promoting self-evaluation in public sector organizations so that a structure of an organisation can be built up and new improvements can be designed;

4/ Bridging diverse models applied in quality management in public and private sectors;

5/ Promoting bench learning in public sector organisations (Model CAF Guidance, 2013).

Corporate Social Responsibility is a norm of behaviour accepted voluntarily by organisations beyond the scope of an act and is considered to be their long-term goal. The behaviour comprises relations between the organisation's owners and their employees, environment and the society as a whole. An organisation that is socially responsible is interested in:

- Leadership,
- Human rights,
- Ethical behaviour,
- Right functioning of an organisation,
- Development of community involvement,
- Customers' issues (Bussard et al., 2005).

The concept of social responsibility has become a challenge for private businesses and enterprises, where corporate philanthropy is also often combined with an effort to give the community and society back the values that businesses are offered by the community and society as a whole, e.g. the case of environment threatening businesses. Social responsibility cannot be understood as an activity carried out once, it is a permanent tool in managing companies and organisations.

The concept of social responsibility has been applied in public sector. The public acts as a public controlling body and supervises funding and effectiveness of activities of public organisations. The issues of social responsibility, corporate culture and transparency join together in public sector.

Based on the results of a research that was carried out in self-government bodies in 2014, the authors Plieštik and Jaďudová (2014) state, that the issue of social responsibility is not perceived, applied and known well in the field of public administration. In the Czech Republic there are some municipal offices where corporate social responsibility has already been applied, the first office that applied the social responsibility in management was the office for borough Praha 10. In Slovakia corporate social responsibility has been implemented mostly in private sector, especially in large foreign corporations. In 2014 The Slovak Office for Standards, Metrology and Testing as a coordinating body for the national quality policy held the competition called “Slovak National Award for Social Responsibility”. The competition was held for the first time and aimed at involving as many public administration organisations and businesses as possible implementing the principles of social responsibility and at awarding them publicly for implementing the principles of social responsibility. Corporate social responsibility together with quality management create a precondition for competitiveness and positive acknowledgement of the organisations by their employees, customers, counterparts and citizens. Impact of the organisation on its surrounding is of a great variety and is conditioned by the quality and effectiveness of the organisation activity.

There are some organisations where corporate social responsibility forms a part of the organisation strategy, some organisations claim their responsibility ad hoc or limited. Currently there are a lot of tools of systematic control and evaluation of corporate social responsibility application. The Slovak Office for Standards, Metrology and Testing is responsible for designing the tools. In 2014 first two organisations were awarded:

- Operational Centre of Emergency in Slovakia (category B1 – public administration sector – organisations employ above 251 employees);
- Municipality Jánova Lehota (category B2 – public administration sector – organisations with up to 250 employees) and in 2015 the winner was and the award went to:
 - Chemosvit Folie, a.s. joint stock company (category A – big producers and organisations offering services).

The first awards can prove the fact that Slovakia promotes and supports the concept of corporate social responsibility and the awarded organisations operate in the public and business sectors. The situations are similar in the Czech Republic and the Slovak Republic. A growing number of operations on behalf of corporate social responsibility are performed also thanks to the Czech Quality Board that acts as a counselling body in the Czech cabinet. The Czech Quality Board initiates also provides support for National network GLOBAL Compact of the Czech Republic. A member of the organisation can be any private or public organisation having an obligation to meet the principles of UN Global Compact. In both countries – Slovakia and the Czech Republic – a national award for social responsibility is based on Korp methodology of evaluation. Another award is an Award for social responsibility that has been organised by the Czech Quality Board since 2009. In that year, the Moravian-Silesian Region held the first competition. The main objective was to inform organisations and the public on the issue of social responsibility and to support the effort of small and medium enterprises and public administration organisations actively working on social responsibility beyond their obligations and applying all principles of social responsibility. A Regional Office opens the competition and participants need to complete a simple self-evaluation questionnaire. Qualified independent evaluators of the Union of Quality Evaluation do the evaluation. Small and medium enterprises and family businesses can enter the competition “Podnikáme odpovědně” and get an award. The award and the competition is held by the Czech Quality Board and the Association of social responsibility, Association of small and medium enterprises and businesses in Czechs collaborate with P3 – People, Planet Profit. Every participant, each enterprise has its own history with ethic, personal and moral values and is inspiration for the others.

In the Czech Republic the possibility of being awarded is better than it is in Slovakia. According to the statistics ninety-nine per cent of all Slovak companies, belong to the category small and medium enterprise. In 2013 there was a drop in number of small and medium enterprises and at the end of 2012 there were 551,608 enterprises - by 4,000 less. The fact can be reasoned by existing corruption, bad reforms in health and social insurance, social marginalisation, failure in local community network and slow building up new networks. Results of a research carried out by various institutions are identical in articulating the barriers in small and medium enterprises development:

- no sufficient access to funds (investment and operational);
- low flexibility at labour market and high taxes and fees;
- high level of corruption and bureaucracy;
- unstable legislation.

Based on the above mentioned facts and day-to-day practice in public and private sector it is evident that corporate social responsibility has become very important issue and an inseparable part of management in corporations and institutions.

CONCLUSION

Currently the issue of corporate social responsibility is discussed by specialists and by the public a lot. Not only the issue of making profit, ecology and social affairs in business attracts the attention of businesses and enterprises, also the concept of social responsibility attracts their attention as well. Implementing the concept of corporate social responsibility in public sector, in organisations' management has gained a lot of attention and importance. The paper discusses aspects of theory and practice of social responsibility and offers comparisons of the Czech and Slovak situation in the discussed issue. The results of benchmarking prove that the Czech situation in the field of corporate social responsibility is better than the Slovak one. Corporate social responsibility in the Czech Republic is evaluated not only in large corporations but also in small and medium enterprises as well. In Slovakia corporate social responsibility is evaluated only in large companies or middle-sized enterprises.

Results of the research carried out in Slovak small and medium enterprises prove a very low level of awareness in the above mentioned issue. The fact can be reasoned by neglecting responsible behaviour and its principles by businesses and organisations. Socially responsible behaviour can be introduced in businesses and organisations in many ways, one of them is quality management that has lately been implemented in many private or public businesses and organisations. Through quality management implemented in organisations they declare their permanent interest in building up socially responsible organisations, bearing responsibility towards their owners, customers and employees and the public.

Acknowledgement

The submitted paper is a partial output of the KEGA grant 001UCM-4/2016 "Creating Innovative Study Materials for the newly accredited Programme Management in Public Administration" financed by the Ministry of Education, Science, Research and Sports of the Slovak Republic.

References

- [1] Bussard, A. et al., 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. 114 p. Available at: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>
- [2] Carroll, A., 1999. Corporate social responsibility. In *Business and Society*, Vol. 38, Issue 3, pp. 268- 295. ISSN 0007-6503
- [3] Dochot, J. M., 2015. Systém hodnotenia spoločenskej zodpovednosti. In *Kvalita & Spoločenská zodpovednosť*, Vol. doplniť , Issue 2, pp. 40-43. ISSN doplniť
- [4] Dúbravská, M., Mura, L., Kotulič, R., Novotný, J., 2015. Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic. In *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 12, Issue 5, pp. 121-133. ISSN 1785-8860
- [5] Džupina, M., Cifranič, M., 2013. Filozofia CSR ako prostriedok spolupráce firiem s orgánmi štátnej a verejnej správy. In *Journal of Innovations and Applied Statistics*. Vol. 3, Issue 2, pp. 11-18. ISSN 1338-5224
- [6] Hajdu, Z., Andrejkovič, M., Mura, L., 2014. Utilizing experiments designed results during error identification and improvement of business processes. In *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, Issue 2, pp. 149-166 ISSN 1785-8860

- [7] Mura, L., Buleca, J., 2012. Evaluation of Financing Possibilities of Small and Medium Industrial Enterprises. In *Procedia Economics and Finance*, Issue 3, pp. 217-222, ISSN 2212-5671
- [8] Mura, L., Rózsa, Z., 2013. The Impact of Networking on the Innovation Performance of SMEs. In *7th International Days of Statistics and Economics*, pp. 1036-1042. ISBN 978-80-86175-87-4
- [9] Národní politika kvality. [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci/>
- [10] Pasag, E. C., 2016. Corporate Social Responsibility: Business Philosophy in Global Times. In *Philosophia-International Journal of Philosophy*. Vol. 17, Issue 1, pp. 1-12. ISSN 2244-1875
- [11] Paulová, I., 2013. *Komplexné manažérstvo kvality*. 1.vyd. Bratislava, Iura Edition, 160 p. ISBN 978-80-8078-574-1
- [12] Pliešтик, M., Jaďudová, J., 2014. Vnímanie konceptu spoločenskej zodpovednosti na okresných úradoch v Banskobystrickom kraji. In *Acta Universitatis Matthiae Belii : séria environmentálne manažérstvo*. Vol. 16, Issue 2, pp. 58-66. ISSN 1338-4430
- [13] Raisová, M., Buleca, J., Michalski, G., 2014. Food processing firms inventory levels in hard times. 2004-2012 Slovak, Czech and Polish enterprises case. In *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, pp. 557-564, 2014. ISSN 2212-5671
- [14] Srpová, J., Kunz, V., 2012. Corporate Philanthropy and its application in CZE. In *Aktualne problemy podnikovej sfery 2012*, pp. 520 -523. ISBN 978-80-225-3427-7
- [15] Šimo, D., Mura, L., 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 263 p. ISBN 978-80-8168-242-1.
- [16] Ubrežiová, I., Malejčíková, A., Moravčíková, K., Ubrežiová, A., 2015. *Spoločenská zodpovednosť podnikov v kontexte internacionalizácie podnikania*. Nitra: SPU, 121 p. ISBN 978-80-552-1440-5

Contact

Eva Čapošová, Ing.
University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava
Faculty of Social Sciences
Department of Public Policy and Public Administration
Nám. J. Herdu 2 , 917 01 Trnava
eva.caposova@ucm.sk

APPLICATION OF REVERSE LOGISTICS IN THE FORM OF EXTENDING THE LIFE OF PRODUCTS IN SMES IN MORAVIAN SILESIAN REGION

APLIKACE REVERZNÍ LOGISTIKY VE FORMĚ PRODLUŽOVÁNÍ ŽIVOTNOSTI VÝROBKŮ V MSP V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI

Šárka Čemerková¹

Jarmila Šebestová²

ABSTRACT

The aim of this article is to introduce the attitude of SMEs to extending the life of products as one of the aspects of reverse logistics. For ensuring of sustainable development, companies are sooner or later forced to deal with reverse logistics. The limited resources coupled with increase of their prices also significantly affect the access of companies to reverse logistics. The first part contains a search of available literature on the topic. The second part contains the results of a questionnaire survey realized in Moravian Silesian Region focused, among other things also on reverse logistics. Questionnaire survey was conducted in 2014 and was attended by 215 companies. Access to prolongation of the life of products is assessed in terms of the context of the line of business, company size in terms of number of employees and the turnover, where dependence has been proved.

KEY WORDS

Moravian-Silesian Region, product life, reverse logistics, SME.

JEL CLASSIFICATION

L21, L26, M11, M19

1. Úvod

Omezená dostupnost často neobnovitelných zdrojů, které firmy potřebují pro realizaci svých podnikatelských činností, představuje jeden z hlavních důvodů, proč se společnosti stále více zabývají otázkou možnosti opakovaně materiály využívat. Ve vyspělých ekonomikách jsou to také legislativní důvody, které nutí podniky přistupovat ohleduplněji k životnímu prostředí. V neposlední řadě je to také samotný uvědomělý zákazník, který vyvíjí na výrobce tlak nejen co do nezávadnosti použitých materiálů, ale také co do šetrnosti k životnímu prostředí. Z hlediska dostupnosti materiálu sehrála svou roli také krize z let 2007-2009.

Pro zajištění trvale udržitelného rozvoje jsou firmy dříve či později nuceny se reverzní logistikou zabývat. Strategie firemní odpovědnosti vytváří konkurenční výhodu a slouží jako vzor pro jiné společnosti (Heikkurinen, 2010) a jejich dodavatelského řetězce (Roberts, 2003).

¹ Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, cemerкова@opf.slu.cz

² Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, sebestova@opf.slu.cz.

Cílem článku je představit postoj malých a středních firem z Moravskoslezského kraje k prodloužení životnosti výrobků jako jednoho z aspektů reverzní logistiky. Prodloužení životnosti představuje možnou cestu při hledání nové kombinace zdrojů a příležitostí jako cestu přizpůsobení se novým podmínkám tak rychle, jak je to jen v nestabilním podnikatelském prostředí možné.

2. Vymezení a význam reverzní logistiky

V současné době je logistika slovo používané v nejrůznějších situacích a skloňované snad ve všech pádech. Často však bývá chápána pouze v souvislosti s dopravou, výjimečně je logistika spojována se zásobovacím procesem. Takovéto vnímání logistiky však není správné, neboť není zachycena celá šíře jejího záběru.

Kořeny logistiky sahají až do počátku lidské civilizace. Historicky byla logistika zmiňována v nejrůznějších souvislostech – počítání s čísly, vojenství, obchod. Literatura uvádí celou řadou definic logistiky, z nichž asi nejznámější je definice z roku 1988 podle H. C. Phola: Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase a současně za minimálních nákladů (Pernica, 2005).

V této, ale i v řadě dalších definic logistiky je zdůrazněn pohyb dodavatelským řetězcem ve směru od prvovýrobce přes distributory až ke konečnému spotřebiteli, tj. od místa vzniku do místa spotřeby. Jinými slovy, cílem logistiky je zajistit, aby zákazník obdržel své zboží ve stanoveném čase, na stanoveném místě, v požadovaném množství a kvalitě a současně za minimálních nákladů. Kritérium minimalizace nákladů je důsledkem silných konkurenčních tlaků, neboť je to trh, kdo určuje cenu produktu, a chce-li firma zvýšit svůj zisk, pak snížení nákladů představuje významnou cestu k naplnění tohoto cíle.

Ohleduplnost vůči životnímu prostředí činí na základě legislativních opatření zejména ve vyspělých ekonomikách producenty zodpovědnými za produkt v celém jeho životním cyklu, tj. včetně likvidace. Znamená to, že v této konečné fázi dochází k pohybu materiálu opačným směrem, tj. zpravidla od spotřebitele zpět k výrobcí. Omezené výrobní zdroje a jejich plýtvání spolu s jejich stále rostoucí spotřebou vyvolaly zájem o výzkum toků použitých výrobků, obalů a jiných materiálů. Na tuto situaci reagovala koncem 20. století logistická teorie vznikem tzv. reverzní (zpětné) logistiky.

V současné době lze na reverzní logistiku pohlížet ze tří úhlů pohledu:

- činnost spojená s přebalením a opětovným prodejem vráceného zboží nebo redistribuce neprodejného zboží do specializovaných obchodů a na méně náročné trhy,
- soubor aktivit podporujících materiálovou recyklaci, směřující k minimalizaci odpadů z výroby a obalů,
- řízení znovuzhodnocování starých výrobků na základě jejich renovace, opravy, či demontáže s následným použitím některých součástí.

Souhrnně lze reverzní logistiku definovat jako proces pohybu zboží zpět z místa jejich konečného určení k místu jejich původu za účelem zachycení hodnoty nebo pro jejich opětovné použití, recyklaci nebo k řádné likvidaci. V rámci toho přístupu proudí zboží a informace v opačném směru oproti běžným logistickým činnostem, přičemž jsou využívány existující distribuční kanály, nebo jsou za tímto účelem vytvářené kanály nové. (Rushton a kol., 2014)

Hlavní náplní reverzní logistiky je tedy sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a obalového materiálu, kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a ekonomicky zajímavý. Jinými slovy je tak chápána veškerá

činnost spojená s produktem, která následuje za bodem prodeje, jejíž hlavním cílem je zefektivnit poprodejní činnost a tak šetřit peníze a přírodní zdroje.

Reverzní logistika má nejužší vazbu na odpadové hospodářství podniku a skrze ekologické cíle naplňuje legislativní požadavky státu. Její význam spočívá zejména v redukci vlivu člověka na životní prostředí.

Reverzní logistika může být viděna jako součást trvale udržitelného rozvoje společnosti. (De Brito a Dekker, 2003). Tímto pojmem rozumíme stanovení postupů, které vedou nejen k dlouhodobé finanční výkonnosti (Epstein, 2008), ale poskytují i pozitivní společenské výsledky (Porter a Kramer, 2002).

Uvědomělý přístup manažerů k odpadu vznikajícímu v průběhu výroby, ať už se jedná o zbytky materiálu nevyužitelné pro daný typ výroby, nekvalitní materiál, zmetky nebo obaly, představuje pro danou společnost úsporu, která se následně projeví v jejím lepším hospodářském výsledku. Důsledným dbáním na kvalitu bude dosaženo snížení výrobní nekvality na minimum i zvýšení kvality ze strany dodavatelů. Třídění obalových materiálů a jejich následná recyklace představuje pro společnost rovněž nezanedbatelný zdroj příjmu. Ta tam je doba, kdy se vše nepotřebné házelo do koše. Ve společnostech s pozitivním přístupem k recyklaci je dnes běžné, že veškerý odpadový materiál má svého dalšího příjemce, avšak nikoli v podobě skládky, a materiálový tok tak dále pokračuje.

K uvědomělému přístupu jsou nabádání i samotní občané, kteří mají k vyhození nepotřebných věcí k dispozici speciální kontejnery, sběrný a sběrné dvory. Řada nefungujících výrobků přitom obsahuje komponenty, které mohou být po vyjmutí opětovně použity. Už ve fázi přípravy a konstrukce nového produktu by proto designeři měli zvážit možnost využití materiálů šetrnějších k životnímu prostředí či recyklovaných materiálů. Z hlediska konstrukce je potřeba také zvážit modularitu produktu s cílem usnadnit opravy a výměnu dílů uživateli a repasování originálních dílů. (Kumar a Craig, 2007)

Nedostatečnou pozorností, která je věnována znehodnocenému, fyzicky nebo morálně opotřebenému nebo reklamovanému zboží, vznikají náklady nejenom pro samotné obchodní závody, ale také pro celou společnost.

Vše je tedy spojeno s optimalizací podnikatelské strategie. Na rozdíl od tradičních quick-fix metod na úsporu nákladů, například snížením nákladů na mzdy prostřednictvím propouštění nebo nákupem nestandardních materiálů, Dekker (2004), Dowlatshahi (2000), poskytuje reverzní logistika strategické úspory.

3. Metodika sběru a vyhodnocení dat

K získávání porozumění zkoumaným jevům byla zvolena kvantitativní strategie řešení problému, kdy převážná část zkoumaných jevů byla podpořena kvantitativními technikami výzkumu, který zaručoval, že měření vztahů mezi proměnnými bude validní a přesné, a dále pak bude možné využít statistických modelů a metod k prověření statistické významnosti závislosti mezi vybranými proměnnými.

Pro získání kvantitativních dat bylo využito písemné dotazování, spojené s předchozím telefonickým či osobním kontaktem. Takovýto způsob sběru dat vyžadoval preferenci užití jednoduchých a uzavřených typů otázek. Obsahová validita dotazníku byla potvrzena pilotáží, kdy byl dotazník předložen dvaceti lidem z podnikatelského prostředí. Na základě jejich poznámek a připomínek byly upraveny škály, odstraněny duplicitní otázky či výrazy, které byly sice odborné, nikoliv však užívané podnikatelskou obcí.

Písemné dotazování bylo upřednostněno před elektronickým dotazováním, přestože jsou jeho nespornými výhodami rychlost, nákladovost a adresnost. Bývá však spojeno s nízkou návratností a malou spolehlivostí, což také potvrdilo pilotní šetření s návratností dotazníků nižší než 10%.

Hlavním úkolem dotazníku bylo zjistit povědomí a zároveň postoje respondentů o základních prvcích spolupráce mezi krajem, obcí a podnikateli a vymezení faktorů, které ovlivňují malé a střední podniky v MS kraji. Proto byl dotazník zaměřen na celou řadu různých oblastí:

- motivační faktory pro vznik společnosti,
- hodnocení podnikatelského prostředí v Moravskoslezském kraji, spolupráce s krajem, čerpání grantů a dotací,
- strategické řízení podniku,
- personální politika v letech 2011-2013,
- inovační činnost a rozvoj podnikání,
- komunikace s okolím podniku.

Z hlediska analýzy udržitelnosti podnikání v Moravskoslezském kraji nebyly vybírány podniky mladší tří let, tj. bylo požadováno, aby vzorek tvořily podniky, které působily na trhu v období let 2011-2013. Klasifikace stáří podniku vycházela z metodiky výzkumu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), která považuje za zavedené podniky subjekty starší 42 měsíců. (Lukeš, Jakl, 2012).

Stáří podniku 3 a více let bylo vybráno záměrně také proto, že takovéto podniky jsou již zavedené, ale také proto, aby se ve výzkumu nepromítla změna právních forem dosti obvyklá po 1. 1. 2014 (v souvislosti s platností zákona o obchodních korporacích) v oblasti přechodu OSVČ na formu společnosti s ručením omezeným.

Ke stanovení velikosti vzorku byl využit statistický přístup, tj. požadovaná velikost vzorku n byla vypočítána v závislosti na variabilitě výskytu zkoumaného znaku v základním souboru p , na požadované míře přesnosti t a koeficientu spolehlivosti ω .

Konkrétně byla velikost požadovaného vzorku předem vypočítána na základě vzorce dle Olaru, Dinu, Stoleriu, Șandru and Dincă (2010)

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{\omega^2} \quad (1)$$

kde:

t ... koeficient spolehlivosti, který odpovídá pravděpodobnostnímu rozdělení Studentova rozdělení, při zvolené míře přesnosti odhadu

p ...výskyt (prevalence), pravděpodobnost nebo proporce znaku ve vzorku, která bude vysvětlovat problém

ω ...akceptovatelná míra chybovosti.

Pracovalo se s obvyklou hladinou významnosti 0,05, tj. byla uvažována spolehlivost 95%. Pro tuto spolehlivost $t = 1,645$. Výskyt znaku v populaci p byl vypočítán jako proporce mezi podnikateli, kteří byli aktivní v roce 2014 v Moravskoslezském kraji (250 028 podnikatelů) k celkovému počtu podnikatelů v České republice v roce 2014 (1470929 podnikatelů) (CSÚ, 2015), kdy $p = 250028/1470929 = 0,1699$. Akceptovatelná míra chybovosti ω byla stanovena na 5%. Tedy

$$n = 1,645^2 \cdot 0,1699 \cdot (1 - 0,1699) / 0,05^2 = 153 \text{ respondentů.}$$

Šetření proběhlo na podzim 2014 a kontaktováno bylo celkem 400 respondentů, kteří byli vybráni nahodile v rámci Moravskoslezského kraje. Návratnost dotazníku byla 53,8 %, což znamená 215 validních odpovědí.

Celková vnitřní reliabilita pro byla měřena pomocí ukazatele Cronbachova α , která měla hodnotu 0,845. Při parciálních analýzách se pohybovala vnitřní reliabilita hodnoceného souboru dat okolo 0,79 (Tvrdouš, 2015), což splňovalo podmínku pro další analýzu dat (Nunally, 1978).

Obdržené dotazníky byly podrobeny vizuální kontrole a zpracovány pomocí MS Excel. Získaná data byla číselně kódována tak, aby mohla být dále zkoumána. Byly jim proto

přiřazovány číselné znaky, aby mohlo proběhnout jak třídění 1. stupně (získávání četností znaků), tak třídění 2. stupně (porovnávání rozložení znaků, kombinování znaků mezi podskupinami dle zvoleného klíče). Některé výsledky zahrnovaly data ve kvalitativní formě evaluace odpovědí (vytvořena slovní škála pro výběr odpovědi), a proto následovala operacionalizace dat (převod odpovědí do kvantitativní podoby, pomocí škály). Ke statistickým analýzám byl využit software SPSS.

Pro modelování vztahů byly využívány základní statistické metody. Nejčastěji využitým byl Cramerův kontingenční koeficient V , který představuje míru nejvhodnější asociace mezi dvěma nominálními proměnnými. Při interpretaci koeficientu byla použita škála, kterou zavedl Cohen (1988) pro korelační koeficient. Hodnota koeficientu nad 0,5 znamená velkou závislost, v intervalu 0,5-0,3 střední, v intervalu 0,3-0,1 malou a méně jak 0,1 triviální (Rimarčík, 2007). Pro predikční interpretaci byla také využita formulace, kterou nalezneme v práci Liebetraua (1989), kde míra významnosti mezi 0,25 a 0,5, představuje faktor s kauzální vazbou a hodnota mezi 0,7 a 0,9 dává možnost predikovat chování faktoru v dalším období.

V oblasti postoje firem k prodloužení životnosti produktu v jejich servisních střediscích bylo předmětem zájmu zjistit, zda:

- Existuje souvislost mezi postojem firem k prodlužování životnosti produktu v jejich servisních střediscích a jejich velikostí.
- Existuje souvislost mezi postojem firem k prodlužování životnosti produktu v jejich servisních střediscích a jejich hlavním oborem podnikání.

4. Struktura vzorku

V rámci dotazníkového šetření bylo celkem obdrženo 285 dotazníků, z nichž 70 bylo z důvodu výskytu chyb vyřazeno. Šlo například o případy neúplnosti údajů, nesmyslné odpovědi, protichůdné odpovědi, podnik nesplňoval požadavek na dobu existence aj. Získaný vzorek respondentů nakonec tvořilo 215 řádně vyplněných dotazníků, v nichž byly zachyceny údaje o vybraných malých a středních podnicích v Moravskoslezském kraji.

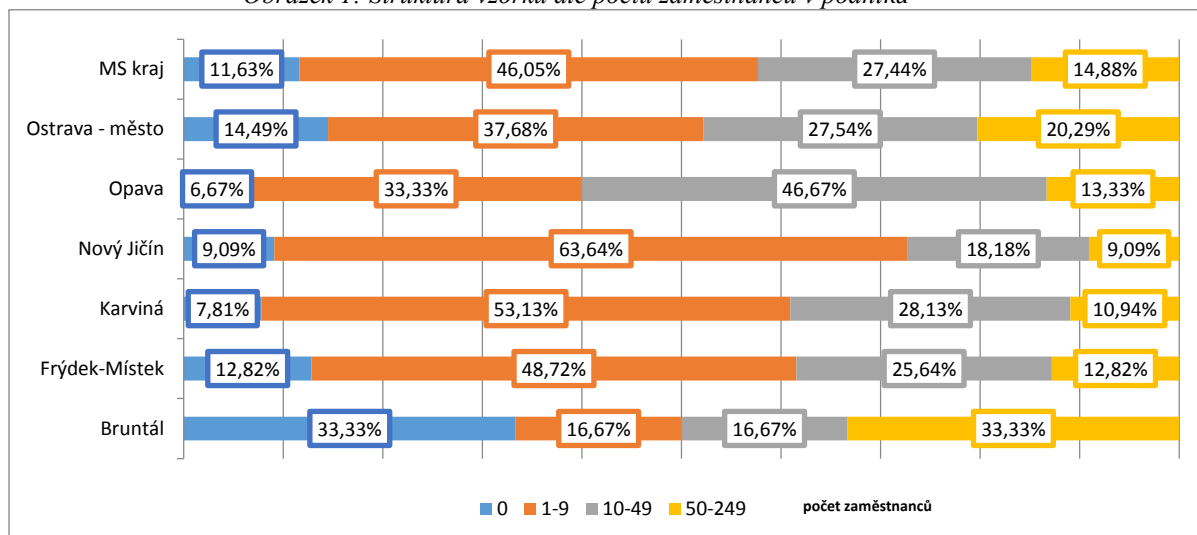
Výzkum byl realizován ve všech okresech Moravskoslezské kraje, přičemž procentuální zastoupení respondentů v jednotlivých okresech zhruba odpovídá procentnímu zastoupení ekonomicky aktivních subjektů v MS kraji.

V kontrastu s tím bylo rozdělení podle právní formy vzorku, kdy byly nejčastěji zastoupeny s.r.o. (45,6 %) a OSVČ (39,5 %). Výsledek je odrazen ochoty podnikatelů se schůzkou a podílení se na výzkumu.

V obdrženém vzorku převládají podniky do 9 zaměstnanců, tedy ve velikosti mikropodniku, a to nejčastěji v okresech Karviná a Nový Jičín (převažuje forma s.r.o.). Na druhém místě jsou podniky ve velikosti malé (10 – 49 zaměstnanců), kde skutečný počet zaměstnanců je blíže ke spodní hranici skupiny, jež se nachází nejčastěji v okresech Opava, Karviná a Ostrava-město, viz obrázek 1.

Ve vzorku převládají firmy s obratem mezi 10 – 100 mil. Kč. Z analýzy obratu vyplývá, že podnikatelé bez zaměstnanců se nejčastěji vyskytují ve skupině obratu do 1 mil. Kč. Patří sem i část s.r.o., kdy je často podnik tvořený jedním majitelem a několika málo zaměstnanci. Vyšší míru obratu tvořily podniky ve skupině 50 – 249 zaměstnanců. Tradičně nejvyšší rozmanitosti ve výši obratu dosahovaly podniky v okresech Ostrava-město a Frýdek-Místek.

Obrázek 1: Struktura vzorku dle počtu zaměstnanců v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Významným faktorem ovlivňujícím současnou situaci v Moravskoslezské kraji je také obor podnikání. Vzhledem k tomu, že je běžnou praxí, že společnosti mají několik oborů podnikání, vyplňovali respondenti hlavní (převažující) obor podnikání. Ve vzorku převládá obchod (36,28 %), který je dominantou pro okresy Frýdek-Místek (38,46 %) a Karvinou (42,19 %). Druhým sektorem je sektor služeb, který tvoří 33,95 % vzorku a je výrazně zastoupen v okresech Karviná (37,50%), Ostrava-město (37,68 %) a Nový Jičín (36,36 %).

Tabulka 1: Rozložení vzorku dle převažujícího oboru podnikání

	Bruntál	Frýdek-Místek	Karviná	Nový Jičín	Opava	Ostrava-město	Ø MS kraj
Zemědělství	16,67 %	2,56 %	0,00 %	4,55 %	6,67 %	0,00 %	1,86 %
Průmyslová výroba	33,33 %	17,95 %	4,69 %	13,64 %	20,00 %	7,25 %	10,70 %
Stavebnictví	0,00 %	10,26 %	10,94 %	13,64 %	20,00 %	18,84 %	13,95 %
Veřejná služba	0,00 %	0,00 %	4,69 %	4,55 %	13,33 %	1,45 %	3,26 %
Obchod	33,33 %	38,46 %	42,19 %	27,27 %	26,67 %	34,78 %	36,28 %
Služby	16,67 %	30,77 %	37,50 %	36,36 %	13,33 %	37,68 %	33,95 %

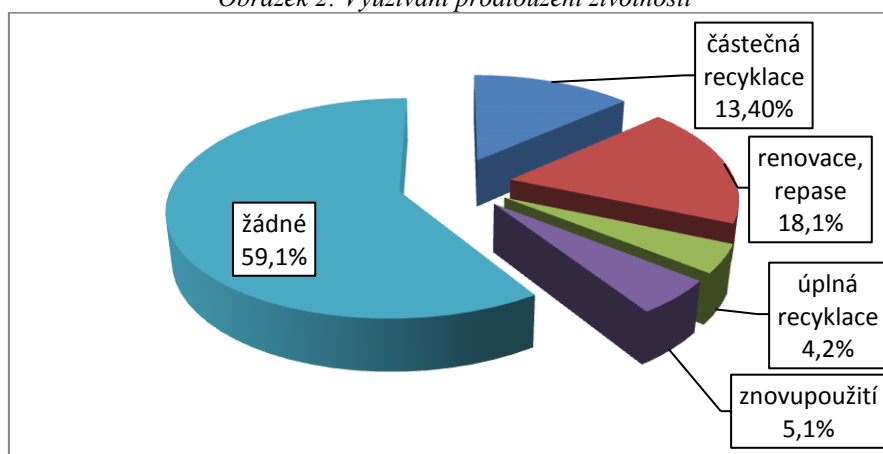
Zdroj: vlastní výzkum

Při specifikaci poskytovaných služeb firmy uváděly pohostinské služby, finanční poradenství, vzdělávání, opravy, půjčovny, fitness a wellness služby.

5. Postoj firem Moravskoslezského kraje k prodlužování životnosti produktů

V rámci zjišťování postoje firem k inovační činnosti odpovídali jednotliví respondenti i na otázku: Jaké metody prodloužení životnosti produktu vaše firma podporuje ve svých servisních střediscích? Podnikům byly nabízeny základní možnosti jako znovupoužití, recyklace, repase či renovace. Relativní počty odpovědí na tuto otázku zachycuje následující obrázek, ze kterého je patrné, že stále převládá počet firem (59,1%), které tuto problematiku vůbec neřeší a žádné metody prodloužení životnosti produktu ve svých servisních střediscích nepodporují.

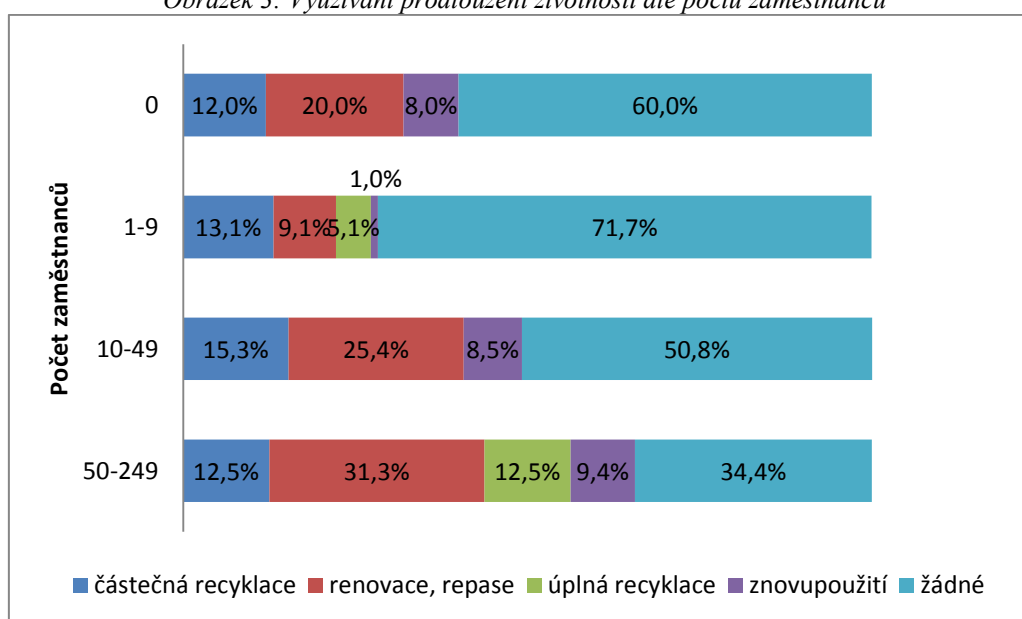
Obrázek 2: Využívání prodloužení životnosti



Zdroj: vlastní výzkum

Souvislost mezi počtem zaměstnanců a přístupem k prodlužování životnosti v servisních střediscích zachycuje obrázek 3. Pokud vezmeme v úvahu velikost podniku, s růstem počtu zaměstnanců logicky klesá podíl nevyužívání žádných možností prodloužení životnosti. Zhruba stejné procento firem všech různých typů velikosti podporuje částečnou recyklaci.

Obrázek 3: Využívání prodloužení životnosti dle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Vyjma podniků s 1 – 9 zaměstnanci lze podobný závěr učinit i v případě znovupoužití. Z nabízených možností prodloužení životnosti je nejvíce v oblibě renovace a repase produktů. Při testování závislosti postoje k jednotlivým typům prodloužení životnosti na velikosti firmy byl prokázán vliv počtu zaměstnanců na využití renovace (Cramer's $V = 0,239$, sig = 0,001).

Z hlediska obrátu jsou do renovace a repase nejvíce zapojeny podniky s obrátem v rozmezí 100 až 25 mil. Kč (41.7%), naopak úplnou recyklaci využívají podniky s obrátem nad 1 mld. Kč. Neprokázalo se, že s růstem obrátu klesá nevyužívání metod prodloužení životnosti, protože nejvyšší procento těch, kdo nevyžívají žádnou metodu prodloužení životnosti výrobků, je ve skupinách podniků 1 – 10 mil Kč a 250 mil. – 1 mld. Kč. Zároveň byla prokázána závislost mezi velikostí obrátu a volbou typu prodloužení životnosti (Cramer's $V = 0,547$, sig. = 0,000).

Podíváme-li se na podniky z hlediska převažujícího oboru podnikání, tak v oblasti úplné recyklace jsou nejvíce aktivní obchodní podniky (44,4%), které i v případě znovupoužití zaujímají první příčku (36,3%). Ve skupině těch společností, které prodloužení životnosti vůbec nezabývají, tvoří obchodní firmy také dominantní skupinu (38,6 %), viz tabulka 2.

Tabulka 2: Využívání prodloužení životnosti dle oboru podnikání, vztaženo k typu prodloužení

	Částečná recyklace	Renovace, repase	Úplná recyklace	Znovupoužití	Žádné
Obchod	37,8 %	25,7 %	44,4 %	36,3 %	38,6 %
Služby	10,3 %	--	33 %	27,3 %	25,9 %
Průmyslová výroba	--	23,7 %	--	18,1 %	6,30 %
Stavebnictví	13,8 %	17,9 %	--	--	14,96 %
Ostatní obory	38,1 %	32,7 %	22,6 %	18,3 %	14,24 %
Suma	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z firem, které se věnují průmyslové výrobě, 48,1% realizuje v servisních střediscích renovaci a repasi, zhruba stejný podíl těchto firem (41,6%) žádnou formu prodloužení životnosti výrobků v servisních střediscích nerealizuje. Firmy věnující se stavebnictví, pokud realizují některou z forem prodloužení životnosti, pak je to renovace a repase (23,3%) a částečná recyklace (13,3%), viz tabulka 3.

Tabulka 3: Využívání prodloužení životnosti dle oboru podnikání, vztaženo k oboru podnikání

	Částečná recyklace	Renovace, repase	Úplná recyklace	Znovupoužití	Žádné	Suma
Obchod	14,1%	12,9%	5,1%	5,1%	62,9%	100%
Služby	7,1%	--	7,1%	7,2%	78,6%	100%
Průmyslová výroba	--	48,1%	--	10,4%	41,6%	100%
Stavebnictví	13,3%	23,3%	--	--	63,4%	100%
Ostatní obory	24,1%	27,8%	4,4%	4,4%	39,4%	100%

Zdroj: vlastní výzkum

Závěr

Z dotazníkového šetření vyplývá, že cca 60% malých a středních firem v Moravskoslezském kraji se prodlužování životnosti výrobků nevěnuje. Na první pohled je tato skutečnost pro kraj ne příliš lichotivá, ale je potřeba si uvědomit, že jaký je hlavní obor podnikání firem v tomto kraji. Při podrobnějším rozboru této skutečnosti je však velmi zářející, že téměř 2/3 malých a středních firem podnikajících v oblasti obchodu a zejména pak zhruba 41% firem působících v oboru průmyslová výroba žádnou formu prodloužení životnosti nerealizují.

Druhým podstatným zjištěním je fakt, že renovace a repase produktů patří k nejčastějším druhům prodloužení a současně byl prokázán vliv počtu zaměstnanců na využití renovace. V souvislosti s obratem byla prokázána závislost mezi jeho výší a volbou typu prodloužení životnosti.

Souhrnně lze konstatovat, že v oblasti prodlužování životnosti výrobků malými a středními firmami v Moravskoslezském kraji není situace z hlediska dlouhodobé udržitelnosti optimální. Firmy by se problematikou prodlužování životnosti, potažmo problematikou

reverzní logistiky v celé její šíři měly zabývat. Zjištěné výsledky by měly být podnětem k zamyšlení pro představitele kraje, který si navíc z minulosti nese velkou ekologickou zátěž. V rámci makropohledu na danou problematiku v ČR by jistě bylo přínosné realizovat obdobný výzkum i v dalších krajích.

Využití reverzní logistiky vyžaduje radikální změnu cílů strategie a praxe dané společnosti. Jakákoliv změna se však obvykle shledává s odporem, reverzní logistiku nevyjímaje. Společnosti musejí změnit svůj přístup k výkonnostním ukazatelům, k čemuž potřebují podporu všech zúčastněných stran včetně jednotlivých článků dodavatelského řetězce. Musejí také vědět, že realizace reverzní logistiky vede k přímým přínosům pro životní prostředí a plánování je nezbytný předpoklad k dosažení cílů přežití společnosti v globalizovaném světě, a to zejména je-li trh založený na elektronických systémech a elektronických tocích, jako jsou e-commerce.

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2016.

Literatura

- [1] Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. N. J.: L. Erlbaum Associates. ISBN 08-058-0283-5.
- [2] Český statistický úřad (ČSÚ), 2015. *Nejnovější data o kraji: Moravskoslezský kraj*. <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>. [cit. 21. ledna 2015].
- [3] De Brito, M. P. – Dekker, R. 2003. *Reverse Logistics – a Framework*. <http://repub.eur.nl/pub/543/feweco20021018095304.pdf>. [cit. 12. dubna 2016] .
- [4] Dekker, R. 2004. *Reverse logistics*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-40696-9.
- [5] Dowlatshahi, S. 2000. Developing a theory of reverse logistics. *Interfaces*. Vol. 30, Issue 3, str. 143-155. ISSN 0092-2102.
- [6] Epstein, M. J., 2008. *Making sustainability work*. Sheffield: Greenleaf Pub. ISBN 978-1-906093-05-1.
- [7] Heikkurinen, P., 2010. Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate social responsibility and environmental management*. Vol. 17, Issue 3, str. 142-152. ISSN 1535-3958.
- [8] Kumar, S. and Craig, S. 2007. Dell, Inc.'s closed loop supply chain for computer assembly plants. *Information, Knowledge, Systems Management*. Vol. 6, Issue 3, str. 197-214. ISSN 1389-1995.
- [9] Liebetrau, A., 1983. *Measure of association. (Quantitative Applications in the Social Sciences Series)*. Newbury Park: Sage Publications. ISBN 0-8039-1974-3.
- [10] Lukeš, M – Jakl, M., 2012. *Podnikání v České republice: Podnikatelské postoje, aktivita a aspirace, podmínky pro podnikání*. Global Entrepreneurship Research Association.
- [11] Pernica, P., 2005. *Logistika pro 21. století: Supply Chain Management*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3159-4.
- [12] Porter, M. E. – Kramer, M. R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*. Vol. 80, Issue 12, str. 56-68. ISSN 0017-8012.

- [13] Rimarčík, M., 2007. *Štatistika pre prax*. ISBN 978-80-969813-1-1.
- [14] Rushton, A. – Croucher, P. – Baker, P., 2014. *The handbook of logistics and distribution management*. 5. vyd. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6627-5.
- [15] Nunnally, J. C., 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- [16] Olaru, M. – Dinu, V. – Stoleriu, G. – Șandru, D. – Dincă, V. 2010. Responsible Commercial Activity of SMEs and Specific Values of Sustainable Development in Terms of the European Excellence Model. *Amfiteatru Economic*. Vol.12, Issue 27, str. 10-26.
- [17] Roberts, S. 2003. Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of Business Ethics*. Vol. 44, Issue 2-3, str. 159-170. ISSN 0167-4544.
- [18] Tvrdoň, M. et al., 2015. *Vliv podnikatelského prostředí na udržitelnost podnikání: příklad Moravskoslezského kraje*. Karviná: SU OPF.

Kontakt

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.
Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika
E-mail: sebestova@opf.slu.cz

POLITICAL MARKETING: CONNECTION OF BUSINESS SECTOR AND PUBLIC POLITICS

Alexander Čemez¹

ABSTRACT

Political marketing represented after 1989 in Slovakia a new and modern phenomenon, which came from Western Europe and USA. In the given contribution, we understand the political marketing as the connection of two mutually opposing sectors, which are the private sector (business) and public sector (politics). The main objective of this contribution is to identify the connection between the politics and business within political marketing. In our work, we use methods such as study of documents, their analysis and comparison.

KEY WORDS

political marketing, politics, business, public sector, private sector

JEL CLASSIFICATION

M390

1. Introduction

The subjected contribution has the title “*Political marketing: connection of business sector and public politics*”. In conditions of Central and Eastern Europe, the political marketing represents a new and modern phenomenon. Its commencement is related to the transformation of the society and politics after 1989, and the development of democracy, as well as the free competition of political parties and movements within the political system of these countries. In our contribution, we have determined the objective to identify the connection between politics and business within the political marketing. The contribution is divided into two parts. In the first part, we deal with public and private sector. The second part focuses on political marketing.

2. Public and private sector

The public sector provides the values, which are not determined for achieving the profit. In this way, it distinguishes from the private sector, which provides the values for the purpose of achieving the profit. From mentioned arises that the public sector is necessary for the reason that some values are not worth to be provided in some localities.

The economical system of on market focused society consists of several subsystems. Each of them has some tools and resources for inevitable fulfillment of individual or social targets: (Đurková a kol., 2011)

1. **Private sector** – focuses on production of goods and services with the intention to achieve the profit. Chiefly, it fulfills subjective targets. However, at the same time, it indirectly fulfills also social targets through the offer of goods and services, job offers, tax levies, etc.,

¹ PhDr. Alexander Čemez, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, cemez1@gmail.com.

2. **Public sector** – is oriented on production of benefits for all inhabitants, for the whole community. Its existence is determined by the need of fulfilling the objective targets within the society, i.e. such targets, which are necessary to be ensured for the interest of all inhabitants, and which do not ensure the private sector,
3. **Households** – are the economical subsystem, in which reflects the ability, rate and level of fulfillment both individual and social targets.

Processes of values allocation in the public sector are possible to be marked as the public politics. Public politics includes the whole set of public politics. Public politics can be understood as resort politics.

The basis of public politics is the public sector, which grows from the state. The state is the tool for balancing of pressures inside the society. The public politics can be perceived as the governmental, but also as the state politics. Public politics is carried out by creation of legislative and also by allocation of financial resources. This is the task of the state, and therefore, the state is the most important subject of public politics creation. (Adamcová, 2011)

In regards to the public politics, defined are also inputs, under which we understand all resources necessary for preparation of public politics and outputs, concrete tangible decisions of self-government in the form of norm-creation, program or strategy, which are in the form of results transformed into concrete public services. (Staroňová, Sičáková-Beblavá, 2006)

For creation of public politics, the deciding is the activity of state authorities and this for the reason that public politics represents the concrete set of measures and activities of public authorities. It means that the public politics can be understood as the social practice. Then, the public politics includes deciding about the distribution and redistribution of resources, allocation of resources of varied character. The part of procedures is also impelling in decision-making and in distribution. The public authority has the legitimacy for putting these procedures into effect. (Adamcová, 2011)

The structure of the public sector divides according to the legal organization of public sector subjects on: (Ďurková a kol., 2011)

1. **State public sector** – consists of central institutions, such as government, ministries, national labor office, etc. and state decentralized institutions, such as regional offices, offices of general and specialized administration, etc.,
2. **Self-government public sector** – consists of subjects of regional self-government – self-government regions – higher territorial units and local self-administrations – towns and villages,
3. **The sector of non-governmental public institutions and organizations** – includes in our conditions various organizations and institutions, such as the public service television, Slovak radio, national museums, national theatres. The part of this section of public sector are also various funds and associations of interest, departments, political parties, foundations, non-profit organizations, which are based on providing of welfare activities.

For the previous period, since 1989, it is possible to see the transformation of the society, economics and politics. The period of the previous regime was possible to be characterized from the political science point of view as the undemocratic political system, from economical point of view as by the state controlled (planned) economics. From political science point of view it is possible to state that it was not the totalitarian, but rather the authoritarian system, thus, not the entire society was under the control of the state, but there were so-called islands of positive deviation, or such dissident groups, from which arose leaders of the Velvet Revolution, and later also political elites.

The part of the transformation was also processes of ownership relationships modifications. It was the process of privatization of original state property. It means that

profits were not directed to state anymore, but they were directed to private pockets. It also means that the private sector still more develops to the exclusion of the state (public) sector and becomes involved also to such areas, which were originally national. By this we mean mainly social departments of health care system, education system and social issues.

In this context, it is possible to dispute about advantages and disadvantages of public and private sector. On one hand, the private sector seems to have higher level of effectiveness and quality, but on the other hand, not always is for the private sector profitable providing of some values, and for this reason there exists the public sector. There also applies that application of market principles can in some areas lead to massiveness of provided goods and services, such as within the education system, and in the end, it can lead to decrease of the quality.

The sense of the public politics lies in the fact that it copes with problems, which the private sector is not able to manage. Among these problems belong, for example, interregional problems (Adamkovičová, 2013), changes in life quality (Polonský, 2015), migration or moving of people from their homelands (Slovák, 2015), absolute or relative poverty (Bočáková, Dudžáková, 2015), social exclusion of Roma people (Habánik, 2013), or aging of the population. (Kubíčková, 2015)

3. Political marketing

The top of the privatization and improvement of the private sector, to the exclusion of the public sector, is the political marketing, which represents the connection between (public) politics and the market (private sector). Political marketing expresses the introduction of market principles into the environment of the political area.

Political marketing applies principles of the marketing into the conditions of political practice. Political marketing arises from the basic precondition that the political sphere represents the market and works on the principles of demand and supply. The most attractive product reaches the highest level of demand. Political marketing reduces the core of democracy on the set of market relationships, which are oriented on profit and it degrades the voter on the level of an ordinary consumer. (Čemez, 2010) Candidates use various marketing tools for presentation of their opinions, attitudes or plans. (Šimo, Lukáč, Trnková, 2014) As the example, it is possible to mention the introduction of social packages by the government of R. Fico before the elections in 2016. (Bočáková, 2015)

The expression political marketing was used for the first time in 1956 by an American political scientist Stanley Kelley. It was mentioned as the part of election campaigns in strategies of political parties in Western Europe already on the turn of 1970s and 1980s, while it took several decades, until the marketing approach in politics won out and became the inevitable part of all campaigns. (Bradová, 2005)

Political marketing is, as the independent part of political science, relatively young sphere. It was formed by mutual extending of research object of marketing and politics, until there occurred their intersection. (Čemez, 2010)

Political marketing develops very dynamically, because it follows the technological progress and latest trends in the area of modern information-communication technologies, whether these are social networks, such as Facebook or Twitter, or blogs, micro-blogs, e-mail, or telephone addressing of voters, etc. Political marketing is characterized mainly by following aspects: (Čemez, Klus, 2011)

- competitiveness,
- attractiveness of forms,
- dynamics, which is created by the influence of need for permanent innovation. (Čemez, Klus, 2011)

Marketing, as it arises from the given term, expresses that there is present some market, and so also demand and supply. Business within politics has however different character, than the business in the private sector. In the private sector, the entrepreneur invests certain inputs, such as capital, work and know-how, and also acquires certain outputs in the form of the profit.

In the environment of the politics invests its reputation and as the profit will be achieved the political power. Under the political power, we understand the institutionalized relationship between its holder and the subordinate, while the power holder is authorized to expect some behavior from the subordinate under the threat of sanction. Institutionalization of power expresses that it has the lawful character. In this way, it distinguishes from the effect, which is not institutionalized. (Tóth, 2005) The power also expresses the authorization for making decisions and for allocation of resources. Holders of political power are political leaders. They are becoming dominant political characters. (Žúborová, 2011) Leader should manage his/her employees in the way that they will work with joy. (Mura, Horváth, 2015)

Connection of public politics and business is possible to identify in several levels:

1. **Privatization of the state** – as we have mentioned above, some services and goods, which were provided by the state without the claim for profit, are nowadays provided by business subjects for the purpose of achieving the profit,
2. **Personal connection between politics and business** – in politics are often persons, who were in the past active in the business sector. Also in the past, we could see that some publicly well-known persons from the business area, with the help of media, were elected into the National Council of Slovak republic, and in this way participated on political power,
3. **Political parties active as the business subjects** – they are so-called marketing parties, which are many times not strictly anchored from the point of view of ideology within the ideological spectrum between the right wing and left wing, but they have sufficient marketing tools, by which they are able, to some extent, to address voters to elect them during polls,
4. **Sponsoring and lobbying** – business groups sponsor selected political parties, by which political parties acquire sources for financing of their pre-election campaigns. These parties are then bound with such groups, and groups can then lobby through such parties for fulfilling of their business activities.

4. Conclusion

In the end, it is possible to state that the business and the public sector are not so distant and the border between them is relatively thin. Connection between the public sector and business sector lies mainly in the political marketing. During the previous regime, the entrepreneurship was prohibited by law and there was no connection between the business sector and public sector. After 1989, there appeared new opportunities. Private businesses were permitted, and this extended to still more areas, by which we mean mainly social resorts. Market principles started to be applied also within the political sphere, because also in this area was created the competitive environment between political parties and movements, which use advertisement, in order to address their segment on the political market. The difference between the political sphere and the private sector is that in the political area is the main objective achieving of political power, and in the area of business, it is achieving of the profit. It is possible to state that the connection of public politics and business proves itself in four levels, to which belong privatization of the state, personal connection between politics and business, political parties active as the business subjects, sponsoring and lobbying.

References

- [1] Adamcová, M. 2011. Modely tvorby verejnej politiky a občianska participácia. In Cintula, J., Litterová, M (eds.) *Občianska participácia a verejná politika v demokratickej spoločnosti*. Banská Bystrica: FPVaMV UMB. ISBN 978-80-557-0336-7.
- [2] Adamkovičová, B. 2013. *Regionálne analýzy a plánovanie*. Trenčín: TnUAD. ISBN 9788080755751.
- [3] Bočáková, O. 2015. Social policy in the second Fico's cabinet. In *International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2015*. Sofia: STEF92 Technology Ltd. ISBN 978-619-7105-46-9. DOI 10.5593/sgemsocial2015B21
- [4] Bočáková, O., Dudžáková, A. 2015. Chudoba a bezdomovectvo ako sociálny problém. In Bočáková, O., Igazová, M. (eds.) *Supplement vybraných dimenzií sociálnej problematiky*. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0929-1.
- [5] Bradová, E. 2005. *Od lokálnych mítinků k politickému marketingu: Teorie a vývoj politické komunikace a volebních kampaní*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3800-4.
- [6] Čemez, A. 2010. Úvod do politického marketingu. In Matúš, J., Kollárová, D. (eds.) *Médiá v čase krízy*. Trnava : FMK UCM. ISBN 978-80-8105-206-4.
- [7] Čemez, A., Klus, M. 2011. Politický marketing v podmienkach Slovenskej republiky a Českej republiky: Prípadové štúdie politických strán Věci veřejné a Sloboda a Solidarita. In Žúborová, V. (ed.) *20 rokov transformácie: postavenie politickej komunikácie v Českej republike a na Slovensku*. Trnava: Fakulta sociálnych vied UCM. ISBN 978-80-8105-330-6.
- [8] Ďurková, K. a kol. 2011. *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. Trnava: FMK UCM, 2011. ISBN 978-80-8105-329-0.
- [9] Habánik, T. 2013. Príčiny sociálnej exklúzie Rómov na Slovensku. In Tomášiková, A., Kubišová, Z. (eds.) *Dimenzie vývoja súčasnej spoločnosti*. Trenčín: TnUAD. ISBN 978-80-8075-630-7.
- [10] Kubíčková, D. 2015. The problems of the elderly people in Slovakia after 1989. In *International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2015*. Sofia: STEF92 Technology Ltd. ISBN 978-619-7105-46-9. DOI 10.5593/sgemsocial2015B21.
- [11] Mura, L., Horváth, P. 2015. Some aspects of human resource management. In *International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2015*. Sofia: STEF92 Technology Ltd. ISBN 978-619-7105-44-5. DOI 10.5593/sgemsocial2015B11.
- [12] Polonský, D. 2015. Quality of life – social (sociological) aspects. In *International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2015*. Sofia: STEF92 Technology Ltd., s. 753 – 760. ISBN 978-619-7105-44-5. DOI 10.5593/sgemsocial2015B11.

- [13] Slovák, P. 2015. The current perception of the problems of massive migration to Europe or socio-psychological view on migrant. In Bočáková, O., Dudžáková, A. (eds.) *Migrácia v teoretickej a praktickej reflexii*. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0997-0.
- [14] Staroňová, K., Sičáková-Beblavá, E. 2006. *Verejná politika a miestna samospráva: štyri princípy spravovania*. Bratislava: FSEV UK, 2006. ISBN 80-89244-13-0.
- [15] Šimo, D., Lukáč, M., Trnková, Ľ. 2014. Prieskum názorovej hladiny voličov ku komunálnym voľbám v Trnavskom kraji v roku 2014. In *Slovenská revue pre verejnú politiku a verejnú správu*, 2014, roč. I, č. 4, Trnava: FSV UCM. ISSN 1339-5637.
- [16] Tóth, R. a kol. 2005. *Úvod do politických vied*. Bratislava: Smaragd pedagogické nakladateľstvo, 2005. ISBN 80-89063-15-2.
- [17] Žúborová, V. 2011. Smer-SD: strana dvoch tvári? Permanentný kampaň medzi stranou a lídrom. In Žúborová, V. (ed.) *20 rokov transformácie: postavenie politickej komunikácie v Českej republike a na Slovensku*. Trnava: Fakulta sociálnych vied UCM. ISBN 978-80-8105-330-6.

Contact

PhDr. Alexander Čemez, PhD.

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálnych vied

Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovakia

E-mail: cemez1@gmail.com

COMPETITION IN STRATEGIC ANALYSIS OF BUSINESS ENVIRONMENT ACCORDING TO STAKEHOLDER APPROACH

KONKURENCE VE STRATEGICKÉ ANALÝZE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ DLE STAKEHOLDERSKÉHO POJETÍ

Martin Cenek¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to introduce the concept of competition in the business environment, according to the stakeholder approach as a crucial entity for the creation of a systematic methodology for strategic analysis of the company. Presented concepts of competition provides the basis for modern strategic management reflecting current requirements of authoritative trends in the business environment, particularly in the comparison with the traditional approach, represented by Porter's five forces model.

KEY WORDS

Competition, business environment, strategy, strategic analysis, stakeholders.

JEL CLASSIFICATION

D21, D22, D23, D43, D47, D92.

ÚVOD

Podnikatelské prostředí prochází dynamickým vývojem, kdy kvantitativní aspekty spojené zejména s růstem spotřeby doplňují i aspekty kvalitativní povahy, které vycházejí z proměny samotného myšlení na úrovni jedinců i podnikatelských subjektů. Tradiční shareholderské pojetí podniku v jednoznačném cíli maximalizace zisku tak postupně nahrazuje stakeholderské pojetí, které více odpovídá složité strukturovanosti ekonomických systémů a provázané směně hodnot.

Cílem předkládaného článku je představit nový přístup k pojetí konkurence v podnikatelském prostředí, a to dle stakeholderského přístupu. Jedná se o zásadní prvek pro vytvoření systematické metody strategické analýzy podniku jako nezbytného východiska pro validní strategické řízení, které je schopné reflektovat směrodatné trendy v rámci podnikatelského prostředí a využívat tyto poznatky pro úspěch podniku.

Pro naplnění stanoveného cíle bude nejprve věnován ohled vymezení samotného stakeholderského přístupu v kontextu podnikatelského prostředí s argumentací ekonomického přínosu na základě již realizovaných empirických studií. Poté bude přistoupeno ke komparaci uchopení konkurence v tradičních modelech strategické analýzy a modelu stakeholderského v rámci prezentace vlastního návrhu ke strategickému chápání konkurence jako vícedimenzionální entity podnikatelského prostředí.

¹ Ing. Martin Cenek, Masaryk University, Faculty of Economics and Administration Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic, martin.cenek@mail.muni.cz

1 Stakeholderi a podnikatelské prostředí

Posouzení stavu a trendů podnikatelského prostředí předjímá nezbytnost nejprve přijmout určitý náhled na problematiku. Zájmovou veličinu v kontextu podnikového hospodářství tvoří podnikatelský subjekt. Ten vykonává činnost uspokojování potřeb ve vytváření určité hodnoty. Neděje se tak ovšem v zaměnitelných podmínkách obecného podnikatelského prostředí, ale v kontextu určité tržní struktury, determinované konkurencí (z pohledu ekonomie např. Česká pošta jako monopol, AMD vs. Intel jako oligopol nebo prodávači klobás na Václavském náměstí jako dokonalá konkurence). Tudiž v souladu s tradičním mikroekonomickým pojetím konkurence (např.: Fuchs, Tuleja, 2005)

Konkurence je tak významným činitelem podnikatelského prostředí, předznamenávajícím do jisté míry jeho další vývoj a působení aktuálních trendů. Stejně tak se v důsledku rozvoje hospodářských podmínek mění i uchopení konkurence z hlediska strategického řízení.

Proč je někdo vůbec označován jako konkurent? Zpravidla protože přebírá zákazníky. Avšak podnik nezávisí pouze na zákaznících. Často je tak pracováno s konkurencí pouze zjednodušeně, a to na trhu výrobků a služeb. Oproti běžným podmínkám podnikatelského prostředí se však jedná o zjednodušení příliš velké. Stakeholderské pojetí tento nedostatek napravuje a pracuje s konkurencí jako vícedimenzionální entitou.

Stakeholderské pojetí chápe podnik jako střet zájmů různých zájmových skupin – stakeholderů. Stakeholder poskytuje podniku určitý vklad s očekáváním poskytnutí patřičné protihodnoty. Dle Freemana (1984) je stakeholderský přístup „o skupinách a jednotlivcích, kteří mohou ovlivnit organizaci a o chování manažerů přijatém v reakci na tyto skupiny a jednotlivce“. Takové vymezení je zcela jistě široké, kdy vhodné zúžení poskytují Blažek a kol. (2004, s. 9):

„Stakeholderem je skupina či jednatel, kteří: disponují něčím, čeho se firmě nedostává; dávají toto své vlastnictví jako vklad „do hry“ (stake), protože mají zájem na tom, aby jej firma užívala, ale tím se zároveň dostávají do závislosti na činnosti firmy, a současně mají na to být hráčem, který bude brán firmou v potaz (tedy jsou určitým způsobem pro firmu významní, nepostradatelní, příp. firmu ohrožují).“

Pokud některý přístup reflektuje aktuální stav a vývojové trendy podnikatelského prostředí, pak se tento účinek musí projevit na úspěšnosti podniku v tomto prostředí. Empirické výzkumy přitom jasně dokládají opodstatněnost stakeholderského přístupu ve vztahu k výkonnosti podniků, tudíž stakeholderské pojetí vyhovuje ve své aplikaci aktuálním směrodatným podmínkám.

Rais a Goedegebuure (2009, s. 62 – 75) uskutečnili studii, která v souladu s již dříve realizovanými výzkumy potvrdila pozitivní vliv stakeholderského řízení podniku na výkonnost ve vyjádření ekonomických ukazatelů. Ohled věnovaný klíčovým stakeholderům se zhodnocuje ve využití vzájemně výhodných příležitostí i v odvrácení hrozících konfliktů.

Choi a Wang (2009, s. 895 – 907) dekomponovali vymezený vztah se zjištěním, že validně uplatňované stakeholderské řízení pomáhá firmám udržovat vysoké zisky a zároveň umožňuje podnikům, vykazujícím nižší výkonnost, dosáhnout rychlejšího zotavení. Cílem předkládaného článku však není poskytnout rešerši empirických šetření, kdy lze v případě hlubšího zájmu o problematiku doporučit např. studie „Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance“ (Blažek, Částek, 2009, s. 91 – 106) a „Most Valuable Stakeholder: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance“ (De Bussy, Suprawan, 2012, s. 179 – 338).

Uvedené studie nepředstavují úplný soubor zásadních empirických výstupů, ale vhodné a relevantní úvodní seznámení čtenáře s danou problematikou, kdy fakta hovoří zcela jasně o ekonomickou výkonností opodstatněném stakeholderském řízení.

a. Konkurence v tradičních modelech strategické analýzy

Sám Porter (1994, s. 3) zastává názor, že pro tvorbu strategie je analýza konkurenčních sil v odvětví nepostradatelná, protože právě aktuálně činné konkurenční síly ovlivňují ziskovost podniku. V rámci modelu pěti sil jsou ovšem alfa a omega podnikatelského prostředí odběratelé.

S tímto pojetím lze do jisté míry souhlasit, kdy zákazníci tvoří nejčastější úzké místo každého podnikání a schopnost získat nové odběratele a udržet ty současné představuje důležitý faktor. Jedná se však o přístup značně zjednodušený, kdy konkurenci na úrovni odbytových trhů se snahou zajistit odbyt produktů a služeb tvoří pouze jeden rozměr situace.

V rámci Porterova modelu pěti sil tak disponují ostatní stakeholdeři pouze okrajovou rolí. Samostatný prostor je věnován dodavatelům, kdy však veškeré další atributy směřují opět k odběratelům. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh, současná úroveň konkurenčních střetů a hrozba substitutů souvisí opět se zákaznickým hlediskem.

Při formulaci modelu navíc Porter opomněl zohlednit i statky jiného než substitučního charakteru, na což upozorňuje zejména Keřkovský a Vykypl (2006, s. 53 – 54). Komplementy přitom mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významným účinkem jako substituty.

Ač bývá Porterův model jednoznačně zařazen do tradičních metod strategické analýzy, lze v něm (avšak pouze v okrajové roli) identifikovat některá východiska shodná se stakeholderským přístupem:

- Určení pozice podniku vůči odběratelům.
- Určení pozice podniku vůči dodavatelům.
- Určení pozice podniku vůči konkurentům v prostředí odbytového trhu.

S využitím Keřkovského a Vykypla (2006, s. 54) je možné sumarizovat hlavní determinanty vyjednávací síly (např.) dodavatelů jako:

- Rozsah nabídky na daném trhu.
- Počet alternativ dodavatelských vztahů (jiných vhodných dodavatelů).
- Pozice volné konkurence – tržní situace konkrétního dodavatele blízká podmínkám dokonalé konkurence až monopolu.
- Pozice podniku jako důležitého zákazníka.
- Transakční náklady dle úrovně diferenciací poskytovaných produktů a služeb.
- Dostupnost potřebných tržních informací (o ceně, nabídce x poptávce).
- Možnosti zpětné nebo dopředné integrace.
- Úroveň substitučnosti produkce.
- Cenová pružnost v citlivosti na změny cen.
- Uplatňovaná nákladová politika podniku (např. zájem o minimalizaci nákladů).
- Vliv podniku na další tržní subjekty (pozice významného distributora, atd.).

Hodnota výkonu strategické analýzy se nachází v zužitkování získaných výstupů při tvorbě strategie. Jaká je tedy ideální strategie vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil? Taková, při které zamýšlená opatření (Keřkovský, Vykypl, 2006, s. 56):

- snižují vyjednávací sílu odběratelů,
- snižují vyjednávací sílu dodavatelů,
- zvyšují bariéry vstupu do odvětví,
- snižují hrozbu substitutů,
- zlepšují pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví.

Jedná se tedy o reflexi dvou stakeholderů a pouze dílčích aspektů. Ve vymezeném ohledu tak musí být pro komplexní postihnutí podnikatelského prostředí aplikovány společně s Porterovým modelem pěti sil ještě další nástroje, které přinesou výpovědní hodnotu o dalších zájmových skupinách.

Ostatně Porterova analýza pěti sil bývá často doporučováno k aplikaci v kombinaci s další metodou strategické analýzy, nejčastěji pak PEST analýzou nebo některou její mutací, např. dle Grasseové a Brechta (2013, s. 43): „*Kombinace těchto metod umožňuje organizacím vyhodnotit atraktivitu daného odvětví a nejlepší způsoby dosažení úspěchu v konkurenčním boji.*“

Pět sil ve svém zaměření na oborové okolí podniku postihne směrodatné síly ve vztahu k odběratelům a dodavatelům. PEST analýza na úrovni makroprostředí definuje vliv zejména státu a interní analýza doplní aspekty odvozené od vlivu vlastníků, věřitelů a zaměstnanců. Konkurenci je tak ve výsledku nejčastějších kombinací metod věnován ohled pouze u odběratelů, i když u všech skupin stakeholderů působí totožným principem.

b. Konkurence ve stakeholderském pojetí

Pokud je v podnikatelském prostředí trendem posledních desetiletí stále významnější růst nabídky, pak je tento růst nepochybně spojen s růstem konkurence. Růst konkurence pak působí na růst alternativ navázání vztahů rozličných zájmových skupin s podnikem a zároveň podniku s rozličnými zájmovými skupinami.

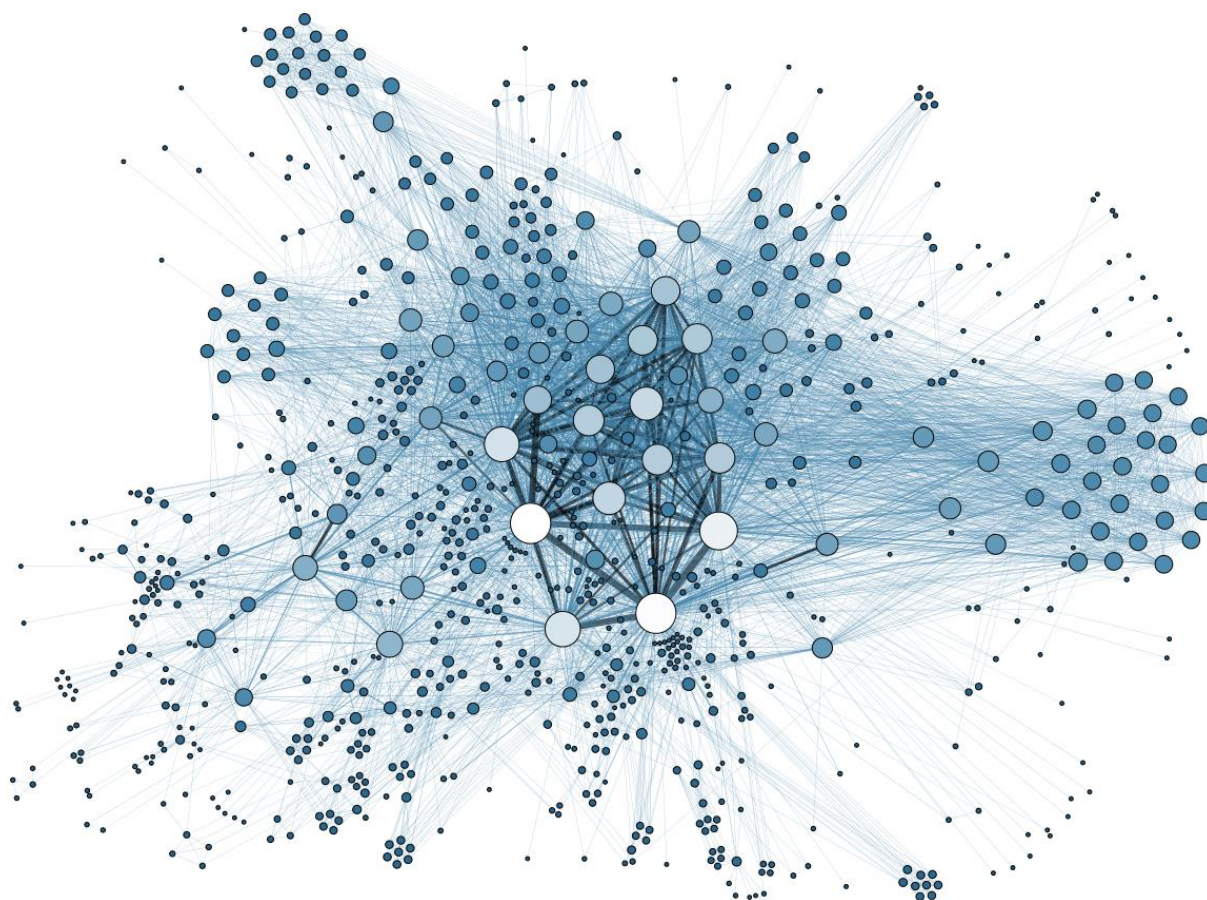
Nabízí se však nezbytná otázka, jak je ve stakeholderském pojetí pracováno s konkurencí, nebo-li v jaké pozici konkurence v modelu stojí. Někteří autoři (dle Částek, 2010) chápou konkurenci jako stakeholdera a někteří ji naopak berou jako v modelu prakticky absentující veličinu. Přitom konkurent není stakeholderem, ale je součástí stakeholderského řízení.

Pro argumentaci stačí pouhá dekompozice výrazu stakeholder. Doslova by se dalo říci, že stakeholder je držitelem sázky. Tuto sázku podniku poskytuje prostřednictvím určitého vkladu (vlastníci kapitál, věřitelé cizí zdroje, zaměstnanci práci, odběratelé platby, dodavatelé výrobní vstupy, stát infrastrukturu). Požadavkem přitom je tento vklad odpovídajícím způsobem zhodnotit.

Konkurent tak nemůže být zařazen mezi stakeholdery, protože z definice není držitelem vkladu a tudíž nemá na fungování podniku hmotný zájem dle užšího pojetí. V české literatuře často používaný pojem zájmových skupin pak dle Blažka a kol. (2004, s. 9) spadá spíše k širšímu pojetí (subjekty, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny), jenž je ovšem v praktické aplikaci nepoužitelný, implementujíc takřka veškeré systémové prvky jako stakeholdery.

Zatímco stakeholderi tak mají zájem na prosperitě podniku a maximální výkonnosti pro svoje dobro, konkurence oproti tomu disponuje zájmem opozitním, v zisku na úkor dalšího podnikatelského subjektu (příčemž se jedná o roli v rámci jednoho trhu).

Obr. č. 1.: Podnik jako soubor konkurenčních střetů



Zdroj: Blue Hill Research, 2016, online

Děje se tak v prostředí jednotlivých trhů. Podniky generující výstup v podmínkách totožného nebo velmi blízkého podnikatelského záměru usilují o získání příslušných stakeholderů a navázání kvalitních vztahů. Protože podnik v stakeholderském pojetí tvoří soubor vztahů, pak je důsledkem i odvozené vymezení podniku jako souboru konkurenčních střetů.

Tradiční zobrazení podnikatelského prostředí je přehledné a uspořádané (viz. Příloha č. 1), avšak za cenu nízké výpovědní hodnoty a zjednodušení reality. Uvedený model stakeholderského pojetí (obr. č. 1.) oproti tomu ilustruje relevantní podnikatelské prostředí pro konkrétní podnik jako komplexní soubor konkurenčních střetů. Nebo-li vazeb, při kterých dochází ke konkurenčnímu chování subjektů v prostředí jednotlivých trhů, kde působí skupiny stakeholderů:

- | | |
|----------------|---|
| • Vlastníci: | finanční trh. |
| • Věřitelé: | kapitálový trh. |
| • Zaměstnanci: | trh práce. |
| • Odběratelé: | odbytový trh. |
| • Dodavatelé: | trh výrobních faktorů (trh výrobních faktorů i odbytový trh). |
| • Stát: | veřejný sektor. |

Všichni stakeholderi disponují společnou mocí v odmítnutí vztahu s podnikem jako situací typickou pro tržní vztahy.^{1,2} Podnik tak chápe konkurenci v návaznosti na jednotlivé trhy. Cílem je udržet klíčové stakeholdery a zabránit jejich přestupu ke konkurenci, což se uskutečňuje pomocí nabídnutí odpovídajících podmínek.

Na finančním trhu působí podnik pro získání potřebných zdrojů k financování podnikatelského záměru v podobě vlastního kapitálu. Jedná se tak o souboj o jednotlivé investory. Kapitálový trh slouží pro čerpání dluhové služby ve formě cizích zdrojů. Vlastníci obecně preferují převahu cizích zdrojů v jejich generalizované nákladové výhodnosti vůči vlastním zdrojům. Věřitelé však upřednostňují přístup opačný v navázání vztahu se spíše méně zadluženým podnikem, který se tak vůči konkurenci má snažit o vlastní prezentování jako důvěryhodný a stabilní partner.

Trh práce sumarizuje veškeré lidské zdroje, kdy zájem podniku sestává z navázání vztahu s těmi nejvíce výkonnými a kvalifikovanými pracovníky, kterým tak musí být nabídnuty podmínky atraktivnější oproti konkurenčním subjektům. Uvedený charakter zájmu se uplatňuje analogicky i u ostatních trhů.

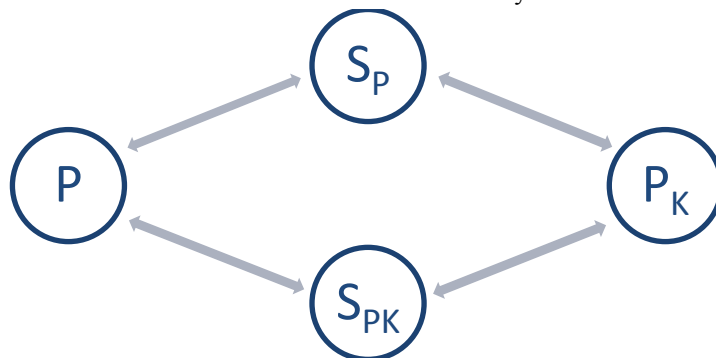
Odbytový trh slouží pro zajištění odbytu produkovaných výstupů v podobě produktů a služeb. Aktuálně je právě tento trh uchopen jako nejčastější úzké místo a v jistém smyslu limitující veličina pro uskutečňování podnikatelského záměru. Zákazník musí být přesvědčen o užítku čerpaném z odebírané produkce vyšším, než je vykonaná oběť ve formě vynaložení určitého finančního výdaje na uhrazení kupní ceny.

Opatřovací trh (trh výrobních faktorů a výrobků a služeb) determinuje stále se prohlubující dělba práce a současně růst kooperace, kdy tak nemusí platit obecně zjednodušená převaha nabídky nad poptávkou. V prostředí vytváření sítí může proměnlivost rolí na jednotlivých trzích přinášet dodavatelům nepřímou výhodu v úsilí udržet výhodnost vztahu jako synergicky provázané veličiny.

Veřejný sektor vykazuje těžkou uchopitelnost, kdy se jedná o vytváření trhu široké vnitřní strukturovanosti. Některé z těchto dílčích prostor se mohou přibližovat tradičnímu tržnímu pojetí, např. v podobě veřejných zakázek nebo PPP projektů. Kromě působení podniku na jednotlivých trzích se však také nabízí úsilí o dosažení jistých zvýhodnění, jako je státní podpora, získání státních investic a dotací, podílu na vytváření infrastruktury či zabezpečení právních zvýhodnění s přispěním lobbingu.

Základní jednotka systému vazeb v rámci trhu (obr. č. 2.) se skládá z podniků a stakeholderů. V případě např. konkrétního trhu výrobních faktorů disponuje podnik (P) určitým stakeholderem v roli dodavatele (S_p). O totožného dodavatele však soupeří s konkurenčním podnikem (P_K), který představuje alternativu vztahu z pohledu stakeholdera i podniku.

Obr. č. 2.: Konkurenční střety



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Blažek, Mazel, 2015

Vlastníci a stát navíc vykazují schopnost přímého ovlivnění podniku, a to prosazením určitého rozhodnutí v řídicích orgánech nebo přijetím závazného právního předpisu.

Stejná situace panuje u stakeholdera konkurenčního podniku (Spk), který je alternativou pro výchozí podnik (P). V rámci konkurenčního chování se tak nabízí dle Blažka a Mazla (2015) uplatnění strategií:

- Ofenzivní konkurenční strategie – získávání nových stakeholderů.
- Defenzivní konkurenční strategie – udržování vztahu se stávajícími stakeholdery.
- Kombinace ofenzivní a defenzivní strategie – růst počtu stakeholderů nebo obměna na úrovni výměny dosavadních stakeholderů za jiné nebo modifikaci vztahu.

Úspěch jednotlivých strategií pak závisí na chování konkurenčního podniku vůči konkrétnímu stakeholderovi. Konkurence v rámci jiných podniků působících v prostředí daného trhu pak vychází ze zájmu o daného stakeholdera, který se může rozhodnout, s kterým subjektem naváže vztah a taktéž uplatňovat konkurenční strategii ofenzivní (rozšiřování současného vztahu s podnikem), defenzivní (obrana vztahu k podniku) i kombinovanou.

c. Komparace tradičního a stakeholderského uchopení konkurence

Uvedená tabulka (tab. č. 1) sumarizuje hlavní rozdílné faktory v pojetí podnikatelského prostředí dle tradičního a dle stakeholderského pojetí. Dochází tak k vyústění dvou faktů determinujících moderní pojetí konkurence:

- Fakt 1.: Převaha nabídky nad poptávkou, vyostřování konkurence.
- Fakt 2.: Ekonomickou výkonností opodstatněné stakeholderské řízení.
- Implikace v potřebě přijetí nového chápání konkurence v kontextu podnikatelského prostředí:
 - Podnik je souborem vztahů.
 - Podnik je souborem konkurenčních střetů.
 - Podniky si konkurují prostřednictvím stakeholderů.
 - Hodnotou jsou vztahy.
 - Nástrojem podniku pro konkurenční působení jsou vstupy a výstupy v podobě optimalizace transferu hodnot.

Tab. č. 1.: Podnikatelské prostředí v tradičním a stakeholderském pojetí

	Tradiční pojetí	Stakeholderské pojetí
Prostředí	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí úrovní.	Strukturace podnikatelského prostředí pomocí trhů.
Konkurence	Zjednodušená (pouze na trhu výrobků a služeb).	Komplexní (vícedimenzionální dle trhů).
Dynamika	Vztahy pevně dány.	Relativita rolí.
Informace	Dominance informací z trhu výrobků a služeb.	Reflexe informací z jednotlivých trhů dle jejich směrodatnosti.

Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

Právě stakeholderské pojetí vnímá podnik jako střet zájmů subjektů, kdy lze v rámci konkurenčního chování podniku i stakeholderů uplatňovat zmíněné strategie. Ze zjednodušeného vnímání konkurence stran tradičních přístupů ke strategické analýze tak stakeholderské pojetí poskytuje přístup nepoměrně komplexnější ve své vícedimenzionalitě.

ZÁVĚR

Tradiční metody strategické analýzy věnují ohled konkurenci dominantně ve vztahu k odběratelům. Tento přístup vychází z obecně platných podmínek úzkého místa na straně zajištění odbytu. V současných podmínkách vyostřujících se konkurenčních střetů a vytváření sítí se však jednoznačná dominance odběratelské konkurence jeví pro potřeby tvorby validní strategie podniku jako nedostatečná.

Empirické studie dlouhodobě potvrzují kladný vliv stakeholderského řízení podniku na výkonnost dle ekonomických měřítek. Přitom princip přístupu se nachází ve strategické reflexi všech skupin stakeholderů, dle jejich důležitosti specifické pro konkrétní podmínky daného podniku.

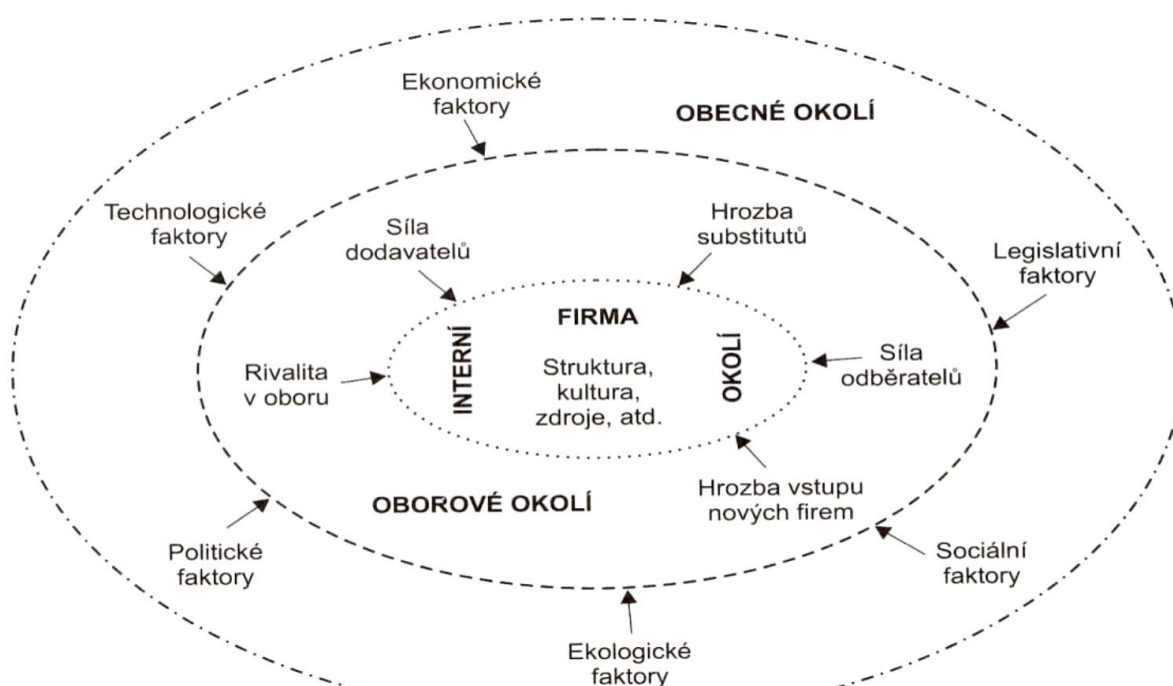
Konkurence je tak záležitostí nikoliv pouze odběratelsko-dodavatelských vztahů, ale i vztahů s vlastníky, zaměstnanci, věřiteli a v jistém smyslu také vztahu ke státu, což stakeholderský přístup využívá pro komplexní pojetí konkurence v souladu s aktuálními potřebami podnikatelského prostředí.

References

- [1] FUCHS, Kamil a Pavel TULEJA. *Základy ekonomie*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-94-7.
- [2] FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1. edition. Boston: Harper Collins, 1984. 275 p. ISBN 978-0273019138.
- [3] BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Část 1. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. Interní materiál., s. 9.
- [4] RAIS, Sofyan, GOEDEGEBUURE, Robert V. *Stakeholder Orientation and Financial Performance: Evidence From Indonesia*. In: *Problems and Perspectives in Management*, Volume 7, Issue 3, 2009, p. 62 – 75.
- [5] CHOI, Jaepil, WANG, Heli. *Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance*. In: *Strategic Management Journal*. Volume 30, Issue 8, August 2009, p. 895 – 907. DOI: 10.1002/smj.759.
- [6] BLAŽEK, Ladislav, ČÁSTEK, Ondřej. *Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance*. In: *Review of Economic Perspectives*. 2009. Issue 2009/2, p. 91 – 106. DOI:10.2478/v10135-009-0002-7.
- [7] DE BUSSY, Nigel M., SUPRAWAN, Lokweetpun. *Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance*. In: *Public Relations Review: Strategically Managing International Communication in the 21st Century*. Volume 38, Issue 2, Pages 179-338 (June 2012). doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.006.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2., s. 3.

- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8., s. 53 – 56.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1., s. 43.
- [11] ČÁSTEK, Ondřej.: *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýzy podniku*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU. 2010.
- [12] BLUE HILL RESEARCH. *Data Visualization*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<http://bluehillresearch.com/wp-content/uploads/2014/05/Data-Visualization.jpg>>.
- [13] BLAŽEK, Ladislav a Jaromír MAZEL. *Podkladový materiál pro zpracování metodiky vysokoškolské výuky strategického managementu*. Interní materiál. Brno: Masarykova univerzita, 2015.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., s. 40.

Příloha č. 1.: Tradiční členění prostředí podniku



Zdroj: Mallya, T., (2007, s. 40)

Contact

Ing. Martin Cenek

Masaryk University, Faculty of Economics and Administration

Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic

E-mail: martin.cenek@mail.muni.cz

COMPARISON OF APPROACHES TO DIVERSITY MANAGEMENT IN SELECTED COMPANIES

KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K DIVERSITY MANAGEMENTU VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

Vendula Černá¹, Renáta Myšková

ABSTRACT

This article deals with the comparison of approaches to diversity management that is part of corporate social responsibility (CSR). After the definition of theoretical background there is a brief description of survey methodology. The data were gathered from the web sites of selected companies. Then this article includes the characterization of these enterprises as well as the comparison of approaches to managing diversity.

KEY WORDS

Diversity; diversity management; corporate social responsibility; managerial ethics; equal opportunities

JEL CLASSIFICATION

M14; M12

1. Úvod

S ohledem na současnou situaci na trhu práce, a to nejen v České republice (ČR), ale také v zahraničí, je diversity management (DM; neboli řízení rozmanitosti) významným tématem. Rozmanitost (různorodost) lze charakterizovat na základě pohlaví; rasy a národnosti; zdravotního stavu (fyzických možností); věku; sexuální orientace; popř. náboženství. Na vedení podniků se kladou velké nároky. Snahou manažerů je dosáhnout (předem stanovených) záměrů organizace, a to prostřednictvím vhodné koordinace (různorodých) pracovníků. Samotnou rozmanitost je ovšem důležité vnímat pozitivně. Jak je uvedeno: „Úspěšné firmy už dávno dospěly k poznání, že schopnost zabudovat různorodost do jejich organizačních procesů se v dnešním pestrém a turbulentním světě ukazuje jako konkurenční výhoda.“ (Velíšková, 2007, s. 20).

Cílem příspěvku je srovnat přístupy k řízení rozmanitosti v podnicích, které působí v ČR. V průzkumu dat se vycházelo z údajů uvedených na webových stránkách vybraných podniků a dalších volně přístupných informačních zdrojů. Po teoretickém vymezení vybrané problematiky následovala deskripce politiky v oblasti diversity a DM (u zvolených firem) a komparace zmiňovaných přístupů.

2. Charakteristika diversity

Diversita se do českého jazyka obvykle překládá jako různorodost či rozmanitost, ale také jako rozdílnost nebo odlišnost. Diversita je také definována jako souhrnné množství růzností mezi členy v rámci určité sociální jednotky (Konrad, Prasad, Pringle, 2006). V širším

¹ doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.; Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice; e-mail: renata.myskova@upce.cz
Ing. Vendula Černá; Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice; e-mail: vendula.cerna@upce.cz

významu – a s akcentem na podnikatelské prostředí – se však jedná o koncept umožňující vytvoření takových podmínek, které podporují rozvoj osobního potenciálu všem pracovníkům podniku, a to i při jejich individuálních odlišnostech. Důležité je pozitivní vnímání odlišností, které umožňuje inkluzi (začlenění) osob nebo skupin do společnosti bez předchozí segregace.

Carillo a Gromb (2002) se domnívají, že výhody diversity (rozmanitosti) spočívají v nižších nákladech na přizpůsobení se novým prostředím. Fershtman, Hvide a Weiss (2006) spatřují přínosy v kulturní rozmanitosti pracovníků; Athey, Avery a Zemsky (2000) v možnosti využít širší nabídku pracovních sil. Naopak Lazear (1999) upozorňuje na možnost snížení důvěry mezi spolupracovníky a na komunikační bariéry. Komunikační problémy zmiňuje i Crémer (1993).

Diversity v pracovních týmech představuje různorodost posuzovanou podle více faktorů, např. podle národnosti, etnické příslušnosti, vzdělání, věku, pohlaví a dalších. Současně je nutné posuzovat i další aspekty, které ovlivňují začlenění jedince ve skupině, a to jeho postoje, dovednosti a znalosti, nebo přístup k moci. Účelem je sladit podnikové cíle s cíli osobními a vytvořit schopné diversity týmy s vysokým pracovním nasazením, které budou podporovat konkurenční pozici podniku.

a. Kategorizace diversity

Při kategorizaci diversity se rozlišuje několik úrovní: individuální, skupinová a organizační. Individuální diversity je spojována s tzv. self-image a zkoumané rozdíly zahrnují fyzické aspekty (věk, pohlaví, zdravotní stav apod.), socioekonomické aspekty (sociální role, postavení) i individuální aspekty (názory, zkušenosti a další).

Diversity skupiny je často spojována s kulturou skupiny, kterou Rosinski (2003) definuje jako soubor jedinečných rysů, které odlišují její členy od dalších skupin. Organizační diversity se zaměřuje na posouzení organizace jako celku a zahrnuje různé atributy pracovního života v návaznosti na pracovní sílu. Odlišné ekonomické subjekty budou přistupovat k diversity také odlišně. Klein (2005) např. uvádí, že společnosti s různými technickými nebo ekonomickými podmínkami využívají různé schopnosti manažerů, a to nejen v návaznosti na stupně řízení, ale i na aktivity, které mají být zajištěny.

V této souvislosti je proto vhodné zmínit Egerovo pojetí organizační diversity, které postihuje tuto problematiku komplexně. Eger (2009) vymezuje diversity v organizaci ve čtyřech rovinách posuzujících:

- pracovní rozmanitost (workforce diversity) – zahrnuje problematiku zaměstnanců v návaznosti na demografické i geografické faktory (včetně změn týkajících se pracovního trhu);
- rozmanitost ve struktuře organizace (structural diversity) – zahrnuje hierarchii, způsoby komunikace a spolupráce jednotek v podniku;
- obchodní (podnikatelská; podniková) rozmanitost (business diversity) – obsahuje problematiku diverzifikace služeb a produktů, segmentace trhu, přístup k zákazníkům, ale rovněž specifika prostředí, ve kterém podnik působí;
- behaviorální rozmanitost (behavioral diversity) – zaměřuje se na styl práce, učení se, podnikové hodnoty, komunikaci, včetně změn v postojích a očekáváních pracovníků.

Čtyři dimenze diversity podle Gardenswartz a Rowe (2008) představují organizační, externí, interní a osobnostní dimenzi. Zpráva o národních aktivitách ČR: Antidiskriminační školení a Diversity Management (2008) se zabývá také různými druhy diversity, a to genderovou diversity (pozn.: genderová rovnost je vnímána jako jedna z priorit EU), etnickou diversity či věkovou diversity.

b. Přístupy k řízení rozmanitosti

Diversity management představuje aktivní proces zavádění diversity do praxe, který se vyznačuje hodnotovou orientací. Je to strategický proces, využívající rozdílnost jako potenciál dalšího rozvoje podniku. Keil a kol. (2007) zdůrazňují integraci principů a postupů diversity do každodenní práce manažerů a uvádějí, že v zájmu dosažení podnikových cílů a získání výhody nad konkurencí musí vedoucí pracovníci pochopit, které z možných podob diversity jim mohou poskytnout strategickou výhodu nebo naopak omezují schopnost dosahovat cílů. Strategický aspekt diversity managementu se odráží také v definici Lederle (2007), kde diversity management je pojat jako podniková strategie využívající osobní rozmanitost na úrovni organizace pro úspěch firmy, přičemž užitek z lidských zdrojů je explicitně podmíněn uznáním a respektem vůči odlišnosti a individualitě příslušných osob.

Podle Cillierse (2004) je diversity management spojen s odpovědností za rozvoj lidí a skupin a s úsilím vedení využít organizační rozmanitosti za účelem lepšího pochopení rozdílů a podobností vyplývajících z rasy, etnického původu a pohlaví. Z uvedeného vyplývá, že diversity management cíleně ovlivňuje podnikovou kulturu a je odrazem sociálního chování všech členů organizace. Je proto obvyklé, že v podniku je vytvořen soubor opatření, která vedou nejen k respektování odlišností, ale zejména k jejich pozitivnímu využití.

Podle studie Evropské komise (2003), *The Costs and Benefits of Diversity*, přináší zavedení diversity managementu tyto benefity:

1. posílení kulturních hodnot uvnitř organizace;
2. zlepšení její reputace;
3. zvýšení možností získat a udržet vysoce talentované pracovníky;
4. zvýšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků;
5. zvýšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky.

Kromě toho, diversity management v návaznosti na podnikovou strategii může odstranit některé nedostatky ve využívání hlavních vstupů, které jsou podle Šubertové (2013) omezené a zahrnují také kvalifikované odborníky.

Z celospolečenského hlediska lze konstatovat, že pro správné fungování diversity managementu je mimo jiné potřebné vytvořit právní klima podpořené antidiskriminační legislativou. V rámci Evropské unie je zákaz diskriminace formulován v Amsterdamské smlouvě (v bodě 13), kde je explicitně vyjádřen v souvislosti s pohlavím, etnickým původem, vírou a náboženstvím, postižením, věkem a sexuální orientací. Již v roce 2000 byly v Evropské unii přijaty dvě antidiskriminační směrnice, a to:

- Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, která zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání, sociálního pojištění, zdravotní péče a přístupu ke zboží a službám;
- Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci.

V České republice podporuje uplatňování a rozvoj diversity managementu především zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (často označovaný jako antidiskriminační zákon).

3. Přístupy k DM ve vybraných podnicích a jejich komparace

Management řady podniků působících v ČR vnímá diversitu a diversity management pozitivně. Implementace principů řízení rozmanitosti je dokládána i oceněními, které jsou

udělovány těmto obchodním společnostem. V ČR k nim pak patří IBM, Microsoft i Deloitte. V textu níže naleznete srovnání přístupů k diversity managementu uvedených firem.

a. Metodika průzkumu

Pro získání relevantních informací týkajících se řešené problematiky byl uskutečněn specifický průzkum. Potřebné údaje byly získány zejména z webových stránek vybraných obchodních společností, které působí na českém trhu práce. Údaje, které jsou k dispozici na webových stránkách podniků, nabývají v současnosti stále více na významu. Jedná se totiž o jeden ze zdrojů informací pro potenciální zaměstnance, partnery či investory. Mezi zvolené podniky patří IBM, Microsoft a Deloitte, které se zabývají činnostmi v oblasti informačních technologií (IT). Výběr byl ovlivněn především umístěním v mezinárodním žebříčku DiversityInc a českém žebříčku TOP Odpovědná firma. Při sběru dat byly rovněž využity všechny volně přístupné (elektronické) informační zdroje. Po analýze a syntéze zjištěných údajů následovala samotná komparace přístupů k DM.

b. Charakteristika zvolených firem

Společnost **IBM** (IBM Česká republika, spol. s r.o.) má významné postavení na trhu IT. Vznikla v r. 1993 jako národní pobočka společnosti IBM World Trade Corporation (po rozdělení Československa). Tento subjekt působí v Praze, Brně a Ostravě.

V ČR se zaměřuje na prodej velkého sortimentu IT technologií (od serverů a systémů pro ukládání dat až po software) a IT služby včetně těch konzultačních. K hlavním cílům společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem, včetně zajištění chytrých řešení směřujících k trvalé udržitelnosti (Výroční zpráva, 2014, s. 5; IBM, 2016).

Management IBM prosazuje principy společenské odpovědnosti (CSR). Jedná se např. o podporu aktivit, které se týkají ochrany životního prostředí a řízení diversity. Společnost získala v r. 2014 i ocenění v oblasti CSR: TOP Odpovědná velká firma (2014): 1. místo a Diverzita (2014): 1. místo.

Firma **Microsoft** (MICROSOFT s.r.o.) vznikla v r. 1992; se sídlem v Praze. Předmětem podnikání tohoto subjektu je zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, poradenská činnost v oblasti výpočetní techniky a poskytování software.

Management deklaruje, že společnost Microsoft je světovým lídrem v poskytování softwaru, služeb a řešení, které pomáhají lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál (Microsoft, 2016).

Manažeri firmy podporují principy společenské odpovědnosti, a to nejen v oblasti ochrany životního prostředí, ale také vůči zaměstnancům či společnosti jako takové. Firma získala v r. 2014 např. následující ocenění: TOP Odpovědná velká firma (2014): 2. místo; Diverzita (2014): 3. místo či Firma a škola (2014): 3. místo.

Společnost **Deloitte** (Deloitte Central Europe Service Centre s.r.o.) byla založena v r. 2006; rovněž se sídlem v Praze. V ČR se zaměřuje na služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software aj. *Spojení znalostí domácího trhu s bohatými zahraničními zkušenostmi umožňuje nabídnout klientům komplexní přístup k jejich potřebám a požadavkům v podobě individuálního řešení.* (Deloitte, 2016)

Management podporuje v oblasti společenské odpovědnosti filantropické aktivity realizované buď samostatně, nebo ve spolupráci s partnery firmy. Vedle toho však také deklaruje pozitivní přístup k ochraně životního prostředí. Deloitte se pravidelně zařazuje do žebříčku nejlepších firem v ČR, CZECH TOP 100, s ohledem na kvalitu práce (a pracovního

prostředí). Dále se jednalo např. o ocenění ze strany vysokoškolských studentů: 8. místo v soutěži The Most Desired Company (2010).

c. Komparace přístupů k řízení rozmanitosti

Údaje o diversitě, resp. diversity managementu, byly umístěny v různých částech webových stránek vybraných podniků, a to i v sekcích týkajících se kariéry (současných či budoucích) pracovníků. Srovnávané přístupy jsou blíže vymezeny v následujícím textu.

IBM patří v ČR mezi společnosti, jejichž management podporuje principy diversity a DM. Své aktivity v dané oblasti deklaruje nejen ve zprávě o společenské odpovědnosti, ale také v aktuální výroční zprávě (viz Tabulka 1). Pozitivní postoj se týká nejen diversity jako takové, ale rovněž rovných (pracovních) příležitostí a oblasti nediskriminace (resp. snahy nediskriminovat žádnou skupinu osob).

IBM se zaměřuje na podporu diversity zejména v následujících oblastech (úrovních): (a) pohlaví; (b) zdravotního postižení a (c) sexuální orientace. Management však samozřejmě nevylučuje i další osoby (s ohledem na jejich rasu a národnost; věk či náboženské přesvědčení). Jak zmiňoval personální ředitel společnosti: „*diverzita pro nás není pouze otázka žen coby menšiny v prostředí IT, ale např. i otázka národnostních menšin či problematika zaměstnávání lidí se zdravotním postižením...*“ (Velíšková, 2007, s. 56).

Je možné konstatovat, že spokojenost zaměstnanců patří mezi důležité oblasti orientace manažerů firmy. V rámci řízení rozmanitosti pracovníků se samotná diversity považuje za jednu z konkurenčních výhod (IBM, 2016); viz údaje v Tabulce 2.

Manažeri společnosti uplatňují pro úspěšnou aplikaci DM přístup „bottom-up“. Zaměstnanci pak mají možnost se podílet na řešení konkrétních problémů.

Mezi první akcentované skupiny při podpoře diversity patří ženy. Jejich kariéra se pak podporuje od nástupu do práce. Výhodou (a to nejen pro ně) je flexibilní pracovní doba (home office; zkrácené pracovní úvazky atp.). Lze dodat, že čerpání různých benefitů je u žen často spojeno s péčí o dítě (resp. děti).

IBM se orientuje na projekty (či programy) související s účastí žen ve vedení firmy (IBM, 2016). Aktivity jsou realizované buď samostatně, nebo ve spolupráci s partnery společnosti. Jedná se o organizaci workshopů v kontextu s rozvojem jejich kariéry; konferencí (např. Ekonomická udržitelnost – diverzita) a networkingových akcí („business“ snídaně aj.). Důležitá je pak ale také účast v různých mentoringových programech či projektech (např. Memorandum Diverzita 2013+ a Bereme ženy na palubu); viz Tabulka 3.

Další skupinou osob, na které se IBM zaměřuje, jsou lidé se zdravotním postižením. Jak uváděl personální ředitel: „*chceme aktivně vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené a takto tuto komunitu lidí přímo podporovat...*“ (Velíšková, 2007, s. 56). Firma spolupracuje v souvislosti se zaměstnáváním těchto osob se svými partnery.

Mezi další akcentované skupiny patří osoby s menšinovou sexuální orientací; viz (IBM, 2016). IBM pak např. sponzoruje Pride Business Forum při festivalu Prague Pride, u kterého je zároveň partnerským subjektem.

Management společnosti **Microsoft** také podporuje diversity. O svých aktivitách (projektech) se zmiňuje jak ve výroční zprávě, tak zprávě o CSR. Řízení rozmanitosti se pak uplatňuje od nábory. Firma se ve svých aktivitách zaměřuje na zastoupení žen. Jak je uvedeno v poslední zprávě o CSR: „*Dlouhodobě se snažíme motivovat ženy k práci v IT odvětví. V českém týmu tvoří ženy 30 %, v top managementu 40 %.*“ (Microsoft, 2016).

V oblasti IT pracuje více mužů (než žen). Ve společnosti (při nábory) jsou však různé technické pozice nabízeny i ženám. Ty si pak mohou své zkušenosti předat na pravidelných

setkáních (např. v rámci platformy Opening Windows). Management se však snaží motivovat i ke studiu IT, a to studentky SŠ (v programu DigiGirlz).

U řízení různorodosti se však společnost neorientuje pouze na zastoupení žen, ale také na osoby s handicapem. Snahou je tedy pomoci osobám, které jsou určitým způsobem znevýhodněny (a to nejen zdravotně). V rámci toho se pak spolupracuje i s různými neziskovými organizacemi, které mohou získat software za symbolický poplatek (či zdarma). Společnost Microsoft organizuje ve spolupráci se Sdružením VIA tzv. Den pro neziskové organizace. Jedná se o pravidelnou vzdělávací akci, v rámci které jsou pořádány semináře, přednášky a workshopy z technologické či jiné oblasti.

Pro manažery firmy je důležitá spokojenost pracovníků. Jak je uvedeno: „*Věříme, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu.*“ (Microsoft, 2016).

Co je podstatné z hlediska motivace pracovníků, je skutečnost, že podle výzkumů (Hitka, Balážová, 2015) je navzdory různorodosti zaměstnanců z hlediska věku, odpracovaných let a úrovně dosaženého vzdělání možné vytvořit jednotný motivační program, který bude vyhovovat všem zaměstnancům bez ohledu na jejich věk, postavení nebo vzdělání.

Podporuje se i soulad mezi pracovním a osobním životem. Společnost umožňuje větší flexibilitu a mobilitu práce. Vedle toho deklaruje, že pojetí „práce odkudkoli“ se vyplatí všem (Microsoft, 2016). V této souvislosti organizuje tzv. Den práce odkudkoli, který v r. 2015 podpořilo více než 30 organizací.

Management umožňuje svým zaměstnancům se účastnit různých charitativních akcí či se věnovat činnosti dobrovolníka (až 3 dny v roce při zachování plné mzdy). Firma, s ohledem na (pozitivní) přístup ke svým pracovníkům, tak společnosti jako takové, už obdržela řadu ocenění. Jedná se např. o: Best Employers (2014) – 4. místo v kategorii MSP; Most Attractive Employers (2016) – 2. místo v kategorii IT a Top zaměstnavatelé (2016) – 1. místo v kategorii IT.

Poslední vybranou firmou byl **Deloitte**. Údaje, které souvisely se CSR, resp. s řízením rozmanitosti, byly uvedeny především ve zprávě o CSR (s důrazem na filantropii), v etickém kodexu a na webových stránkách. U diversity se pak zdůrazňuje kulturní aspekt (Deloitte, 2016); viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Diversita a DM: přehled vykazování ve vybraných společnostech

Název společnosti	Výroční zpráva	Zpráva o CSR	Přehled problematiky diversity a DM na webových stránkách
IBM, ČR	Ano (r. 2014)	Ano (r. 2014)	Ano: prohlášení o podpoře diversity; rovných příležitostí a nediskriminaci
Microsoft, ČR	Ano (r. 2014/2015)*	Ano (r. 2015)	Ano: prohlášení o podpoře diversity
Deloitte, ČR	Ano (r. 2014)	Ano (r. 2013)	Ano: prohlášení o podpoře diversity (s akcentem na kulturní rozmanitost)

*Vysvětlivky: * Hospodářský rok: od 1. 7. do 30. 6.*

Zdroj: Výroční zprávy, zprávy o CSR a webové stránky vybraných společností [IBM, 2016; Microsoft, 2016; Deloitte, 2016]

Management společnosti se zaměřuje v oblasti řízení diversity na více skupin osob. Jedná se rovněž o ženy, stejně jako u předcházejících firem. Snahou je orientovat se na principy nediskriminace či podporovat, aby ženy působily na všech řídicích stupních. Lze je totiž vnímat jako klíč k ekonomickému růstu. Talent (a potenciál) žen je velmi často nevyužitý. V důsledku toho by pak mohlo docházet k vyšší fluktuaci zaměstnankyň (zejména těch s vysokoškolským vzděláním).

Deloitte podporuje řadu filantropických projektů. Jak potvrzuje management: „*Všímáme si toho, co se okolo nás děje a podporujeme naše spolupracovníky při zapojení do trvalých či jednorázových společensky odpovědných aktivit.*“ (Deloitte, 2016). Společnost se zaměřuje např. na handicapované (vysokoškolské) studenty. Jedná se především o podporu (prostřednictvím) zahraničních studijních programů. Deloitte rovněž organizuje tzv. Den pro charitu. Dalšími podpořenými skupinami jsou: senioři; (nemocné) děti a mladí umělci. Firma však také spolupracuje i s neziskovými organizacemi. Těm vybraným pak poskytuje své poradenské služby (auditní; právní či daňové).

Management se orientuje i na spokojenost zaměstnanců. Díky tomu jsou organizovány různé dobrovolné aktivity, a to se současnými (popř. s bývalými) pracovníky.

Tabulka 2: Přehled přístupů k diversitě a DM

Název společnosti	Stupeň diversity					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
IBM, ČR						*
Microsoft, ČR					*	
Deloitte, ČR						*

Vysvětlivky: 1. diversity je přehlížena; 2. přístup „nediskriminace“; 3. rovné příležitosti; 4. diversity se respektuje; 5. diversity se oceňuje; 6. diversity management jako konkurenční výhoda

Zdroj: Průzkum, 2016

Tabulka 3: Politika v oblasti diversity a DM

Název společnosti	Vybrané podpořené skupiny	Příklady konkrétních aktivit
IBM, ČR	Ženy [a]; osoby s handicapem [b]; osoby s menšinovým sexuálním zaměřením [c] aj.	Člen (expertní) skupiny Leadership žen; projekt Memorandum Diverzita 2013+; projekt Bereme ženy na palubu [a]; spolupráce s organizacemi v souvislosti se zdravotně znevýhodněnými [b]; Pride Business Forum: sponzor [c]
Microsoft, ČR	Ženy [a]; osoby zdravotně (či jinak) znevýhodněné [b]; osoby s potřebou větší flexibility práce [c] aj.	Projekt Opening Windows; programy SWIM (Support Women in Microsoft) a DigiGirlz [a]; akce Den pro neziskové organizace (v rámci programu TechSoup Česká republika) [b]; viz např. akce Den práce odkudkoli [c]; „nadstandardní“ benefity pro zaměstnance (např. při dobrovolnické činnosti)
Deloitte, ČR	Ženy [a]; handicapovaní (studenti) [b]; senioři [c]; (nemocné) děti [d] aj.	Genderová diversity: podpora v rámci i mimo organizaci [a]; podpora zahraničních stáží; spolupráce s nadačním fondem Českého rozhlasu a Nadací Olgy Havlové [b]; spolupráce s nadací Život 90 [c]; spolupráce s Nadací Archa Chantal [d]

Zdroj: Průzkum, 2016

4. Závěr

Cílem příspěvku bylo srovnat přístupy k řízení rozmanitosti v podnicích, které působí v České republice. V průzkumu dat se vycházelo z údajů uvedených na webových stránkách vybraných podniků a dalších volně přístupných informačních zdrojů.

Nejdříve byla řešena problematika vykazování diversity a diversity managementu u zvolených organizací. Informace byly uvedeny ve zprávách o společenské odpovědnosti, v etických kodexech a ve výročních zprávách (vedle údajů na webových stránkách). Všechny tři společnosti měly vypracovanou zprávu o CSR, a to buď v českém, nebo anglickém jazyce.

Řešená oblast (diversity a diversity managementu) se zmiňovala v pozitivním kontextu. Management firem deklaroval podporu programů diversity a diversity managementu. Samotnou rozmanitost nejen oceňuje, ale také k ní přistupuje jako ke konkurenční výhodě. Při aplikaci stupňů DM bylo použito pojetí ze studie Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison; viz (Singh, Point, 2004, s. 307).

Akcent byl rovněž kladen na politiku diversity u vybraných firem. Jejich management podporuje skupiny osob na základě pohlaví; zdravotního stavu (fyzických možností); věku; sexuální orientace aj. (např. rasy a národnosti, popř. náboženství). Zároveň spolupracuje s různými organizacemi na podporu osob se ztíženým postavením na trhu práce. Všechny zvolené společnosti získaly ocenění za své dosavadní aktivity v oblastech diversity, diversity managementu či společenské odpovědnosti jako takové.

Poděkování

Tento příspěvek byl financován grantem č. SGS_2016_023: Ekonomický a sociální rozvoj v soukromém a veřejném sektoru (angl. Economic and social development in private and public sector).

Zdroje

- [1] Athey, S., Avery, Ch., Zemsky, P., 2000. Mentoring and Diversity. *The American Economic Review*. 90, No. 4, pp. 765-86.
- [2] Carillo, J. D., Gromb, D., 2002. Cultural Inertia and Uniformity in Organizations. *CEPR Discussion Paper*. 3613.
- [3] Cilliers, F., 2004. A Person-Centered View of Diversity In South Africa. *The Person-Centered Journal*. Vol. 11, No. 1-2. ISSN 1477-9757. Available at: <<http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/18620?show=full>>.
- [4] Crémer, J., 1993. Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. 2, No. 3, pp. 351-86.
- [5] Deloitte, 2016. [online] Available at: <<http://www2.deloitte.com/cz/cs.html>>.
- [6] Eger, L., 2009. *Diversity Management*. Praha: Česká andragogická společnost. 200 p. ISBN 978-80-87306-03-1.
- [7] Evropská komise, 2003. *The Costs and Benefits of Diversity*. [online] Available at: <http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm>.
- [8] Evropská komise, 2008. *Zpráva o národních aktivitách ČR: Antidiskriminační školení a Diversity Management*. [online] Available at: <<http://docplayer.cz/1344767-Zprava-o-narodnich-aktivitach-ceska-republika-antidiskriminacni-skoleni-a-diversity-management-poradna-pro-obcanstvi-obcanska-a-lidska-prava.html>>.
- [9] Fershtman, Ch., Hvide, H. K., Weiss, Y., 2006. Cultural Diversity, Status Concerns, and the Organization of Work. *Research in Labor Economics*. Vol. 24, pp. 361-396. ISSN 0147-9121.
- [10] Gardenswartz, L., Rowe, A., 2008. *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. 259 p. ISBN 978-1586440367.
- [11] Hitka, M., Balážová, Ž., 2015. The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and practice*. 1/2015, Vol. 16, pp. 113-120. ISSN 1648-0627.
- [12] IBM, 2016. [online] Available at: <<http://www.ibm.com/cz-cs>>.
- [13] IBM, 2014. Výroční zpráva. [online] Available at: <<http://www.ibm.com/cz-cs>>.
- [14] Keil, M., a kol., 2007. *Diversity Management: Vzdělávací manuál*. [online] International Society for Diversity Management. Available at: <<http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>>.

- [15] Klein, L., 2005. *Working Across the Gap: The Practice of Social Science in Organizations*. London: Karnac Books. 262 p. ISBN 1855753820.
- [16] Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K., 2006. *The handbook of workplace diversity*. Calif.: Sage Publications. ISBN 07-619-4422-2.
- [17] Lazear, E. P., 1999. Culture and Language. *The Journal of Political Economy*. No. 6, Part 2, pp. 95-126.
- [18] Lederle, S., 2007. Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 21, Is. 1, pp. 22-41. ISSN 1862-0000.
- [19] Microsoft, 2016. [online] Available at:
<<https://www.microsoft.com/cs-cz>>.
- [20] Rašticová, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: VUTIUM. ISBN 978-80-214-4486-7.
- [21] Rosinski, P., 2003. *Coaching across cultures*. London: Nicolas Brealey Publishing. 305 p. ISBN 1-85788-301-2.
- [22] Singh, V., Point, S., 2004. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning*. Vol. 37, Is. 4, pp. 295-318. ISSN 0024-6301.
- [23] Šubertová, E., 2013. *Vplyv zmien vybraných ekonomických nástrojov na ceny vstupov v slovenských podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 529 p. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [24] Velišková, H., 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s. 97 p. ISBN 978-80-903990-0-6.

Kontakt

Ing. Vendula Černá
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní,
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: vendula.cerna@upce.cz

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní,
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: renata.myskova@upce.cz

CURRENT PROBLEMS OF PROVIDING SERVICES AT A REGIONAL AIRPORTS

AKTUÁLNÍ PROBLÉMY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB NA REGIONÁLNÍCH LETIŠÍCH

Michal Červinka¹

ABSTRACT

Political changes in Europe have enabled the transformation of many military bases at regional airports. Modernization of an airport infrastructure requires a significant investment. The air transport deregulation has enabled the entry of low cost carriers. These factors have increased the mobility of the population and demand for the air transport. Low cost carriers are using their market power and lowering prices for airport charges to a minimum. The author examines the economic sustainability of small regional airports, which do not generate sufficient revenue. He also deals with other non aviation benefits for the region and their socio-economic impact i.e. the creation of new jobs, including economic benefit etc. The summary of these benefits may help justify the existence of the airport also in the case of poor economic results.

KEY WORDS

Air transport, deregulation, low cost carriers, regional airport, regional development, regional economy, socio-economic impact.

JEL CLASSIFICATION

L93, P47

1. Introduction - Political and economic environment for operation of regional airports

Political and economic situation after 1989 had brought a reduction in military budget including the air force and army had left some airports. Some of military airfields (Frankfurt Hahn, Brussels Charleroi, Katowice, Wroclaw, Szczecin, Ostrava, Brno) were transformed for the full civilian airport or the common civilian and military traffic was allowed (Oslo Thorp, Pardubice). These airfields usually had inappropriate infrastructure for civilian air operations. It was necessary to establish new airport companies. Massive infrastructure investments i.e. the terminal, runways, navigation equipment, parking, access roads to airport etc were realized with support of public sources or EU fund.

The important aspect of the air transport development was the application of the EU deregulation rules. Third package opened the doors to full competition in air transport with effect from 1st January 1993 (EC 1996) and further application during the next year's means the strong increase in low cost carriers' traffic in the EU. This phenomenon intensified after 2000. Although there is evident that air travel has a positive effect on the economy of the state and the region, it is often necessary to demonstrate the usefulness of the functioning airport. This is important especially in cases where the airport is unable to reach the positive economic results. Such a situation occurs in the period after the transformation, when a low volume of air traffic is operated by the airport. This phenomenon can be solved by operating

¹ Ing.Michal Červinka, Ph.D., University of Entrepreneurship and Law, Department of Marketing and Value Creating Processes, michal.cervinka@vspp.cz

low cost carriers. The problem is a weak position of the airports against low cost carriers that use their market power during airport charges negotiations. Low cost carriers are operating at many of such airports which are called secondary airports. They pay minimum airport charges and very often require marketing support for the new operation. It is often difficult for such airports to achieve positive economic results, especially in the beginning of operation when the airport does not generate sufficient income from non-aviation activities i.e. leasing of space car parking etc. The EU funds are used for building infrastructure in many cases, yet the participation of public sources is also important. The regional airports in Europe are owned mostly by the public sector, very often with a majority share (ACI 2015). It is therefore necessary to convince the politicians (as representatives of owners) of benefits for the region generated by the airport. The article describes the influence of the existence of the airport on the regional development and economic level.

As evidenced by the mentioned study, the airport can contribute significantly to the economic growth in the region. Estimates of the combined effect of direct, indirect and induced impacts vary between 1.4 - 2.5% of GDP (exclusive of tourism). This may substantiate the conclusions of other studies, namely the study by the organization (ATAG 2008) and (ACI 2015). It states that the quality of the air service affects the company when deciding where to invest. The air transport influences the mobility of population, and has many side-effects, which are showed in a study presented by York Aviation and the Airports Council International, entitled "The Social and Economic Impact of Airports in Europe". This study also deals with the creation of jobs related to the air transport in the region equipped by airport (York 2004, Button 2010).

The author dealt with the economic results of the selected airports with a significant share of the low-cost carriers in his previous research (Červinka 2016, Červinka, Štverková 2014). The next step was the selection of airports, which modernization was financed by the government or the EU funds. In the case that the airport does not cover even operational costs, it is necessary to explain the benefits for the region. The performance measurement of airports is mentioned in a number of studies and methodologies i.e. (ACI 2012). Ostrava Airport was chosen for research on benefits for the region. The airport fulfils the above mentioned conditions. Despite the fact that the airport had civilian traffic after leaving the army it was vital to be transformed. It was necessary to make investments in the construction of the terminal and other infrastructure, which was financed by public funds and EU funds. The airport has a low volume of traffic with a significant share of LCC. The Company does not achieve positive economic results and it is supported by public funds. On the other side there are activities directly associated with the airport, e.g. creating new jobs. The author examines whether the benefits of these new jobs are higher than the public support for the Airport. Further studies deal with the economic and other benefits of the presence of the airport for the region (ACI 2015)

2. The value of the regional airport for regions and airport performance

a. Benefits of functioning airport for regional economy

The region with its good connection to other parts of the state or to foreign countries has fewer troubles with the mobility of human resources. The employee can travel from other regions or local citizens can travel out of the region without major complications, arising from transport convenience and they can work in other regions. Good transport connection is also a factor which considerably influences the locality and investment decisions of companies. The region with suitable transport is attractive for domestic or foreign investors especially in the transfer of modern technologies. Globalization increases emphasis on a positive role of the air

transport. The regional governments are aware of this fact in each region, as well as the European Union (York 2004, ACI 2016).

The mentioned studies indicate that the airport can supply significantly to the economic growth in the region. The calculations of the combine effect of direct, indirect and induced impacts vary between 1.4 - 2.5% of GDP (without tourism). These facts confirm the conclusions of other studies, namely the study by the organization (ATAG 2008) and (ACI 2015). It shows that the quality of the air service positively affects the decision of companies where to invest. The study presented by York Aviation and the Airports Council International, entitled "The Social and Economic Impact of Airports in Europe" also deals with the creation of jobs associated to the air transport in the region equipped by airport (York 2004, Button 2010).

Paris Beauvais, Oslo Thorp, Oslo Rygge, Frankfurt Hahn, Brussels Charleroi are good examples of well developed regional airports with the predominance of low-cost carriers. According to the survey 52% of companies considered international (air) transport links as a fundamental factor in their location decision in Europe (ACI 2015, ATAG 2008).

Airports are very often a centre of crucial infrastructure for a wide range of business activities. This significant role is known as the catalytic impact; an airport operates basically through the attractive business efficiency and productivity by providing easy access to customers and suppliers mainly over medium to long distances (York 2004).

The airports with available lands are developing business parks to capitalise on the attractiveness of the air service connectivity to businesses (FAA 2009). It is also the case of Ostrava Airport. These business parks are used frequently by companies with some connections to the airport or aerospace industries. Otherwise they are selected as locations for companies making an intensive use of the air transport. The similar cases are for example Cork, Leipzig, Hamburg, Bremen and Nice etc. The airports generate the economic prosperity through their direct and measurable economic contributions. They are an important element of the regional economic infrastructure and it is very important that the growth of airports can be seen as the crucial part of regional and national development strategies. The airports make possible the economic growth at regional and national levels; on the other hand they also act as a gate for a large range of economic activities. This economic role of the airports is known as the catalytic impact, arising from the effect that air service accessibility can have on the region served by the airport (FAA 2008, ACI 2012). The effects are observed through the role of the airport in:

- Influencing decisions on the company location
- Attracting new inward investments
- Retaining active companies in the area
- The expansion of existing companies
- The export success of companies located in the area by the transport of passengers and freight to key markets
- Stimulating the competitiveness of the market, and the companies by fast, easy and efficient passenger and cargo services
- Increasing the quality of the life of citizens by enabling travel

b. Impacts of the functional airport to the regional economy

The airport operation generates several kinds of impacts to the economy, i.e. direct, indirect and catalytic.

The aviation industry provides direct impacts through generating employment and economic activities, in airline and airport operations i.e. aircraft maintenance, air traffic

control. Very important are services, which directly serve air passengers, i.e. check-in, baggage handling, commercial and catering facilities. Direct impacts also include the activities of airplane manufacturers, selling aircraft and components to airlines and related businesses.

Indirect impacts of the regional airport operation include goods production connected to the air transport i.e. food preparation, restaurants, retail business services, call centers etc.

The group activities that are included into the catalytic impact group are for example trade, tourism, location investment, market improvement etc.

The air transport contributes to sustainable developments by facilitating tourism and trade. It generates for example the economic growth, provides jobs, improves living standards and increases revenues from taxes. Increasing cross-border travel is a reflection of the closer relationships developing between countries. Air services are particularly important in situations where physical access is problematic [York 10]. Air transport brings social benefits i.e. through purchases of goods and services from companies in its supply chain, infrastructure investments. Unlike other transport modes the air transport industry pays usually for a huge majority of its own infrastructure costs (runways, airport terminals, air traffic control). This applies generally to developed airports with huge traffic volumes. A well-functioning airport is creditworthy client for banks. On the other hand the credibility of less profitable regional airports can be reached through public ownership.

Providing jobs

In 2030, forecasts suggest that there will be nearly 6 billion passengers transported by air and aviation and will support nearly 82 million jobs and \$6.9 trillion in the economic activity worldwide. However, if the growth were to slow by just 1%, the total number of jobs supported by the air transport sector (including air transport supported tourism) would be over 14 million lower than the base forecasts and the contribution of the air transport sector to the world GDP would be \$646 billion (2010 prices) lower, with an additional \$542 billion lost through the lower tourism activity (ATAG, 2012). According York Aviation for every one million passengers handled by the airport, 950 direct jobs were created (York 2004). The author's own research confirmed more or less this fact. Due to technological changes, the check-in processes at the airport are more efficient. The result of 5 Central European airports shows round 900 direct jobs per 1 million handled passengers.

The most of these aviation activities can be found at Ostrava Airport. During the times of Mosnov Air Base it was impossible to develop this kind of commercial activity because the land was used for military purpose. After the transfer of property to the civilian subject the new aeronautical activities commenced round the aprons and taxiways. These activities include aircraft maintenance, training area, air cargo and sectors for air infrastructure i.e. the new airport tower and the firefighting brigade building.

c. Airport performance and the measurement

The airports are operating in different conditions. They have different volumes of traffic, types of operations, competitors etc. It is possible to find different levels of infrastructure or ways of financing. In many cases it is difficult to compare airport conditions, performance, financial health etc. According to ACI Guide to Airport Performance Measures (ACI 2012), it is possible to compare airports in the following areas:

- Core
- Safety and security
- Service Quality
- Productivity/Cost Effectiveness
- Financial /Commercial

- Environment

For the purposes of research, following indicators were chosen:

- Core indicator: Number of passengers
- Productivity/Cost Effectiveness indicator: Passengers per employee and Operating cost per employee.
- Financial/commercial indicators: Aeronautical Revenue per Passenger, Operational Revenue per passenger, EBITDA per Passenger.

Due to the fact that access to smaller regional airports by the low cost carriers will be similar, it is possible to compare the economic benefits by monitoring total sales or revenues from aviation activities calculated per checked passengers. The personnel costs related to checked passengers are also comparable, despite the fact that salary levels will vary in different countries.

d. Airport revenues

Airports generate their revenues from aeronautical and non- aeronautical activities (Doganis,1992).

Revenues from aeronautical activities consist of:

- Landing fees
- Aircraft parking charges
- Charges for hangar space
- Airport taxes
- Fees for handled goods
- Payments for the handling of aircraft, passengers and goods
- Noise charges

Revenues from non -aeronautical activities consist of:

- Leasing of commercial spaces and land,
- Media distributions: electricity, gas, heat, water,
- Rentals of advertising space (include income from both external and internal advertising)
- Works and service contracts (work consists mainly of machines that are outside of air services), cleaning.

Due to the larger share of the low-cost carriers operating at the airport the proportion between aeronautical and non-aeronautical revenues is changing. According Salzburg airport authorities the ratio between aeronautical and non-aeronautical revenues has changed from 60:40 percent to 40:60 percent during the first decade of this century (Salzburg 2014).

3. Economic aspects of less profitable operations

Low cost carriers argue in negotiations about the amount of fees that they will bring a large volume of passengers to an airport and the airport can later collect its income by non-aviation activities. (This opinion is questionable because of the priority for LCC passengers is the price. These passengers spend less money in the airports. They are often transported to the airport by public transport (not paying for parking) and they spend less money in restaurants. Given that most of the flights are within the European Union, any revenue generated from Duty Free is minimal. Many airports do not even have the developed infrastructure for non aeronautical revenues. Nevertheless, the low cost carriers prefer operations from the secondary airports but among the airports operated by them are also the airports in major cities. If the traffic volume is large, the airports can deal with the low cost traffic by a separate terminal (Copenhagen). Many airport terminals were projected as low cost model for example

Paris Beauvais, Oslo Thorp, Oslo Rygge, Frankfurt Hahn, Paris Charleroi, etc. These airport terminals were built in a very simple and cheap style, similar to super or hypermarkets. The main goal is effectiveness. Such terminals usually have a single floor concept. They are designed to provide only basic services. Airports that have an expensive terminal and a low volume of traffic may have economic problems (Cervinka, Tykva 2010).

The common terminal in case of a smaller volume of traffic is used for handling of all types of passengers (Bratislava). For example, in Budapest, after the end of the operation of flag carrier Malev, the share of the low cost traffic increased and Terminal 1 previously designated for the operation of low cost traffic was closed. With regard to the variously developed infrastructure, a different volume of traffic and negotiating power against low cost carriers the following parameters to airport comparison were chosen:

Annual number of passengers

Number of employees

EBITDA

EBITDA/passenger

EBIT

These parameters for Bratislava (BTS), Salzburg (SZG), Tallinn (TLL) and Ostrava were inserted into Table 1. These data were used for a basic calculation of efficiency. The comparison was made on the data recalculated per one passenger. The other calculations were not involved because of basic illustrations of an airport performance the EBIT is crucial for the potential financial support request. The real volume of financial support was stated in the Annual Report of Ostrava Airport.

Table 1: Comparison of selected airports

AIRPORT	BTS 2013	BTS 2014	SZG 2013	SZG 2014	TLL 2013	TLL2014	OSR 2013	OSR 2014
PAX	1373077	1355625	1662834	1819520	1958801	2017371	259167	297691
EMPLOYEE	589	538	339	347	325	341	173	172
EBITDA	6541000	9538000	14856000	19025000	12216000	12156000	-1735538	-809518
EBITDA/PAX	4,763753	7,035869	8,934145	10,45605	6,236468	6,025664	-10,032	-4,7065
EBIT(K€)	-7705	-3984	7021	9688	5301	4869	-1431	842

Source: own processing, data extracted from Airport annual reports.

Comment: Bratislava and Ostrava airports achieve economic losses. New terminals and investments to the terminal, infrastructure and equipment were realized in several past years. The number of employees is not proportional to operating incomes. It should be noted that Bratislava Airport is an airport in the capital. Airports must provide certain functions regardless of the economy.

The author works with a mainly low-cost operation airport or mixed type of traffic ones in his investigation. Tallin and Bratislava and Airports were chosen as an example of the airports with low cost airlines operating to airport in capital. The Salzburg Airport is a sample of the developed airport with low cost, network and charter traffic. The volume of traffic is very similar and this is the reason for a comparison with Bratislava and Tallin. (Bratislava, Salzburg, Tallin, Ostrava 2014). Ostrava was chosen as airport with low volume of air ttraffic,

a. Case study of Ostrava Airport

The author previously examined the economic performance of Ostrava Airport. The airport handled 250-300 thousand passengers in 2005. At that time, the only charter airlines and network carriers operated the airport. The airport had prepared investments in a new terminal that was financed from external sources (EU funds and public sources). During these times

the airport was able to achieve a slight operating profit. Currently, the airport handles about 300,000 passengers however the investments were made in the airport terminal and airport equipment (handling or runway maintenance or firefighting equipment). The low cost carriers have begun to operate at the airport and charter airlines partially changed the type of operation to scheduled flights to summer destinations. The airport must be supported by public funds because the volume of handled passengers is very similar. The change of type operation did not bring significant increasing of handled passengers.

The aviation industry provides direct impacts through generating employment and economic activities, in airline and airport operations i.e. aircraft maintenance, air traffic control. Very important are services, which directly serve air passengers, i.e. check-in, baggage handling, commercial and catering facilities. Direct impacts also include the activities of airplane manufacturers, selling aircraft and components to airlines and related businesses. The most of these activities can be found at Ostrava Airport. During the times of using Mošnov as military Air Base it was impossible to develop this kind of commercial activities due to military equipment of airfield and the ownership of land and buildings. After the transfer of property to the civilian subject the new aeronautical activities are building round the aprons and taxiways. These activities include aircraft maintenance, pilot training schools, air cargo and sectors for air infrastructure i.e. the new airport tower and the firefighting brigade building.

Table 2: Jobs and economic impacts of Ostrava Airport operations

Company	Employee	GDP Impact (€)	Salary Impact (€)
Ostrava Airport	172	2 163 244	154 284
Air Traffic Control	30	377 310	26 910
Aircraft Maintenance	190	2 389 630	170 430
Aircraft painting	35	440 195	31 395
General Aviation and training	20	251 540	17 940
Parcel Service	50	628 850	44 850
Custom and Immigration	80	1 006 160	71 760
Total	577	7 256 929	517 569

Source: diagnostic mission and own processing.

The results of the diagnostic mission confirm the conclusions of mentioned studies. According the Czech Statistical Office for the calculation following data was used for Moravian-Silesian region where Ostrava Airport is situated:

- Regional GDP: 412 Billion CZK
- Number of population: 1 213 311 inhabitants
- Average month salary: 24 208 CZK equal 897 EUR
- Regional Year GDP/inhabitant: 339 567 CZK equal 12 577 EUR

(CSO 2016)

Remark: For the calculation the conversion rate is 1 EUR = 27 CZK was used

The data described in Table 3 show that the direct GDP contribution for aviation is more than 7 million EUR per year. The sum of gross wages is more than 500 000 EUR per year. It is possible to argue that Ostrava Airport generates positive impacts on the regional economy. Additionally, the savings from social benefits and unemployment transfers were not counted. On the one hand, the people working in aviation receive higher salaries than average. On the other hand, there are a lot of positions with lower salaries.

The volume of state aids for 2014 was 60 million CZK for Ostrava Airport (Ostrava Airport 2014). This is approximately equivalent to 2.2 million EUR. The comparison of 2,2

million EUR and 7 million EUR confirms that the contribution of Ostrava Airport exceeds the expense of the regional budget.

Table 3: Impacts of the business zone surrounding Ostrava Airport

Companies in business zones	Employee	GDP Impact (€)	Salary Impact (€)
3 Large companies	1 840	23 141 680	1 650 480
16 Small companies	165	2 075 205	148 005
Total	2 005	25 216 885	1 798 485

Source: diagnostic mission and own processing.

Part of the transformation of the former military base Mošnov gave way to the creation of the industrial zone. This zone was created from the barracks area next to the airport. Three more factories producing components for the automotive industry were built on a green field. These companies have created 1840 jobs. Another 16 small and medium-sized companies have created 165 jobs. Altogether it is 2,000 jobs.

Total annual GDP impacts are more than 255 million EUR. The calculation methodology of these benefits is the same like in the case of direct created jobs conjunct with Airport operations. Anticipated economic benefits to the Moravian-Silesian region were calculated by counting the number of jobs and the average salary in the region, according to the Czech Statistical Office, as well as the average GDP per capita and year.

Social benefits were not subject to our considerations such as savings of unemployment transfer etc. It can be assumed that the positive impact of the industrial zone will increase because there is still a free land available and the arrival of another foreign investor in the automotive industry has been announced.

4. Conclusion

Small regional airports with low traffic volumes usually have efficiency problems. This escalation is visible primarily in the case of low-cost carriers and the need to finance the development of the airport infrastructure. The airports at this stage often need financial support from the owner. The owners of the airport companies are often public bodies, and especially in these cases it is necessary to justify the legitimacy of public support.

The literature identifies the qualitative and quantitative benefits of the presence of the airport for the region. The author's research has demonstrated some of these benefits in the case study of Ostrava Airport. Benefits of created jobs directly related to the existence of airports confirm the legitimacy of the airport support the by owner. The number of jobs created in the industrial zone (areas of the former barracks next to the airport) shows that the transformation of a former military air base Ostrava-Mošnov has been successful. Although economic results of Ostrava Airport are not positive, the airport has the potential to increase the number of passengers and revenues from aviation and non-aviation activities.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Investigating the impacts of current events of the world economy on marketing activities of companies“, VEGA no. 1/0100/13 - project share is 50%; (2) „Alternative Models of Product Innovations Diffusion across EU Markets“, no. I-15-102-00, funded by internal grant of the University of Economics in Bratislava for young teachers, researchers and internal doctoral students; led by Ing. Bc. Peter Štetka, PhD. - project share is 50%.

References

- [1] ACI (Airport Council International), 2012. Guide to Airport Performance Measures. Montreal. 2012
- [2] ACI (Airport Council International), 2016. *The Ownership of Europe's Airports 2016*. 8th ACI Airport Economics & Finance Conference and Exhibition. London, UK, 8 March 2016.
- [3] ACI Europe (Airport Council International Europe), 2015. The Impact of an Airport. Brussels: ACI EUROPE.
- [4] ATAG. Aviation/Benefits Beyond Borders. Geneva: ATAG, 2012. Available at WWW: <<http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/sites/default/files/pdfs/aviation-benefits-beyond-borders.pdf>>. [Accessed 21 January 2016].
- [5] ATAG. The economic and social benefits of air transport 2008. Geneva: ATAG, 2008. ATAG
- [6] Bratislava Airport, 2014. Annual report 2013-2014.[online] Available at: <<http://www.bts.aero/o-spolocnosti/press/rocne-spravy/>>[Accessed 25 February 2016]
- [7] Button, K., 2010. Economic aspects of regional airport development. In: M.N. Postorino, M. N. ed. 2010. *Development of regional airports*. Southampton: WIT Press. 2010. ISBN 978-1-84564-143-6
- [8] Červinka, M., 2016. Operational and economic problems of building a new air service to small regional airports. In: Zvyšovanie bezpečnosti a kvality v civilnom letectve (Increasing of safety and quality in civil aviation). Zuberec, Slovakia 27-29 January 2016
- [9] Červinka, M., Štverková, H., 2014. The Operational Performance and Quality Aspects of Passenger Check-in Process at Regional Airports. Logistics and Transport. 2014, 22(2). p.29
- [10] Červinka, M., Tykva, T., 2010 Marketing Approach Of Air Operator Reflecting The Turbulent Changes In The Global Economy. In Conditions of the foreign tourism development in central and eastern Europe. Wroclaw: University of Wroclaw, 2010. ISBN 978-83-928193-9-4.
- [11] Communication from the Commission from to the council and the European parliament COM(96) 514 Final of 22.10.1996 concerning Impact of the third Package of Air transport liberalization measures
- [12] CSU (Czech Statistical Office), 2016. Economic data .[online] Available at: <https://www.czso.cz/csu/czso/regions_towns_>[Accessed 1 March 2016]
- [13] Doganis, R., 1992. The airport business. London: Routledge, 1992. ISBN 0-415-07877-6
- [14] ELFA (European Low Fare Association), 2007. Social benefits of low fares Airlines in Europe. 2007 York Aviation. Brussels
- [15] FAA (Federal Aviation Administration), 2009. Airport cooperative research program *Guidebook for Managing Small Airport*. Washington, D.C. : Transport Research Board. 2009. ISBN 978-0-309-11787-6
- [16] ICAO (International Civil Aviation Organization), 2013. *Airport Economics Manual*. Montreal. ICAO. ISBN 978-92-9249-192-5

- [17] Ostrava Airport, 2014. Annual report 2013-2014.[online] Available at: <<http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-aktuality/>>[Accessed 25 February 2016]
- [18] Prusa, J. et. al.,2007 *Svět letecké dopravy* (World of air transport). Praha: Galileo CEE Service. 2007. ISBN 978-80-239-9206-9
- [19] Salzburg Airport , 2014. Annual report 2013-2014.[online] Available at: <<http://www.salzburg-airport.com/en/enterprise-airport/facts-figures/annual-reports/>>[Accessed 25 February 2016]
- [20] Shaw, S.,2007. *Airline marketing and management*. Surrey: Ashgate, 2007. ISBN 978-0-7546—4820-8
- [21] Tallin Airport, 2014. Annual report 2013-2014.[online] Available at: <<http://www.tallinn-airport.ee/en/about-us/annual-reports/>>[Accessed 25 February 2016]
- [22] York Aviation; ACI (Airports Council International). *The social and economic impact of airports in Europe*. Study of York Aviation and Airports Council International.2004.Availableat:<http://temis.documentation.equipement.gouv.fr/documents/Temis/0017/Temis-0017789/12209.pdf> [Accessed 25 February 2016].

Contact

Ing. Michal Červinka, Ph.D.
University of Entrepreneurship and Law, Vltavská 585/14
150 00 Praha 5 – Smíchov, Czech Republic
E-mail:michal.cervinka@vspp.cz

MUNICIPAL BUSINESS IN SLOVAKIA AS A SPECIFIC TYPE OF BUSINESS ACTIVITY

PODNIKANIE OBCÍ NA SLOVENSKU AKO ŠPECIFICKÝ DRUH PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

Lukáš Cívik¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the problems of the business of local municipality in the Slovak Republic and analyze problem areas. Business activities of municipalities serve as a secondary source of revenue and create a competitive environment for other businesses. At the same time they pose potential risks and the possibility of resultant losses as business plans resides. Apart from the risk of property or financial loss for municipalities, there is the other specific pitfalls operation of business activities of municipalities' obligations under existing legislation and application practice functioning of municipal business in Slovakia.²

KEY WORDS

Slovakia, municipality, municipal business, risk, problems

JEL CLASSIFICATION

D73, H75, H83, M29

Úvod

Podnikateľské subjekty s majetkovou účasťou obcí sú primárne považované za pozitívny jav v ekonomike územnej samosprávy. Pokladajú sa za dôkaz vysokej úrovne manažmentu, keďže predstavujú spôsob generovania vlastných finančných prostriedkov bez navyšovania daní a poplatkov pre obyvateľov obce a zvyšujú zároveň finančnú nezávislosť samospráv. Na to využívajú nielen finančné zdroje obce, ale aj jej majetok. Na druhej strane je fungovanie takýchto subjektov zriadených obcami často spájané s negatívnymi javmi, ktoré spôsobujú obecným samosprávam horší imidž. Tieto javy sú zapríčinené najčastejšie nedoriešenou a kontraproduktívnou legislatívnou úpravou personálnych otázok. Zároveň sa však vyskytujú aj iné problematické oblasti podnikania obcami založených obchodných subjektov.

Cieľom príspevku je skúmať podnikateľské aktivity slovenských obcí a poukázať na problematické oblasti. Súčasne sa v prípade niektorých problémov snaží príspevok navrhnúť možné nápravné opatrenia. Prvá časť článku sa zaoberá teoretickým vymedzením fungovania podnikateľských subjektov zriadených obcami. V následnej časti je analyzovaná situácia a špecifické postavenie obce a jej podnikateľských aktivít z pohľadu platnej legislatívy. Posledná časť obsahuje kritickú analýzu daného stavu ako aj príkladov reálneho fungovania takýchto podnikateľských subjektov a následnú sumarizáciu zistených skutočností.

¹ PhDr. Lukáš Cívik, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálnych vied, Katedra verejnej politiky a verejnej správy, lukascibik.ucm@gmail.com

² Článok nerozlišuje medzi obcou a mestom. Používaný pojem „obec“ je v prípade článku synonymom pre obec aj mestá.

1. Teoretické aspekty fungovania podnikateľských subjektov založených obcami

V súčasnosti sa najčastejšie objavujú dva druhy obecných spoločností, ktoré narábajú s majetkom obce.³ V zásade môžeme rozdeliť obecné podnikateľské (obchodné) subjekty z hľadiska cieľa a spôsobu financovania vlastných aktivít. Prvá skupina spoločností je zriadená obcou primárne z dôvodu vyvíjania podnikateľských aktivít v konkurenčných podmienkach zmiešanej ekonomiky. Pre tieto subjekty je charakteristické dosahovanie zisku a zaistenie dodatočných finančných prostriedkov pre obecný rozpočet. Časť zisku sa vracia späť do týchto spoločností a slúži na pokrytie bežných nákladov (administratíva, platy, energie). Touto formou sa obecná spoločnosť financuje z vlastných ziskov a počas bežnej prevádzky nie sú potrebné subvencie z obecného rozpočtu. Druhú skupinu tvoria obecné spoločnosti so štatútom právnickej osoby, s cieľom poskytovať určité služby, ktoré by si inak obec musela zaistiť sama alebo prostredníctvom externého dodávateľa.

Pri detailnejšom pohľade sa rozšíri spektrum spôsobov na zabezpečovanie určitých služieb obcou. To je dôvod pre vznik rôznych organizačno-právnych foriem na ich zabezpečovanie s rozdielnymi zdrojmi financovania.

Tabuľka 1: Vybrané spôsoby zaistenia služieb na obecnej úrovni

Tabuľka 1: Vybrané spôsoby zabezpečenia služieb na obecnej úrovni							
Spôsob zabezpečovania	Interný ←————→ Externý						
Organizačno-právna forma	Zamestnanci obecného úradu	Príspevková organizácia	Obchodná spoločnosť vlastnená obcou	Obchodná spoločnosť vlastnená spoločne s inou obcou alebo obcami	Obchodná spoločnosť s majoritným vlastníctvom obce	Obchodná spoločnosť s majoritným vlastníctvom obce	Klasické zadanie súkromnému sektoru

Zdroj: Autorovo spracovanie na základe Pavel (2007)

Z tabuľky vyplýva, že zriadenie obchodnej spoločnosti obcou je akýsi kompromis medzi interným a externým zabezpečovaním služieb a využívaním obecného majetku. V odbornej literatúre sa vo veľkej miere stretávame s rozpracovaním problematiky primárne sa venujúcej dopadom externého zabezpečovania verejných služieb. Príkladom môže byť práca autorov Bulowa, Klemperera (1996) alebo Chandlera, Feuilla (1991), ktorí danú problematiku skúmajú z neoklasického pohľadu na verejné financie.

Slovenské obce a mestá zriaďujú spoločnosti s majetkovou účasťou danej obce alebo mesta za účelom obhospodarovania a hospodárenia s obecným/mestským majetkom. Ďalším dôvodom je efektívnejšie využívanie všetkých svojich zdrojov, ktoré sa na území obce/mesta nachádzajú a poskytovanie verejných služieb svojim obyvateľom.

Jedným z argumentov, prečo sa k tejto organizačno-právnej forme uchýľuje väčšina obcí je zachovanie kontroly obecných predstaviteľov nad chodom firmy. Obec si ponecháva určitú mieru vplyvu na rozsah a kvalitu poskytovaných služieb a môže ovplyvniť aj investičné aspekty rozvoja.

Ďalším dôvodom pre zriadenie tejto formy spoločnosti obcou je právna úprava účtovníctva. Obecné firmy s rôznou mierou spoluúčasti už nie sú súčasťou klasickej sústavy verejných rozpočtov. Ich účtovníctvo sa vymaňuje zo sféry rozpočtových pravidiel a rozpočtovej skladby a spadá pod „štandardné“ podnikateľské účtovníctvo. Výhodou je to najmä pri potrebe flexibilnejších zmien a s ohľadom na podstatne jednoduchšie operácie.⁴

³ Napríklad ak získané prostriedky nie sú dopredu rozdelené na prevádzkové a investičné, mzdy pracovníkov sa nemusia riadiť centrálné stanovenými platobnými tabuľkami a podobne.

⁴ Napríklad v prípade Českej republiky, kde na základe zákona č. 243/2000 Sb. o rozpočtovom určení výnosu niektorých daní územným samosprávnym celkom a niektorým štátnym fondom, plynú do rozpočtu obce 30% zo základu dane z príjmu fyzických osôb z podnikania a inej samostatnej zárobkovej činnosti (resp. z odvodených záloh)

V tomto smere pre obchodné spoločnosti založené obcou existuje možnosť voľne disponovať s majetkom spoločnosti a rozvíjať portfólio svojich služieb alebo investovať do nových technológií.

V neposlednom rade je výhodou možnosť obce ovplyvniť sídlo firmy. To môže mať pozitívne dopad na zamestnanosť a sociálnu situáciu v danej obci. Tento krok bude pre obec predstavovať dodatočný zdroj príjmov, ak sa stane platiteľom dane z nehnuteľností. Predpokladaný pozitívny dopad by mal tento krok aj na miestne živnostenské podnikanie, ktoré možno využiť ako subdodávateľa a ktoré v niektorých prípadoch tiež posilňuje príjmovú stánku obecného rozpočtu.⁵

Na druhej strane stoja v teoretickej strane niektoré námietky proti zriaďovaniu obecných spoločností. Predovšetkým je pri týchto subjektoch vytykaná otázka znižovania transparentnosti tokov verejných financií. Ako už bolo vyššie spomenuté, obcou zriadené podnikateľské subjekty používajú iný typ účtovníctva a ich hospodárenie je hodnotené na základe dosiahnutia zisku alebo straty. V mnohých prípadoch nie sú konečné výsledky hospodárenia verejné, ale sú schvaľované len na úrovni obecného zastupiteľstva. Tento problém vyplýva často z právneho vymedzenia konkrétnej krajiny, ktorý selektuje verejnosti prístupné údaje.

Uvedomenie si akým spôsobom môžu zástupcovia obce efektívne kontrolovať a ovplyvňovať chod týchto obecných firiem, nás privádza k ďalšej problematikej oblasti. Zástupcovia obce vychádzajú pri svojom rozhodovaní do značnej miery z informácií, ktoré im poskytl manažéri/riadiaci pracovníci/statutárny orgán. Tí ich môžu vhodnou skladbou a načasovaním informácií ovplyvniť pri rozhodovaní. Pri tom ako dodáva Pavel (2007) sa „nemusiť jednať priamo o falšovanie účtovných výkazov, ale o zákonné ovplyvňovanie zúčtovania jednotlivých položiek“. Tejto problematike sa venoval široký zástup predstaviteľov rôznych ekonomických škôl ako napríklad Kirzner (1998), Buchanan (1998), Polouček (2009) a súhrne ju nazývajú asymetriou informácií.

2. Súčasný stav v Slovenskej republike

Problematike vkladania majetku do podnikov a organizácií obcí sa podrobnejšie venujú Belajová - Balážová (2004), ktoré tento spôsob ďalej členia a tvrdia, že obec môže s majetkom nakladať nasledovne:

- I. zveriť ho do správy príspevkovým a rozpočtovým organizáciám, ktoré zriadila;
- II. vložiť ako vklad do obchodnej spoločnosti;
- III. založiť obchodnú spoločnosť;
- IV. založiť neziskovú organizáciu alebo združenie;
- V. podnikáť vo vlastnom mene.

Obce samostatne rozhodujú a uskutočňujú všetky úkony súvisiace so správou obce a jej majetkom. Majetok obce možno použiť najmä na verejné účely, na výkon samosprávy obce a na podnikateľskú činnosť. V prípade podnikateľskej politiky slovenských obcí rozoznávame dve základné oblasti: priamu a nepriamu.

Nepriama podnikateľská činnosť obcí je zameraná na podporu podnikateľských aktivít zo strany orgánov samosprávy, za účelom vytvárania podmienok pre uspokojovanie potrieb obyvateľov. Dôležitým hľadiskom podpory v obci nie je len zisk, ale aj podpora zamestnanosti, zabezpečovanie potrebných služieb v obci a pod. Druhy podpôr, ktoré môže obec poskytnúť podnikateľským subjektom môžu mať rozličnú povahu – finančnú, hmotnú,

⁵ Podľa § 17 zákona č. 131/2010 o pohrebníctve, ods. 1 Obec môže prevádzkovať pohrebisko sama alebo prostredníctvom právnickej osoby na tento účel zriadenej alebo prenechať jeho prevádzkovanie inému prevádzkovateľovi pohrebiska. § 17 zákona č. 131/2010 o pohrebníctve ods. 2 Ak obec prevádzkuje pohrebisko prostredníctvom iného prevádzkovateľa pohrebiska, prevádzkovanie pohrebiska je živnosťou.

poradenskú a pod. Obce pri vytváraní podnikateľského prostredia majú úlohu organizovať, koordinovať a podporovať podnikateľské aktivity na svojom území.

V prípade, ak si obec vlastným podnikaním zabezpečuje časť príjmov a vytvára tak konkurenčné prostredie, ide o priamu podnikateľskú činnosť. Vlastná podnikateľská činnosť obce vyplýva zo zákona a zo samotnej podstaty jej fungovania. Obec má právnu subjektivitu, má vlastný majetok a možnosti s ním hospodáriť, má vlastné príjmy, ktoré závisia od jej aktivity. V súlade so zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, obce môžu vykonávať aj podnikanie vlastným menom na základe živnostenského oprávnenia. V takom prípade obec vystupuje ako podnikateľský subjekt – živnostník. Predmetom živnosti sú najčastejšie remeselné, viazané alebo koncesované činnosti napr. v oblasti cestovného ruchu, prevádzkovanie pohrebísk.⁷

Okrem priameho podnikania môže obec svoj majetok zveriť do správy príspevkovým a rozpočtovým organizáciám, ktorých je zriaďovateľom podľa zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy alebo vložiť časť obecného majetku do obchodných spoločností. V tomto smere je podstatné poverenie takejto obcou zriadenej organizácie využívať majetok obce na podnikateľskú činnosť. Medzi najčastejšie využívané organizačno-právne formy subjektov v slovenských podmienkach, ktoré si obecné samosprávy zakladajú na realizáciu podnikateľskej činnosti, patria spoločnosti s ručeným obmedzeným a akciové spoločnosti. Pri zabezpečovaní obecných služieb sa v praxi častejšie stretávame predovšetkým so spoločnosťou s ručeným obmedzeným ako s akciovou spoločnosťou, pretože v prvom prípade (s.r.o.) je založenie a následné riadenie administratívne menej náročné a vyžaduje si menšiu kapitálovú účasť.

Podnikateľská činnosť umožňuje vstupovať do spolupráce aj s inými obcami pri riešení takých rozvojových programov, ktoré z vlastných zdrojov nedokáže realizovať ako je napr. výstavba vodovodov, kanalizácie, čističiek odpadových vôd, vybudovanie skládky komunálneho odpadu alebo v oblasti cestovného ruchu.

Vo všeobecnosti rozlišujeme niekoľko základných typov obecných subjektov, ktoré sú zriaďované obcou ako právnické osoby. Tieto subjekty sú priamo alebo nepriamo napojené na obecný rozpočet a majú určité oprávnenie využívať obecné zdroje. Zároveň majú rôznu mieru autonómie pri rozhodovaní o využívaní majetku alebo prostriedkov obce.

Obrázok 1: Schéma podnikateľských subjektov založených obcou podľa legislatívneho vymedzenia



Zdroj: autorovo spracovanie

Podľa zákona o obecnom zriadení si obec zakladá, zriaďuje, ruší a kontroluje podľa osobitných predpisov svoje rozpočtové a príspevkové organizácie, ktoré hospodária so zvereným obecným majetkom samostatne, ale sú napojené na obecný rozpočet. Dôvody, pre ktoré niektoré obce, využívajú možnosť vložiť majetok do správy rozpočtovej alebo príspevkovej organizácie, ktorú si pre tento účel zriadili sú rôzne. Očakávajú lepšie nakladanie s majetkom obce, presunutie kompetencie na iný subjekt, pričom obec nestráca

⁷ Napr. Transparency International Slovensko

vlastnícke práva k majetku a zároveň na organizáciu prenáša povinnosti a práva s údržbou a prevádzkou.

Rozpočtová organizácia je právnická osoba obce, ktorá je svojimi príjmami a výdavkami zapojená na rozpočet obce. Hospodári samostatne podľa schváleného rozpočtu s prostriedkami, ktoré jej určí zriaďovateľ – obec v rámci svojho rozpočtu. Rozpočtová organizácia hospodári s rozpočtovými prostriedkami a s prostriedkami prijatých od iných subjektov. Zostavuje svoj rozpočet príjmov a výdavkov.

Príspevková organizácia je právnická osoba obce, ktorej menej ako 50% výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na rozpočet obce zapojená príspevkom. Príspevok na prevádzku poskytuje obec v takej výške, aby jej rozpočet bol vyrovnaný. Platia pre ňu finančné vzťahy určené obcou ako zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu. Náklady na prevádzku, opravy a údržbu hmotného majetku, ako aj na obstaranie hmotného a nehmotného majetku uhrádza primárne z vlastných zdrojov.

Základné spoločné a rozdielne znaky obecných rozpočtových a príspevkových organizácií zachytáva tabuľka 2.

Tabuľka 2: Porovnanie obecných príspevkových a rozpočtových organizácií

Rozpočtová organizácia	Príspevková organizácia
Spoločné znaky	
- Svoj výkon poskytujú odplatne - Nie sú oprávnené vystavovať, nadobúdať, prijímať zmenky - Môžu združovať prostriedky formou zmluvy o združení podľa ustanovení občianskeho zákonníka - Ak majú v prenájme majetok, môžu na jeho zhodnotenie použiť kapitálové výdavky, pokiaľ doba nájmu trvá aspoň 4 roky od vynaloženia takéhoto výdavku - Ak podnikajú, náklady na podnikanie musia byť kryté výnosmi z neho, pričom výnosy a náklady podnikateľskej činnosti sa nerozpočtujú a sledujú sa na samostatnom mimorozpočtovom účte	
Rozdielne znaky	
- Nemôže vykonávať podnikateľskú činnosť, ak jej to neumožní osobitný predpis - Zisk z podnikania po zdanení ostáva v plnom rozsahu ako doplnkový zdroj rozvoja činnosti organizácie	- Môže vykonávať podnikateľskú činnosť, ak má na to súhlas zriaďovateľa a pokiaľ plní úlohy určené zriaďovateľom - Zisk z podnikateľskej činnosti po zdanení je príjmom povinne tvoreného rezervného fondu

Zdroj: autorovo spracovanie

Obec môže v zmysle zákona č. 138/1991 Zb. o majetku obcí v znení neskorších predpisov svoj majetok vložiť ako vklad do základného imania obchodnej spoločnosti alebo môže zo svojho majetku založiť právnickú osobu. Obecný podnik je akýkoľvek podnik, v ktorom má miestna samospráva priamo alebo nepriamo rozhodujúci vplyv, a to či už formou vlastníctva prostriedkov, resp. zariadení, finančných investícií alebo prostredníctvom pravidiel a predpisov, ktorými sa podnik riadi. Tento podnik hospodári s vecami a majetkovými právami obce, ktoré mu boli zverené pri jeho založení, ale aj v priebehu podnikania. Podnikateľská činnosť sa môže realizovať z prevádzkovania miestnej výroby, obchodu, služieb a ostatných prác, pričom obec musí mať živnostenské oprávnenie a podnikateľskú činnosť musí vykonávať v súlade so zákonom. Ak predmetom činnosti obce bude živnosť remeselná alebo viazaná, obec ju môže prevádzkovať pod svojim menom prostredníctvom zodpovedného zástupcu.

Pre oba typy obecných obchodných podnikov je spoločné, že právo zakladať a zriaďovať obecné podniky je vyhradenou kompetenciou obecného zastupiteľstva. Zisk obecných podnikov je jedným z vlastných príjmov, ktorými obec financuje svoje potreby. Rozdiel nastáva pri vyjadrení podielu na vloženom základnom imaní v jednotlivých subjektoch. Obec môže podľa zákona č. 513/1991 Zb. založiť kapitálovú obchodnú spoločnosť ako jediný

akcionár resp. jediný spoločník, avšak môže sa stať aj spoločníkom alebo akcionárom obchodnej spoločnosti s majoritným alebo minoritným podielom.

Obec môže založiť obchodnú spoločnosť aj ako jediný akcionár, resp. ako jediný spoločník. V takom prípade pôsobnosť valného zhromaždenia vykonáva štatutárny orgán obce, ktorým je starosta obce. Výhoda takejto formy hospodárenia je, že si obec na základe využívania vlastného majetku na podnikateľské účely môže súbežne zabezpečiť zvýšenie vlastných príjmov do obecného rozpočtu a riešiť aj problém nezamestnanosti.

Medzi dôvody, pre ktoré obce zakladajú obchodné spoločnosti patrí najmä potreba oddeliť podnikateľskú činnosť obce, podnikateľskou činnosťou napomáhať obci k plneniu základných úloh pri výkone samosprávy a zabezpečovať predovšetkým verejnoprospešné služby pre občanov, ako napr. komunálne služby, komplexne vyriešiť tepelné hospodárstvo, prispieť k ďalšiemu rozvoju obce, vyplnenie voľného podnikateľského priestoru. Medzi legislatívne dôvody založenia obchodnej spoločnosti obcou môžeme zhrnúť nutnosť zrušenia príspevkovej organizácie obce alebo doriešenie problematiky dane z pridanej hodnoty a výpočtu základu dane.

Forma podnikania s majetkom, ktoré uplatňujú najmä väčšie obce je aj vklad do obchodnej spoločnosti s inými podnikateľmi, typu kapitálových spoločností (akciová spoločnosť alebo spoločnosť s ručením obmedzeným). Pri založení obchodnej spoločnosti s inými podnikateľskými subjektmi sa obec stáva akcionárom alebo spoločníkom firmy s majoritným alebo minoritným podielom. O výške vkladu do príslušných obchodných spoločností rozhoduje obecné zastupiteľstvo. Obec ako vklad do spoločnosti môže použiť majetok, ktorý vlastní a tak vlastne dochádza k zmene vlastníka majetku. Stáva sa ním založená spoločnosť. Obec následne má podiel na vytvorenom zisku do výšky svojho vkladu. Výhoda tejto formy podnikania je v tom, že si obec môže zabezpečiť príjmy bez nákladov, ktoré by musela vynaložiť na prevádzku a údržbu vloženého majetku. Na druhej strane tu existuje riziko pre obce, pretože v tejto forme nemá dostatočné kontrolné mechanizmy.

3. Nedostatky podnikania obcí na Slovensku

Pri pohľade na stav obecných podnikov sa vynára otázka, ako má obec podnikat? Zásadné argumenty pri odpovedi na danú otázku nám ponúkajú najmä dva zdroje. Jedným sú prípadové štúdie mimovládnych organizácií⁸ a druhý zdroj informácií predstavujú štátne orgány na kontrolu efektívnosti vkladov obcí do obchodných spoločností.⁹

Jedným z najväčších úskalí obecných podnikateľských subjektov je personálna otázka. Orgány spoločností (riaditelia, konatelia, členovia predstavenstiev a dozorných rád) sa obsadzujú prevažne priamo, bez výberového konania. Kým v prípade dozorných orgánov je obsadenie týchto pozícií priamo (takmer vždy obecnými poslancami) v poriadku (úlohou poslancov je aj kontrolovať), riadiť podnikateľský subjekt by mal skúsený manažér. Táto podmienka je vo veľkej miere zanedbávaná a do vrcholových pozícií sú často nominované osoby na základe stranickej alebo rodinnej príslušnosti. Následne možno s veľkou mierou pravdepodobnosti predpokladať, že obdobný princíp sa uskutočňuje pri uzatváraní zmlúv a pri ďalších výberových konaniach. Pozitívny posun by v tomto smere mohol nastať, prijatím opatrení na obsadzovanie výkonných pozícií na základe transparentného výberového konania a zavedením určitej miery zodpovednosti manažérov obecných podnikov za hospodárske výsledky.

⁸ Napr. Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky

⁹ Vysoká hodnota pohľadávok po lehote splatnosti, zmluva neobsahuje sankcie za nedodržanie zmluvných podmienok, porušenie zmluvne dohodnutého nájomného, omeškanie platby nájomného, nevystavenie faktúr za prenájom majetku a podobe.

V prípade obchodnej spoločnosti, v ktorej je obec 100%-ný vlastník sa vyskytuje špecifický problém. Nevýhoda pri tejto forme podnikania s majetkom obce je veľká koncentrácia rozhodovacej právomoci starostu, ktorý na jednej strane vystupuje ako štatutárny orgán obce a na druhej strane vystupuje ako štatutárny orgán spoločnosti, ktorý rozhoduje o majetku obce ako podnikateľ v záujme dosiahnutia zisku. Proces takéhoto dvojvýchodného rozhodovania môže uprednostniť súkromný záujem pred verejným záujmom. Táto forma podnikania môže viesť, ako je to na Slovensku bežné, k cielenej privatizácii obecného majetku.

Slovenská legislatíva toleruje situáciu, kedy je poslanec obecného zastupiteľstva súčasne riaditeľom obecnej firmy alebo členom dozorných rád. Vo viacerých prípadoch (Rončák, Mateičková, 2011) ak je takáto spoločnosť závislá na zákazkách od mesta, dochádza k veľkému konfliktu záujmov. Politické zásahy do vedenia obecných podnikov majú za následok nekompetentné riadenie. Poslanci zastupiteľstva sa okrem postov v riadiacich a dozorných orgánoch nachádzajú aj na zamestnaneckých pozíciách. Mestské médiá sú na takýto (zákonný) konflikt záujmov zvlášť citlivé: poslanci reportujú o sebe a svojej práci vo vlastnom individuálnom záujme. Z tohto dôvodu by sa nemali riadiace posty v obchodných spoločnostiach s majetkovou účasťou obce obsadzovať poslancami.

Zákon o obecnom zriadení nerieši veľmi častý jav v obecných zastupiteľstvách, kde dochádza ku ďalšiemu konfliktu záujmov medzi poslancami, ktorí súkromne podnikajú a ich podnikateľská činnosť je priamo napojená na mestský rozpočet. V prípade vhodnej politickej príslušnosti, v tejto duálnej funkcii môžu títo poslanci výrazne profitovať z toho, že majú vplyv na finančné hospodárenie obce. Objavuje tu nebezpečenstvo klientelizmu, korupcie a ovplyvňovanie obecných finančných tokov vo svoj prospech na úkor verejného záujmu. Obmedzenie tohto rizika by malo vychádzať z nezlučiteľnosti funkcie poslanca obecného zastupiteľstva s funkciou štatutára právnickej osoby, ktorej podnikateľská činnosť je napojená na obecný rozpočet.

Ďalší okruh problémov súvisí s nepochopením a odmietaním partnerstva obce a súkromného kapitálu v spoločnej obchodnej spoločnosti. Týmto spôsobom dochádza k nevyužitíu rozvojového potenciálu obce a v krajnom prípade k situácii, kedy obec prichádza o možné príjmy alebo musí formou bežných výdavkov udržiavať súčasný stav svojho majetku. V tomto prípade hrá významnú rolu finančná situácia obce a jej zamýšľaná úloha pri strategickom plánovaní.

Pri analýze podnikateľských aktivít slovenských obcí v mantineloch všeobecne záväzných právnych predpisoch dochádzame k určeniu oblastí, ktoré bývajú najčastejšie porušované (NKÚ SR, 2012). V prípade zákona o obecnom zriadení je najčastejším porušením nevydanie pracovného alebo organizačného poriadku štatutárnym orgánom, ale obecným zhromaždením. Súčasne nebýva vypracovaný organizačný poriadok alebo presne nešpecifikuje počet zamestnancov a ich pracovné činnosti. S tým priamo súvisí aj konflikt so zákonom o majetku obce, kedy bol majetok do obchodnej obecnej spoločnosti vložený bez predchádzajúceho zdôvodnenia opodstatnenosti alebo v zásadách hospodárenia s majetkom obce neboli upravené spôsoby výkonu práv obce v obchodnej spoločnosti.

Pomerne častým nedostatkom pri uplatňovaní práv obce v obchodnej spoločnosti je porušovanie Obchodného zákonníka. V rozpore s ním býva častým javom, že obecné zhromaždenie vykonáva pôsobnosť spoločníka. Rozšírenou chybou sa stáva aj neschválenie účtovnej uzávierky obchodnej spoločnosti, odvolanie konateľa obchodnej spoločnosti, zníženie základného imania obchodnej spoločnosti alebo absencia rozdelenia zisku.

Problematickú oblasť predstavujú majetkové a finančné vzťahy obce a obchodnej spoločnosti. Vzájomné vzťahy sú v slovenských podmienkach upravené predovšetkým zmluvami o nájme. Medzi ďalšie menej časté formy patria uzatvorené zmluvy o dielo, kúpne a darovacie zmluvy, zmluvy o výkone a správy majetku a o výpožičke hnuťelného a

nehnuteľného majetku. Zásadné nedostatky sa vyskytujú v oblasti nedostatočného využívania právnych prostriedkov na ochranu majetku obce.⁹ Objavuje sa problém s bezodplatným využívaním majetku obce obchodnou spoločnosťou bez zmluvného vzťahu, čím dochádza k neehospodárnemu konaniu obce a porušeniu finančnej disciplíny. Menej častým a skôr formálnym prehreškom je nezatriedenie pôžičky obce pre obchodnú spoločnosť podľa rozpočtovej klasifikácie alebo účtovanie príjmov z nájomného vzťahu uhradené obchodnou spoločnosťou do pokladne len ako príjmy na bankový účet.

Posledným výrazným problémom je poskytovanie informácií o vlastnom hospodárení obchodnými spoločnosťami zriadenými obcou. Nechala (2012) uvádza, že viaceré obchodné spoločnosti uvedené v § 2 ods. 3 zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám odmietajú sprístupňovať informácie o svojej činnosti a konštatujú najmä, že neehospodária s verejnými prostriedkami a ani nenakladajú s majetkom štátu, majetkom vyššieho územného celku alebo majetkom obce. Práve rozsah povinnosti určený zákone o informáciách je najčastejším dôvodom pre odmietnutie sprístupniť informácie napríklad o hospodárení takejto spoločnosti. Existujú dve možné riešenia tohto problému. Buď zmenou výkladu pojmu „verejné prostriedky“ tak, aby tento pojem zahŕňal aj finančné prostriedky obchodných spoločností založených štátnym orgánom, vyšším územným celkom alebo obcou, v ktorých majú štát alebo samospráva výlučnú majetkovú účasť, alebo ktoré sú štátom alebo samosprávami ovládané. Druhou možnosťou je vyjasnenie základnej otázky v prípade infozákona a to, kto a v akom rozsahu je povinnou osobou.

Záver

Predložený príspevok mal za cieľ analyzovať podnikateľské aktivity slovenských obcí a poukázať na problematické oblasti. Súčasne sa v prípade niektorých problémov snaží navrhnúť opatrenia na sprehľadnenie a transparentnenie zistených nedostatkov. Najčastejším problémom vyskytujúcim sa v prípade hospodárenia právnických osôb zriadených obcou je nejasná línia medzi verejným a súkromným záujmom. Táto situácia je dôsledkom neexistencie zákona v podmienkach Slovenska, ktorý by výslovne zakázal nezlučiteľnosť výkonu funkcie v zákonodarnom alebo výkonnom orgáne obce so zastávaním rozhodovacích pozícií v podnikoch s majetkovou účasťou obce.

Literatúra

- [1] Belajová, A. - Balážová, E.: *Ekonomika a manažment územnej samosprávy*, Nitra: SPU, 2004. ISBN 80-8069-458-3.
- [2] Buchanan, J. 1998. *Veřejné finance v demokratickém systému*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-116-9.
- [3] Bulow, J. - Klemperer, P. 1996. Auction Versus Negotiations. *American Economic Review*. 1996, vol. 86, no. 1, s. 180–194. ISSN 0002-8282.
- [4] Chandler, T. - Feuille, P. 1991. Municipal Unions and Privatization. *Public Administration Review*. 1991, vol. 51, no. 1, s. 15–22. ISSN 0033-3352.
- [5] Kirzner, I. 1998. *Jak fungují trhy*. 1. vyd. Praha: Liberální institut; Centrum liberálních studií; Megaprint, 1998. ISBN 80-902270-5-8.

- [6] Najvyšší kontrolný úrad SR. *Správa o výsledku kontroly efektívnosti vkladov majetku obcí do obchodných spoločností*, 2012. <https://www.nku.gov.sk/documents/10157/0a04f8d3-38f1-4c4b-98de-f372314bc6a3> [cit. 14. 03. 2016].
- [7] Nechala P.: *Prečo aj na štátne firmy platí infozákon*, 2012. <http://firmy.transparency.sk/sk/sets/firms2012/analyses/p:825> [cit. 14. 03. 2016].
- [8] Pavel, J., Efektivnost obecních obchodních společností při poskytování služeb. *Politická ekonomie*, 2007, Vol. 55, n. 5, pp. 681-693. ISSN 0032-3233.
- [9] Polouček, S. et al. 2009. *Peníze, banky, finanční trhy*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-152-9.
- [10] Rončák, I. - Mateičková, M. 2011. *Transparentnosť spoločností založených mestom*. Bratislava: Transparency International Slovensko, 2011. ISBN 978-80-89540-04-4.
- [11] Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení.
- [12] Zákon č. 138/1991 Zb. o majetku obcí.
- [13] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.
- [14] Zákon č. 211/2000 Z.z. o slobodnom prístupe k informáciám.
- [15] Zákon č. 523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy.

Contact

PhDr. Lukáš Cívik

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta sociálnych vied

Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovakia

E-mail: lukascibik.ucm@gmail.com

PROJECT MANAGEMENT IN THE PROVISIONAL INSOLVENCY ADMINISTRATION

PROJEKTMANAGEMENT IN DER VORLÄUFIGEN INSOLVENZVERWALTUNG

Marco Czaker – Peter Markovič¹

ABSTRACT

The change in the economic environment, globalization, increased competition and the growing demands of customers meant that the company carried out an increasing number of projects and project management has been increasingly introduced into operational practice. The aim of this paper is the presentation of preliminary insolvency administration as a project and the applicability of the methods of project management for a successful preliminary insolvency administration.

KEY WORDS

Financial management, insolvency proceedings, project management, corporate crisis

JEL CLASSIFICATION

F34, G33, K33

1. Einleitung

Die Umsetzung der aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Strategien stellt ein wesentliches Ziel unternehmerischen Handelns dar. (Hiller, 2002, S. 48) Um Strategien zu realisieren und diese in Organisationen oder in der Gesellschaft umzusetzen, sind Projekte ein oft gewählter Ansatz. (Ahlemann, 2013, S. 3) Projekte haben sich in den meisten Unternehmen als klassische Organisationsform im Rahmen der Bewältigung der mit den Anforderungen in der Wirtschaft einhergehenden Aufgaben etabliert. Heutzutage kann das Projektmanagement zu einer klassischen Führungsaufgabe des Unternehmensmanagements gezählt werden. Projektmanagement weist in vielen Fällen eine vergleichbare grundlegende Struktur bei der Gestaltung der Projektaufbauorganisation und des Projektvorgehens auf, so dass sich in den letzten Jahren eine klassische Form der Projektaufbauorganisation und des Vorgehens für Projekte herauskristallisiert hat. (Pfetzing/Rohde, 2009, S. 11) Als grundlegendes Strukturierungsmerkmal der Aufbauorganisation bzw. Organisation eines Projektes hat sich dabei das Projektteam entfaltet, welches von einem Projektleiter geführt wird. Als Führungsinstrumente stehen dem Projektleiter diverse Methoden der Personalführung zur Verfügung. Umfassendstes Modell ist beispielweise die Führung direkt über Zielvereinbarungen, das Management-by-Objectives. (Macharzina/Wolf, 2012, S. 582)

Daneben weisen die Projekte die regelmäßige Vorgehensweise auf, dass am Anfang des Projektes versucht wird, alle organisatorischen, terminlichen und finanziellen Aspekte des Projektes umfassend zu planen. Zielsetzung hierbei ist, dass diese Pläne dann während der Durchführung des Projektes abgearbeitet werden können. Dem Projektmanagement kommt

¹ Marco Czaker, Doktorand an der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava, Lehrstuhl für Betriebsfinanzen, post@czaker.de.

Peter Markovič, Prof. Ing., PhD., Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava, Lehrstuhl für Betriebsfinanzen, peter.markovic@euba.sk.

hierbei primär die Aufgabe zu, die Realisierung des Projektes mit einem erschöpfenden Controlling zu begleiten, um auf diese Weise Abweichungen gegenüber der Planung aufspüren zu können. Dieses Controlling bildet dann die Basis für entsprechende Gegenmaßnahmen des Projektmanagements, um Auswirkungen auftretender Abweichungen abzumildern oder sogar ganz beseitigen und damit die Zielsetzungen der Pläne einhalten oder sogar übertreffen zu können.

Grundsätzlich steht es der Unternehmensleitung frei, Projektentscheidungen im Hinblick auf den auf inneren oder äußeren Zwängen beruhenden Handlungsbedarf zu treffen. Sie kann entscheiden, den aktuellen Zustand beizubehalten und nur zu reagieren oder Änderungen vorzunehmen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Das Unternehmen kann auch proaktiv agieren, das heißt, neue Märkte zu entwickeln und der Konkurrenz voraus zu sein, um Vorteile und Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb zu erlangen. (Jantzen-Homp, 1999, S. 25) Das Unternehmen muss jedenfalls in der Lage sein, sich schnell anzupassen, wenn sich die Situation des Unternehmens selbst oder die Außenwelt verändert. (Kerzner/Majetschak, 2008, S. 22) Die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens ist jedoch nicht unbegrenzt gegeben.

2. Die vorläufige Insolvenzverwaltung

Die Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters stellt eine gerichtlich angeordnete Maßnahme dar und dient zunächst der Sicherung des Vermögens des insolventen Unternehmens für den Zeitraum zwischen der Stellung des Insolvenzantrages und der Eröffnung des Insolvenzverfahrens. (Crone, 2014, S. 378) Die vorläufige Insolvenzverwaltung ist somit Bestandteil des Insolvenzeröffnungsverfahrens und steht zeitlich zwischen Insolvenzantrag und der Entscheidung des Gerichtes über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Das Insolvenzgericht überträgt dem vorläufigen Insolvenzverwalter eine Reihe von Aufgaben. Neben der Sicherung der Vermögenswerte und der Erstellung des Insolvenzgutachtens hat er die Aussichten für eine Fortführung des Unternehmens für die Zeit nach der Insolvenzeröffnung zu prüfen. Durch diese Prüfung soll die Möglichkeit eröffnet werden, Sanierungen schon im Insolvenzeröffnungsverfahren vorzubereiten und gegebenenfalls ein Sanierungskonzept zu erstellen. (Binz/Hess, 2004, S. 68)

Der vorläufige Insolvenzverwalter muss jedoch nicht nur prüfen, ob eine Sanierung objektiv möglich ist, sondern er hat gleichzeitig zu prüfen, ob die Sanierung bei den Gläubigern durchsetzbar ist, insbesondere ob ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Darüber hinaus ist der vorläufige Insolvenzverwalter gesetzlich verpflichtet, das Unternehmen zunächst fortzuführen, das heißt, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Diese Verpflichtung beruht auf der Intention, dass die Entscheidungsbefugnis der Gläubiger nicht durch eine voreilige Betriebsstilllegung umgangen werden soll. (Binz/Hess, 2004, S. 71) Schließlich obliegt dem vorläufigen Insolvenzverwalter auch die Prüfung der Frage, ob im Falle der Eröffnung des Insolvenzverfahrens ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, um die Kosten des Insolvenzverfahrens vollständig decken zu können. (Obermüller/Hess, 2003, S. 63) Der vorläufige Insolvenzverwalter findet sich mit seiner Ernennung mithin unmittelbar und ohne vorangegangene Möglichkeit der Vorbereitung in der Verpflichtung, zeitgleich

- a) das in die Krise geratene Unternehmen fortzuführen,
- b) sofortige Maßnahmen zur Liquiditätssicherung zu ergreifen,
- c) die wirtschaftliche Situation des Unternehmens insgesamt zu analysieren,
- d) die Sanierungsprüfung vorzunehmen,
- e) die Kostendeckung des Insolvenzverfahrens zu prüfen,
- f) und das Insolvenzgutachten zu erstellen.

Darüber hinaus haftet der vorläufige Insolvenzverwalter persönlich für sämtliche Fehlentwicklungen, die zu einer Schädigung des Vermögens des Unternehmens selbst oder eines Dritten führen. Er steht mithin unter einem hohen persönlichen Erfolgsdruck.

3. Projektcharakter der Insolvenzverwaltung

Zunächst soll an dieser Stelle geklärt werden, ob es sich bei der vorläufigen Insolvenzverwaltung und den damit einhergehenden Aufgaben um ein Projekt handelt. Eine allgemeingültige Definition des Begriffes Projekt konnte sich bisher nicht durchsetzen. (Kuster et.al., 2011, S. 4)

a. Projektmerkmale im Zusammenhang mit der Insolvenzverwaltung

Eine weite Verbreitung bei der Abgrenzung des Projektbegriffes hat die Projektdefinition des DEUTSCHEN INSTITUTS FÜR NORMUNG E.V. gefunden, die den Projektbegriff aufgabenorientiert definiert. Ein Projekt ist nach der DIN 69901 als ein Vorhaben anzusehen, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und die projektspezifische Organisation.

Die große Stärke dieser Begriffsdefinition besteht darin, dass diese Definition mit dem Aspekt der Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit auf das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen der Arbeit in einem Projekt und in einer Linienorganisation abstellt. Damit zieht diese Definition eine klare Grenze zwischen dem Projekt und der Linienverwaltung in einem Unternehmen. Gleichzeitig deutet das Unterscheidungsmerkmal dieser Definition auch an, dass ein Projekt anderen bzw. besonderen Risiken ausgesetzt ist, weshalb diesen Risiken in besonderer Form begegnet werden muss.

Die vorläufige Insolvenzverwaltung wird durch diese Merkmale vollständig charakterisiert.

- a) Die vorläufige Insolvenzverwaltung ist für das Unternehmen neuartig. Im Regelfall befand sich das Unternehmen noch nicht in diesem gesetzlich vorgesehenen Stadium. Die vorläufige Insolvenzverwaltung bringt erhebliche Veränderungen mit sich, die sehr unterschiedlich sein können. Ihr Ergebnis entscheidet sie über die Zukunft des Unternehmens, das heißt den Fortbestand oder die Liquidation.
- b) Der Zeitraum der vorläufigen Insolvenzverwaltung ist beschränkt. Die zeitliche Beschränkung ergibt sich nicht aus dem Gesetz. Allerdings unterliegt die vorläufige Insolvenzverwaltung engen wirtschaftlichen Zwängen. Grundsätzlich gewährt der Gesetzgeber nur für einen Zeitraum von maximal drei Monaten vor Insolvenzeröffnung das sogenannte Insolvenzgeld. Das Insolvenzgeld sichert die Lohnansprüche der Arbeitnehmer des Unternehmens für diesen Zeitraum. Liegen zum Zeitpunkt der Stellung des Insolvenzantrages noch keine Lohnrückstände vor, kann im Rahmen der vorläufigen Insolvenzverwaltung für die Dauer von maximal drei Monaten auf das Insolvenzgeld zurückgegriffen und das Unternehmen ohne Lohnkostenbelastung geführt werden. Vor diesem Hintergrund ist in der Praxis regelmäßig von einer maximalen Dauer der vorläufigen Insolvenzverwaltung von drei Monaten auszugehen. Waren zum Zeitpunkt der Stellung des Insolvenzantrages bereits Lohnrückstände vorhanden, verkürzt sich die Dauer der Insolvenzgeldgewährung und entsprechend der Zeitraum der vorläufigen Insolvenzverwaltung.

Die vorläufige Insolvenzverwaltung steht unter erheblichem Zeitdruck, ist mithin zeitlich streng limitiert.

- c) Die vorläufige Insolvenzverwaltung ist von der Knappheit der Ressourcen geprägt. Sämtliche Aufgaben des vorläufigen Insolvenzverwalters müssen durch das sich in der Endphase der Krise befindende Unternehmen selbst finanziert werden. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel resultieren im Regelfall aus der zum Zeitpunkt der Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung vorhandenen Liquidität und den liquiden Mitteln, welche im Rahmen der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes kurzfristig realisiert werden können.
Eine staatliche Finanzierung ist gesetzlich nicht vorgesehen. Nur im Ausnahmefall besteht die Möglichkeit, dass Gläubiger im Wege eines Darlehens Liquidität zur Verfügung stellen, um dem vorläufigen Insolvenzverwalter die Erfüllung seiner Aufgaben zu ermöglichen. Auch die weiteren für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Ressourcen hat der vorläufige Insolvenzverwalter aus Mitteln des Unternehmens zu beschaffen bzw. zu finanzieren.
- d) Die klare Zielsetzung der vorläufigen Insolvenzverwaltung ist bereits gesetzlich vorgegeben. Der Geschäftsbetrieb des Unternehmens ist aufrechtzuerhalten und im Rahmen des zu erstellenden Insolvenzgutachtens hat zugleich eine Analyse der wirtschaftlichen Situation sowie der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens zu erfolgen.
- e) An der Komplexität der vorläufigen Insolvenzverwaltung bestehen keine Zweifel. Sämtliche Bereiche des Unternehmens sind bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes zu analysieren. Diese Aufgabe ist zudem von außerordentlichem interdisziplinärem Charakter und betrifft sämtliche Bereiche des Unternehmens. Sie ist darüber hinaus mit erheblichen und teilweise nur schwer kalkulierbaren Risiken verbunden. Vor allem die finanziellen Risiken sind nur sehr eingeschränkt kalkulierbar, nachdem sich nicht beurteilen lässt, welche liquiden Mittel kurzfristig aus der Fortführung des Geschäftsbetriebes realisierbar sind.
- f) Mit dem Beschluss zur Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung liegt der Projektauftrag vor.
- g) Zur Erfüllung seiner Aufgaben hat der vorläufige Insolvenzverwalter organisatorische Vorkehrungen zu treffen und eine entsprechende Struktur zu schaffen. Er hat ein Team zu bilden und sich für eine Organisationsform zu entscheiden. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass es sich bei der vorläufigen Insolvenzverwaltung zweifellos um ein Projekt handelt. Sämtliche ein Projekt charakterisierende Merkmale liegen vor.

4. Merkmale des Phasenmodells

In der Praxis des Projektmanagements hat sich die Verwendung von Phasenkonzepten als grundlegende und gleichzeitig thematische Handlungshilfe im Sinne der Anwendung eines ganzheitlichen Handlungsrahmens durchgesetzt. Ein Phasenmodell unterteilt das Vorgehen des Projektmanagements in einzelne, in sich möglichst abgeschlossene logische Arbeitsschritte. (Bernecker, 2003, S. 43)

Phasenmodelle zwingen die Projektbeteiligten zu einer definierten Vorgehensweise vom Groben zum Detail. Durch die strenge Abfolge der Phasen wird gewährleistet, dass wichtige Faktoren und Wechselwirkungen rechtzeitig vor dem Ergreifen von Durchführungsmaßnahmen erkannt und vorrangig bearbeitet werden. (Bernecker, 2003, S. 45) In der Praxis existieren unterschiedliche Phasenmodelle. Ein Projekt wird mindestens in vier Phasen eingeteilt. Dieses Vier-Phasenmodell beinhaltet die Phasen der Projektinitialisierung, der Projektplanung, der Projektdurchführung und des Projektabschlusses. Weitere Phasenmodelle sind differenzierter ausgestaltet. Teilweise wird die Initialisierungsphase als Vorphase qualifiziert und die Phase der Projektplanung in die Phasen der Vorstudie und Konzeptphase unterteilt.

Die Phasenmodelle unterscheiden sich im Ergebnis jedoch nicht im Hinblick auf den zu erbringenden Leistungsumfang insgesamt. Unabhängig davon, wie viele Phasen ein Modell hat, verfolgen alle Phasenmodelle ein gemeinsames Anliegen. Die komplexe Wirklichkeit soll bei der Lösung der Projektaufgabe gegliedert und reduziert werden. Die Einflussfaktoren mit ihren Wechselwirkungen sollen in überschaubare, abgrenzbare Wirkungskreise unterteilt werden, ohne die gesamte Wirkungskette aus den Augen zu verlieren. (Bernecker, 2003, S. 45)

a. Vorprozess

Allen Phasenmodellen gemeinsam ist ein Vorprozess, in dessen Rahmen die Anforderungen an das Projekt spezifiziert werden. Im Rahmen dieses Prozesses entsteht eine Vision in Form einer möglichst konkreten Vorstellung von dem Ergebnis, welches erreicht werden soll. Das Projektziel wird möglichst genau definiert. Eine ungenaue Zieldefinition ist der Hauptgrund für das Scheitern von Projekten. Die Zieldefinition ist deshalb einer der wichtigsten Schritte innerhalb der Initialisierung des Projektes. (Geiger/Pifko, 2009, S. 100) Desweiteren hat in der vor Phase zumindest eine Grobplanung des Projektes sowie eine Risikoanalyse zu erfolgen. (Kessler/Winkelhofer, 2004, S. 125)

Mit der Einsetzung des vorläufigen Insolvenzverwalters steht das Aufgabenpaket des vorläufigen Insolvenzverwalters bereits fest. Der vom vorläufigen Insolvenzverwalter zu erbringende Leistungsumfang ist reaktiver Natur. Die Ziele sind ebenfalls bereits festgelegt. Da die Fortführung des Unternehmens unmittelbar erfolgen muss, bleibt für die Prüfung gegebenenfalls zur Verfügung stehender Ressourcen kein Zeitfenster. Gleiches gilt für etwaige Planungsaktivitäten. Nachdem die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes als oberste Priorität definiert ist und diese Aufgaben unmittelbar erbracht werden müssen, können den diesbezüglichen Aktivitäten keine Planungen vorangehen.

Auch eine Bewertung potentieller Risiken ist nicht möglich. Für sämtliche der im Rahmen der unternehmerischen Projekte regelmäßig vorgeschalteten Vorprozesses zu erbringenden Aktivitäten bleibt dem vorläufigen Insolvenzverwalter kein ausreichender zeitlicher Rahmen.

b. Vorstudie/Konzept

Die Vorstudie und das Konzept schließen sich an den Vorprozess an. Im Rahmen der Vorstudie müssen verbindliche Aussagen zu Machbarkeit, Risiken und Nutzen erarbeitet werden. Zweck dieser Phase ist die Prüfung, ob das Projekt durchführbar ist und ob es einen ausreichenden Nutzen generiert. Am Schluss dieser Phase liegt regelmäßig eine aussagekräftige Planung, bestehend unter anderem aus dem Meilensteinplan und dem Projektstrukturplan vor. Die Konzeptphase dient der Erarbeitung von Lösungsvarianten. Es erfolgt eine detaillierte Planung zur Erstellung ausführungsfähiger Pläne. (Kuster et.al, 2011, S. 49-60)

Beide Phasen werden in der Literatur auch als Planungsphase zusammengefasst. (Bernecker, 2003, S. 44) Die Besonderheit des Projektes der vorläufigen Insolvenzverwaltung besteht darin, dass es sich um ein gesetzlich angeordnetes Projekt handelt, welches unabhängig von der Frage des Nutzens und der Risiken durchgeführt werden muss. Auch die Frage der Machbarkeit stellt sich nicht. Das Unternehmen ist zu analysieren und ein Insolvenzgutachten zu erstellen. Für den Zeitraum der vorläufigen Insolvenzverwaltung ist der Geschäftsbetrieb des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Sollten die noch vorhandenen Ressourcen nicht mehr für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes ausreichen, ist der vorläufige Insolvenzverwalter aus faktischen Gründen gezwungen, den Geschäftsbetrieb einzustellen. Trotz bestehender Risiken hat die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes bis zu einer etwaigen Erschöpfung der Ressourcen zu erfolgen. Im Ergebnis erfolgt keine Prüfung, ob das Projekt durchführbar ist und einen Nutzen generiert. Eine Vorstudie findet faktisch nicht statt.

Gleiches gilt für das Konzept. Nachdem mit der Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung unmittelbar die notwendigen Tätigkeiten zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes des Unternehmens, dessen Analyse und die Erstellung des Insolvenzgutachtens zu erfolgen haben, verbleibt kein Zeitfenster für eine Planung. Eine Meilensteinplanung und eine Projektstrukturplanung finden regelmäßig nicht statt.

c. Zwischenfazit

Mit der Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung hat der vorläufige Insolvenzverwalter unmittelbar das weitere Schicksal des Unternehmens zu verantworten. Aus diesem Grund nimmt der vorläufige Insolvenzverwalter regelmäßig ohne zeitliche Verzögerung seine Tätigkeit auf. Seine wichtigste Aufgabe besteht zunächst darin, den laufenden Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten bzw. zu stabilisieren. Durch diesen unmittelbar entstehenden Handlungszwang besteht keine Möglichkeit, die das klassische Projektmanagement prägenden der Ausführungsphase regelmäßig vorangestellten Aufgaben vorzunehmen. Der vorläufige Insolvenzverwalter trifft auf ein in die Krise geratenes Unternehmen, eine psychisch belastete Belegschaft, eine nervöse Kundschaft, eine Vielzahl von Gläubigern, die um ihre Forderungen fürchten, sowie auf die Gesellschafter des Unternehmens, welche ebenfalls um dessen Fortbestand Sorge tragen.

Für den vorläufigen Insolvenzverwalter bleibt im Ergebnis nur die Möglichkeit, seine Tätigkeit aufzunehmen und die sich im Laufe dieser Tätigkeit ergebenden Probleme und auftretende Risiken situativ zu bewerten und hierauf adaptiv zu reagieren. Ein phasenweises Vorgehen ist nicht möglich, Phasenmodelle sind nicht anwendbar. Um allerdings überhaupt tätig werden zu können, bedarf es eines Projektteams, einer Organisationsform, sowie der Analyse der von der eingetretenen Insolvenzsituation betroffenen Stakeholder und der Festlegung der hieraus resultierenden Anforderungen an die Kommunikation. Zu Beginn seiner Tätigkeit besteht die Hauptaufgabe des vorläufigen Insolvenzverwalters deshalb in der Zusammenstellung des Projektteams, der Definition der Organisationsform, der Analyse der Stakeholder und der Einrichtung des hieraus resultierenden Kommunikationsmanagements.

d. Projektteam

Mit dem Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung sind unmittelbar die Mitglieder des Projektteams zu bestimmen. Die Auswahl der Mitglieder orientiert sich am Umfang und der Komplexität der Aufgabenstellung. Im Regelfall greift der vorläufige Insolvenzverwalter auf externe Spezialisten zurück und ergänzt das Projektteam um Mitglieder aus dem Unternehmen. Mitglieder aus dem Unternehmen sind in der Regel vorbelastet, kennen jedoch die Historie des Unternehmens und seine Schwächen und Stärken. Nach dem zu Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung nicht ermittelt werden kann, ob und in welcher Hinsicht

Mitglieder des Unternehmens die Krisensituation zu verantworten haben, werden im Regelfall die relevanten Erfahrungsträger aus dem kaufmännischen Bereich, dem technischen Bereich und dem Personalbereich eines Unternehmens in das Projektteam aufgenommen. Vor der Auswahl der Mitglieder des Unternehmens ist es jedoch nicht möglich, deren Motivation und Interessen zu prüfen.

Vor diesem Hintergrund kann die zu Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung vorgenommene Zusammenstellung des Projektteams nur von vorläufigem Charakter sein. In seiner Funktion als Projektleiter hat der vorläufige Insolvenzverwalter fortlaufend zu prüfen, ob die Mitglieder des Unternehmens vorbelastet sind und über die notwendige Motivation verfügen. Vorbelastete Personen oder Personen, die das Unternehmen verlassen wollen, sollten nicht dauerhaft für wichtige Aufgaben eingesetzt werden.

5. Schlusswort und Empfehlung

Bei der vorläufigen Insolvenzverwaltung handelt es sich um ein Projekt, welches bereits im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einem hohen Unsicherheitsfaktor verbunden ist. Die dem vorläufigen Insolvenzverwalter zur Verfügung stehende Zeit ist ebenso stark begrenzt, wie die finanziellen Mittel und sonstigen Ressourcen. Diese sind im Regelfall zu Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung noch nicht bekannt und auch nicht planbar. Gleichmaßen besteht eine erhebliche Unsicherheit über die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele. Schließlich ist das Vorhaben durch einen hohen Unstrukturiertheit und Kompliziertheitsgrad der Aufgabenstellung charakterisiert, welcher die Vorhersage des Eintretens von sachlichen Entwicklungsergebnissen erschwert. Problematisch ist weiter, dass bei Projektbeginn die Anforderungen an das Projekt nicht vollständig bekannt sind. Die Anforderungen ändern sich während dieses Projektes fortlaufend und in nicht bzw. nur schwer absehbare Richtungen. Schließlich ist wenig bzw. keine Zeit vorhanden, um den Dokumentationsanforderungen gerecht zu werden.

Die erfolgreiche Durchführung des Projektes vorläufige Insolvenzverwaltung wird mithin von deutlich zu definierenden Erfolgsfaktoren charakterisiert. Der Geschäftsbetrieb des Unternehmens ist unmittelbar zu stabilisieren. Für Planungen und Risikoabwägungen existiert kein zeitlicher Spielraum. Nach der schnellstmöglichen Analyse der Situation des insolventen Unternehmens muss unmittelbar die Einleitung von

Restrukturierungsmaßnahmen beginnen. Sämtliche Aktivitäten sind auf Geschwindigkeit zu fokussieren. In extrem kurzer Zeit sind parallel Verhandlungen mit einer Vielzahl von Stakeholdern durchzuführen und zu koordinieren. Darüber hinaus sind die Stakeholder parallel und umfassend über aktuelle Entwicklungen unmittelbar zu informieren.

Entscheidungen in dem Bewusstsein zu treffen, dass diese irreversibel sind. Zeit für Korrekturen oder alternative Szenarien ist ebenfalls nicht vorhanden. Einfachen und unkomplizierten Lösungsvarianten ist der Vorzug zu geben. Für die klassischen Projekte regelmäßig vorgeschaltete Phase der Initialisierung bleibt keine Zeit. Gleiches gilt für die weiteren der Projektausführung im Rahmen des klassischen Projektmanagements vorangehende Phasen. Vielmehr muss die Projektarbeit unmittelbar beginnen. Die dem vorläufigen Insolvenzverwalter abverlangten Leistungen stellen höchste Anforderungen an das Projektmanagement.

Die Methoden des klassischen Projektmanagements, insbesondere eine Vorgehensweise in aufeinanderfolgenden Phasen, sind nicht anwendbar. Gleiches gilt für die Methoden des Simultaneous Engineering, da die im Rahmen dieses Modelles notwendige Standardisierung der Arbeitsabläufe nicht möglich ist. Auch sind die Abläufe im Rahmen der vorläufigen Insolvenzverwaltung im Regelfall nicht planbar bzw. vorhersehbar, so dass eine Standardisierung ebenfalls nicht möglich ist. Die verschiedenen agilen Managementansätze

weisen ein grundlegend verändertes Vorgehensmodell auf. Durch die ständige Weiterentwicklung des Projektes und dem besonderen Umgang mit Verantwortlichkeiten durch ein anderes Rollengefüge im Projektteam kann der hohen Dynamik und Interdisziplinarität umfassend begegnet werden.

Die Unsicherheit einflussgebender Faktoren zu Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung entspricht der Unsicherheit, welche auch Software-Projekten immanent ist. Eine nicht geplante iterative Vorgehensweise ist ebenso für die vorläufige Insolvenzverwaltung zu empfehlen, wie ein geändertes Teamverständnis in organisatorischer Hinsicht.

Die beiden wichtigsten Pfeiler für die Veränderungen im Team bilden die vollständige Freiwilligkeit und Selbstbestimmung im Handeln jedes einzelnen Teammitglieds. Diese beiden Pfeiler bilden die Voraussetzung dafür, dass die Teammitglieder eine innere Bereitschaft und ein ehrliches Engagement entwickeln. Hinzu kommen sollte die Bereitschaft, die Mitglieder des Projektteams zu unkonventionellen Ideen zu ermutigen, nachdem die im Rahmen der Fortführung des Geschäftsbetriebes auftretenden Probleme und Schwierigkeiten durch das Projektteam flexibel und adaptiv gehandhabt werden müssen.

Der pragmatischen Vorgehensweise ist hierbei unmittelbar der Vorzug zu geben. Die Teammitglieder haben parallel an ihren Aufgaben zu arbeiten. Im Ergebnis ist zu empfehlen, die Methoden des agilen Projektmanagements anzuwenden, wobei sich die Kombination der Teamorganisation von Scrum mit der einfachen unkonventionellen Vorgehensweise des extremen Programming als geeignet darstellt.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: 1/0008/14 „Key trends in managers’ financial decision-making process under conditions of unstable financial markets“.

References

- [1] Ahleemann, F., 2013. *Strategisches Projektmanagement: Praxisleitfaden*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. ISBN 9783642347610.
- [2] Bernecker, M. (Hg.), 2003. *Handbuch Projektmanagement*. München: Oldenbourg, 2003. ISBN 978348627444.
- [3] Binz, F. – Hess, H. – Binz, C. 2004. *Der Insolvenzverwalter. Rechtsstellung, Aufgaben, Haftung*. Heidelberg: C. F. Müller Wirtschaftsrecht, 2004. ISBN 9783811423473.
- [4] Crone, A. – Werner, H., 2014. *Modernes Sanierungsmanagement. Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Fritz Vahlen Verlag, 2014. ISBN 9783800647422.
- [5] Geiger, I. K. – Pifko, C., 2009. *Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C. Grundlagen und Kompetenzelemente, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen*. 2., überarb. Aufl. Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2009. ISBN 978371559355.
- [6] Hiller, M., 2002. *Multiprojektmanagement. Konzept zur Gestaltung, Regelung und Visualisierung einer Projektlandschaft*. Kaiserslautern: Univ., Lehrstuhl für Fertigungstechnik und Betriebsorganisation (Produktionstechnische Berichte, Bd. 43), 2002. Ohne ISBN.

- [7] Jantzen-Homp, D., 2000. *Projektportfolio-Management. Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel*. Univ., Diss. Gießen, 1999. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft Strategische Unternehmungsführung), 2000. ISBN 9783824471072.
- [8] Kerzner, H. – Majetschak, B., 2008. *Projekt-Management. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung ; [Planung, Zeitmanagement, Leistungs- und Kostenkontrolle; Konfliktsteuerung, Risiko- und Qualitätsmanagement; zahlreiche Fallstudien, Multiple-Choice- und Diskussionsfragen]*. 2. dt. Aufl. Bonn: mitp-Verlag, 2008. ISBN 9783826616669.
- [9] Kuster, J. 2011. *Handbuch Projektmanagement*. Dordrecht: Springer, 2011. ISBN 9783642212425.
- [10] Macharzina, K. – Wolf, J., 2012. *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis*. 8., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch), 2012. ISBN 9783834934127.
- [11] Obermüller, M. – Hess, H., 2003. *Eine systematische Darstellung des neuen Insolvenzrechts*. 4., neu bearb. Aufl. Heidelberg: Müller (Wirtschaftsrecht), 2003. ISBN 9783811420076.
- [12] Pfetzing, K. – Rohde, A., 2009. *Ganzheitliches Projektmanagement*. 3., bearb. Aufl. Gießen: Götz Schmidt (Ibo Schriftenreihe, 2), 2009. ISBN 9783921313763.
- [13] Pichler, R. 2013. *Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: dpunkt.verlag, 2013. ISBN 978389864478-5.

Contact

Marco Czaker

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: post@czaker.de

Prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: peter.markovic@euba.sk

DIAGNOSTICS OF BUSINESS IN THE TOURISM SECTOR

DIAGNOSTIKA PODNIKANIA V ODVETVÍ CESTOVNÉHO RUCHU

Stanislava Deáková¹

ABSTRACT

The tourism industry in Slovakia is still not very developed. Potential of our country, which has an advantageous geographic location, stable political climate and excellent natural conditions are not fully exploited. Critical words often show for one-side focused economy on the automotive industry. This article will point out the possibility of tourism development in Slovakia as an alternative for strengthening economic growth. Sector analysis will be processed using the method of business diagnostics focused on the diagnosis of business environment.

KEY WORDS

tourism, diagnostics, business environment, sector analyzes, development

JEL CLASSIFICATION

D41, E00

1. Charakteristika diagnostickej metódy a jej využitie

V príspevku uplatníme metódu podnikovej diagnostiky, prostredníctvom ktorej je možné uskutočniť detailnú analýzu a stanovenie diagnózy podniku a jeho okolia. V článku sa zameriame vzhľadom na riešenie problematiku na rozbor okolia podnikov pôsobiacich v uvedenom sektore. Diagnostiku okolia podniku a jeho začlenenie v rámci odvetvovej špecializácie uskutočníme prostredníctvom metódy pasportu okolia podniku. Uvedená metóda nachádza svoje uplatnenie, keď je potrebné poukázať na špecifiká nielen odvetvia, ale aj špecifiká okolia podniku na národnej či regionálnej úrovni. Vo svojej stručnej a prehľadnej forme spracovania ponúka informácie o určitej záujmovej zóne, zvažovanej lokalite pôsobenia či rozšírenia, obci, regióne a pod. Táto metóda poskytuje prehľad slovných a číselných informácií, ktoré sa týkajú najmä (Neumannová a kol. 2012):

- identifikácie záujmového územia,
- základných údajov ekonomického, historického, geografického, technického charakteru a pod.,
- retrospektívnych charakteristík,
- štatistiky podnikania v odvetví,
- zoznamu najdôležitejších podnikov a prevádzok v okolí,
- zoznamu žiaducich a nežiaducich odborov a činností,
- ekologických, kultúrnych, legislatívnych a environmentálnych obmedzení, nariadení a zvláštností,
- prehľadu služieb v záujmovej zóne a pod.,

¹ Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: stanislava.deakova@euba.sk

- SWOT analýzy.

Vzhľadom na rozsah príspevku nie je možné uplatniť diagnostickú metódu v plnom rozsahu. Pre účely článku vyberieme najpodstatnejšie a výstižné charakteristiky.

2. Analýza základných ukazovateľov vývoja ekonomiky Slovenska

Hospodárske prostredie je v súčasnosti v neistej etape svojho vývoja. Svetová hospodárska kríza, ktorá sa začala v roku 2008 bola najväčšou zaznamenanou od čias druhej svetovej vojny. Po roku 2010 dochádzalo k postupnému ožiovaniu ekonomík, no situáciu v Eurozóne sprevádza v tomto období problematický rast napätia na Ukrajine a rast zadlžovania Grécka. Dnes je najaktuálnejšou témou utečenecká kríza, ktorá takisto komplikuje situáciu v Európe. Európska únia sa nevie zjednotiť v názoroch na riešenia tejto krízy. Podľa inštitútu finančnej politiky je v súčasnosti Eurozóna v stabilnom rastovom výhlade.

Na analýzu vývoja ekonomiky Slovenska sme použili nasledujúce makroekonomické ukazovatele spracované v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Vývoj ukazovateľov ekonomiky Slovenska

Makroekonomický ukazovateľ (zdroj)	Jednotky	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Hrubý domáci produkt SR (ŠÚSR)	mld. EUR	65,91	68,97	71,1	72,13	74,655	76,521	79,199
Medziročná zmena HDP (ŠÚSR)	%	4,1	4,6	3,1	1,4	3,5	2,5	3,5
Hrubý domáci produkt – v bežných cenách (ŠÚSR)	mld. EUR	65,91	68,97	71,1	72,13	74,655	76,521	79,199
Hrubý domáci produkt – v stálych cenách (ŠÚSR)	mld. EUR	65,59	67,86	70,22	71,76	74,272	76,128	78,793
Miera nezamestnanosti v SR	%	14,4	13,6	14	14,2	12,3	12	11,5
Spotrebiteľské ceny CPI (NBS)	%	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	1	0,7
Inflácia (HICP) (ŠÚSR)	%	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	1	0,7
Priemerná mesačná nominálna mzda (ŠÚSR)	EUR	769	786	805	824	837	853,7	870,8
Vývoz (fob) (ŠÚSR)	mld. EUR	48,3	56,4	62,8	64,4	67,62	71,001	74,551
Dovoz (fob) (ŠÚSR)	mld. EUR	47,5	54	59,2	60,1	63,105	66,26	69,573
Saldo obchodnej bilancie (ŠÚSR)	mld. EUR	0,8	2,4	3,6	4,3	4,515	4,741	4,978
Čisté priame investície (NBS)	mld. USD	0	1,1	2,2	0,9	0,8	0,7	0,8
Príjmy štátneho rozpočtu (NBS)	mld. EUR	10,65	13,77	12,57	12,65	12,14	13,19	12,7
Výdavky štátneho rozpočtu (NBS)	mld. EUR	15,58	18,1	16,42	14,97	15,59	16,33	15,44
Saldo (schodok) štátneho rozpočtu (ŠÚSR)	mld. EUR	-4,93	-4,33	-3,85	-2,32	-3,45	-3,14	-2,74
Vývoj deficitu štátneho rozpočtu (ŠÚSR)	% z HDP	7,7	5,1	4,4	2,8	2,66	2,527	2,45

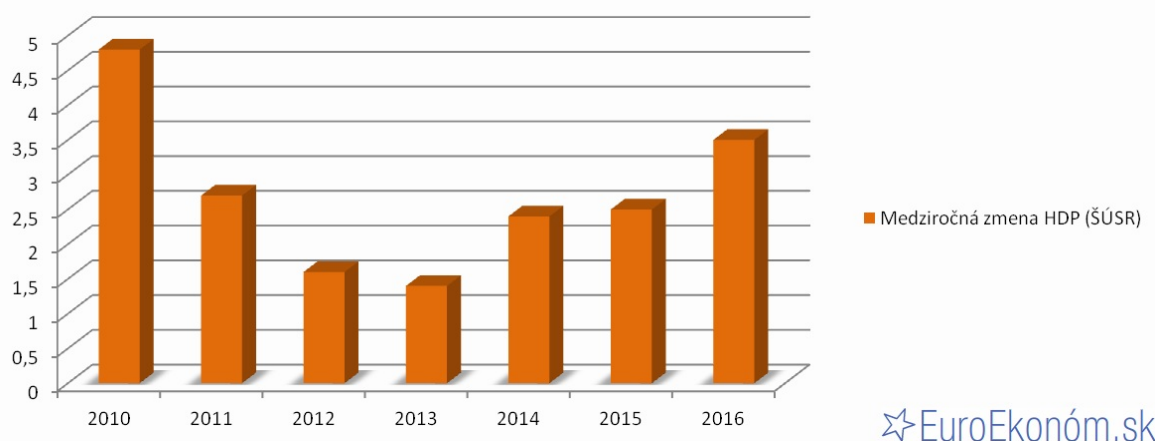
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe zdroja EUROEKONOM, 2016. *Ekonomika Slovenska 2016*, [online]: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/>, [accessed 22.3.2016].

*údaje za rok 2016 sú uvedené ako predikcia vývoja

a. Vývoj HDP

Hrubý domáci produkt predstavuje hodnotu celkovej produkcie vyhotovených výrobkov na území daného štátu, bez ohľadu na príslušnosť výrobných faktorov. Za posledných 5 rokov má HDP Slovenska rastúcu tendenciu, pričom ťahúňom rastu slovenskej ekonomiky je domáci dopyt spojený s nárastom investícií a lepšie čerpanie eurofondov. V Nadchádzajúcom roku sa očakáva, že hlavným dôvodom rastu HDP bude domáci dopyt. Nárast disponibilných príjmov a nízka inflácia budú naďalej posilňovať súkromnú spotrebu a podporí investície v automobilovom priemysle. V nasledujúcom grafe analyzujeme aj výšku rastu domáceho HDP na Slovensku. Hodnoty v rokoch 2010 a 2013 klesali z dôvodov poklesu stability ekonomiky, avšak do roku 2016 vidíme opäť zvyšujúci sa objem HDP. Na Slovensku má najväčší vplyv Bratislavský kraj, ktorý tvorí 30% podiel.

Graf 1: Medziročná zmena HDP na Slovensku



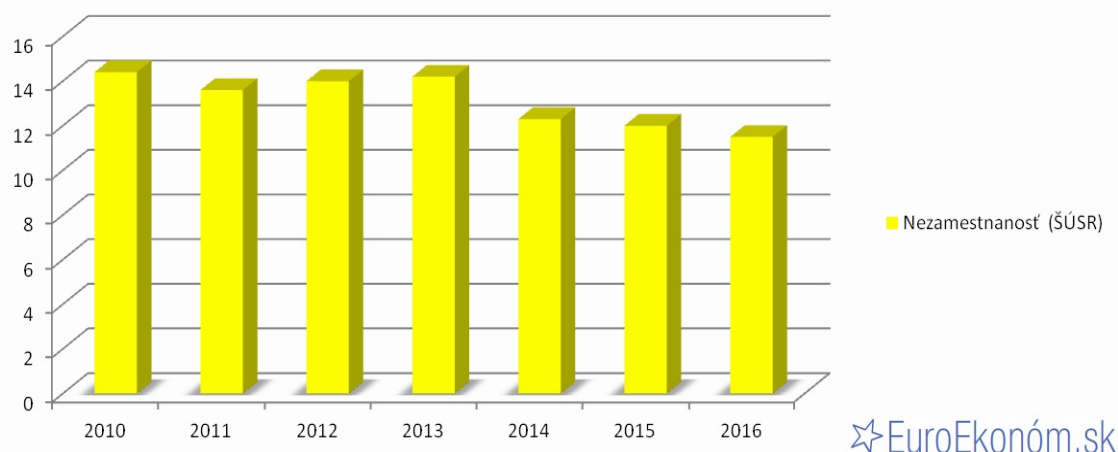
Zdroj: EUROEKONOM, 2016. Medziročná zmena HDP, [online]:

http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Medzirocna_zmena_HDP,
[accessed 22.3.2016].

b. Miera nezamestnanosti a vývoj miezd

Nezamestnanosť na Slovensku je na vyspelú krajinu európskej únie pomerne vysoká. Jej najväčší nárast bol zaznamenaný v čase svetovej krízy. V posledných rokoch však môžeme vidieť pokles miery nezamestnanosti, čo je pre nezamestnaných obyvateľov nádejné. V roku 2016 sa predpokladá, že nezamestnanosť klesne pod 10%, čo by prispelo k vývoju domácej ekonomiky. K celkovému poklesu by mal prispieť príchod nových investorov – ako je napr. Jaguar Land Rover. Situáciu vývoja nezamestnanosti zachytáva graf 2.

Graf 2: Nezamestnanosť na Slovensku v%

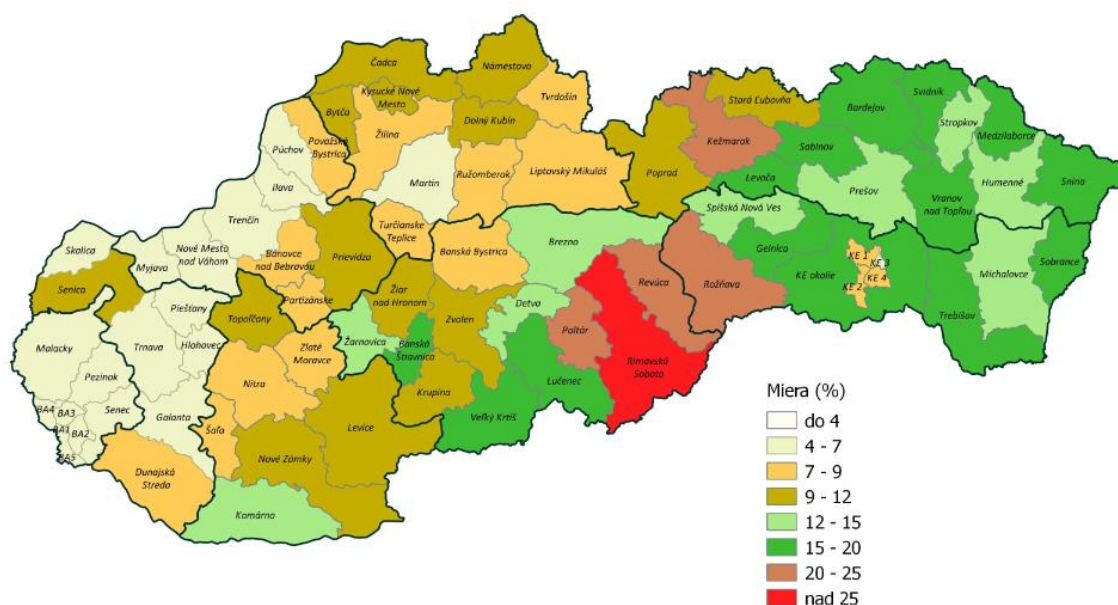


Zdroj: EUROEKONOM, 2016. Nezamestnanosť v SR, [online]:

[http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Nezamestnanost v SR,](http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Nezamestnanost%20v%20SR)
[accessed 22.3.2016].

Miera nezamestnanosti sa líši v jednotlivých krajoch Slovenskej republiky. Najnižšiu mieru dosahuje Bratislavský kraj – 5,21% a najvyššia miera bola zaznamenaná v Prešovskom kraji – 15,26%.

Obr.1 : Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.1.2016



Zdroj: Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny, 2016. Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.1.2016, [online]: http://www.upsvar.sk/statistiky.html?page_id=1247 [accessed 22.3.2016].

Významným hodnotiacim faktorom je aj výška priemernej nominálnej mzdy, ktorá postupne rastie.

Tabuľka 2: Priemerná mesačná nominálna mzda na Slovensku

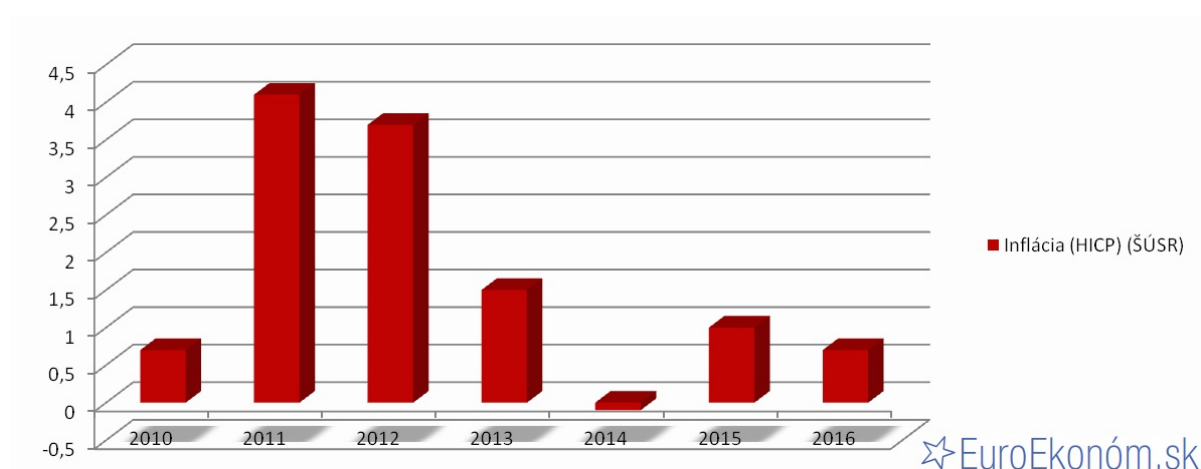
Priemerná nominálna (ŠÚSR)	mesačná mzda	EUR	769	786	805	824	837	853,7	870,8
----------------------------------	-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

Zdroj: vlastné spracovanie podľa zdroja Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny, 2016. Priemerná mesačná nominálna mzda, [online]: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254, [accessed 22.3.2016].

c. Miera inflácie

Vývoj inflácie za posledné roky je nestabilný a v rokoch 2014 a 2015 došlo dokonca aj k deflácií. V roku 2016 je hodnota prijateľná. Pre slovenskú ekonomiku by bolo najlepšie tento stav stabilizovať. Situáciu za obdobie rokov 2010 až 2016 znázorňuje graf 3.

Graf 3: Inflácia Slovenskej republiky 2010-2016 v %



Zdroj: EUROEKONOM, 2016. Inflácia SR, [online]: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/InflaciaSR>, [accessed 22.3.2016].

d. Hodnotenie Slovenska podľa ratingových agentúr

Rating krajín slúži na hodnotenie schopnosti a vôle štátu plniť si svoje budúce záväzky. Ratingové agentúry v súčasnosti čelia kritike, ktorú spustila hospodárska kríza v roku 2008. Aj napriek tejto skutočnosti neexistuje v súčasnosti lepšia medzinárodne uznávaná metodika na hodnotenie rizika jednotlivých štátov sveta.

Pre účely vyhodnotenia Pasportu sa vybrali najvýznamnejšie svetové agentúry. Medzi vybranými sú Standard & Poor's, Moody's, Fitch Ratings, Japan Credit Rating Agency, Rating and Investment Information. Prvé tri sú americké agentúry, ktoré sú na celosvetovo uznávané.

Tabuľka 2: Ratingová história Slovenskej republiky

	Standard & Poor's	Moody's	Fitch Ratings	Rating and Investment Information	Japan Credit Rating Agency
2016	A+ stable outlook	A2 stable outlook	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2015	A+ stable outlook (since August)	A2 stable outlook	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2014	A positive outlook (since August)	A2 stable outlook	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2013	A stable outlook	A2 stable outlook (since October)	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2012	A stable outlook (since January)	A2 negative outlook (since February)	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2011	A+ positive outlook (since August)	A1 stable outlook	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2010	A+ stable outlook	A1 stable outlook	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2009	A+ stable outlook	A1 stable outlook (since March)	A+ stable outlook	A stable outlook	A+ stable outlook
2008	A+ stable outlook (since November) A positive outlook (since March)	A1 positive outlook (since July)	A+ stable outlook (since July)	A stable outlook (since July)	A+ stable outlook (since August)
2007	A stable outlook	A1 stable outlook	A positive outlook (since July)	A- stable outlook	A positive outlook (since June)
2006	A stable outlook	A1 stable outlook (since October)	A stable outlook	A- stable outlook (since October)	A stable outlook (since September)
2005	A stable outlook (since December)	A2 positive outlook (since January)	A stable outlook (since October)	BBB+ stable outlook (since June)	A- stable outlook
2004	A- positive outlook (since December) BBB+ positive outlook (since March)	A3 positive outlook (since June)	A- stable outlook (since September) BBB+ positive outlook (since January)	BBB	A- stable outlook (since August)

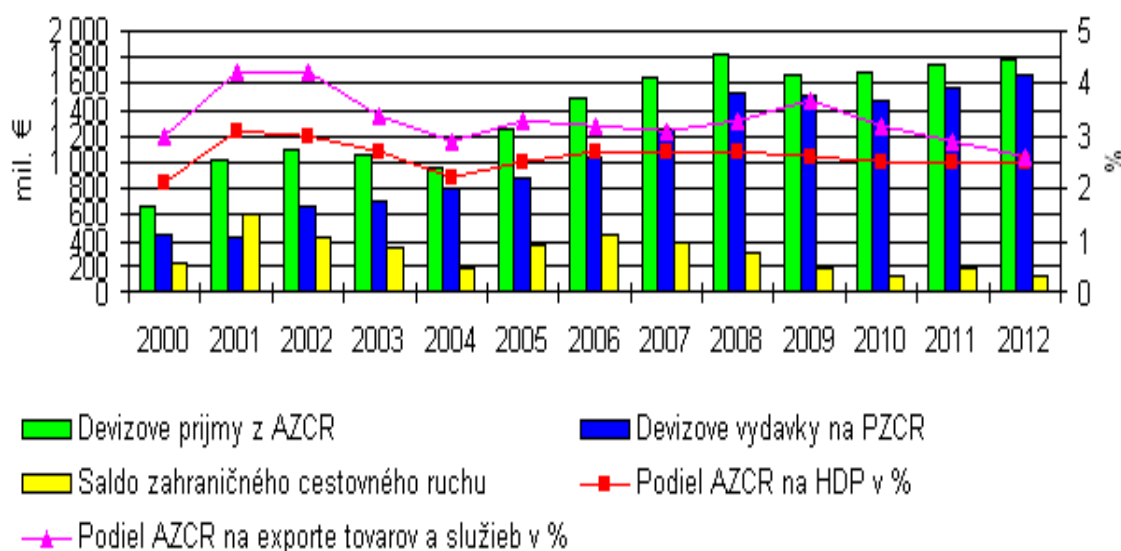
Zdroj: NBS, 2016. Rating History, [online]: http://www.nbs.sk/_img/Documents/RATING/RatingHistory-EN.pdf, [accessed 22.3.2016].

V uvedenej tabuľke môžeme vidieť postupný vývoj ohodnotenia Slovenskej republiky. Pre posledné roky je tento vývoj veľmi priaznivý. Môžeme vidieť zlepšenie ohodnotenia agentúrou Standard & Poor's na A+ a u ostatných agentúr stabilný stav. Pre investorov môžu byť tieto hodnoty veľmi dôležité, keďže stabilná ekonomika napomáha k eliminovaniu nepotrebných zmien.

3. Štatistiky podnikania v odvetví cestovného ruchu

Cestovný ruch je jedno z najdynamickejších rozvíjajúcich sa odvetví a aj v podmienkach Slovenska už dnes svojimi výkonmi predstavuje hospodárske odvetvie. Prehľad príjmov, výdavkov a podielu cestovného ruchu na HDP a exporte ponúka nasledovný graf.

Graf 4: Prijmy, výdavky a podiel cestovného ruchu na HDP a exporte



Zdroj: Enviroportal, 2016. *Prijmy, výdavky a podiel cestovného ruchu na HDP a exporte*, [online]: http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=3389, [accessed 22.3.2016].

Z hodnotenia Enviroportálu (2016) vyplývajú nasledovné závery: „podiel cestovného ruchu na platobnej bilancii štátu a exporte tovarov a služieb sa nevyvíja pozitívne, predovšetkým pri porovnaní s krajinami s často nižším potenciálom pre jeho rozvoj. Výkony slovenského cestovného ruchu v porovnaní s okolitými krajinami výrazne zaostávajú. Najmä aktívny zahraničný cestovný ruch (AZCR) je vo väčšine krajín podstatne vyšším zdrojom devízových príjmov než v SR. Pri hodnotení úrovne príjmov z cestovného ruchu a jeho podiele na hrubom domácom produkte a exporte služieb je evidentné, že Slovenská republika napriek skutočnosti, že má v porovnaní so susednými krajinami výborné predovšetkým prírodné (diverzita krajinných typov, flóry a fauny, prírodné liečivé zdroje a pod.), ale i kultúrno - historické predpoklady pre rozvoj cestovného ruchu a prílev zahraničných návštevníkov, v dôsledku nižšej úrovne dosiahnutých služieb, štátnej propagácie cestovného ruchu i marketingu ešte nedokáže naplno využiť svoj potenciál pre rozvoj tohto odvetvia, jeho vývoj nie je adekvátny a následne aj jeho potenciálny vplyv na tvorbu pracovných príležitostí, vyrovnávanie regionálnych rozdielov a v neposlednom rade aj na celkovú ekonomiku Slovenska nie je dostatočný.“

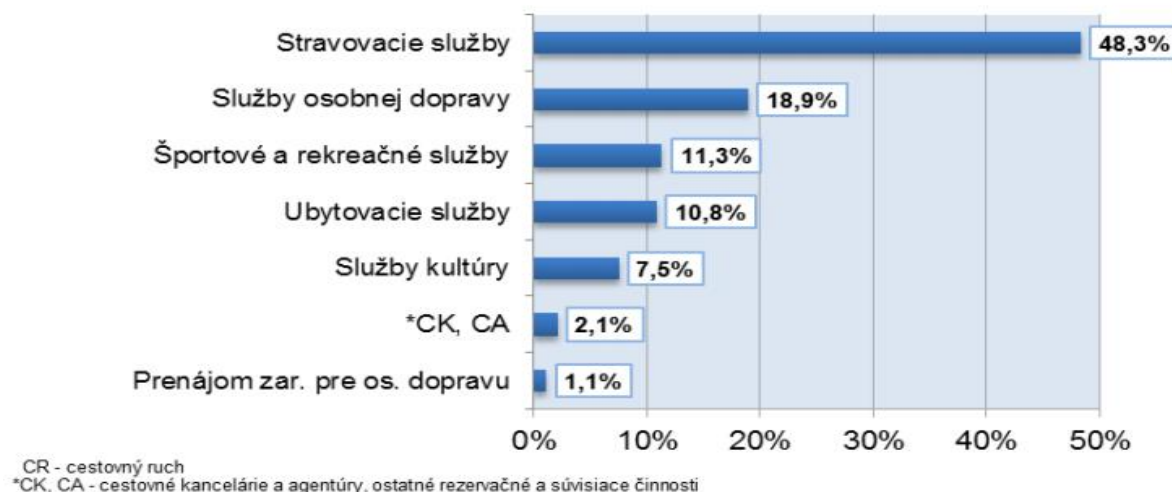
Priemerná mzda v cestovnom ruchu

Zamestnanci v cestovnom ruchu zarábajú v priemere 690 € mesačne, čo je značne pod úrovňou priemernej mzdy na Slovensku. Práca v cestovnom ruchu je náročná, nakoľko ide o prácu s ľuďmi a slovenskému cestovnému ruchu chýba zlepšenie prístupu zamestnancov k práci, váženie si každého host'a a ochota, ústretovosť a úsmev. Zvýšenie miezd by mohlo pomôcť zamestnancov motivovať k lepším výkonom a tak postupne pomôcť napraviť túto nelichotivú nálepku Slovenska v oblasti poskytovania služieb zákazníkom.

Podľa Informatívnej správy 2015 Štatistického úradu slovenskej republiky (2016) „odvetvia cestovného ruchu vytvorili v roku 2012 spolu takmer 368 tisíc pracovných miest², z toho 80,2% tvorili pracovné miesta zamestnancov a 19,8% podnikateľov (fyzických osôb)³. V rámci odvetví CR bolo odpracovaných 674 109 tisíc hodín, z toho 77,1% tvorili odpracované hodiny zamestnancov a 22,9% podnikateľov Priemerný počet odpracovaných

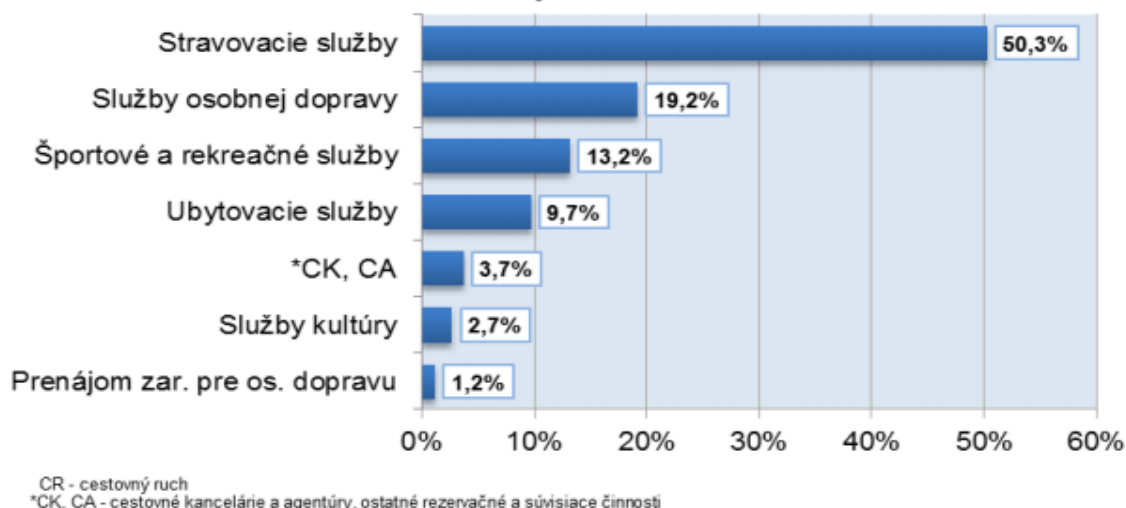
hodín zamestnancov predstavoval v sledovanom období 147 hodín a podnikateľov 177 hodín za mesiac. V rámci charakteristických odvetví CR bolo v roku 2012 vytvorených takmer 114 tisíc pracovných miest pre zamestnancov a 18 tisíc pracovných miest pre podnikateľov. Celkovo bolo najviac pracovných miest vytvorených v odvetviach stravovacie služby, služby osobnej dopravy, športové a rekreačné služby a ubytovacie služby.“ Podiel pracovných miest zamestnancov a podnikateľov v cestovnom ruchu zobrazujú nasledujúce grafy, z ktorých je zrejmé, že najviac zamestnancov aj podnikateľov pracuje v oblasti stravovacích služieb.

Graf 5: Podiel pracovných miest zamestnancov v charakteristických odvetviach cestovného ruchu v roku 2012 podľa odvetví v %.



Zdroj: ŠÚ SR, 2016. Informatívna správa 2015, [online]: https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/cb285f5b-50e5-4c31-8414-13c6d1389d28/Satelitny_ucet_cestovneho_ruchu_SR.pdf?MOD=AJPERES, [accessed 22.3.2016].

Graf 6: Podiel pracovných miest podnikateľov v charakteristických odvetviach cestovného ruchu v roku 2012 podľa odvetví v %.



Zdroj: ŠÚ SR, 2016. Informatívna správa 2015, [online]: https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/cb285f5b-50e5-4c31-8414-13c6d1389d28/Satelitny_ucet_cestovneho_ruchu_SR.pdf?MOD=AJPERES, [accessed 22.3.2016].

Cestovný ruch výrazne prispieva k tvorbe pracovných príležitostí v oblastiach, kde je vhodný potenciál pre jeho rozvoj a v regiónoch, kde nastalo zmrazenie priemyselnej výroby a reštrukturalizácia ekonomiky nebola úspešne naplnená.

Hrubé odhady priamej zamestnanosti v cestovnom ruchu na Slovensku sa pohybujú od 75 tisíc až do 110 tisíc osôb v stálych pracovných miestach a ďalších cca 40 – 50 tisíc osôb v nadväzujúcich službách. Cestovný ruch je špecifický aj svojou sezónnou zamestnanosťou.

Hoci je Slovensko rozlohou malá krajina, ležíme v takzvanom srdci Európy a patríme medzi politicky aj ekonomicky stabilné krajiny. Máme bohaté tradície a prírodné bohatstvá, ktoré by sme sa mali v budúcom období naučiť efektívne využívať a prezentovať. Aj keď nemáme k dispozícii more, čo býva veľkým lákadlom pre turistov, ochota úsmev a ústretovosť v ponúkaných službách by mohla zabezpečiť trvalý prílev turistov v každom ročnom období.

Acknowledgement

Tento príspevok je výsledkom vedeckovýskumného projektu: „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“, VEGA č. 1/0844/15 – podiel na projekte 100%.

References

- [1] Neumannová, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 97880-8078-464-5
- [2] EUROEKONOM, 2016. *Ekonomika Slovenska 2016*, [online]: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/>, [accessed 22.3.2016].
- [3] EUROEKONOM, 2016. *Medziročná zmena HDP*, [online]: [http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Medziročná zmena HDP](http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Medzirocna%20zmena%20HDP), [accessed 22.3.2016].
- [4] EUROEKONOM, 2016. *Nezamestnanosť v SR*, [online]: [http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Nezamestnanosť v SR](http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/Nezamestnanost%20v%20SR), [accessed 22.3.2016].
- [5] Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny, 2016. *Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.1.2016*, [online]: http://www.upsvar.sk/statistiky.html?page_id=1247 [accessed 22.3.2016].
- [6] Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny, 2016. *Priemerná mesačná nominálna mzda*, [online]: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254, [accessed 22.3.2016].
- [7] EUROEKONOM, 2016. *Inflácia SR*, [online]: [http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/InfláciaSR](http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/InflaciaSR), [accessed 22.3.2016].
- [8] NBS, 2016. *Rating History*, [online]: http://www.nbs.sk/_img/Documents/RATING/RatingHistory-EN.pdf, [accessed 22.3.2016].
- [9] Enviroportal, 2016. *Príjmy, výdavky a podiel cestovného ruchu na HDP a exporte*, [online]: http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=3389, [accessed 22.3.2016].

- [10] ŠÚ SR, 2016. *Informatívna správa 2015*, [online]:
https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/cb285f5b-50e5-4c31-8414-13c6d1389d28/Satelitny_ucet_cestovneho_ruchu_SR.pdf?MOD=AJPERES,
[accessed 22.3.2016].
- [11] ŠÚ SR, 2016. *Informatívna správa 2015*, [online]:
https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/cb285f5b-50e5-4c31-8414-13c6d1389d28/Satelitny_ucet_cestovneho_ruchu_SR.pdf?MOD=AJPERES,
[accessed 22.3.2016].

Contact

Ing. Stanislava Deáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: stanislava.deakova@euba.sk

SOLUTION TO THE ENTERPRISE CRISIS THROUGH RESTRUCTURING

RIEŠENIE KRÍZY PODNIKU PROSTREDNÍCTVOM REŠTRUKTURALIZÁCIE

Stanislava Deáková – Martin Križan¹

ABSTRACT

During the crisis, the restructuring is of one of the most important management tools to rebalance the company, to follow and stimulate its growth. Its use is not only at the stage of the crisis, but at any time during the life cycle of an enterprise, when it is necessary to run a business through radical changes. The paper is dedicated to the restructuring process especially in times of crisis the company, defines the tools and techniques used by crisis management. It analyzes the evolution of the number of permitted restructuring proceedings in the Slovak Republic, governed by the Act. 353/2005 on bankruptcy and restructuring, as amended.

KEY WORDS

restructuring, enterprise crisis, diagnostic methods, .crisis management

JEL CLASSIFICATION

D41, E00

1. Kríza podniku

Tak ako každý živý organizmus aj podnik a v neposlednom rade aj samotný výrobok prechádzajú jednotlivými etapami svojho vývoja. V podnikovej terminológii ich označujeme pojmami: založenie a vznik podniku, rast, stabilizácia, kríza, úpadok, zrušenie a zánik podniku. Kríza nastáva v podniku následne po fáze stabilizácie no stretávame sa s ňou aj počas fázy rastu. Vo fáze rastu predstavuje taktiež významnú hrozbu, pretože môže takto predčasne spôsobiť zrušenie a zánik podniku.

S krízou sa stretávame na podnikovej ale aj mimopodnikovej úrovni. Mimopodnikové krízy vznikajú vo vonkajšom prostredí, ktoré takisto vplýva na situáciu v podniku. Podniková kríza sa priamo dotýka jednotlivých oblastí v podniku, ako sú finančná oblasť, výrobná oblasť, oblasť zásobovania a odbytu. Prejavy krízy môžeme sledovať v narušení rovnovážneho stavu podniku. V dôsledku prepuknutia krízy sa stretávame s poklesom likvidity a rentability. Dôležité sú pri riadení krízy však aj iné sledované faktory. Patria k nim (Neumannová, A. a kol. 2012):

- veľkosť rizika – dimenzia,
- schopnosť podniku ovplyvniť okolie – kontrola,
- množstvo času, ktoré je k dispozícii na prijímanie rozhodnutí – čas,
- objem a kvalita výberu rozhodnutí - voľba.

¹ Ing. Stanislava Deáková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: stanislava.deakova@euba.sk
Ing. Martin Križan, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: martin.krizan@euba.sk

Podľa M. Syneka sa kríza v podniku prejavuje aj v účtovných výkazoch podniku. Prvým výkazom, ktorý signalizuje prichádzajúcu krízu je výkaz ziskov a strát, v ktorom sa prejaví pokles objemu tržieb. Následne je možné vo výkaze súvahy pozorovať pokles zisku, ale aj nárast zadlženosti v dôsledku financovania investícií a rast potreby prevádzkových financií. Nakoniec v poslednej fáze sa kríza prejaví vo výkaze cash-flow v momente, keď už sú všetky rezervy vyčerpané a podnik nezvláda ďalšiu existenciu (Synek, M. a kol., 2011). Uvedenú situáciu znázorňuje obrázok 1.

Obrázok 1: Prejavy fázy krízy životného cyklu podniku v účtovných výkazoch



Zdroj: Synek, M. a kol. 2011. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 97880-89393-08-4

Na krízu môže podnik podľa závažnosti problémov, ktoré v podniku pretrvávajú, uplatniť viaceré spôsoby riešenia. Základnou charakteristikou sa bude zaoberať nasledujúca kapitola.

2. Charakteristika foriem riešenia krízy

Výber vhodného spôsobu riešenia krízy podniku závisí od jej hĺbky a charakteru, zámerov priorít vlastníkov, zámerov manažérov, veriteľov a ostatných záujmových skupín (stakeholders). Medzi spôsoby riešenia krízy podľa Neumannovej A. a kol.(2012) patria: [1]

- **krízový manažment** – ako neformálny spôsob riešenia krízy podniku. Predstavuje riadenie operácií v priebehu existujúcej krízy v rozsahu, akom je možné udalosti riadiť.
- **konsolidácia** – predstavuje vnútornú formu ozdravenia podniku. Pri konsolidácii ostáva zachovaný predmet podnikania a organizačná štruktúra podniku. Cieľom je prekonať dočasnú platobnú neschopnosť alebo nedostatočnú ziskovosť. Mení sa manažment podniku, štýl riadiacej práce, metódy kontroly a hľadajú sa úsporné opatrenia pre lepšiu hospodárnosť. Prizývané sú častokrát aj špecializované poradenské firmy. Konsolidácia sa väčšinou pred verejnosťou utajuje, aby podnik nestratil dôveru svoji obchodných partnerov.
- **sanácia** – uplatňuje sa v podniku, ktorý je v akútnom štádiu krízy. Sústreďuje sa na vyhľadávanie ziskových a perspektívnych častí a aktivít podniku a zároveň odstraňuje nerentabilné časti podniku. Využívajú sa nástroje a opatrenia, ktoré umožňujú detailne spoznať príčiny krízy a následne obnoviť finančnú výkonnosť podniku.
- **reštrukturalizácia** – predstavuje náročný proces celkových zmien v podniku, alebo na úrovni jeho organizačných zložiek. Detailnejšie sa budeme zaoberať problematikou reštrukturalizácie v nasledujúcich častiach príspevku.

a. Reštrukturalizácia podniku - základná charakteristika

Reštrukturalizáciu podniku môžeme realizovať v rôznych etapách životného cyklu podniku, keď je účelné uskutočniť radikálnejšie zmeny. Podnik sa môže pomocou reštrukturalizačných opatrení môže snažiť reagovať na neustále meniace sa podmienky a zabezpečiť svoju konkurencieschopnosť. Môžeme ju realizovať aj ako preventívne opatrenie. Najviac je však reštrukturalizácia spájaná s fázou podnikovej krízy.

Mihok a Vidová (2006) definujú reštrukturalizáciu ako „proces celkových zmien v podniku, ktorý je založený na realizácii vhodných reštrukturalizačných opatrení.“ Podľa uvedených autorov môžeme členiť reštrukturalizáciu na prevádzkovú, reštrukturalizáciu portfólia a finančnú. Uvedený prístup ku kategorizácii vychádza z rôznych dôvodov jej využitia, buď ako operatívna reštrukturalizácia alebo strategická reštrukturalizácia.

Najviac využívaný je prístup komplexného uplatnenia stratégie reštrukturalizácie. Na základe tohto prístupu rozpoznávame:

- turnaround a
- reinžiniering.

Turnaround môžeme preložiť ako otočenie alebo návrat späť. Je radikálnym prístupom ku krízovému riadeniu podniku. Zakladá sa na troch hlavných pilieroch (Zuzák, R., Königová, M., 2009):

- čo najrýchlejšie získať hotové peniaze,
- zásadná zmena stratégie podniku,
- postavenie silnej vodcovskej osobnosti do čela procesu krízového riadenia.

Turnaround kladie za najdôležitejšie priority konečný výsledok, úspornosť a rýchlosť. Kľúčovým faktorom k úspešnej realizácii turnaroundu je radikálne zníženie nákladov, nasleduje prehodnotenie podnikových oblastí, akými sú marketing, výroba, zásobovanie, technológie, personalistika a prezamestnanosť, organizačná štruktúra a reštrukturalizácia dlhov.

Reinžiniering predstavuje tzv. „nový začiatok“. Pri reinžinieringu sa podnik vzdáva zavedených postupov a zavádza niečo nové, t.j. už sa nezaobrá čiasťkovými zmenami a zachovaním základnej štruktúry.

V prípade, že proces neprináša pridanú hodnotu pre zákazníka, je považovaný za nadbytočný a následne je zrušený. Hovoríme o zákaznícky orientovanom prístupe, kde zamestnanci ostávajú bokom, čo môže byť príčinou nezhôd z obavy možného zrušenia práve ich procesu. Pri tvorbe novej koncepcie treba začínať od skutočných a nie fiktívnych potrieb zákazníka a späť od nich odvíjať všetky racionálne kroky a inovačné procesy. Sila reinžinieringu spočíva v jeho uplatňovaní v podniku ako celku, osobitne pri prekonávaní krízovej situácie a v znovupresadzovaní sa v konkurencii (Alexy, J., Mečár, M., 2006).

Hammer M. a Champy J. (2000) považujú za základné znaky reinžinieringových procesov nasledovné:

- niekoľko činností spojených do jedného celku,
- rozhodovacou právomocou disponujú samotní pracovníci, nemusia žiadať o povolenie nadriadených,
- jednotlivé kroky sa uskutočňujú v prirodzenom slede,
- procesy v podniku sa uskutočňujú variantne podľa požiadaviek trhu,
- činnosti, resp. práce sa uskutočňujú tam, kde je to najrozumnejšie – neriadime sa organizačnou štruktúrou podniku,
- kontrolné nástroje a opatrenie sú redukované,
- minimalizujú sa zmierovacie rokovania,
- prevažujú hybridné centralizované, resp. decentralizované operácie.

Forma reinžinieringu je jednou z najefektívnejších foriem riešenia krízy v podniku, pričom však vyžaduje skúsený tím odvahu na radikálnu zmenu realizácie podnikových procesov novou zatiaľ neoverenou formou.

Uvedené prístupy k procesu reštrukturalizácie boli objasnené z úrovne manažérskej, ako nástroja riešenia radikálnych zmien a opatrení. V nasledujúcom texte sa pokúsime objasniť legislatívny rámec, ktorý upravuje reštrukturalizačné konanie zákonom č. 353/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii.

b. Reštrukturalizačné konanie

Reštrukturalizačné konanie upravuje zákon č. 353/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii. Je to osobitný druh občianskeho súdneho konania, ktorý je možné začať len na návrh. Návrh na povolenie reštrukturalizácie môže podať dlžník alebo veriteľ na príslušnom okresnom súde.

Účastníkmi reštrukturalizačného konania sú dlžník, navrhovateľ a veritelia, ktorí spôsobom predpísaným zákonom prihlásili svoje pohľadávky. Ak si účastníci konania riadne a včas neuplatnia svoje nároky prihláškou, tak v prípade potvrdenia reštrukturalizačného konania súdom zaniká ich právo vymáhať tieto nároky voči dlžníkovi.

Nad činnosťou dlžníka, správcu a veriteľskými orgánmi dohliada počas reštrukturalizácie súd.

Základom zahájenia procesu reštrukturalizácie je vypracovanie a následné potvrdenie plánu reštrukturalizácie súdom. Iba vtedy sa stáva plán záväzný. Rozhodnutie o prijatí alebo neprijatí plánu, závisí od hlasovania účastníkov na schvaľovacej schôdzi. Jej podstatou je, či veritelia umožnia dlžníkovi vykonať vlastnú reštrukturalizáciu. Po ukončení reštrukturalizačného plánu má dozorný správca povinnosť bezodkladne zverejniť v Obchodnom vestníku oznam o ukončení dozornej správy. Tým zaniká funkcia dozorného správcu a účinky dozornej správy.

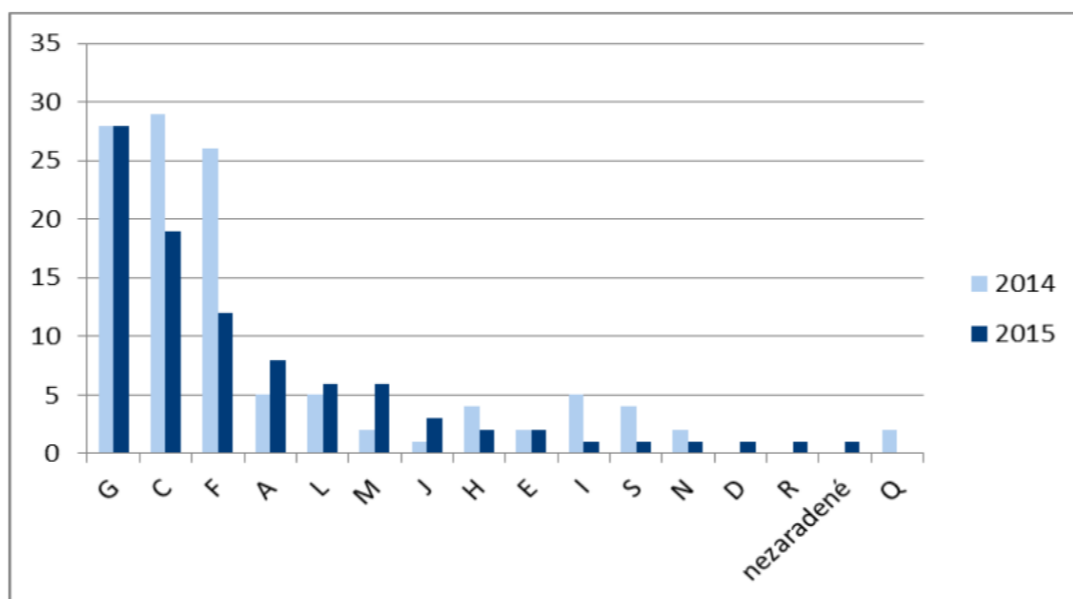
c. Súčasný stav reštrukturalizačných konaní na Slovensku

V slovenskej republike sa zaoberá analýzami spoločností v súvislosti s konkurzným a reštrukturalizačným konaním spoločnosť CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o., ktorá prevádzkuje úverové registre bankových i nebankových inštitúcií.

Hlavná analytička CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o., Jana Marková zhodnotila: „Kým v rokoch 2013 a 2014 na Slovensku riešilo úpadok konkurzom alebo reštrukturalizáciou historicky najviac podnikateľských subjektov - dlžníkov, vlnajšok sa riadil opačným kurzom a najviac sa priblížil k štatistikám na začiatku krízy. Je to dôsledkom pozitívneho ekonomického vývoja, ktorý sa v minulom roku začal prejavovať aj na Slovensku a domnievam sa, že v prípade reštrukturalizácií je to čiastočne aj dôsledkom zmeny v konkurznej legislatíve.“ (CRIF- *Počet spoločností v úpadku...*- tlačová správa 2016)

V roku 2015 súdy Slovenskej republiky povolili 92 reštrukturalizácií, čo je v porovnaní s rokom 2014, v ktorom bolo povolených 115 reštrukturalizácií, menej o 23. V percentuálnom vyjadrení to znamená, že počet konaní poklesol o 20 percent. Uvedenú situáciu dokumentuje graf 1.

Graf 1: Počet povolených reštrukturalizačných konaní v rokoch 2014 a 2015¹



2

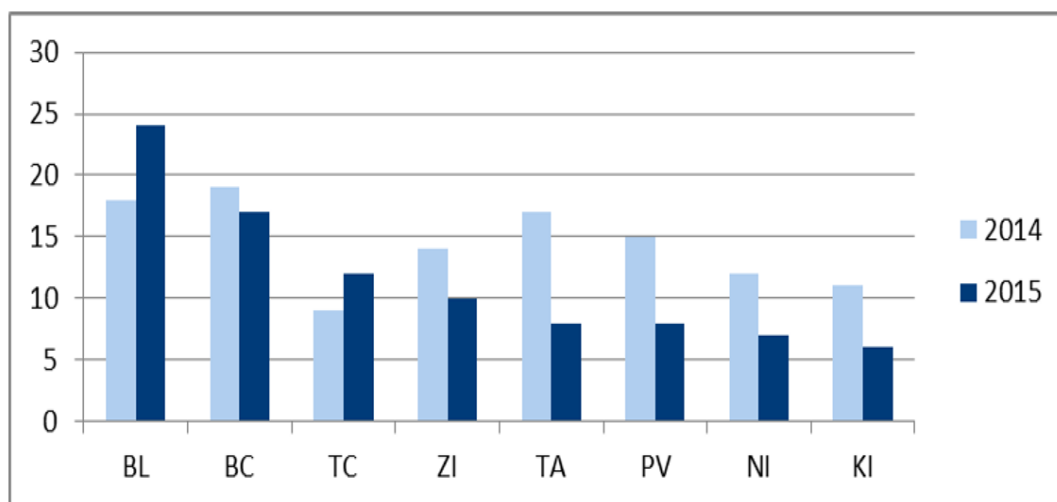
Zdroj: CRIF, 2015. Počet spoločností v úpadku na Slovensku bol vlani najnižší od začiatku krízy.
http://www.crif.sk/Novinky/Novinky/Documents/TS_CRIF_SK_Konkurzy%20a%20restrukturalizacie%20v%20roku%202015.pdf, [accessed 22.3.2016].

Ako ďalej uvádza zdroj (CRIF, 2016), najväčší počet povolených reštrukturalizácií bol v minulom roku zaznamenaný v odvetviach veľkoobchodu, maloobchodu, výroby a opravy motorových vozidiel a motocyklov (sekcia G) – 28 reštrukturalizácií. Povolené reštrukturalizácie v týchto sekciách spoločne predstavujú 64,13 percenta z ich celkového počtu v roku 2015.

Podľa analýzy bolo najviac povolených reštrukturalizácií v roku 2015 v Bratislavskom kraji – 24. Zároveň sledujeme aj ich najväčší nárast, ktorý bol zaznamenaný v porovnaní s rokom 2014 na úrovni 33 percent. Nárast oproti roku 2014 zaznamenal aj Trenčiansky kraj. V ostatných krajoch vývoj počtu reštrukturalizačných konaní klesal. Vývoj počtu povolených reštrukturalizácií podľa jednotlivých krajov znázorňuje graf 2.

² Sekcie (zoskupenia) ekonomických činností podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností (v abecednom poradí): A: poľnohospodárstvo, poľovníctvo a rybolov; C: priemyselná výroba; D: dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu; E: dodávka vody, čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov; F: stavebníctvo; G: veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov; H: doprava a skladovanie; I: ubytovacie a stravovacie služby; J: informácie a komunikácia; L: činnosti v oblasti nehnuteľností; M: odborné, vedecké a technické činnosti; N: administratívne a podporné služby; Q: zdravotníctvo a sociálna pomoc; R: umenie, zábava a rekreácia; S: ostatné činnosti.

Graf 2: Vývoj počtu povolených reštrukturalizačných konaní podľa krajov SR³¹ v rokoch 2014- 2015



Zdroj: CRIF, 2015. Počet spoločností v úpadku na Slovensku bol vlani najnižší od začiatku krízy.
http://www.crif.sk/Novinky/Novinky/Documents/TS_CRIF_SK_Konkurzy%20a%20restrukturalizacie%20v%20roku%202015.pdf, [accessed 22.3.2016].

„Z hľadiska právnych foriem podnikateľských subjektov v roku 2015 bola reštrukturalizácia povolená 74 právnickým osobám (80,43 percenta z ich celkového počtu), z toho bolo 58 spoločností s ručením obmedzeným, 12 akciových spoločností, 3 družstvá a 1 komanditná spoločnosť, a 17 (18,48 percenta z ich celkového počtu) fyzickým osobám – živnostníkom. Zvyšných 1,09 percenta predstavovala 1 reštrukturalizácia povolená združeniu.“ (CRIF, 2016)

Najviac bola v popredí v súčasnosti medializovaná a hodnotená situácia v spoločnosti Váhostav- SK, a.s., ktorá nevyplácala záväzky svojim subdodávateľom. Išlo o značné objemy finančných prostriedkov, čo pre mnohé malé a stredné firmy pôsobí likvidačne. Momentálne má spoločnosť schválené reštrukturalizačné konanie.

Acknowledgement

Tento príspevok je výsledkom vedeckovýskumného projektu: „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“, VEGA č. 1/0844/15 – podiel na projekte 100%.

References

- [1] Neumannová, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 97880-8078-464-5
- [2] Synek, M. a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 97880-89393-08-4
- [3] Mihok, J. – Vidová, J. 2006. *Riadenie podniku v kríze*. Košice: Multiprint, s.r.o., 2006. ISBN 80-8073-533-6
- [4] Zuzák, R., Königová, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8

³ Kraje – legenda (v abecednom poradí): BL – Bratislavský kraj; BC – Banskobystrický kraj; KI – Košický kraj; NI – Nitriansky kraj; PV – Prešovský kraj; TA – Trnavský kraj; TC – Trenčiansky kraj; ZI – Žilinský kraj.

- [5] Alexy, J. – Mečár, M. 2006. Strategický a krízový manažment. Bratislava: Iris, 2006. ISBN 80-89018-99-8
- [6] Hammer, M. – Champy, J. 2000. *Reengineering – Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7
- [7] CRIF, 2015. *Počet spoločností v úpadku na Slovensku bol vlani najnižší od začiatku krízy*.
http://www.crif.sk/Novinky/Novinky/Documents/TS_CRIF_SK_Konkurzy%20a%20restrukturalizacie%20v%20roku%202015.pdf, [accessed 22.3.2016].

Contact

Ing. Stanislava Deáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: stanislava.deakova@euba.sk

Ing. Martin Križan, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: martin.krizan@euba.sk

NEW DEVELOPMENT OF THE SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY IN THE SR

NOVÝ ROZVOJ SOCIÁLNEJ A SOLIDÁRNEJ EKONOMIKY V SR

Gabriela Dubcová, Helena Majdúchová¹

ABSTRACT

Analysis and description of the role of the SSE entities. Specification of the attributes of supportive public policy for the SSE activities. Confrontation of the selected databases with websites of each concrete SSE entity. Segmentation of the best relevant representatives of SSE entities according to the adequate quadrant of the Power Map of the Evaluated Entities. Mapping the Relevant SSE Entities in the Slovak Republic. Elaboration of the questionnaire for the research of functioning concrete SSE entities in Slovakia. Completion and evaluation of questionnaires. Comparison of the obtained information with involved stakeholders according to their direct experiences. Evaluation and selection of the best relevant representatives of SSE entities (TOP 1 + TOP 2 → TOP 6). Conclusion and Recommendation.

KEY WORDS

Social and solidarity economy, Social and solidarity entities, Social and solidarity activities

JEL CLASSIFICATION

G3, M2

1. Introduction

Endeavour in institutionalising corporate social responsibility and principles of the social and solidarity economy done by the world organisations such as UN, OECD, or ILO, supported also by European Commission – EUROPE 2020 Strategy (EC, 2010), are activities of the SSE entities successful in “stone” countries of the EU. We can identify more complicated situation with stagnating/frozen SSE activities in post socialist countries, including Slovak Republic. That is why we focus on specification of the situation in institutionalising SSE principles into daily reality of economic entities in Slovakia.

The SSE is very easily described as a new form of organization of economic life, from local to global. It is an ethical, reciprocal and cooperative way of consuming, producing, financing, exchanging, communicating, educating, developing which fosters a new way of thinking and living (Kawano, 2015).

Renowned experts with intensive interest in topics of social and solidarity economy: Davidson, C. (Department of Economics, Michigan State University); Matthaei, J. (Department of Economics, Wellesley College Wellesley, Massachusetts); Utting, P. (United Nations Research Institute for Social Development); Ikemoto, Y. (Institute for Advanced Studies on Asia); Allard, J. (U.S. Solidarity Economy Network); Arruda, M. (PACS Brazil);

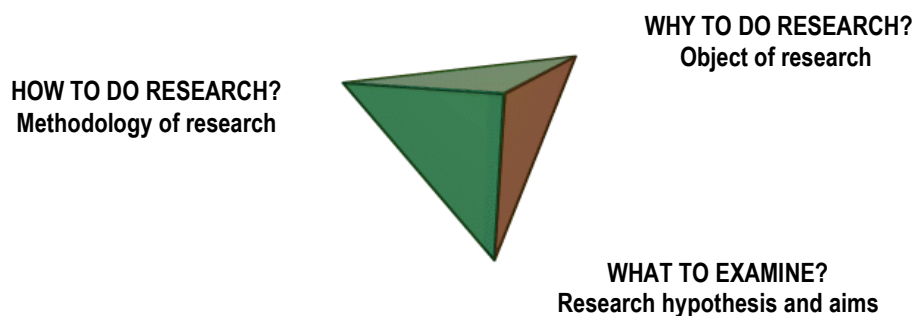
¹ doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD., Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava , gabriela.dubcova@euba.sk
prof. Ing. Helena Majdúchová, PhD., Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava , helena.majduchova@euba.sk

Miller, E. (Grassroots Economic Organizing); Reintjes, C. (REAS – Network for Alternative and Solidarity Economy, Spain); Verma, M. (Association for Women’s Rights in Development), etc.

2. Three-Dimensional Perspective of the Research Process

The research of SSE activities in Slovak economic entities was based on application of three-dimensional perspective logic of the research process:

Figure 1 Three-Dimensional Perspective of the Research Process



Source: Own elaboration

2.1 Research Hypothesis and Aims

A/The hypothesis

Our goal is to verify the hypothesis that all types of economic entities have been involved into the institutionalization processes of the SSE and this process is integrating for economics of Slovakia.

B/Basic research aim

The primary research aim is to diagnose the present situation in institutionalising the SSE in Slovakia and present detection and recommendation to improve and strengthen the position SSE entities in the SR.

C/Partial research goals

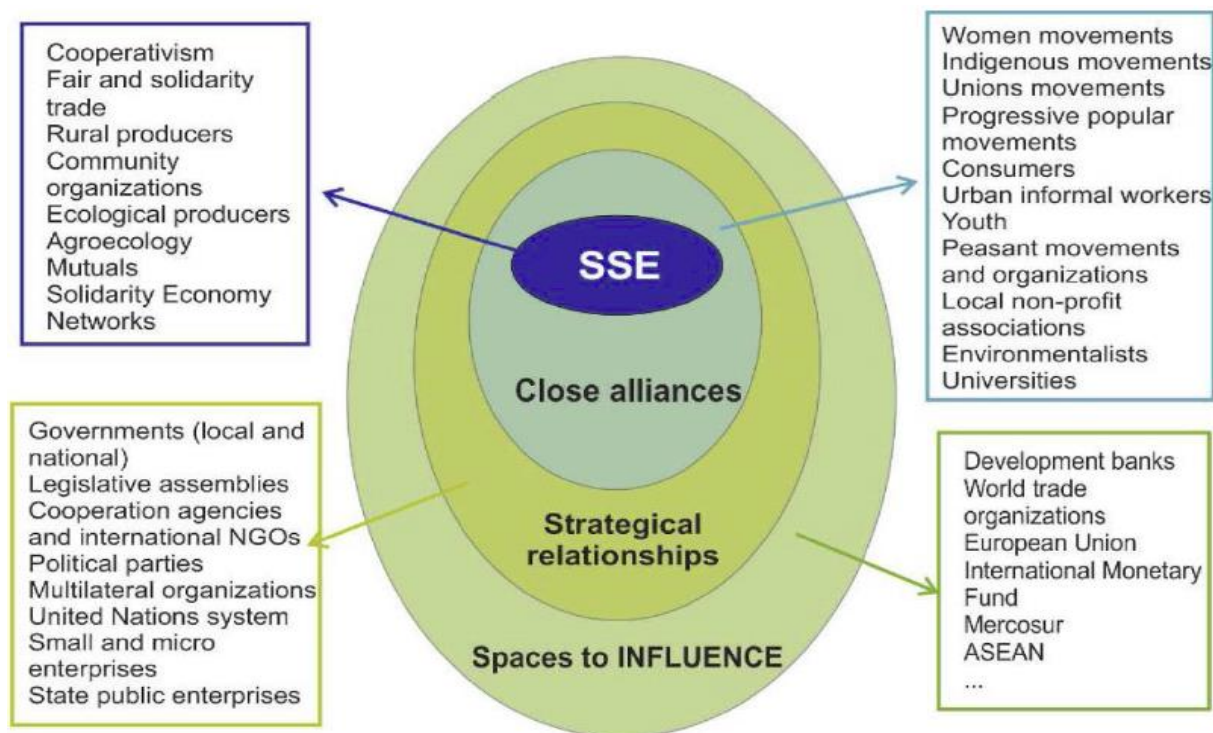
In order to accomplish the basic aim, it was relevant to achieve an objective performance of the partial objectives:

- To define how the SSE concept is perceived,
- To dedicate the extent of determining conditions for efficient SSE activities,
- To describe a role of the SSE entities,
- To specify the attributes of supportive public policy for the SSE activities,
- To identify and classify of the best relevant representatives of SSE entities,
- To create the power map of the best relevant representatives of SSE entities,
- To evaluate and present the best practice of SSE entities (inc. stakeholders),
- To present detection and recommendation to improve and strengthen the position SSE entities in the SR,
- To provide integrated and aggregated results of our research to international project team for common elaboration of research results for the EU.

2.2 Object of the Research

A solidarity economy process has to be supported, driven and led by various solidarity economy entities. The process has to be embedded in relations of solidarity. Not all of these actors will be solidarity economy entities that institutionalise the vision, values and principles of the solidarity economy. Instead many of these entities will have characteristics (visions, values and even principles) and behaviours that encourage them to orientate around and support the solidarity economy process and movement building process.

Figure 2 Social and Solidarity Entities



Source: RIPESS – LAC (<http://www.riposs.org/>), 9th September 2015

There are various solidarity economy actors in a community. These SSE entities include:

Table 1 Social and Solidarity Economy Entities

SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY ENTITIES	
Social movements	such as trade unions, landless people's organisations, slum dwellers, civic organisations, environmental justice networks, religious movements, sports clubs, burial societies, stokvels and so on.
Street traders	are engaged in marginal economic activity but are important solidarity economy actors. Sometimes street traders are organised into associations and representative bodies that give organised voice to their needs.
Community initiatives	include grassroots development projects, welfare and community support NGOs, community radio stations, local community markets, cultural programs and other such initiatives which enhance community benefit.
Farmers associations	include networks, representative bodies and support organisations made up of farmers to promote their needs and interests.
Community property associations	might be trusts, body corporates, communal property organisations, rate-payer associations and other such forms that are meant to secure collective benefit from land ownership.
Cooperatives	are voluntary associations to meet member needs and are democratically controlled. Cooperatives can engage in different kinds of activities such as housing, farming, financial services, retail, transport, education and training, arts and culture, manufacturing and even tourism. Cooperatives can be classified as worker cooperatives, producer cooperatives and services cooperatives depending on how they are organised in terms of membership.
Support organisations and ethical finance	are usually member based NGOs that operate with social goals. These organisations build capacity, contribute through training and other interventions to local community development.
Small and medium enterprises	sustainable and well rooted in the territory

Source: Own elaboration

All these entities (enterprises, organizations, institutions, associations...) are potential solidarity economy actors and are present throughout society. For them to become conscious solidarity economy entities these organisations have to be organised into the solidarity economy process and taken through a process of education and learning.

2.3 Methodology of the Research

A/Methods

Considering the complexity of the problem regarding the research of the SSE activities in Slovakia, such a combination of methods was applied which was appropriate to accomplish the exacting goal (due to saving of space, only the outline is stated here):

Table 2 Applied Methods for Research Purposes

APPLICATION OF METHOD COMBINATION FOR RESEARCH PURPOSES	
General methods	Specific methods
A/ Logical methods	▪ brainstorming and synectics
▪ analysis – synthesis	▪ benchmarking
▪ induction – deduction	▪ questionnaire
▪ abstraction – concretization	▪ structured interview
	▪ direct and indirect diagnostics (via indicators)
B/ Empirical methods	▪ mathematical methods
▪ observation	▪ statistical methods
▪ measurement	▪ graphical methods
▪ experiment	▪ simulation
	▪ application of information and communication technologies
Synergy (interaction)	

Source: Own elaboration

B/Procedures

The research is carried out on the grounds of project aim as part of the international scientific project (by in cooperation with national project leader Slovak Centre for Communication and Development) “Social & Solidarity Economy as Development Approach for Sustainability in EYD 2015” (EuropeAid/134863/C/ACT/MULTI, Grant Contract: DCI-NSAED/2014/352-248).

- The first phase was carried out next scientific-research procedures:
 - Dedication of determining conditions for efficient SSE activities,
 - Analyse and description of the role of the SSE entities,
 - Specification the attributes of supportive public policy for the SSE activities,
 - Presentation of the detection and recommendation to improve and strengthen the position SSE entities in the SR,
 - Providing of integrated and aggregated results of our research to international project team for common elaboration of research results for the EU.
- The second phase is focused on the next scientific-research procedures:
 - Identification of all possible SSE entities from official public open registers (business register, trade register, register of civil associations, register of protected manufactory, register of self-governing regions, cities and municipalities, register of NPOs,...),
 - Confrontation of this selected databases with websites of each concrete SSE entity,
 - Creation of the power map of the best relevant representatives of SSE entities.
 - Elaboration of the questionnaire for the research of functioning concrete SSE entities in Slovakia,
 - Completion of questionnaires (via meeting, skype, call, email),

- Comparison of this obtained information with involved stakeholders according to their direct experiences,
- Evaluation and selection of the best relevant representatives of SSE entities,

3. Research Results

3.1 Description of the Social and Economic Situation in Slovakia

Whereas each topic focused on evaluation of SSE entities requires an erudite detailed analysis of the determining conditions next part of our research is dedicated to general overview to set the framework of the mapping SSE activities.

A/SSE Context

The Slovak Republic (SR) is the member country of the Eurozone and regional association of V4 countries. Slovakia shows the continual dynamic growth of its economics .The Slovak economy has been built on social-market principles and its relatively high growth of performance assures a positive impact on the labour market with continuous growth of total employment in the Slovak economy although the country is in the last transformation phase from the traditional (industrial) model into the sustainable (new) model. For the SR the stabilized democracy with corruption complications and middle level of cooperation between government and other actors (NGO, trade unions...) are characteristic.

B/Important Indicators of the Economic and Social Development

For more understandable description of the existing economic, demographic, sociological and other important determined relations I'm presenting related indicators (from credible state and international institutions: Slovak National Bank, Statistical Office of the Slovak Republic, Eurostat, World Bank, UNO – with newest data of last possible published year):

- **Geography indicators:** population: 5,421,349 inhabitants (31/12/2014); area – 49,035 km²; capital – Bratislava
- **Political characteristics:** state organization – parliamentary republic; creation of the independent Slovak Republic – the 1st January 1993; integration into the European Union – the 1st May 2004
- **Demography indicators (2014):**
 - Proportion (in%): women 51.26% and men 48.74%
 - Population structure (in %) by age: from 0 to 14: 15.31%; from 15 to 64: 70,73%; above 65: 13,96%
 - Ethnical structure (in %): Slovaks 81.1% , Hungarians 8.4%, Roma 2.0% , Czechs 0.7%, Rusyns 0.6%, others 7.2%
 - Religious structure: 62.0% Roman Catholics, 8.9% Protestants, 3.8% Greek Catholics, 0.9% Orthodox, 13.4% atheists and 10.6% did not answer the question about their belief (2011)
- **GDPs:**
 - Measured by volume growth generated GDP – showed Slovak economy in 2014, an annual growth of 2.4% (at constant prices). In comparison with 2013, Slovak economy accelerated its dynamics by 1 percentage point.
 - For the whole year 2014, the GDP – produced in the volume of 75.215 billion. EUR. In comparison with the year 2013 in current prices, an increase of 2.2%.
- **Current rating of the Slovak economy (31/12/2014):**

Agency	Grade
Standard & Poor's	A (upper medium grade) positive perspective
Moody's	A2 (upper medium grade) positive perspective
FITCH	A+ (upper medium grade) positive perspective
R&I	A (upper medium grade) positive perspective

JCR

A+ (upper medium grade) positive perspective

➤ **Macroeconomical indicators:**

- Industrial production index (annual percentage changes): 3.7% (2014); 5.2% (2013)
- Balance of foreign trade: 3,348,2 EUR million; 3,381,9 EUR million
- Total sales of sectors (annual percentage changes): 2.2% (2014); 2.4% (2013)
- Consumption expenditures (2013):

Table 3 Consumption Expenditures

BASIC STRUCTURE OF GROSS MONEY EXPENDITURES OF PRIVATE HOUSEHOLDS BY PURPOSE AND ECONOMICAL STATUS OF HOUSEHOLD HEAD AT WORK IN YEAR					
(in EUR per month and person)	Households in total	Households of employees	Households of self-employers	Households of pensioners	Households of others
Gross money expenditure, total	371,86	402,49	340,00	359,46	251,00
Foodstuffs and non-alcoholic beverages	73,90	70,12	70,34	95,40	59,06
Alcoholic beverages, tobacco	9,49	9,43	10,09	9,81	8,05
Clothing and footwear	16,14	17,56	18,08	12,89	10,12
Housing, water, electricity, gas, fuels	64,28	59,47	54,58	92,06	53,97

Source: Own elaboration (<http://slovak.statistics.sk/>), 9th September 2015

- Annual HICP inflation rate (year-on-year change in %): -0,1% (2014); 1,4% (2013) → deflationary development
- Debt ratio (general government gross debt as % of GDP) 54.1% (2014); 54.6% (2013)
- Rate of registered unemployment: 13.2 % (2014) ; 14.2% (2013)
- Employment ESA 2010 (year-on-year change in %): 1.4% (2014); -0.8% (2013)
- Employed by the labour force:
 - Number of employed: 2,363,0 th. persons
 - Share of employed in labour force: 86.8 %
 - Index (the same period of the last year = 100): 101.4

➤ **Social protection (SP, 2012):**

Table 4 Social Protection

EXPENDITURES			REVENUES		
Indicator	(in Thous. EUR)	(in EUR per person)	Indicator	(in Thous. EUR)	(in EUR per person)
Expenditures of health insurance companies on provided health care	3,481,905	644	Revenues of the Social Insurance Agency from premium collection	4,742,347	876
Expenditures of the Social Insurance Agency on social insurance benefits	6,403,975	1184	Revenues of health insurance companies from premium collection	2,429,857	449
Expenditures on pensions	5,610,795	1037			
Total Expenditures	15,496,675	2864	Total Revenues	7,172,204	1326

Source: Own elaboration (<http://slovak.statistics.sk/>), 9th September 2015

➤ **Gini Coefficient:** 26.0 low (2014)

➤ **Human Development Index:** 0.830 very high (2013)

➤ **Education (2013)**

- Kindergartens 153 059
- Basic schools 427 377
- Secondary schools 225 459
- Special schools 58 597
- Higher education institutions 132 602

- Total educated population 997 094

➤ **Research and development financing** – expressed in gross domestic expenditures on research and development (GERD):

- I. GERD (in Thous. EUR) by socio-economic objectives (2013)
 - SR total 610 876,18
 - Exploration and exploitation of Earth 21 609,06
 - Infrastructure and general planning of land use in total 36 303,32
 - Control and care of the environment in total 10 608,72
 - Protection and improvement of human health 46 555,18
 - Production, distribution and rational utilisation of energy 10 804,90
 - Agricultural production and technology 9 271,62
 - Industrial production and technology 202 025,28
 - Social structures and relationships 4 304,67
 - Exploration and exploitation of space 2 366,85
 - Research financed from General University Funds 121 473,16
 - Non-oriented research 106 372,52
 - Defence 1 748,20
 - Education 29 166,74
 - Culture, recreation, religion, media 8 265,96
- II. GERD – relative indicators
 - Share of GERD from Government source in total GERD (%) 38,9
 - Share of Capital expenditures from Governm. source in total GERD (%) 4,7
 - Share of Current expenditures from Governm. source in total GERD (%) 34,2
 - GERD per capita population (EUR) 112,8
 - Share of GERD in Gross domestic product (GDP) (%) 0,85

➤ **Environmental financing (2013):**

Table 5 Environmental Financing

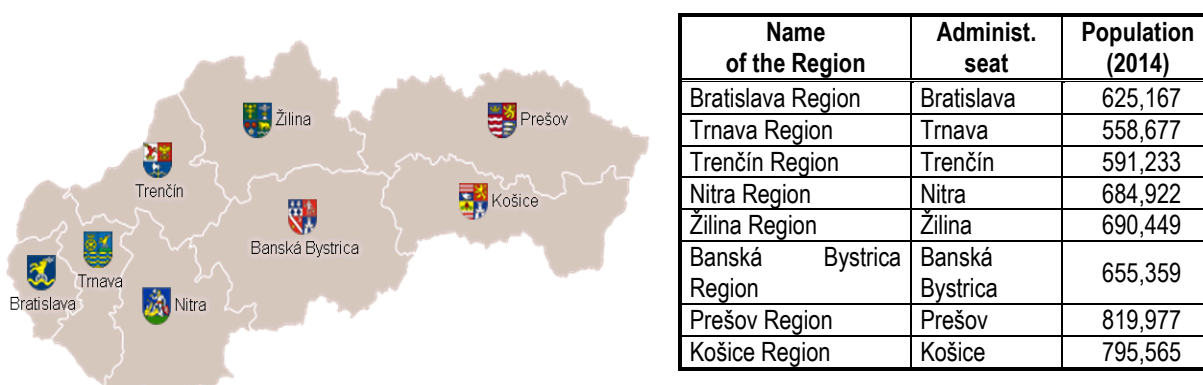
ENVIRONMENTAL EXPENDITURES BY ECONOMIC ACTIVITIES (NACE REV. 2)							
(in Thous. EUR)	Total	Agriculture, hunting and forestry (01 - 03)	Mining and quarrying (05 - 09)	Manufacturing (10 - 33)	Electricity, gas and water supply (35 - 36)	Specialised producers (37 - 39)	Other activities (41 - 99)
Environmental investments	160 743,79	D	559,85	45 208,86	70 578,86	23 231,11	20 989,85
Investments covered by state budget	3 996,40	D	0	477,5	1 823,85	D	D
Investments covered by foreign investor	46 746,24	D	0	D	27 138,46	D	13 246,43
Current expenditures total	390 737,46	1 751,40	1 295,34	161 848,50	80 612,02	115 655,10	29 575,12
Internal expenditures	241 249,31	778,03	391,27	81 195,54	58 945,61	92 476,18	7 462,68
External environmental expenditures	149 488,16	973,36	904,07	80 652,96	21 666,41	23 178,92	22 112,44
Incomes from the protection of environment together	440 275,89	130,42	1 375,50	101 883,79	129 697,55	190 318,24	16 870,39

Source: Own elaboration (<http://slovak.statistics.sk/>), 9th September 2015

➤ **Social and Economic Situation in the Territory**

- Administrative division of the Slovak Republic – created with 8 regions and 79 districts:

Figure 3 Social and Solidarity Entities



Source: Own elaboration (<http://slovak.statistics.sk/>), 29th August 2015

- The Slovak Republic is a small country and administrative division has been implemented in order to better manage regions according to the territorial specificities, but differences between regions are marginal.
- Regional indicators:

Table 6 Regional Indicators

REGIONAL INDICATORS							
Region	Average Monthly (nominal) Wages (in EUR per person)	Social Protection (in EUR per person)		Gross Domestic Product (in EUR per person)	% of the Employed Population	% Population with Education	
		Expenditures	Revenues			SS	HEI
Data Origin – Year	2014	2012		2014	2014	2011	
Bratislava Region	1 107	3 946	3 492	33 260	63,7	29,8	28,4
Trnava Region	772	2 715	1 235	14 791	62,1	27,3	13,0
Trenčín Region	779	2 892	1 231	11 929	57,6	29,7	13,9
Nitra Region	705	2 805	968	11 919	58,5	27,5	13,4
Žilina Region	750	2 714	1 205	11 663	58,1	28,0	14,4
Banská Bystrica Region	730	2 870	1 040	9 885	60,2	28,7	13,9
Prešov Region	657	2 418	771	8 098	58,9	26,4	12,8
Košice Region	775	2 749	1 010	10 629	56,9	27,9	14,5

Source: Own elaboration (<http://slovak.statistics.sk/>), 29th August 2015

- On the basis of these economic and social indicators – the western regions are more developed and richer than the eastern regions.
- It is important to evaluate – the relative differences between regions are no longer significant when compared to the most European countries having territorial differences.

C/Partial Evaluation of the Determining Conditions

The above mentioned indicators present thorough overview of the social and economic situation in the Slovak Republic:

- The Slovak economy achieves permanently relatively high growth of performance with a positive impact on the labour market, enterprise innovations and social area (Grančičová 2015);
- The population of the country lives above the average standard of living with a high cost of living (Šagátová 2015);

- State expenditures on education, research and development financing, health care, social protection and environment have a long-term lower level, but with high rate of efficiency (Bukovová 2014);
- The Slovak Republic is built on social-market principles and stabilized democracy (Hrušovská 2014).

The objective evaluation of these characteristics in the area of politics, economics, social, education, research and development and environment generates quality knowledge of basis for existence and functioning of subjects of the social and solidarity economy in the Slovak Republic.

3.2 Description of the Social and Solidarity Economy Organizations’ Role

On the basis of the existing social and economic situation in the Slovak Republic:

- The SSE supports practices of social and economic relations that permanently provide survival and improve quality of life of thousands of people not only in Slovakia but in different parts of the world;
- The SSE – refers to the production of goods and services by a broad range of organizations and enterprises that have explicit social and often environmental objectives, and are guided by principles and practices of cooperation, solidarity, ethics and democratic self-management;
- The SSE practices – based on relations of collaboration with others inspired by cultural values that place the human being as a subject and purpose of economic activity rather than the private accumulation of wealth in general and capital in particular;
- Despite this diversity of origin and cultural dynamics the most visible trends of the SSE processes/movement are :
 - The social value of human labour;
 - Values of cooperation and solidarity;
 - Food security and smallholder empowerment;
 - Universal health coverage;
 - Local economic development;
 - Full satisfaction of the needs of all as the axis of technological creativity and economic activity;
 - Women’s well-being and empowerment;
 - The transition from informal economy to decent work;
 - Greening the economy and society;
 - The search for a respectful exchange relationship with nature;
 - Sustainable cities and human settlements;
 - Transformative finance.
- Variable forms of the SSE – include, first of all, trade unions, cooperatives and other forms of social enterprise, self-help groups, community-based organizations, associations of informal economy workers, service-provisioning NGOs, solidarity finance schemes, among others.
- At present, in the Slovak Republic it is important:
 - To recognize the role of the SSE enterprises and organizations in sustainable development;
 - To promote knowledge of the SSE and consolidate the SSE networks; and
 - To establish an enabling legal, institutional and policy environment for variable forms of the SSE entities.

3.3 Supportive Public Policy for the SSE

In accordance with the mentioned description of the social and solidarity economy organizations’ role in Slovakia we consider it important to specify relevant attributes of the Public Policy which support the SSE activities:

A/Goals and Role of the Public Policy:

Goals – to support:

- The assurance of a social value of human labour
- The achievement of equitable and sustainable growth
- Local economic development;
- To reach international credibility and competitiveness

Related strategies:

- “Slovakia National Sustainable Development Strategy” (2001)
- “Development Strategy of the Slovak Society” (2012)
- “The Updated National Strategy of Regional Development of the Slovak Republic” (2014)
- “The National Employment Strategy” (2014)
- “A National Strategy for Global Education for the Period 2012 – 2016” (2012)
- “The Updated National Biodiversity Strategy to 2020” (2014)
- “The Strategy of the Slovak Republic for the Youth for the Period 2014 – 2020” (2014)
- “National Strategy for Development of Cycling and Mountain Biking of the SR” (2013)

B/Actors of the Public Policy:

Public Authorities of the state government involved into the SSE:

- Ministry of Interior of the Slovak Republic
- Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic
- Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic
- Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic
- Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic
- Ministry of Environment of the Slovak Republic

Non-State Actors

- Trade unions,
- Cooperatives/other forms of social enterprise,
- Alliance/network of enterprises cooperating in solidarity,
- Community-based organizations,
- Associations of workers,
- Professions associations,
- Customers associations,
- Self-help groups,
- Service-provisioning NGOs,
- Solidarity finance schemes.

C/ Legal Instruments of the Public Policy:

Table 7 Legal Instruments of the Public Policy

General Law:	Specific Law:
▪ Constitution of the SR ▪ The Charter of Fundamental Rights and Freedoms ▪ Antidiscrimination Act ▪ Civil Code ▪ The Law on Association of Citizens ▪ Law on Volunteering ▪ Crime Code	▪ Labour Code ▪ The Collective Bargaining Act ▪ Employment Services Act ▪ Consumer Protection Act ▪ Commercial Code ▪ The Law on Protection of Competition ▪ The Law on Bankruptcy and Restructuring ▪ The Law on Non-Profit Organizations Providing Generally Beneficial Services ▪ The Law on Municipalities ▪ Law on Foundations ▪ The Law on Non-Investment Funds ▪ The Law on Support for Industrial Parks

	▪ <i>The Law on State Aid</i> ▪ <i>The Law on the Organization of State Support for Research and Development</i> ▪ <i>The Law on Regional Development</i> ▪ <i>The Law on the Competence of State Administration Authorities in Providing Support for Agriculture and Rural Development</i> ▪ <i>The Law on Public Works</i> ▪ <i>The Law on Environmental Protection</i>
--	--

Source: Own elaboration

3.4 Mapping the Relevant SSE Entities in the Slovak Republic

In the next comprehensive review we present the identification and classification of the best relevant representatives of SSE entities in the Slovak Republic in two pillars parts:

- Representatives of local and national authorities
- Representatives of enterprises/organisations/institutions/ in the SSE:

Table 1 The Best Relevant Representatives of SSE Entities

I. Representatives of local and national authorities:	
1)	Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic (Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky) with internal responsible organisational units
2)	Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky) with internal responsible organisational units
3)	Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky) with internal responsible organisational units
4)	Slovak Trade Inspection (Slovenská obchodná inšpekcia)
5)	Slovak Investment and Trade Development Agency (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu)
6)	Public Health Authority of the Slovak Republic (Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky)
7)	Fund to Support the Arts (Fond na podporu umenia)
8)	Community of Banská Štiavnica (Mesto Banská Štiavnica)
9)	Community of Bardejov (Mesto Bardejov)
10)	Community of Košice (Mesto Košice)
II. Representatives of enterprises/organisations/institutions/ in the SSE:	
11)	College of Health and Social Work of St. Elizabeth (Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety) – academy
12)	Primary Boarding School for Blind and Visually Impaired Children In Levoča – education
13)	Hockey school of Zdeno Cíger (Hokejová škola Zdena Cígera) – education
14)	OKRASA, Production Co-operative – protected manufactory (production and sale of decorations, jewellery and clothing)
15)	IN VIVO – business (manufacture and sale of decorative and utilitarian objects made of ceramics), SME
16)	Institute of Christ the High Priest, Žakovce (Inštitút Krista Veľkého, Žakovce) Community-based organization, Christian cooperation
17)	VIA IURIS – legal advice, profession associations
18)	Slovak Chamber of Auditors (Slovenská komora auditorov) – advisory, profession associations
19)	Automotive Industry Association (Zväz automobilového priemyslu) – profession associations
20)	KOVO Trade Union (Odborový zväz KOVO) – labour area, associations of workers
21)	The Trade Union of Workers in Education and Science of Slovakia (Odborový zväz pracovníkov školstva a vedy na Slovensku) – labour area, associations of workers
26)	Návrat – NPO supports the return of abandoned children from orphanages to families
27)	Ichtys – civic association is working with children and youth aged 6-26 years in leisure activities
28)	GRANTEK – protected manufactory with production of electrical equipment
29)	PDCS – business (providing professional training), SME
30)	OSRAM Slovakia – protected manufactory with production of electric lamps
31)	Slatinka, Zvolen – civic association with the topic of environmental activities
32)	PPD Liptovská Teplička – business (agriculture production), SME
33)	Pre mesto – civic association focused on the support to function and improve the town of Poprad
34)	Nadácia na záchranu kaštieľa Senné – foundation focused on the renovation of mansion
35)	Penzión Vesna – business (accommodation services),
36)	Bratislavský okrášľovací spolok – civic association with the topic of preserve historical values of Bratislava's city

22) Nádej – Association of Multiple Sclerosis Hope (Združenie sclerosis multiplex Nádej) – civic association with the topic of health care	37) Hevhetia – business (The Slovak record label), SME
23) PLAMIENOK n.o.– NPO with the topic of health care	38) Nadácia na záchranu kaštieľa Senné – foundation focused on the renovation of mansion
24) The Volunteer Centre, Banská Bystrica (Centrum dobrovoľníctva, Banská Bystrica) – civil society	39) Accenture Slovakia – business (ICT and advisory services) large company
25) Slovak Board of Parents' Associations (Slovenská rada rodičovských združení) – civil society	40) Embraco Slovakia – business (Production of compressors to cooling systems) large company

Source: Own elaboration

Next step presents **the power map of the best relevant representatives of SSE entities** in the form of segmentation of these mentioned relevant representatives of SSE entities according to the adequate quadrant of The Power Map of the Evaluated Entities:

Figure 4 The Power Map of the Best Relevant Representatives

A [high profile & low power] 15), 18), 21), 22), 35), 36), 39), 40)	B [high profile & high power] 1), 2), 3), 4), 6), 8), 10), 11), 12), 13), 16), 17), 23), 26), 27), 28), 30), 31), 32), 33)
C [low profile & low power]	D [low profile & high power] 5), 7), 9), 14), 19), 20), 24), 25), 29), 37), 34), 38)

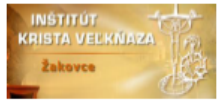
Source: Own elaboration

3.5 The SSE Good Practice

The selection of the best SSE entities (TOP 6) we carried out on the basis of the following scientific-research processes:

- Elaboration of the questionnaire for the research of functioning concrete SSE entities in Slovakia,
- Completion (via meeting, skype, call, email) and evaluation of questionnaires,
- Comparison of this obtained information with involved stakeholders according to their direct experiences,
- Evaluation and selection of the best relevant representatives of SSE entities (TOP 1 + TOP 2 → TOP 6).

Figure 5 The Best SSE Entities

THE BEST SSE ENTITIES (TOP 1 + TOP 2 → TOP 6)				
TOP	Name	Logo	Location	Website References
			Sector	
1	LYRA CHOCOLATE, s.r.o.		Nitra district in Nitra Self-governing Region	http://en.lyrachocolate.com/
			Manufacture and sale of chocolate products	
2	NÁVRAT, o. z		Bratislava district in Bratislava Self-governing Region	http://www.navrat.sk/
			Supports the return of abandoned children from orphanages to families	
3	OKRASA, výrobné družstvo		Čadca district in Žilina Self-governing Region	www.okrasa.sk
			Glass production	
4	VIA IURIS, o.z.		Pezinok district in Bratislava Self-governing Region	www.viaiuris.sk/
			Legal advice	
5	Inštitút Krista Veľkého, Žakovce		Village Žakovce, Kežmarok district in Prešov Self-governing Region	www.ikv.sk
			Services of social care	
6	Nadácia na záchranu kaštieľa Senné		Village Senné in Košice Self-governing Region	www.oazy.sk/historia/2012/nadacia-zachrany-a-obnovy-senianskeho-kastielia
			Reconstruction of historical monuments	

Source: Own elaboration

4. Conclusion and Recommendations

4.1 Conclusion

- Missing commercial enterprises in structure of the best SSE entities as a real expression of minimal interest in SSE activities,
- Variable types of SSE entities (first of all NPOs) substitute and compensate the absenting coordinated system of the SSE in the SR,
- The biggest barrier for economics of SSE entities of all types – missing financial and economical tools to help and facilitate activities of the SSE entities,
- High degree of creativity and flexibility in financial sourcing of SSE entities (public sources, foundations, % taxes, international and national grants, gifts of individuals and legal persons).
- Selection of the TOP 1: LYRA CHOCOLATE, s.r.o. – private company with manufacture and sale of chocolate products,
- Selection of the TOP 2 → TOP 6 of SSE entities:
 - NÁVRAT, civic association (NÁVRAT, občianske združenie),
 - OKRASA, production co-operative (OKRASA, výrobné družstvo),
 - VIA IURIS, civic association (VIA IURIS, občianske združenie),
 - Institute of Christ the High Priest, Žakovce (Inštitút Krista Veľkého, Žakovce),
 - Foundation for Rescue of the Senné Mansion (Nadácia na záchranu kaštieľa Senné).

4.2 Recommendations

- To pass national strategies (with resolution of the National Council) to promote the social and solidarity economy in Slovakia;

- To apply the agreed realization model of the SSE policy: the national SSE strategy → to adopt related laws → to apply a stimulating system of financial and economical tools → to implement a system of public authorities to coordinate the SSE activities;
- To codify a stimulating system of financial and economical instruments (with adequate adaption of related laws): e.g. specialized system of the state supports, support grant schemes, tax breaks, tax deductions, etc.;
- To arrange consultation centers for existing, new and potential SSE entities with goals to enhance and improve the system and networking of SSE entities;
- To start training and courses focused on the SSE activities for public and students as part of the education system of the SR;
- To inform, popularize, eventually organize special awards and workshops for operating SSE entities (to motivate population, profit- and non-profit organizations to perform the SSE activities practically in daily life);
- To evoke and create a supporting network of mutual cooperation in professions' association, associations of workers, trade unions and customers' associations to improve SSE activities and mutual cooperation of partner entities;
- To initialize and apply efficient marketing tools for mass acceptance of the SEE activities by the public in the SR: e.g. the national award, workshops, exhibitions and presentations (and other visualization forms) of the best practices of the SSE, communication centre for SSE activities, etc.

Acknowledgement

Article is processed as one of outputs of the research projects VEGA No. 1/0784/15 50% and VEGA No. 1/0857/16 50%.

References

- [1] Bukovová, S. (2014). CELKOVÁ CENA PRÁCE ZAMESTNANCA. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 38-46). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [2] Grančičová, K. (2015). Nové formy v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku (151-158) In *Predpoklady vzniku klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku*. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 151-158). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [3] Hrušovská, D. (2014) Transparentnosť verejného obstarávania. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 133-140). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [4] Šagátova, S. (2015). Vývoj šedej ekonomiky v podmienkach transformujúcich sa krajín EÚ In *Predpoklady vzniku klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku*. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 654-663). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [5] <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [6] <http://slovak.statistics.sk/>
- [7] <http://www.nbs.sk/en/home>
- [8] <http://www.solidarityeconomy.eu/>

Contact

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

prof. Ing. Helena Majdúchová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

INDICES OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY – THE FORM OF ALTERNATIVE METHODS IN THE MANAGERIAL ACCOUNTING OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY

INDEXY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI – FORMA ALTERNATÍVYCH METÓD CONTROLLINGU ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Gabriela Dubcová, Vilém Kunz¹

ABSTRACT

Specific conception of the managerial accounting and evaluation system of the CR Definition of alternative methods for managerial accounting of the corporate responsibility. Classification of related selected corporate responsibility forms. Categorisation and characteristics of frequented corporate responsibility indices. The Dow Jones Sustainability Indexes, S&P Dow Jones Indices, FTSE4GOOD series, STOXX Sustainability Indices, KLD Global Sustainability Index Series, ESI – Ethibel Sustainability Indices, SIX Swiss Exchange Indices, ASPI Eurozone, ECPI Ethical Index, Business in the Community CR Index, Global Compact 100 Index, Jantzi Social Index, FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index, Calvert Social Index, Sao Paulo Stock Exchange Corporate Sustainability Index.

KEY WORDS

CR indices, Corporate responsibility, Managerial accounting

JEL CLASSIFICATION

G3, M1, M4,

1. Introduction

The contribution is focused on the managerial accounting and the evaluation system of the corporate responsibility (CR) indices.

Aim of the contribution:

- To define alternative methods for managerial accounting of the corporate responsibility
- To classify related corporate responsibility forms
- To categorise and characterise frequented corporate responsibility indices

2. Alternative Methods for Managerial Accounting of the CR

Managerial accounting of the CR can be defined as the partial managerial accounting, which general instruments of the managerial accounting used in the field of corporate responsibility, based on methods that are designed by accepted form of the CR institutionalization, for the purpose of enterprise management to achieve the objectives in the

¹ doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD. Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava , gabriela.dubcova@euba.sk

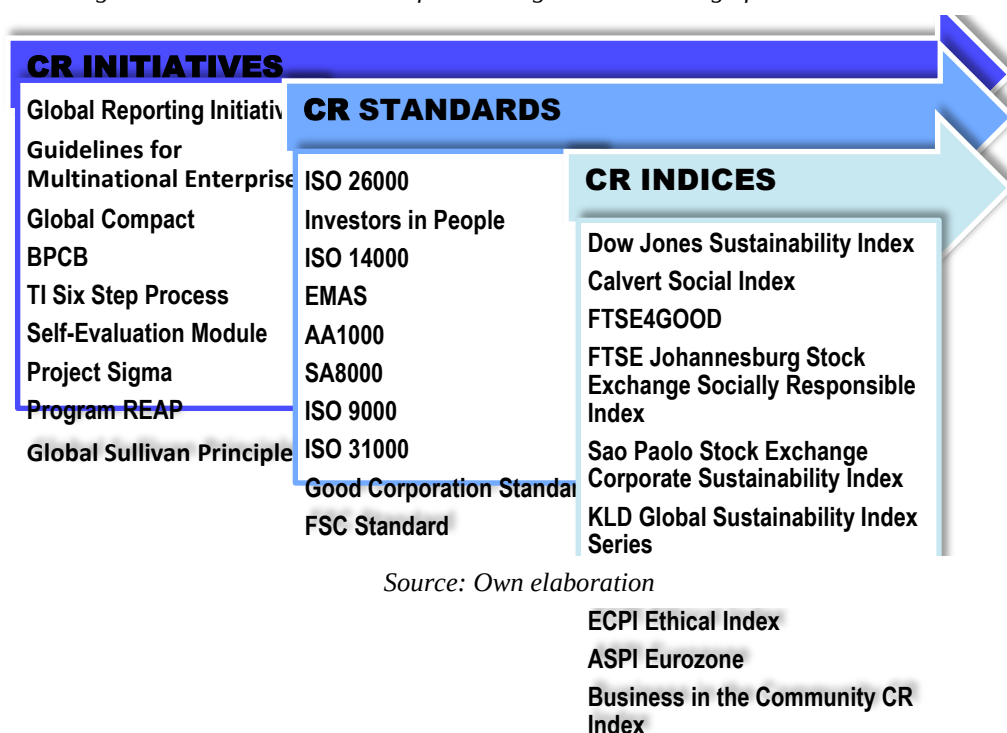
Ing. Vilém Kunz, Ph.D., Katedra marketingové komunikace, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Pionýrů 2806, 434 01 Most, Česká republika, Kunz.Vilem@seznam.cz

area of the CR. The unique combination of managerial accounting tools and methods designed by accepted form of the CR institutionalization creates the specific conception of the managerial accounting and evaluation system of the CR. Regarding to the evaluation system of the CR, methods of the managerial accounting of the CR are generated by functioning system of selected CR forms:

- CR initiatives
- CR standards
- CR indices

These groups of selected CR forms have different degrees of binding force, measurability, auditability and certification:

Figure 1: Alternative Methods of the Managerial Accounting of the CR



Source: Own elaboration

3. Corporate Responsibility Indices

National and international indexes have been created to assess companies to a corporate social responsibility and sustainability frameworks (Gajdová, Saniuk 2015). Inclusion on an index in this article is based on level of performance with respect to sustainability.

An ethical company is evaluated by several sustainability indices, that is indices which select companies not only for their economic performance, but also for companies' behaviours based on sustainability, social and environmental responsibility and their performance. The analysis conducted for the admission in these indices, therefore, concerns ethical investment (Hvolková 2014, Rybárová 2014), responsible financing (Ďurinová 2014, Hlaváčiková, Kissová 2015), environmental, social, governance and business ethics issues (ESG analysis, environment, social, governance). Investors are increasingly considering the environmental, social and ethical impacts of their investments. As a result, there is now greater emphasis on providing material information on companies' non-financial performance in a comparable format (Majdúchová, Vasilenková 2015).

Some examples of CR indexes that we participate in are outlined here:

Table 1: Index Systems for Evaluation of the Corporate Responsibility

INDEX SYSTEMS FOR EVALUATION OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY		
No.	Index/Reference	Characteristics
1	The Dow Jones Sustainability Indexes http://www.sustainability-index.com	• They are global indexes tracking the financial performance of the leading sustainability-driven companies worldwide. • They provide asset managers with reliable and objective benchmarks to manage sustainability portfolios. • A global index consisting of the top 10% of the largest stocks in the Dow Jones Global Indexes (which cover more than 2,500 companies) in terms of their sustainability and environmental practices. • The Dow Jones Sustainability World Index covers dozens of industry groups and has members in more than 20 nations. Because of increased investor appetite for socially-conscious investments and corporate environmental responsibility, the index has been licensed by many private wealth managers to use as a benchmark, and has billions of assets under management pegged to it. • The index is weighted based on free-float market capitalization, and changes are made once each year in September based on the newest sustainability scores. • Each company represented in the index has its corporate sustainability assessed through an intricate weighting system that looks at economic, environmental and social metrics, as well as industry-specific criteria. Companies are also evaluated each year; those that fail to show consistent progress may be removed from the index.
2	S&P Dow Jones Indices http://eu.spindices.com/	• An index follows a market, sector, asset-class, or combination thereof. It provides investors with a measurable number that helps them trace and summarize movements in a market or economy. For example, the S&P 500 is an index of 500 stocks that's intended to reflect the risks and returns of large-cap companies and reflect the U.S. stock markets. • S&P Dow Jones Indices offer more than 830,000 indices, including the S&P 500 and the Dow Jones Industrial Average. Most are equity-based, and span across common asset classes, such as equity, fixed income, commodity, currency and real estate. Trading indices offers high liquidity and diversification, as well as variety, flexibility and low brokerage costs. • Some specialty indices track healthcare claims and consumer credit defaults. Other examples include the Dow Jones Luxury Index, which tracks the top 30 listed companies in the luxury goods and services sector. The Dow Jones Summer/Winter Games Index tracks publicly traded companies that are official partners of the current Olympic Games.
3	FTSE4GOOD series http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp	• The FTSE4Good Index series, launched in July 2001, measures the performance of UK companies that meet globally recognised corporate responsibility standards. It is similar to the FTSE All Share index, which lists shares according to market capitalisation (price of the share x number of shares in issue), but excludes tobacco, nuclear power and arms industries. • In the UK the FTSE4Good indices, has a criteria for stock selection which includes the environment, universal human rights, social issues and stakeholder relations. The US equivalent is the Domini 400 Social Index, which is a socially screened version of the Standard & Poor's 500-stock index. • The management and the evolution of the FTSE4Good Index Series is placed under the direction of the FTSE4Good Policy Committee, an independent body of experts from the fields of corporate responsibility, fund management, academia and the business community.

4	STOXX Sustainability Indices https://www.stoxx.com	• A stock index that measures the financial performance of leading European companies as measured by their sustainability practices. The stock universe is the Dow Jones STOXX 600 Index, which captures more than 90% of the aggregate market cap of European-based companies. • The free float market capitalization-weighted index is reviewed both annually and quarterly; the quarterly reviews focus on share counts and weightings while the annual review incorporates the most recent sustainability scores and industry evaluations. • The sustainability indexes aim to capture companies on the leading edge of sustainability practice/reform; the sustainability score that each company receives is based on an intricate weighting system that examines company actions regarding things such as corporate governance, environmental performance, energy efficiency and climate change strategies. • The focus of the research (and related company score) is more on long-term sustainability than on short-term company benefits, so the financial performance of the index may underperform other benchmarks such as the Dow Jones STOXX 600 and MSCI Europe Indexes.
5	KLD Global Sustainability Index Series http://www.kld.com/indexes/gsindex/index.html/	• The KLD determines with the help of a „best of class“ methodology on the basis of „environment, social, and governance rankings“ which companies are to be included in its Index Series, taking into account the diversity of the companies, that is, neutral as to industry branch and region. • The KLD sustainability analysis focuses on the fact whether companies „are able to address the social and environmental needs of the present without compromising the quality of life of future generations“. In their analysis they rank companies as to their „performance“ related to the following aspects: a) environment: management systems, climate change impact, emissions, and pollution prevention, b) social: community & society, employees & supply chain, and customers, c) governance: board structure, executive compensation, political accountability, and disclosure.
6	ESIs – Ethibel Sustainability Indices http://forumethibel.org/content/ethibel_sustainability_index.html	• The Ethibel Sustainability Indices (ESIs) are part of the VIGEO family of indices, which enable monitoring of the financial performance of leaders in terms of sustainability. Companies included in these indices are selected from the “Ethibel Investment Register” database, based on a “Best-in-Class” analysis combined with ethics-related exclusion criteria. There are 3 of these indices: ESI Excellence Euro, ESI Excellence Europe and ESI Excellence Global. • Since 2010, EDP appears in ESI Excellence Euro and ESI Excellence Europe. • ESI Excellence Europe comprises 200 companies, which are rated from “A” to “C”, until this number of companies is reached. ESI Excellence Europe consists of Eurozone companies listed in above-mentioned index. • ESI Excellence Global contains a variable number of companies that are considered Top in Corporate Social Responsibility (around 500). The constituent companies must have an “A” or “B” rating. • There is no label that a company can use as a result of being included in these indices. There is a label that can be used by managers of ethical funds made up of companies registered in the “Ethibel Investment Register”.
7	SIX Swiss Exchange Indices http://www.six-swiss-exchange.com/indices/	• The SMI® Family: SMI®, SMIM® and SMI Expanded® The SMI Family, which is the best-known index family of SIX Swiss Exchange, comprises the 50 largest and most liquid stocks in the Swiss equity market. The blue-chip index SMI is the most significant equity index in Switzerland. It comprises 20 of the largest stocks from the SPI universe. The SMIM comprises the next group of the 30 largest and most liquid midcap stocks. All SMI and SMIM stocks are consolidated in the SMI Expanded. The SMI Expanded covers more than 90% of the capitalisation of the Swiss equity market. • SIX Swiss Exchange publishes the index objective and rules for all indices: a) representative: the development of the market is represented by the index, b) tradable: the index components are tradable in terms of company size and market, c) replicable: the development of the index can be replicated in practise with a portfolio, d) stable: high index continuity, e) rules-based: index changes and calculations are rulebased, f) projectable: changes in rules are with appropriate lead time (usually at least 2 trading days) – no retrospective rule changes, g) transparent: decisions are based on public information.

8	ASPI Eurozone http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/	• The Advanced Sustainability Performance Eurozone Index (“ASPI Eurozone®”) is recognised as one of the leading sustainability indices. • The ASPI Eurozone® index selects the 120 best rated companies in the Eurozone on the basis of VIGEO's CSR ratings and in accordance with the ASPI Eurozone® Guidelines. • It is used by the growing community of responsible investors to define sustainable investment universes, to benchmark their investment performance or to create index-linked products. • Sustainability Assessment - Vigeo rating evaluates the performances of companies in 6 domains: a) environment, b) community involvement, c) human rights, d) business behaviour, e) human resources, f) corporate governance
9	ECPI Ethical Index http://www.ecpigroup.com/indices/	• ECPI has been a leading institution in sustainability assessment and rating and has been dedicated to ESG (environmental, social and governance) research since 2000. 3 key parameters of the evaluation: a) thematic investing: liquid and real asset smart investing in themes with long-term impact on global markets, b) Sustainability: Environmental, Social and Governance (ESG) overlay as an essential and distinctive component to control and reduce tail risk of portfolios, c) efficiency: cost-effective, transparent and financially sound investment tools and products such as indices and index-based strategies. • ECPI's methodology consists of screening based on over 100 ESG indicators (environmental, social, governance, etc.) grouped into different macro categories (environmental strategy and management, products and production processes, stakeholder relations, Corporate Governance and compliance with international standards) to monitor more than 4,000 issuers. ECPI Ethical Indexes: ECPI Global ESG Best-in-class Equity, FTSE ECPI Italia SRI Benchmark, FTSE ECPI Italia SRI Leaders, ECPI Ethical EMU Equity, ECPI Ethical Euro Equity, ECPI Ethical Global Equity
10	Business in the Community CR Index http://www.bitc.org.uk	• It takes the form of an online survey and companies follow a self-assessment process intended to help them identify both the strengths in their management and performance and gaps, where future progress can be made. Business in the Community believes that self-assessment is the starting point for action and improvement. • All submissions must be signed off at main board level to ensure director-level commitment to the veracity of the responses to the survey. The team at Business in the Community reviews submissions to ensure consistency and reliability, both between and within company submissions. • The CR Index follows a systematic approach to managing, measuring and reporting on business responsible business practices, companies are assessed using the framework below: a) corporate strategy looks at the main corporate responsibility risks and opportunities to the business and how these are being identified and then addressed through strategy, policies and responsibilities held at a senior level in the company, b) integration is about how companies organise, manage and embed corporate responsibility into their operations through KPIs, performance management, effective stakeholder engagement and reporting, c) management builds on the integration section looking at how companies are managing their risks and opportunities in the areas of community, environment, marketplace and workplace, d) performance and impact asks companies to report performance in a range of social and environmental impacts areas. Participants complete three environmental and three social areas based on the relevance to their business.

11	Global Compact 100 Index http://www.sustainalytics.com/global-compact-100-index	• The Global Compact 100 is a stock index composed of a representative group of UN Global Compact companies, selected based on implementation of the Ten Principles and evidence of executive leadership commitment and consistent base-line profitability. • Developed by Sustainalytics, the Global Compact 100 does not look at sustainability performance in isolation of basic financial health. Rather it marries corporate performance on environmental, social and governance (ESG) issues with a requirement of consistent base-line profitability. • The index showed total investment return of 21.8 percent by the end of its first year, surpassing the S&P global mid and large-cap benchmark over this period. • While performance of the Global Compact 100 should not be seen as evidence of a causal relationship between a commitment to corporate sustainability practices and stock performance, it does suggest that companies exhibiting enhanced commitment to ESG issues have the potential to perform better in financial markets over time.
12	Jantzi Social Index http://www.sustainalytics.com/JSI	• The JSI is a socially screened, market capitalization-weighted common stock index modeled on the S&P/TSX 60 that consists of 50 Canadian companies that pass a set of broadly based environmental, social, and governance rating criteria. • The JSI first applies two types of exclusionary criteria: product involvement and major negative ESG impact (both described below). The JSI then selects companies with better performance according to its Best-of-Sector™ methodology. • The Index Committee endeavours to ensure that overall investable market capitalization of the JSI remains at least 50 percent of the S&P/TSX 60's market capitalization and that, on a normalized basis, individual JSI industry sectors are not over or under weighted by more than 5 percent when compared to the sector weightings of the S&P/TSX 60 Index. • A company that meets any of the following exclusionary criteria will be ineligible for the JSI: 1. Military Contracting: a) the company manufactures military weapons and/or weapons systems; b) the company derives 5 percent or more of annual revenues from the manufacture of secondary components of weapons or weapons systems, or from weapons-related services. 2. Nuclear Power: a) the company produces nuclear power; b) the company derives 5 per cent or more of annual revenues from products or services that support the nuclear power industry 3. Tobacco: a) the company manufactures tobacco products; b) the company derives 5 percent or more of annual revenues from the supply of tobacco-related products; c) the company derives 10 percent or more of its revenues from the distribution and/or retail sale of tobacco products.
13	FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index http://www.jse.co.za/AboutUs/SRI/Introduction_to_SRI_Index.aspx	• Launched in May 2004 by Johannesburg Stock Exchange in collaboration with EIRIS, FTSE4GOOD – FTSE International Ltd. and KPMG. • The primary objective of index creators was to implement a benchmark for investors and indirect support and promotion of responsible management in the RPA region. • Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index was the first of this kind financial instrument implemented in emerging markets. In addition to running socially responsible business the basic selection criterion for companies was the respect for human rights.
14	Calvert Social Index http://www.calvert.com/sri-index.html/	• Calvert investment fund index has been calculated since 2000. It measures economic situation of American companies defined as socially responsible. • When selecting companies for the index they are analysed from the perspective of their products (type of created products), environment (protection and pollution), place of work (compliance with rules and standards) and integrity.

15	Sao Paulo Stock Exchange Corporate Sustainability Index http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ISE_ing.pdf/	• Implemented by BOVESPA, Sao Paulo Stock Exchange in collaboration with Centre for Sustainability Studies of Fundação Getulio Vargas (CES- FGV) and IFC (International Finance Corporation) in December 2005. • The underlying idea of index creators was to implement a benchmark for investors interested in responsible investment and to promote CSR amongst Brazilian companies. • Methodology is based on positive selection (ESG criteria).
----	---	---

Source: Own elaboration

Acknowledgement

Article is processed as one of outputs of the research projects VEGA No. 1/0784/15 50% and VEGA No. 1/0546/15 50%.

References

- [1] Gajdová, D., Saniuk, A. (2015). Predpoklady vzniku klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 113-122). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [2] Ďurinová, I. (2014). Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SROV. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 78-86). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [3] Hlaváčiková, J., Kissová, J.(2015). Modelovanie zmeny dph a prognózovanie spotrebiteľskej ceny. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 202-208). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [4] Hvolková, L. (2014). Aktuálne trendy v oblasti sociálne zodpovedného investovania v podnikoch. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 140-146). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [5] Majdúchová, H., Vasilenková, D. (2015). Partnerstvo neziskových organizácií a podnikateľských subjektov ako predpoklad finančnej udržateľnosti neziskových organizácií. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2015* (pp. 381-389). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [6] Rybárová, D. (2014). Manažment rizika – tvorba hodnoty z neistoty. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problémy podnikovej sfery 2014* (pp. 427-434). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.

Contact

doc. Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.
Katedra marketingové komunikace
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
Pionýrů 2806
434 01 Most

TRANSLATING MAXIMIZATION INVENTORY INTO CZECH LANGUAGE

Michal Ďuriník¹

ABSTRACT

Individuals differ in their approach towards decision making, including consumer choice. Some, Maximizers, aim to select the best alternative available, regardless of time and effort spent. Others, Satisficers, are comfortable selecting "good enough" options. Maximization Inventory is a self-assessed scale that ranks respondents in three subscales: Decision difficulty, Alternative search and Satisficing. Having this scale available allows researchers and practitioners to understand consumer behaviour and motivations more in depth. This paper delivers theoretical background for understanding what Maximization is and describes the process of translating the Maximization Inventory scale into Czech language and selecting relevant scales to test for construct validity.

KEY WORDS

Scale, questionnaire, translation, adaptation, maximizing, maximization inventory, satisficing.

JEL CLASSIFICATION

C83, D03

1 Introduction

For business practitioners, but mainly for researchers in the fields of decision making, consumer behaviour and marketing research, using questionnaires and psychological scales is a daily routine. These scales are tools to them, just like a saw is to a carpenter. For physical and intellectual tools alike, quality of the tool often decides whether one's effort is being productive and creative, or is being wasted. When using psychometric scales, it is important to use well-developed and tested ones. This includes proper translations and adaptations of scales from other languages.

This paper describes the process of translating Maximization inventory into Czech language. The translated scale will let researchers to conduct studies with Czech-speaking populations, and also allow for comparisons across cultures.

As Dalal et al. (2015) point out, the individually differentiated personality trait to maximize when making decisions is receiving considerable amount of research attention lately. To provide researchers working with Czech speaking subjects with a scale to measure the trait, the author decided to create Czech translation of Maximization Inventory. The rest of the paper is organized as follows:

The first part of this paper provides an introduction to the concept of Maximization as a stable individual trait and explains why it deserves research attention. Behavior and psychological characteristics of Maximizers are contrasted with those of Satisficers and constructs correlated with Maximizing and presented. Next, we provide an overview of different scales developed to measure the trait of Maximization. We argue why out of these scales Maximization Inventory was selected for translation into Czech language. Next, the actual translation process is described and steps towards the forthcoming validation of the translated scale are outlined.

¹ Ing. Bc. Michal Ďuriník, Faculty of Economics and Administration, Masaryk University Brno, Department of Corporate Economy, durinik@mail.muni.cz

2 Maximization

Classical economics assumes people to be *homo oeconomicus*, all-knowing individuals who excel in calculating utilities from individual alternatives. Simon (1955) argues that although we try to make choices that lead to the best outcomes, we are unable to fulfill the goal of utility maximization. Instead, we *satisfice*: we choose options that meet certain acceptability threshold. In simple words, instead of opting for the best possible, we choose what is “good enough”. Half a century later, Schwartz et al. (2002) revisit Simon’s work on maximizing and satisficing and propose maximizing to be a stable personality trait.

As defined by Schwartz et al. (2002), Maximizers feel strongly motivated to select the best of all alternatives available, even if this requires exerting great effort and spending considerable stretches of time doing so. In contrast, Satisficers feel comfortable selecting a satisfactory solution, that meets certain threshold of acceptability, and do not feel compelled to selecting the absolute best.

Maximizers and Satisficers differ not only in their approach towards decision making. Schwartz et al. (2002) report that maximization is negatively related to individual well-being. Specifically, they show maximization to be negatively correlated with happiness, optimism, self esteem and life satisfaction, and positively correlated with depression, regret and perfectionism. These findings were later supported by Nenkov et al. (2008) who also found subscale of maximization (*decision difficulty*) negatively correlated with optimism and subjective happiness and positively correlated with depression. Schwartz et al. (2002) explain these effects through extensive alternative search maximizers engage in: the more they search, the more anticipated regret comes about and the satisfaction from the decision made is lower.

To measure the trait of maximizing, Schwartz et al. (2002) developed the Maximization Scale, and several other scales were developed to measure Maximization since. The following provides a list of the scales, together with their brief descriptions, that were considered for translation:

- Maximization Scale (MS) (Schwartz et al. 2002). Scale consists of 13 items. MS was introduced in the same paper that introduced Maximization as a personality trait. Although developed to be a single factor scale, following three factors emerged from the factor analysis (Nenkov et al. 2008): *Decision Difficulty*, *Alternative Search* and *High Standards*.
- Maximization Scale – Shortened (MS-S) (Nenkov et al. 2008). 6-item scale that keeps the three-factor structure of the original MS while improving on its validity and reliability.
- Lai (2010) proposed a 5-item Modified Maximization Scale (MMS). Most of the items in this scale are adopted from already existing scales, thus Dalal et al. (2015) raise questions about its usefulness.
- Maximizing Tendency Scale (MTS) (Diab et al. 2008) consists of 9 items. Authors argue that DD and AS factors of the original scale are not in line with the theory behind the construct of maximization and develop scale measuring only High Standards, which they consider the key component of maximization.
- Decision Making Tendency Inventory (DMTI) (Misuraca et al. 2015), 29-item scale consisting of 6 subscales.
- Maximization Inventory (MI) (Turner et al. 2012). Three subscales (*Alternative Search*, *Decision Difficulty*, *Satisficing*) totaling 34 items.

It is obvious that there is a disagreement about what is the right scale to measure maximization. Recently, Cheek & Schwartz (2016) attempted to shed some light on this problem, providing an overview of all 11 different scales proposed to measure maximization.

To work with maximization in research, however, some kind of the trait measure needs to be used. To use in our research, and to make available for other researchers too, the Maximization Inventory (Turner et al. 2012) was selected for the following reasons:

Original MS was rejected, as it demonstrates poor psychometric properties (Rim et al. 2011; Weinhardt et al. 2012; Turner et al. 2012). In addition, several items of MS are either heavily dependent on cultural background of the subject or obsolete – respondents are expected to drive cars (item 2 “*When I am in the car listening to the radio, I often check other stations to see if something better is playing, even if I’m relatively satisfied with what I’m listening to*”) or rent videos (item 9 “*Renting videos is really difficult. I’m always struggling to pick the best one*”). As MS-S and MMS are derivatives of MS, they were not considered for translation either.

Misuraca et al. (2015) report promising psychometric properties of their DMTI. Upon contacting the corresponding author, she revealed that the battery of 45 items was administered in Italian language and only items selected for the final scale were translated into English. Thus, validation of the English scale reported in the paper had not taken place. For this reason, it was decided not to translate and validate this scale.

MTS (Diab et al. 2008) shows promising psychometric properties and Dalal et al. (2015) demonstrate its superiority over MS in terms of psychometric and theoretical validity. Authors claim the scale to be unidimensional, measuring the same concept as *High Standards* facet of MS, although Cheek & Schwartz (2016) suggest that the *Alternative Search* is included as well. The scale received further criticism from Rim et al. (2011) for not reflecting the theory laid down by Schwartz et al. (2002), and also for not performing well in Item Response Theory analysis.

MI (Turner et al. 2012) consists of three subscales: *Decision Difficulty* (12 items), *Alternative Search* (12 items) and *Satisficing* (10 items). Authors show superior psychometric properties under both Classical Test Theory (CTT) and Item Response Theory (IRT) analysis. They introduce new subscale *Satisficing* that directly measures. They also abandon the *High Standards* subscale, for which they received criticism by Dalal et al. (2015) and by Cheek & Schwartz (2016).

As shown, none of these scales is universally agreed to be flawless. As Turner et al. (2012) provided sound theoretical background for individual subscales of their MI and demonstrated promising results from psychometric analysis (both CTT and IRT), this scale was in the end selected for translation into Czech language.

3 Translation process

The translation procedure, inspired by Procházka et al. (2015), followed the guidelines outlined by Beaton et al. (2000). The translation procedure started once the original MI (Turner et al. 2012) corresponding author’s approval for translation and adaptation was acquired. The full battery of 104 items that were originally considered as candidates for the finalized MI items was requested – this request was declined on the grounds of poor performance of non-selected items.

First, the 34 MI items were independently translated from English to Czech by the author of this paper and two other translators. One of the two translators was familiar with the concept of Maximization, the other one was not. Then, the three translators met to discuss which of the three versions for each item should be selected. As an unanimous agreement could not be made with some items, two versions of translation were kept at this time.

Next, a professional translator not familiar with the original scale carried out back translation into English. Then the original MI was made available to the translator, who commented on differences between back-translated items and original items. She made several recommendations towards improving the Czech translation of the items. At the same time, a native English speaker compared original items with back-translated items and provided his comments.

In the following stage, expert committee was assembled, consisting of the author of this paper, another two researchers familiar with the concept of maximizing and one researcher not familiar with maximizing. The committee reviewed all materials available at this time: the original items, the translations into Czech, back translation into English and comments by both the translator and native English speaker. The committee agreed on the final wording for most of the translated items, not being able to reach agreement over three items. These items were kept in two versions each. Final versions of individual item wording resulted from the next step.

In the next step, four cognitive interviews (Willis 1999) were carried out. Two Masaryk University students participated independently in *think-aloud* cognitive interviews. In these, they were asked to fill the translated MI and to describe verbally, as they were interacting with the questionnaire, what are they thinking, how they understand each question and how and why they intend to answer it. Other two Masaryk University students participated independently in *concurrent verbal probing* interviews. Following Willis (1999), after reading and responding to an item they were asked a probe question by the author of this paper. If needed, more questions were asked for some items. The probe questions focused on finding out what do subjects believe the items are asking and what do specific phrases and words mean to them. After four cognitive interviews, final wordings for three problematic items were selected and some other items were adjusted.

In the next step, 12 Masaryk University students participated in online pilot testing the translated MI. The participation was voluntary and was not rewarded by course credits, money, or otherwise. These 12 subjects filled the translated MI in its final form and also with other scales (see next paragraph). At the end of the pilot testing session, they had free writing space and were encouraged to comment and share their thoughts on the items and scales. No significant comment was made by any subjects thus the final wording of the items was not altered. After this step, the translation process was considered finished.

As mentioned, several other scales were administered together with MI. The author intends to use these in testing for construct validity, which is the next step in the scale validation that exceeds the scope of this paper. The following scales were used:

- Subjective Happiness Scale (Lyubomirsky & Lepper 1999), as translated into Czech by Kresanová (2015). 4-item scale.
- General Self-Efficacy Scale, Czech version published by Krivohlavý et al. (1993). 10-item scale. Minor adjustments were made to wording of some of the items (keeping the meaning intact), as they were written in somewhat archaic language.
- Regret scale (Schwartz et al. 2002), as translated by author of present paper for the purpose of the validation study. 5 items, one reverse-scored.
- Life Orientation Test – Revised (Scheier et al. 1994), as translated by (Bek 2007). 10 items, 4 of which are fillers – they are not relevant for the scale scoring.

4 Conclusion

Maximizing (together with Satisficing) is a stable personal trait. Maximizers feel the need to choose the best option available to them, even if this comes with exerting great effort.

Satisficers, on the other hand, are comfortable with selecting “good enough”. Understanding the concept of Maximizing is vital for anyone who engages with decision making, choice and consumer behaviour. To understand Maximizing, we need to measure it properly.

This paper describes the process of translating Maximization inventory into Czech language. The process consists of several independent translations, back-translation and comparison of back-translation with the original, expert committee meeting, two types of cognitive interviews and a pilot study on the sample of 12 subjects.

The result of the process is 34-item Czech translation of Maximization Inventory, divided into three subscales: *Decision Difficulty*, *Alternative Search* and *Satisficing*. Translated MI will be administered to large sample (approximately 1000 respondents) together with four other scales. With the data gathered, tests for internal consistency (Cronbach’s alphas) and scale validity will be conducted.

Acknowledgement

This paper was elaborated within the framework of Masaryk University Specific Research Project MUNI/A/1021/2015.

References

- [1] Beaton, D. et al., 2000. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. Spine. Available at: http://journals.lww.com/spinejournal/Citation/2000/12150/Guidelines_for_the_Process_of_Cross_Cultural.14.aspx [Accessed April 5, 2016].
- [2] Bek, V., 2007. Optimistický postoj k životu jako kognitivní styl. Masaryk University, Brno.
- [3] Cheek, N. & Schwartz, B., 2016. On the meaning and measurement of maximization. Judgment and Decision Making. Available at: <http://journal.sjdm.org/16/16129b/jdm16129b.html> [Accessed April 4, 2016].
- [4] Dalal, D.K. et al., 2015. Understanding the Construct of Maximizing Tendency: A Theoretical and Empirical Evaluation. Journal of Behavioral Decision Making, p.n/a–n/a. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1002/bdm.1859> [Accessed November 19, 2015].
- [5] Diab, D., Gillespie, M. & Highhouse, S., 2008. Are Maximizers Really Unhappy? The Measurement of Maximizing Tendency. Judgment and Decision Making Journal, pp.364 – 370. Available at: http://scholarworks.bgsu.edu/psych_pub/7 [Accessed July 14, 2015].
- [6] Kresanová, J., 2015. Šťěstí: metody měření a agregace. Masaryk University, Brno.
- [7] Krivohlavý, J., Schwartzer, R. & Jerusalem, M., 1993. Czech Adaptation of the General Self-Efficacy Scale. Freie Universität Berlin. Available at: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm> [Accessed July 3, 2015].
- [8] Lai, L., 2010. Maximizing without difficulty: A modified maximizing scale and its correlates. Judgment and Decision Making, 5(3), pp.164–175.
- [9] Lyubomirsky, S. & Lepper, H.S., 1999. A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. Social Indicators Research, 46(2), pp.137–155.
- [10] Misuraca, R. et al., 2015. The Decision Making Tendency Inventory: A new measure to assess maximizing, satisficing, and minimizing. Personality and Individual Differences, 85, pp.111–116. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886915003062>.

- [11] Nenkov, G.Y. et al., 2008. A short form of the Maximization Scale : Factor structure , reliability and validity studies. *Judgment and Decision Making*, 3(5), pp.371–388. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1756881.
- [12] Procházka, J., Kulhavý, V. & Jirásek, M., 2015. Translation and adaptation of the attitudes towards business ethics questionnaire (ATBEQ) into Czech language. In Š. a kol. Majtán, ed. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 544–557.
- [13] Rim, H. Bin et al., 2011. Studies of the dimensionality, correlates, and meaning of measures of the maximizing tendency. *Judgment and Decision Making*, 6(6), pp.565–579. Available at: <http://journal.sjdm.org/11/11316/jdm11316.html> [Accessed July 14, 2015].
- [14] Scheier, M.F., Carver, C.S. & Bridges, M.W., 1994. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of personality and social psychology*, 67(6), pp.1063–1078.
- [15] Schwartz, B. et al., 2002. Maximizing versus satisficing: happiness is a matter of choice. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), pp.1178–1197.
- [16] Simon, H.A., 1955. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), pp.99–118. Available at: <http://qje.oxfordjournals.org/content/69/1/99.short> [Accessed October 19, 2015].
- [17] Turner, B.M. et al., 2012. The Maximization Inventory. *Judgment and Decision Making*, 7(1), pp.48–60. Available at: papers2://publication/uuid/E4F37879-D2FF-4C30-B9F5-5AD0AA89C900.
- [18] Weinhardt, J.M. et al., 2012. An item response theory and factor analytic examination of two prominent maximizing tendency scales. *Judgment and Decision Making*, 7(5), pp.644–658.
- [19] Willis, G.B., 1999. Cognitive Interviewing. A “how to” guide. *Evaluation*, pp.1–37.

Contact

Ing. Bc. Michal Ďuríník
Masaryk University Brno, Faculty of Business and Administration
Lipová 41a, 60200 Brno
E-mail: durinik@mail.muni.cz

FORMS OF THE FIGHT AGAINST TAX EVASION IN SLOVAKIA AND CORPORATE SECTOR

FORMY BOJA PROTI DAŇOVÝM ÚNIKOM NA SLOVENSKU A PODNIKOVÁ SFÉRA

Ivona Ďurinová¹

ABSTRACT

The position of the state to the issue of tax evasion is reflected in the behavior of businesses. If a State shall become indifferent to this issue, it negatively affects primarily for business entities to honestly fulfill tax obligations. The paper forms to bring the fight against tax evasion in the Slovak Republic, to highlight the importance of this fight not only for the state but also for the corporate sector. Not all forms of the fight against tax evasion, however, received a positive response. In the article the author presents the results of a survey which was conducted in 2015, presents the views of businesses to introduce the institute minimum tax on corporate income and draws conclusions from them.

KEY WORDS

tax evasion, shadow economy, tax license, survey, business entities

JEL CLASSIFICATION

H20, H24, H25

1. Úvod

Daňové úniky a podvody sú problémom celej Európskej únie. Ako uvádza Šubertová (2014), jednou z prioritných otázok daňovej politiky EÚ je boj proti daňovým únikom a vyhýbaniu sa daňovej povinnosti. Európska komisia vydala v roku 2012 Akčný plán na posilnenie boja proti daňovým únikom a podvodom, s ktorým sa stotožňuje aj Slovenská republika, v ktorej boj proti daňovým únikom patrí medzi hlavné priority vlády SR. Vzhľadom na to, že zavedenie opatrení akčného plánu sa osvedčilo, predstavili ministerstvá vo vzájomnej spolupráci ich ďalší balík. V záujme dosiahnuť efektívnejší výber daní sa začala realizovať séria opatrení nielen v daňovej legislatíve.

Daňové úniky nemožno úplne odstrániť, budú existovať paralelne s existenciou daní, možno ich však v určitej miere eliminovať. Postoj štátu k problematike daňových únikov sa odráža v správaní podnikateľských subjektov. Ak sa štát stavia k tejto problematike ľahostajne, negatívne to vplýva najmä na podnikateľské subjekty, ktoré si poctivo plnia daňové povinnosti. Pri zavádzaní opatrení na elimináciu daňových únikov, tak ako aj pri všetkých opatreniach v daňovej oblasti, treba mať na zreteli aj daňové princípy, najmä princíp spravodlivosti a efektívnosti zdanenia.

Cieľom príspevku je priblížiť formy boja proti daňovým únikom v SR, poukázať na význam tohto boja nielen z hľadiska štátu ale aj z hľadiska podnikovej sféry. Nie všetky formy boja proti daňovým únikom sú však prijímané s pozitívnym ohlasom. V príspevku autorka uvádza aj výsledky prieskumu, ktorý zrealizovala v roku 2015, približuje názory podnikateľských subjektov na zavedenie inštitútu minimálnej výšky dane z príjmov právnickej osoby a vyvodzuje z nich závery.

¹ Ing. Ivona Ďurinová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, e-mail: ivi.durinova@gmail.com.

2. Daňové úniky ako súčasť tieňovej ekonomiky

Globalizácia, v dôsledku ktorej dochádza k spájaniu ekonomík, vedie k neustálemu rastu. Ako uvádza Vavrová (2014), aj vstup do EÚ z hľadiska ekonomického, právneho, politického s možnosťou daňovej harmonizácie priniesol zmeny do všetkých oblastí ekonomického života. Všetky tieto procesy však so sebou prinášajú tak pozitívne ako aj negatívne dôsledky. Podľa Šagátovej (2015) okrem nových zdrojov produkcie, ktoré sú v zornom poli rôznych vedeckých disciplín, je snaha aj o efektívnejšie využívanie existujúcich zdrojov. V tejto súvislosti sa do pozornosti ekonómov dostal aj fenomén tieňovej ekonomiky. Okrem nehumánných a neetických praktík, ktoré tento sektor so sebou prináša ho možno vnímať aj ako zdroj prostriedkov, ktoré unikajú z oficiálnej ekonomiky a nemôžu byť teda použité na rast jednotlivých krajín.

Podľa Schneidera (2002) možno identifikovať aktivity tieňovej ekonomiky nasledovne:

a) Zákonné aktivity predstavujú:

- *peňažné transakcie* - obchod s kradnutým tovarom a hazardnými hrami, výroba a obchod s drogami, prostitúcia, pašovanie, podvody a pod.
- *nepeňažné transakcie* - vzájomná výmena ilegálnych produktov (drogy, kradnutý, pašovaný tovar). Produkcia a pestovanie drog pre vlastnú spotrebu, krádeže pre vlastnú spotrebu.

b) Nezákonné aktivity predstavujú:

- *peňažné transakcie* - daňové úniky - utajené príjmy zo samo zamestnávania (utajené mzdy, platy a majetok z nepriznanej práce vzťahujúce sa k legálnym produktom).
- vyhýbanie sa daniam – zamestnanecké zľavy, funkčné požitky, susedská výpomoc za odmenu.
- *nepeňažné transakcie* - daňové úniky – výmena legálnych produktov (napr. služieb za tovar)
- vyhýbanie sa daniam - kutilská domáca činnosť a susedská výpomoc.

Odborníci sa sústreďujú predovšetkým na vyčíslenie tieňovej ekonomiky, ktorá obsahuje podnikateľské aktivity, realizované mimo dosahu orgánov štátnej správy. Tieto aktivity obvykle možno rozdeliť na dve kategórie:

- nelegálna práca,
- nedostatočné hlásenie, ktoré predstavujú najmä neevidovanie hotovostných príjmov pre daňové účely.

Tieňovú ekonomiku definuje napr. Fassmann (2007), ktorý ju vníma ako príjmy resp. činnosti, ktorých najväčší záujem je, aby zostali skryté (aspoň pred orgánmi štátneho represívneho aparátu), tiež neformálne aktivity alebo transakcie nezahŕňajúce platby, ktoré sú určené na úsporu nákupov a tie činnosti, ktoré v konečnom dôsledku síce vedú k oficiálnym príjmom, ale ich samotný zdroj (spôsob ich získania) je v rozpore s platnými zákonnými pravidlami, nariadeniami a dohodami.

Podnikateľské subjekty často hľadajú najmä možnosti minimalizácie svojej daňovo-odvodovej povinnosti. Ako uvádza napr. Šubertová (2013), pre podnikateľské subjekty je dôležité z hľadiska prijatia pracovníka do pracovného pomeru zistiť náklady na zamestnanca. Vzhľadom na skutočnosť, že na Slovensku sú tieto náklady vysoké aj v dôsledku vysokých daňovo-odvodových povinností, hľadajú podnikateľské subjekty v snahe vyhnúť sa týmto nákladom aj iné (pre nich lacnejšie) možnosti „zamestnávania“ pracovníkov, pričom môže ísť tak o legálne ako aj nelegálne spôsoby.

V snahe eliminovať daňové úniky a prijať efektívne formy boja proti nim, je rozhodne dôležité skúmať faktory ich vzniku. Faktormi vzniku daňových únikov sa zaoberajú mnohí autori, napr. Lénártová (2015) medzi hlavné faktory zaradila tieto: spoločensko-politické, ekonomické, legislatívne, daňovo-technické, psychologické, sociálne a etické.

3. Vybrané formy boja proti daňovým únikom v SR

Európska komisia vydala v roku 2012 Akčný plán na posilnenie boja proti daňovým únikom a podvodom, z ktorého vychádzalo aj Ministerstvo financií SR a v roku 2012 prijalo viacero opatrení, ktorých cieľom je znížiť objem daňových únikov na Slovensku. Opatrenia sú orientované do oblastí daňového, finančného, trestného a obchodného práva, na prierezové a operatívne činnosti (v oblasti finančnej správy a v orgánoch činných v trestnom konaní). Uplatnením opatrení sa očakáva, že sa zvýši vymožitelnosť práva a zlepši sa celkovo ekonomická a spoločenská klíma. Primárnym cieľom je najmä zabezpečiť účinnejší výber daní a to predovšetkým dane z pridanej hodnoty a dane z príjmov právnických osôb.

Opatrení bolo zavedených do praxe 50, za najdôležitejšie však možno považovať tieto:

- obmedzenie hotovostných platieb,
- sprísnenie podmienok pre registráciu rizikových platiteľov DPH,
- povinné podávanie kontrolných výkazov k DPH pre platiteľov tejto dane, a to od začiatku roka 2014,
- daňové licencie, ktoré firmy po prvýkrát platili v daňovom priznaní v roku 2015 za zdaňovacie obdobie roka 2014,
- odštartovanie národnej bločkovej lotérie v septembri 2013,
- zavedenie zoznamu platiteľov DPH, u ktorých nastali dôvody na zrušenie registrácie, atď.

Na základe úspešnosti opatrení, pripravilo Ministerstvo financií SR v spolupráci s Ministerstvom vnútra SR a Ministerstvom spravodlivosti SR nový akčný plán boja proti daňovým podvodom, ktorý pozostáva z 30 rôznych opatrení. Ide napr. o tieto:

- prehodnotenie skutkových podstát „daňových trestných činov“ vrátane zodpovednosti za trestné činy,
- zavedenie povinnosti predložiť správcovi dane elektronickú archiváciu účtovníctva,
- zavedenie systému zasielania automatických notifikácií daňovým dlžníkom a zverejňovanie daňových dlžníkov na portáli Finančnej správy SR,
- zavedenie možnosti zrušenia živnostenského oprávnenia pri porušovaní ustanovení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve,
- zriadenie registra rizikových daňových subjektov,
- analýza vývoja odpočtov DPH zo zjednodušených faktúr podľa údajov z kontrolného výkazu DPH,
- zavedenie trestno-právnej zodpovednosti právnických osôb,
- zavedenie možnosti použitia inštitútu agenta (inej osoby ako príslušníka Policajného zboru) pri najzávažnejších formách daňovej trestnej činnosti,
- zavedenie možnosti použitia inštitútu krycieho subjektu (obchodnej spoločnosti) pre účely trestného konania pri najzávažnejších formách daňovej trestnej činnosti,
- riešenie problematiky rozdielov v dokazovaní výšky skrátenej dane v daňovom a trestnom konaní s rešpektovaním kompetencií správcu dane,
- zavedenie série kľúčových opatrení s cieľom eliminovať daňové úniky na spotrebných daniach, a to počnúc opatreniami v registračnom procese, cez zavedenie inštitútu bilancii predmetov spotrebných daní až po zmeny v procese činností analytického a operatívneho charakteru,
- analyzovať možnosti výmeny informácií vrátane zavedenia elektronickej spolupráce medzi Finančným riaditeľstvom SR a všetkými bankami, on-line prístup Finančného riaditeľstva SR do mýtneho systému (prepojenie informačných systémov), do evidencie CEMVO (centrálne evidencie motorových vozidiel) a do registra fyzických osôb,

- zmena organizačnej štruktúry Policajného zboru a s tým súvisiace personálne posilnenie útvarov určených na odhaľovanie hospodárskej (daňovej) trestnej činnosti a legalizácie príjmu z trestnej činnosti, atď.

Vzhľadom na zameranie príspevku, kedy chce autorka poukázať na význam boja proti daňovým únikom nielen z hľadiska štátu ale aj z hľadiska podnikovej sféry, a to najmä na skutočnosť, že nie všetky formy boja proti daňovým únikom sú prijímané zo strany podnikovej sféry s pozitívnym ohlasom, sa v ďalšej časti príspevku budeme venovať jednej z najviac diskutovaných a najviac kritizovaných foriem boja proti daňovým únikom, a to daňovým licenciám.

4. Daňová licencia ako minimálna výška dane z príjmov právnickej osoby

a. Daňová licencia v legislatíve SR

Daňovú licenciu ako minimálnu výšku dane z príjmov právnickej osoby po odpočítaní úľav na dani a po zápočte dane zaplatenej v zahraničí platí daňovník – právnická osoba (obchodné spoločnosti založené podľa Obchodného zákonníka, družstvá, štátne podniky, organizačné zložky zahraničnej právnickej osoby, stále prevádzkarne) za každé zdaňovacie obdobie, za ktoré vykázala: daňovú povinnosť nižšiu ako je stanovená výška daňovej licencie, nulovú daňovú povinnosť, alebo daňovú stratu.

Ak daňovník k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia nie je platiteľom dane z pridanej hodnoty (DPH) a dosiahne ročný obrat neprevyšujúci 500 000 €, platí daňovú licenciu vo výške 480 €. Ak daňovník k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia je platiteľom DPH a dosiahne ročný obrat neprevyšujúci 500 000 €, platí daňovú licenciu vo výške 960 €. Ak daňovník k poslednému dňu zdaňovacieho obdobia dosiahne ročný obrat prevyšujúci 500 000 € bez ohľadu na skutočnosť, či je alebo nie je platiteľom DPH, platí daňovú licenciu vo výške 2 880 €.

V prípade daňovníka – právnickej osoby, ktorého priemerný evidenčný počet zamestnancov vo fyzických osobách so zdravotným postihnutím za zdaňovacie obdobie je najmenej 20 % z celkového priemerného počtu zamestnancov vo fyzických osobách sa **výška daňovej licencie znižuje na polovicu**.

Daňová licencia je splatná v lehote na podanie daňového priznania. Ak si daňovník predĺži lehotu na podanie daňového priznania podľa § 49 ods.3 zákona o dani z príjmov, predlžuje sa aj splatnosť daňovej licencie.

Za zdaňovacie obdobie kratšie ako 12 po sebe nasledujúcich mesiacov sa daňová licencia vypočíta pomernou časťou podľa počtu kalendárnych mesiacov zdaňovacieho obdobia.

Daňovú licenciu v pomernej výške platí napríklad:

- daňovník pri podnikových kombináciách charakteru zlúčenia, splynutia, rozdelenia,
- daňovník, ktorý mení zdaňovacie obdobie z kalendárneho roka na hospodársky rok a naopak,
- daňovník, ktorý vstupuje do likvidácie alebo konkurzu počínajúc rokom 2015 za zdaňovacie obdobie, ktoré končí dňom predchádzajúcim vstupu do likvidácie alebo dňom predchádzajúcim vyhlásenia konkurzu a pod.

Daňovú licenciu neplatí:

- daňovník, ktorému vznikla prvýkrát povinnosť podať daňovú licenciu za zdaňovacie obdobie v ktorom vznikol, okrem právneho nástupcu daňovníka zrušeného bez likvidácie;
- organizácie, ktoré nie sú zriadené alebo založené na podnikanie uvedené v § 12 ods.3 zákona o dani z príjmov, ktorých nezisková činnosť vyplýva z osobitných predpisov, na

základe ktorých vznikli (napr. občianske združenia, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, nadácie, obce a VÚC atď.);

- verejné obchodné spoločnosti, Národná banka Slovenska a Fond Národného majetku;
- daňovník prevádzkujúci chránenú dielňu alebo chránené pracovisko, ak disponuje rozhodnutím obvodného úradu o ich zriadení podľa § 55 zákona č.5/2004 Z. z .o službách v zamestnanosti;
- daňovník v období likvidácie a konkurzu;
- daňovník, u ktorého po skončení konkurzu začne likvidácia alebo pokračuje v likvidácii;
- daňovník, u ktorého dôjde k zrušeniu návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku neplatí daňovú licenciu za zdaňovacie obdobie, ktoré končí dňom predchádzajúcim dňu zamietnutiu návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku;

Kladný rozdiel medzi daňovou licenciou a daňou vypočítanou v daňovom priznaní **možno započítať** na daňovú povinnosť pred uplatnením preddavkov na daň najviac v troch bezprostredne po sebe nasledujúcich zdaňovacích obdobiach, nasledujúcich po zdaňovacom období, za ktoré bola daňová licencia zaplatená na tú časť daňovej povinnosti, ktorá prevyšuje sumu daňovej licencie.

Nárok na zápočet daňovej licencie alebo kladného rozdielu medzi daňovou povinnosťou a daňovou licenciou daňovníkovi zaniká, ak:

- počas troch bezprostredne po sebe nasledujúcich zdaňovacích období, nasledujúcich po zdaňovacom období, za ktoré bola daňová licencia zaplatená, nevznikne možnosť odpočítať daňovú licenciu alebo nevznikne kladný rozdiel medzi daňovou povinnosťou a zaplatenou daňovou licenciou z dôvodu vykázania nedostatočnej daňovej povinnosti,
- ku dňu zrušenia daňovníka bez likvidácie (splynutie, zlúčenie, rozdelenie), pretože právny nástupca nemá nárok na zápočet daňovej licencie,
- ku dňu vstupu daňovníka do konkurzu alebo likvidácie, pretože v období likvidácie a konkurzu sa daňová licencia neplatí podľa § 46 b ods.7 zákona o dani z príjmov.

Daňovník, ktorý je povinný platiť daňovú licenciu, má právo poukázať podiel zaplatenej dane podľa podmienok uvedených v § 50 zákona o dani z príjmov a to z celej výšky zaplatenej daňovej licencie.

Pri podaní daňového priznania za rok 2015, alebo v priebehu kalendárneho roka 2015 (napríklad daňovník so zdaňovacím obdobím hospodársky rok, ktorý končí v roku 2015) sa znižuje výška podielovej dane na 1,5 % ak poskytovateľ poskytne finančný dar neziskovej organizácii vo výške 1 %. Ak nebude poskytnutý finančný dar, výška podielovej dane sa znižuje na 1 %.

Organizačné zložky a stále prevádzkarne umiestnené na území SR, zriadené **daňovníkmi s obmedzenou daňovou povinnosťou - právnickými osobami** majú povinnosť platiť daňovú licenciu nasledovne:

- ak je zriaďovateľom organizačnej zložky zahraničná právnická osoba, ktorá je daňovníkom zmluvného štátu (teda štátu s ktorým má Slovenská republika uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia) a organizačná zložka **je** súčasne aj stálou prevádzkarňou, **má povinnosť platiť daňovú licenciu**
- ak je zriaďovateľom organizačnej zložky zahraničná právnická osoba, ktorá je daňovníkom zmluvného štátu (teda štátu s ktorým má Slovenská republika uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia) a organizačná zložka **nie je** súčasne aj stálou prevádzkarňou, **nemá povinnosť platiť daňovú licenciu**
- ak je zriaďovateľom organizačnej zložky zahraničná právnická osoba, ktorá nie je daňovníkom zmluvného štátu (teda štátu, s ktorým nemá Slovenská republika uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia) bez ohľadu na skutočnosť či organizačná zložka je alebo nie je súčasne aj stálou prevádzkarňou podľa § 16 ods.2 zákona o dani z príjmov a príslušnej ZZDZ, **má povinnosť platiť daňovú licenciu.**

- ak zahraničná právnická osoba nemá na našom území umiestnenú organizačnú zložku ani stálu prevádzkareň, ale dosahuje príjmy, pri ktorých jej vzniká povinnosť podať DP právnických osôb, **má povinnosť platiť daňovú licenciu.**²

b. Daňová licencia z hľadiska podnikovej sféry

Autorka príspevku zrealizovala v roku 2015 prieskum názorov podnikateľských subjektov, ktorého cieľom bolo zachytiť názory, skúsenosti a návrhy podnikateľských subjektov v súvislosti s daňovým systémom a vyhodnotiť ich. Autorka prieskum uskutočnila prostredníctvom kvantitatívnej metódy – dotazníka. V rámci prieskumu autorku zaujímali aj názory podnikateľských subjektov na zavedenie inštitútu daňovej licencie ako formy boja proti daňovým únikom.

i. Skúmaná vzorka podnikov

Skúmanú vzorku podnikov tvorilo 200 respondentov, tak právnické ako aj fyzické osoby, podnikajúce na území Slovenska. Zavedenie inštitútu daňovej licencie sa však týka len právnických osôb, preto sa autorka zaujímala ako vnímajú tento novozavedený inštitút len podnikateľské subjekty – právnické osoby. V uvedenej vzorke predstavovali právnické osoby 101 respondentov.

Vzorka respondentov bola vybraná zámerne z rôznych oblastí Slovenska, pričom najviac je zastúpené západné Slovensko (40 podnikov), v rámci neho je samostatne sledovaná Bratislava (18 podnikov), potom stredné Slovensko (29 podnikov) a nakoniec východné Slovensko (9 podnikov), lokalitu podnikania neuviedlo 5 podnikov. Najväčšie zastúpenie mali mikropodniky (61), potom malé podniky (16), stredné podniky (8), veľké podniky (12), veľkosť neuviedli 4 podniky.³ Najviac podnikov podniká v oblasti obchodu (59), potom v oblasti služieb (17), v oblasti výroby (16), oblasť podnikania neuviedlo 9 podnikov.

ii. Výsledky prieskumu

Ako odpovedali respondenti - právnické osoby na otázku v súvislosti so zavedením inštitútu minimálnej výšky dane z príjmov právnickej osoby tzv. daňovej licencie znázorňuje obrázok 1.

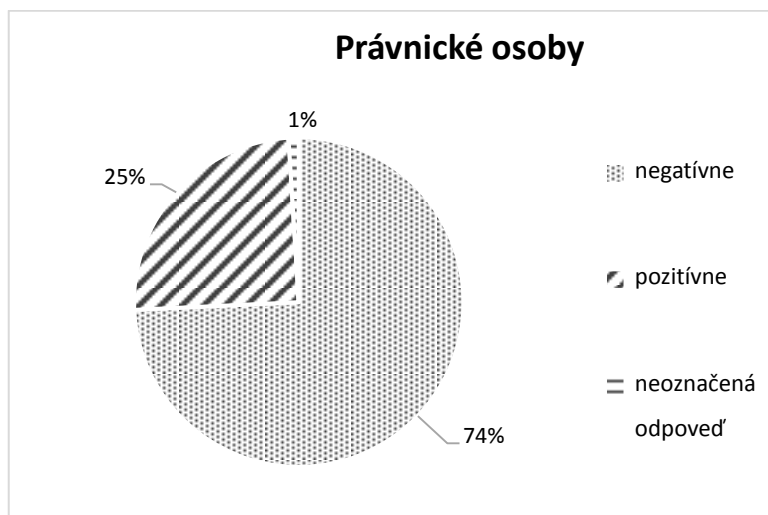
Zavedenie inštitútu minimálnej výšky dane z príjmov právnickej osoby tzv. daňovej licencie hodnotí 25 % respondentov pozitívne, 74 % respondentov negatívne, 1 % respondentov sa k tejto otázke nevyjadrilo.

Právnické osoby, ktoré inštitút daňovej licencie hodnotili pozitívne, uvádzali ako dôvod skutočnosť, že inštitút daňovej licencie obmedzuje zakladanie fiktívnych spoločností, ktoré slúžia len na účtovné operácie medzi spoločnosťami. Niektorí respondenti poukazovali na to, že firmy si môžu minimalizovať daňovú povinnosť, resp. môžu vykazovať umelo daňovú stratu, čo je nespravodlivé napr. voči zamestnancom, ktorí musia platiť daň vždy. Za pozitívne považujú niektorí respondenti aj menšiu možnosť obchádzať platenie dane, tvrdia, že podnikat' sa má so ziskom a nie byť dlhodobo v mínuse.

² § 46b zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

³ V tomto hodnotení počet zamestnancov bol jediným kritériom na začlenenie podniku do príslušnej veľkostnej kategórie.

Obrázok 1: Zavedenie inštitútu tzv. daňovej licencie hodnotím



Prameň: Dotazníky pre právnické osoby

Právnické osoby, ktoré inštitút daňovej licencie hodnotili negatívne, uvádzali ako dôvod svojho negatívneho stanoviska napríklad nasledovné skutočnosti:

- V súčasnej dobe, keď je málo práce a veľa konkurenčných firiem, je pre malé firmy minimálna výška dane likvidačná.
- Za nesprávne mnohí považujú, že s.r.o., platiteľ DPH, musí platiť aj za to, že je platiteľom DPH, keďže si firma riadne platí vyčíslenú DPH.
- Štát by mal aktivitu firmy sledovať cez jej obrat a počet zamestnancov a až pri posúdení, že firma je "mŕtva" (t. j. nemá obrat ani zamestnancov), jej vyrubiť povinnosť zaplatiť daňovú licenciu. Ale pre fungujúcu firmu, ktorá odvádza DPH, zdravotné poistenie, sociálne poistenie, daň z príjmu za zamestnancov, je daňová licencia pri dosiahnutí straty skôr odradením ako povzbudením pre ďalšie fungovanie.
- Má to dopad hlavne na malé spoločnosti, ktoré majú finančné problémy aj tak. Veľkých firiem, ktoré majú dosť finančných prostriedkov sa to nedotkne. Na zrušenie nečinných spoločností sa mohli prijať iné opatrenia.
- Firmy, ktoré nedosahovali požadovanú daňovú licenciu doteraz, nebudú ju dosahovať ani od jej zavedenia, nepomôže ani to, že si ju môžu odpočítať počas troch rokov.
- Tzv. spiace firmy neboli pre štát natoľko zaťažujúce ako je tzv. daňová licencia zaťažujúca pre daňovníkov – abstrahuje sa od reality – kedy najmä začínajúci podnikatelia nemusia dosahovať v podnikaní každoročne zisk. Týmto inštitútom si štát „vyrovnáva“ dlhy, ktoré nie sú vymožiteľné od neplatičov, napr. pri únikoch na DPH.
- Nutnosť zaplataenia daňovej licencie i pri dosiahnutí straty.
- Štát pristupuje ku všetkým podnikom tak, že nechcú platiť dane.
- Ide o porušenie zákona v obchodnej súťaži (firma nevie, za čo platí).
- Daňová licencia je likvidačná pre malé s.r.o. - keď už bola zavedená, tak mala byť vyberaná od obratu napr. 200 000 eur a vyššie.
- Daňová licencia neodráža potreby začínajúcich podnikateľov, musia ju zaplatiť, aj keď nemajú zodpovedajúci zisk, preplatok sa nevracia, len odčíta v ďalšom roku.
- Sú nesprávne stanovené hranice a sumy minimálnej dani, zavedenie daňových licencií komplikuje ekonomickú činnosť v mikro a malých podnikoch, veľké podniky platia malú daňovú licenciu.
- Nie je spravodlivé aby podnik, ktorý dosahuje stratu, platil daň. Prečo má platiť daň, ak spoločnosť nevytvorila daňový zisk? Firmy si musia požičiavať, aby zaplatili daňovú licenciu! Ide o účelový nástroj pre zvýšenie príjmov do štátneho rozpočtu.

- Neschopnosť štátu vytvoriť transparentné prostredie a výber daní.
- Vláda takto ničí jednoosobové malé s.r.o.
- Namiesto toho, aby štát podporoval malé podniky, tak ich ešte zdaní, aj keď nevykážu zisk.

5. Záver

Podľa Dubcovej (2014) prekážkou v podnikateľskej sfére je, že neexistuje oficiálna stratégia zodpovedného podnikania na parlamentnej úrovni ako základný dokument štátu determinujúci ďalšie podporné legislatívne a ekonomické nástroje – z tohto dôvodu považujú vlastníci podniku stratégiu zodpovedného podnikania za sekundárnu. K zodpovednému podnikaniu však určite patrí aj zodpovedný prístup k plneniu daňových povinností, teda zodpovedný vzťah k štátu, v ktorom podnikateľský subjekt využíva verejné statky. Ten však u mnohých podnikateľských subjektov abscentuje a preto je problematika boja proti daňovým únikom stále aktuálna.

Pri uplatňovaní foriem boja proti daňovým únikom však treba mať na zreteli aj hľadisko podnikovej sféry a daňové princípy – najmä princíp spravodlivosti a efektívnosti.

Zavedením inštitútu daňových licencií, ako formy boja proti daňovým únikom, sa vláda SR snaží donútiť podniky – právnické osoby, ktoré majú platiť dane, aby ich aj naozaj platili. Približne štvrtina zo všetkých slovenských firiem totiž za rok, ktorý predchádzal úvahám zaviesť tento nový inštitút (t. j. rok 2012), nezaplatila žiadnu daň. Cieľom licencií je zdanenie obchodných spoločností, ktoré sa dlhodobo vyhýbajú plateniu daní, nie podnikov, ktoré si plnia svoje povinnosti, no jeden či niekoľko rokov sa im nedarí. Daňové licencie nemožno považovať za novú daň, je to inštitút, ktorý je odpočítateľný od kladnej daňovej povinnosti.

Okrem toho chce štát docieľiť, aby sa nezakladali zo špekulatívnych dôvodov firmy platiace daň z pridanej hodnoty. Tieto firmy musia zaplatiť za licenciu 960 eur, pričom podnikateľov s nízkym obrátom chce vláda motivovať, aby sa stali neplateľmi dane z pridanej hodnoty (tí zaplatia ročne za licenciu iba 480 eur). Vzhľadom na skutočnosť, že vláda súčasne so zavedením daňových licencií znížila sadzbu dane z príjmov právnických osôb z 23 % na 22 %, ziskové firmy na zavedení daňových licencií mohli ešte ušetriť.

Na zabránenie presunu firiem do daňových rajov bola tiež zvýšená sadzba zrážkovej dane na transakcie súvisiace s firmami z daňových rajov z 19 % na 35 %. Obchodovanie s firmami zaregistrovanými v daňových rajoch je tak znevýhodnené a predpokladá sa, že podnikateľské subjekty budú uprednostňovať spoluprácu s domácimi spoločnosťami. Zrážková daň vychádza z legislatívy Európskej únie, je zavedená vo viacerých krajinách EÚ, zaviedla ju v rovnakej výške aj Česká republika.

Daňové licencie majú svojich prívržencov ale na druhej strane aj veľa odporcov.

Napríklad ako uvádza Toma a Buchláková (2013), Tibor Gregor, výkonný riaditeľ Klubu 500, ktorý združuje najväčších zamestnávateľov na Slovensku považuje zavedenie licencií za spravodlivé, keďže každá firma by mala mať povinnosť platiť si služby štátu, ktoré potom následne užíva. Republiková únia zamestnávateľov považuje licencie za prijateľné kompromisné riešenie. Tajomník Republikovej únie zamestnávateľov Martin Hošťák však zdôraznil, že v budúcnosti by sa mala konsolidácia verejných financií zameriavať viac na stranu výdavkov, teda malo by sa viac šetriť a nie zavádzať nové dane.

Ján Solík zo Združenia mladých podnikateľov Slovenska tvrdí (Toma a Buchláková, 2013), že ak firmy dlhodobo neplatia dane, je to problém, ktorý vyžaduje riešenie, rovnako ako boj s daňovými podvodmi. Namiesto cielených útokov na daňových podvodníkov sa tvoria opatrenia, ktoré zasahujú plošne všetkých podnikateľov s predpokladom postihnutia práve tých nepoctivých podnikateľov.

Zo zrealizovaného prieskumu vyplýva, že najcitlivejšie vnímajú daňové licencie malé firmy, a to najmä tie, ktoré sú na trhu ešte iba krátky čas. Pre niektoré začínajúce podniky je

minimálna výška dane dokonca likvidačná. Veľké podniky, ktoré podnikajú na Slovensku dlhodobo, daňové licencie nepovažujú za problém. Treba však zdôrazniť, že prieskumu zrealizovanom v roku 2015 sa zúčastnili najmä malé podniky (resp. mikropodniky), čo sa odrazilo aj v celkovom hodnotení daňových licencií.

Podnikateľské subjekty a to najmä malé podniky kritizovali, že štát pristupuje plošne ku všetkým podnikateľom tak, že špekulujú ako neplatiť dane. Mnohí začínajúci podnikatelia však sú v strate nie zo špekulatívnych dôvodov, ale pre počiatočné investície, prípadne pre situáciu na trhu. Rozhodne treba uznať, že inštitút daňových licencií neprispieva k lepšiemu podnikateľskému prostrediu pre malé podniky resp. mikropodniky. Možno podporiť aj názor, že štát by mal aktivitu firmy sledovať cez jej obrat a počet zamestnancov a až pri posúdení, že firma je "mŕtva" (t. j. nemá obrat ani zamestnancov), jej vyrubiť povinnosť zaplatiť daňovú licenciu. Pre fungujúcu firmu, ktorá odvádza DPH, zdravotné poistenie, sociálne poistenie, daň z príjmu za zamestnancov, je daňová licencia pri dosiahnutí straty naozaj skôr odradením ako povzbudením pre ďalšie fungovanie.

Podnikateľské subjekty by tiež privítali, keby sa sadzba dane z príjmov pre právnické osoby znížila opäť na 19 %. Určite by to viedlo zo strany podnikateľov k väčšej ochote platiť dane a eliminovali by sa špekulácie ako sa daňovej povinnosti vyhnúť.

Poznámka

Príspevok je výsledkom dvoch vzájomne sa dopĺňajúcich výskumných projektov: (1) „Eliminácia medzinárodného dvojitého zdanenia podnikateľských subjektov a jej vplyv na rozvoj podnikania a investovania v SR“, VEGA č. 1/0184/16 - podiel na projekte 50%; (2) „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“, VEGA č. 1/0007/16 - podiel na projekte 50%.

Literatúra (References)

- [1] Dubcová, G. 2014. Existence relevance of the functional strategy for corporate responsibility, *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-3867-1. pp. 66-77.
- [2] Fassmann, M. 2007. Stínová ekonomika a práce na černo. 1.vyd. Praha: Soudy, 2007. 358 s. ISBN 978- 80- 86846-21
- [3] Lénártová, G. 2015. Daňové systémy. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 300 s. ISBN 978-80-225-4029-2
- [4] Schneider, F. 2002. Size and Measurement of the Informal Economy in 110, Countries Around the World. The World Bank. Washington, D.C.: World Bank, 2002. [online] [cit. 2016-03-12] Dostupné na internete: http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf
- [5] Šagátová, S. 2015. The development of shadow economy in EU transforming countries, *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-4077-3. pp. 654-662
- [6] Šúbertová, E. 2013. Impact of changes in selected economic instruments for input prices in the Slovak enterprises, *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-3636-3, pp. 529-533.
- [7] Šúbertová, E. 2014. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2014. 128 s. ISBN: 978-80-89553-24-2.

- [8] Toma, B. - Buchláková, L. 2013. Licencie pre firmy pomôžu v boji s daňovými únikmi. [online] [cit.2016-03-15] Dostupné na internete: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/299052-licencie-pre-firmy-pomozu-v-boji-s-danovymi-unikmi/>
- [9] Vavrová, K. 2014. Effect of subsidies non-investment provided for profit (tax base) company, *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-225-3867-1. pp. 532-538.
- [10] Dotazníky pre právnické osoby
- [11] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

Kontakt (Contact)

Ing. Ivona Ďurinová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: ivi.durinova@gmail.com

EXPERT SYSTEMS AS EFFICIENT TOOLS OF LEAN LOGISTICS

Radim Farana, Ivo Formánek, Bogdan Walek¹

ABSTRACT

Currently, a lot of companies have tried to optimize their systems of warehouse stock management to minimize the production costs. The goal is clear – not to spend too much money for stock. There are various information systems that help us to optimize processes like resources adjustment, resources planning, purchasing, deliveries, sales etc. The paper presents an expert system which uses a knowledge-base based on managers' knowledge and experience and other influences affecting the prediction in order to predict and propose the optimum quantity of necessary resources. Individual steps and parts of the expert system are described in the paper. The presented expert system was also verified in a practical application.

KEY WORDS

Expert system, fuzzy logic, optimization, warehouse stock.

JEL CLASSIFICATION

C49, C53, C61

1. Introduction

Currently, a lot of companies have tried to optimize their system of warehouse stock management to minimize their production costs. The optimization means mainly optimization of processes like resources adjustment, resources planning, purchasing, deliveries, sales etc. The goal is clear – not to spend too much money for stock. There are various information systems more or less successfully anticipating and predicting the quantity of resources that should be ordered.

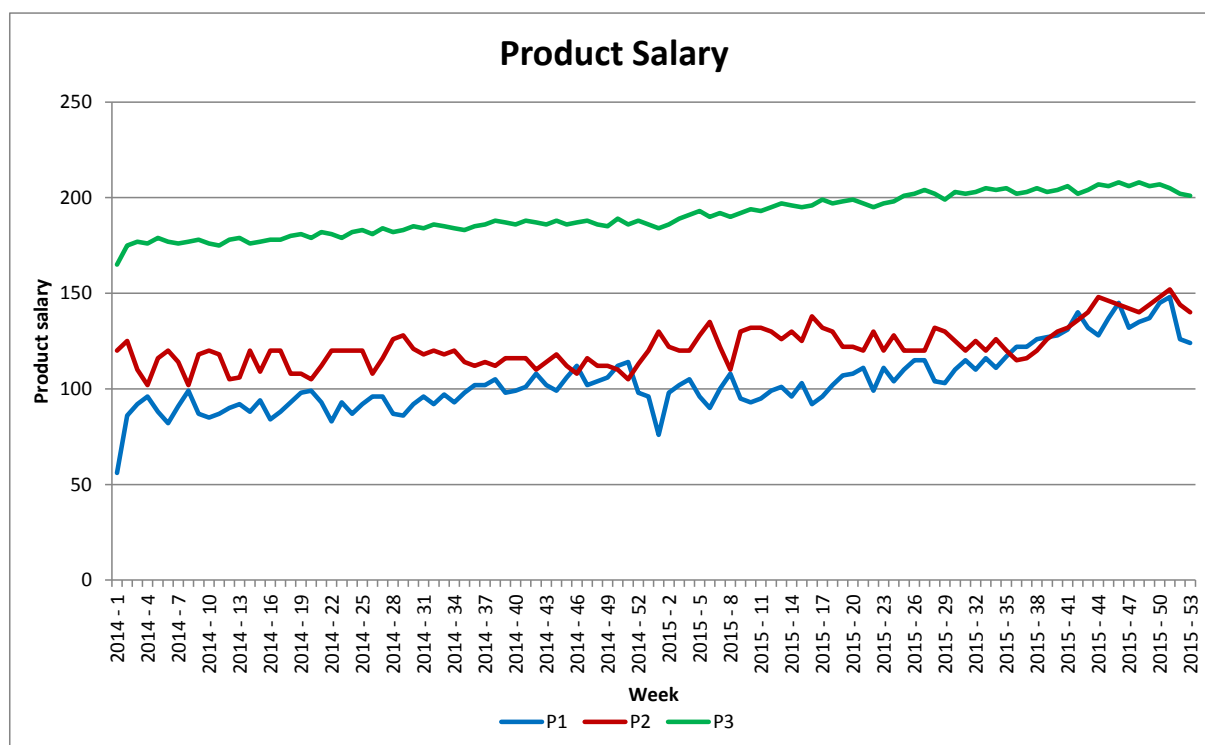
There are generally used different approaches to the sales prediction and thereby the production planning [1, 2]. These can be equalized on statistical methods, especially the analysis of time series, but in practise we often come across with very simple approaches that are very robust at the same time, such as method of moving average. Our approach is based on the use of fuzzy logic expert systems [3, 4]. Experts systems, in particular using fuzzy logic are in this area used by a number of authors for different applications [5, 6, 7]. The applications of artificial neural networks [10, 11] or tools of soft computing are also very interesting. As advantage of Rule-Based Expert Systems is a particular opportunity to use the knowledge of experts and their simple expressions by rules. Fuzzy logic then helps us especially with easy expression of dependences among the values which is poorly expressed using crisp values.

¹ Prof. Ing. Radim Farana, CSc., Institute for Research and Applications of Fuzzy Modeling, University of Ostrava, 30. dubna 22, 701 03 Ostrava, Czech Republic, radim.farana@osu.cz
RNDr. Bogdan Walek, Ph.D., Institute for Research and Applications of Fuzzy Modeling, University of Ostrava, 30. dubna 22, 701 03 Ostrava, Czech Republic, bogdan.walek@osu.cz.
Doc. Dr. Ing. Ivo Formánek, Department of Entrepreneurship and Management, University of Entrepreneurship and Law, Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava, Czech Republic, ivo.formanek@vspp.cz.

2. Design of the expert system for prediction of sales

As an example of the use of the expert system for prediction of sales we use the specific example of the sale of the three specific products of a mechanical engineering company. We have sales data for each of the weeks in 2014 and 2015 (Figure 1), which are split into two parts. We have used the data 2014 and the first 42 weeks in 2015 to determine the knowledge. The remaining data, then we have used to verify the behaviour of the expert system compared to the prediction based on moving average.

Figure 1: The progress of the sales of the three products of the engineering firm



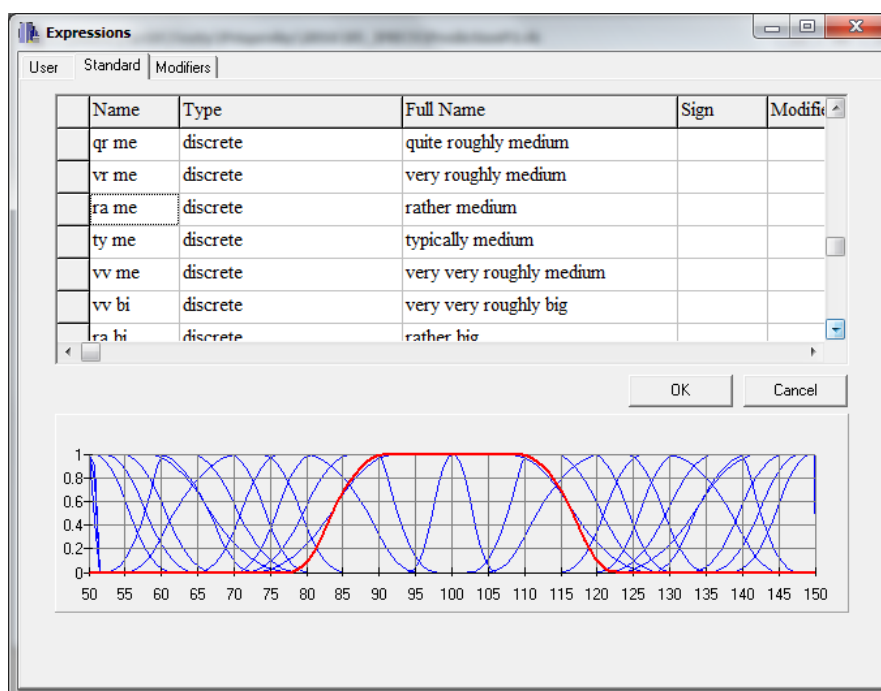
Source: authors, own processing

The first task is to determine the parameters of expert system. Because of no information available about the behaviour of the market or competition, we are going to focus only on the information available within the company. From previous works, we have already known that the more parameters affecting the sales we can describe, the more accurate the prediction is, see for example [12]. Thus, as the parameters we set the sales of individual products in the previous two weeks and the status of the negotiation of contracts in the previous two weeks, which the most affect the current sale. For the realization of the expert system, we will use the Linguistic Fuzzy Logic Controller (LFLC), see Figure 3, which is very convenient for practical applications.

Linguistic Fuzzy Logic Controller (LFLC) is a result of application of formal theory of the fuzzy logic in the broad sense (FLb). The fundamental concepts of FLb are evaluative linguistic expressions and linguistic description. Evaluative (linguistic) expressions are natural language expressions such as small, medium, big, about twenty-five, roughly one hundred, very short, more or less deep, not very tall, roughly warm or medium hot, roughly strong, roughly medium important, and many others. They form a small, but very important, constituent of natural language since we use them in common sense speech to be able to evaluate phenomena around. Evaluative expressions have an important role in our life because

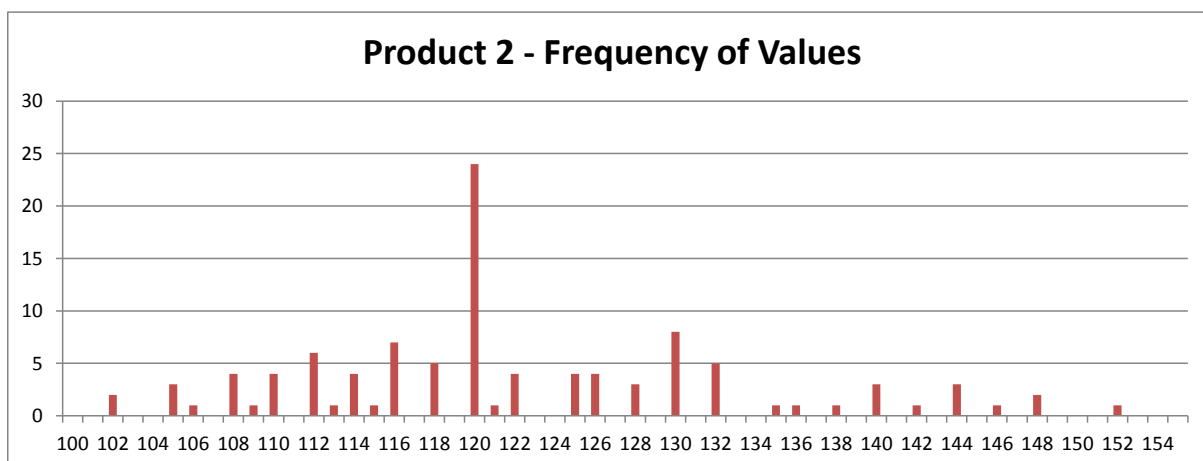
they help us determine our decisions; help us in learning and understanding, and in many other activities.

Figure 2: A standard set of evaluative linguistic expressions of LFLC tool



Source: authors, own processing

Figure 3: The frequency of sales of the product P2



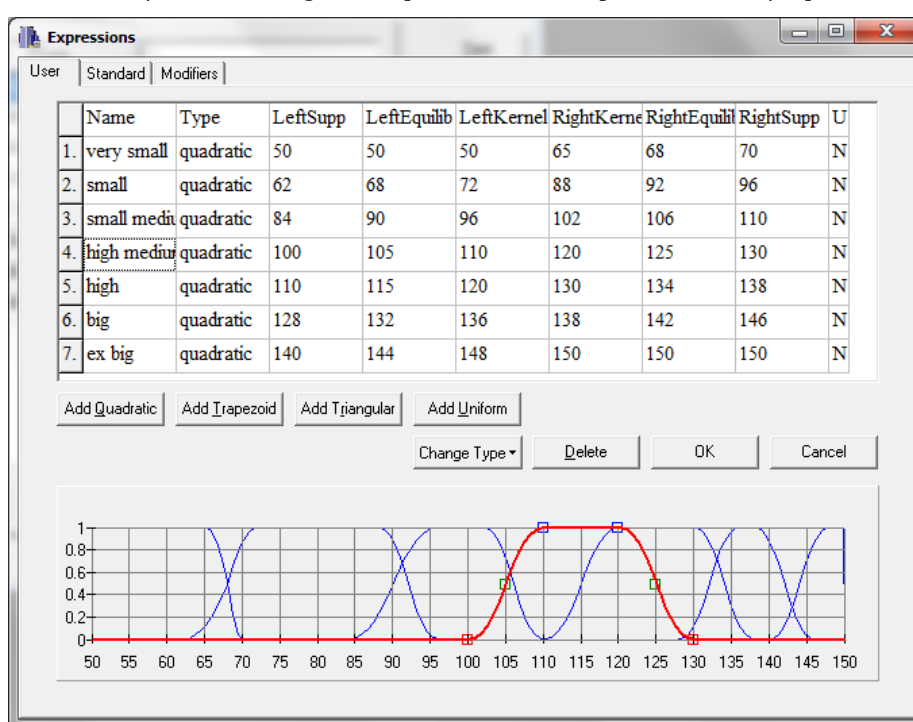
Source: authors, own processing

Simple evaluative linguistic expressions (possibly with signs) have a general form <linguistic modifier><TE-adjective> (where <TE-adjective> is one of the adjectives (also called gradable) “small – sm, medium – me, big – bi” or “zero – ze”. The <linguistic modifier> is an intensifying adverb such as “extremely – ex, significantly – si, very – ve, rather – ra, more or less – ml, roughly – ro, quite roughly – qr, very roughly – vr”), see Figure 2.

This set of linguistic expressions has been drawn up on the basis of the experience of the creators, but it does not always suit the particular situation. Figure 3 shows the frequency of each value of sales for the product P2. We can see that most of the values are concentrated in the middle of the interval, which covers little linguistic expressions, so when compiling a system of rules for the expert system, there have often appeared the same value (me). LFLC tool offers the possibility of user-set assembly of evaluative linguistic expressions; see Figure 4 that will better respond to the current situation.

Then we set the rules that describe the behaviour of the system, the sale of products. As already mentioned, in the sample we have no information about external influences, the behaviour of competitors, etc., that would have allowed us to better describe the whole system, which could significantly improve the quality of prediction, see e.g. [12], and we need to focus only on known values of sales and the activity in the preparation of future contracts.

Figure 4: A set of evaluative linguistic expressions drawn up on the basis of expert knowledge



Source: authors, own processing

We will use the two previous sales values (marked P1-2, and P1-1, P2-2 and P2-1, P3-2 and P3-1) and set the individual rules predicting the current sale (P1, P2, P3). Activity in the preparation of future contracts will be assessed with a 5 degree scale with the values 1-5 and evaluated in the two previous weeks (marked A-2 and A-1). If we do not have available the knowledge of an expert, we can use the automated system with advantage of learning system LFLC, which on the basis of known values shall draw up a set of rules, see Figure 5.

The created set of rules, of course, can contain not only duplicate rules, but also contradictory rules, which it is appropriate to resolve, but the expert knowledge is required. If the contradictory rules are not removed, the system will determine the outcome on the basis of all these rules laid down by the way, typically by the method of Simple Defuzzification of Linguistic Expressions (DEE). Figure 6 shows the testing the behaviour of the created fuzzy expert system for the specified combination of input values.

Figure 5: Uploaded data for automated learning system in LFLC

General | Input variables | Output variables | Rules | Input / Output

Import file... Compute Save File... Learn

☐ Linguistic Approximation

Data filename: C:\Users\Far10\T\exty\Prispevky\2016\05\IMECS\ProductionData2.txt

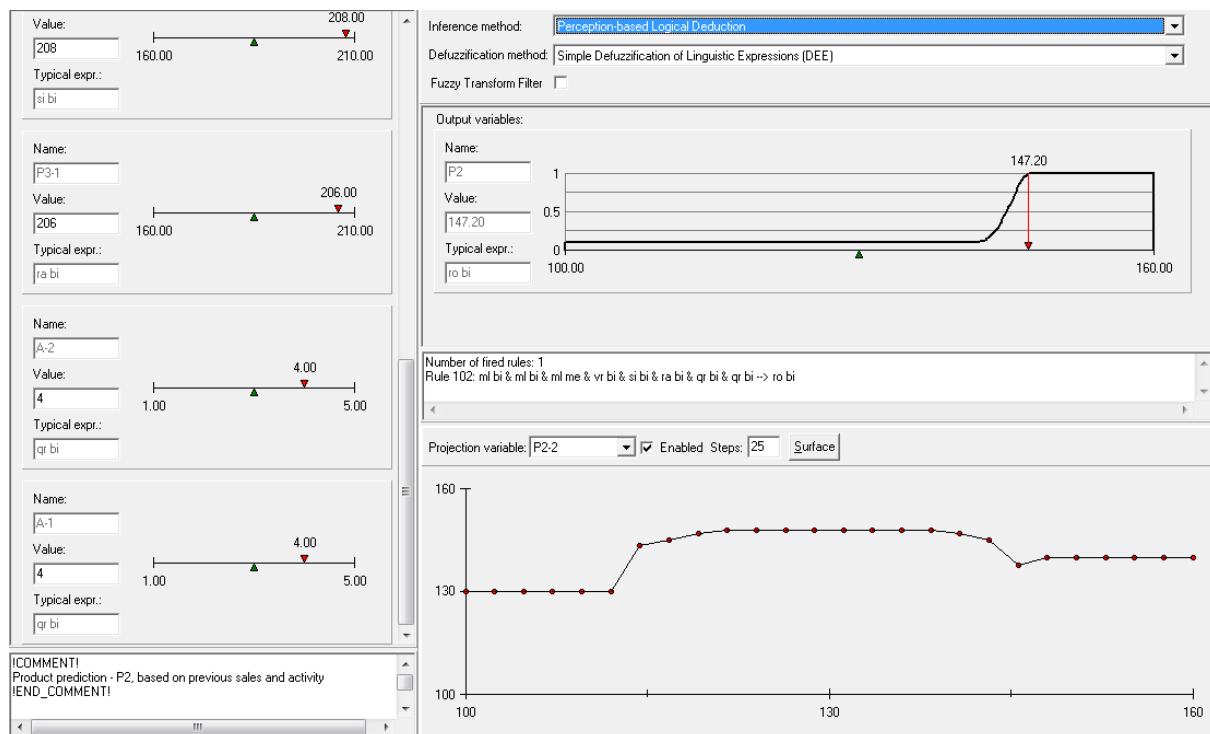
	P1-2	P1-1	P2-2	P2-1	P3-2	P3-1	A-2	A-1	est.	P2
	<50.00,	<50.00,	<100.00,	<100.00,	<160.00,	<160.00,	<1.00,	<1.00,	<100.00,	<100.00,
1.	56	86	120	125	165	175	1	1	110	110.000000
2.	86	92	125	110	175	177	1	1	102	103.000000
3.	92	96	110	102	177	176	1	2	116	120.000000
4.	96	88	102	116	176	179	2	2	120	130.000000
5.	88	82	116	120	179	177	2	2	114	116.000000
6.	82	91	120	114	177	176	2	1	102	103.000000
7.	91	99	114	102	176	177	1	2	118	119.000000
8.	99	87	102	118	177	178	2	2	120	130.000000

Add Row Delete Row Max. Error: 12.000000

Save Save As Close

Source: authors, own processing

Figure 6: Testing the fuzzy set of rules in LFLC environment



Source: authors, own processing

As already stated, the set of rules has been drawn up on the basis of sales data from 2014 and the first 42 weeks of the year 2015. If we used the expert system for prediction, the results were satisfactory, but the deviation would be similar as the other approaches. Of course, the process of sales, Figure 1 clears that the sale of the product P2 has a positive trend over the

time. This fact we can very easily use for a simple change in the context of the input and output variables, see Figure 7.

Figure 7: Setting the context of the output variables P2 in LFLC environment

Source: authors, own processing

Table 1 shows the results of the testing for the solution for weeks 43-53 of year 2015. We can see that compared to the moving average (of the four previous values), the expert system reaches an average half a deviation from the true value.

Table 1: Comparison of prediction results – Moving Average, expert system LFLC

Year	Week	P2 - real	P2 - stat	difference	P2 - LFLC	difference
2015	43	140	129	-7,86%	141	0,71%
2015	44	148	133	-10,14%	145	-2,03%
2015	45	146	137	-6,16%	144	-1,37%
2015	46	144	140	-2,78%	145	0,69%
2015	47	142	143	0,70%	141	-0,70%
2015	48	140	144	2,86%	139	-0,71%
2015	49	144	144	0,00%	145	0,69%
2015	50	148	143	-3,38%	147	-0,68%
2015	51	152	144	-5,26%	151	-0,66%
2015	52	144	145	0,69%	141	-2,08%
2015	53	140	146	4,29%	141	0,71%

Source: authors, own processing

• Conclusion

As it was said at the very beginning of the paper, there are various industrial and management information systems more or less successfully anticipating and predicting the quantity of company resources that should be ordered. These systems usually try to simulate behaviour of the experienced managers who are able to adjust the necessary prediction based on their long-term knowledge and experience. We call such systems as expert systems. The expert systems apply – like experienced managers – prediction based mainly on business in the previous periods.

The paper has presented a processing of design for the fuzzy-expert system for prediction of sales of products of the engineering company, using the tool of Linguistic Fuzzy-Logic Controller, which has been developed at the University of Ostrava in the city of Ostrava.

Experience of using the expert systems prediction of warehouse stock shows that these systems work very well in stable situations with no unexpected changes or events. The main

reason is that the set of rules contains only aggregated knowledge of situations that already occurred. Therefore, inference mechanism of expert systems can find solutions just only for situations which are the same as situations occurred in the past or which are very similar to them (like in case of experienced managers). The presented example comes from middle-sized engineering company that did not monitor and evaluate the external influences and their effects on the sale. To further refine the prediction and to obtain more accurate prediction, there would have to contribute an analysis of external influences and add the appropriate parameters in the expert system, see [12].

Operation of the predictive system in early 2016 has confirmed our expectations with which it has been created. Any deviations in the predicted values continue to move in units of percent. These good results are achieved also by inclusion of new rules to the values of sales which is very easy in case of the expert systems – e.g. unlike artificial neural networks that are non-linear and need a new learning process.

Acknowledgement

This work was supported by the project “LQ1602 IT4Innovations excellence in science”.

References

- [1] Brown, S. A., 2000. *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*. New York: John Wiley & Sons Canada, 2000. ISBN 0-4716-4409-9.
- [2] Swift, R. S., 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2001. ISBN 0-1308-8984-9
- [3] Novak, V., 1995. Linguistically Oriented Fuzzy Logic Control and Its Design. In. *Journal of Approximate Reasoning*. Vol. 12, 1995, pp. 263-277. ISSN 0888-613X.
- [4] Pokorný, M., 1996. *Artificial Intelligence in modelling and control* (in Czech). BEN - technická literatura: Praha, 1996. ISBN: 80-901984-4-9.
- [5] Xu Bin, Liu Zhi-Tao, Nan Feng-Qiang, Liao Xin, 2010. Research on energy characteristic prediction expert system for gun propellant. In. *IEEE International Conference on Intelligent Computing and Intelligent Systems (ICIS)*, 2010, Vol. 2, pp. 732 – 736. ISBN: 978-1-4244-6582-8.
- [6] Zhang Bofeng, Wang Na, Wu Gengfeng, Li Sheng, 2004. Research on a personalized expert system explanation method based on fuzzy user model. In. *Fifth World Congress on Intelligent Control and Automation, 2004*. WCICA 2004, Vol. 5, pp 3996 – 4000. ISBN 0-7803-8273-0.
- [7] Zhang Bofeng, Liu Yue, 2005. Customized explanation in expert system for earthquake prediction. In. *17th IEEE International Conference on Tools with Artificial Intelligence ICTAI 05, 2005*, 5 pp. – 371. ISBN: 0-7695-2488-5.
- [8] Wang J., 2008. *Data warehousing and mining: concepts, methodologies, tools, and applications*. Information Science Reference: Hershey, PA, c2008, 6 v. (lxxi, 3699, 20 p.). ISBN 978-1-59904-951-9.
- [9] Khosrow-Pour, M., 2014. *Encyclopedia of information science and technology*. 3rd ed. IGI Global, 2014, 10384 p. ISBN 978-1-46665-889-9.

- [10] K S Vaisla, Ashutosh Kumar Bhatt, Shishir Kumar, 2010. Stock Market Forecasting using Artificial Neural Network and Statistical Technique: A Comparison Report. In. *(IJCNS) International Journal of Computer and Network Security*, Vol. 2, No. 8, August 2010. ISSN 2076-2739.
- [11] Kunwar Singh Vaisla, Ashutosh Kumar Bhatt, 2010. An Analysis of the Performance of Artificial Neural Network Technique for Stock Market Forecasting. In. *(IJCSE) International Journal on Computer Science and Engineering* Vol. 02, No. 06, 2010, pp. 2104-2109. ISSN 0975-3397.
- [12] Walek, B., Farana, R., 2015. Proposal of an Expert System for Predicting Warehouse Stock. In. *4th Computer Science On-line Conference 2015, CSOC 2015*. Zlín: UTB ve Zlíně, 27. – 30. 4. 2015, pp. 85-91. ISSN 2194-5357.

Contact

Prof. Ing. Radim Farana, CSc.,
Institute for Research and Applications of Fuzzy Modeling,
University of Ostrava, 30. dubna 22, 701 03 Ostrava,
Czech Republic, radim.farana@osu.cz

Doc. Dr. Ing. Ivo Formánek,
Department of Entrepreneurship and Management,
University of Entrepreneurship and Law, Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava,
Czech Republic, ivo.formanek@vspp.cz.

RNDr. Bogdan Walek, Ph.D.,
Institute for Research and Applications of Fuzzy Modeling,
University of Ostrava, 30. dubna 22, 701 03 Ostrava,
Czech Republic, bogdan.walek@osu.cz.

PRINCIPLES OF EFFECTIVE PRICE DECISION MAKING IN REGULATED MARKETS OF NETWORK INDUSTRIES

PRINCÍPY EFEKTÍVNEHO CENOVÉHO ROZHODOVANIA NA REGULOVANÝCH TRHOCH SIEŤOVÝCH ODVETVÍ

Eleonora Fendeková¹¹

Abstract

The aim of the paper is to examine the equilibrium conditions in the market of network industries. The existence of pure monopoly in network industries increases the role of regulation mechanisms in connection with objectification and increase in their social effectiveness. The objective of regulation mechanisms is to find an appropriate proportion between price and product supply of network industry under assumption of the existence competitive market.

Traditional methodological tool for price regulation applied by price regulators to set maximum price of network industries products is the regulation on the basis of the rate of return regulation.

In the paper we will analyze effectiveness of this very frequently used scheme for monopoly price regulation. On the basis of the firms behavior in the conditions of regulation we show that in this regulatory scheme the monopoly has the tendency to respond to the tightening of the regulatory conditions by increasing the volume of used capital.

Key words

Price decision making, network industries, profit maximization, price regulation

JEL Classification: D42, D43, L51

Úvod

Problematika cenovej regulácie na trhu sieťových odvetví je v súčasnosti obzvlášť aktuálna téma, nakoľko otázky primeraného zisku a objektívne zdôvodnených nákladov subjektov sieťových odvetví dnes rezonujú pomerne intenzívne v odbornej verejnosti. Vo všeobecnosti totiž v prostredí globalizujúcich sa ekonomík, a to rovnako na národných ako aj nadnárodných trhoch sa typickými trhovými štruktúrami stávajú trhové štruktúry nedokonalkej konkurencie, v ktorých producentské subjekty na strane ponuky, získavajú dominantné postavenie a dokážu trhové ceny nielen akceptovať ale vo výraznej miere aj kreovať, a to práve v dôsledku existencie už spomenutých výrazných bariér vstupu na trh.

Takže tradičné mechanizmy stanovenia cien zodpovedajúce dnes už klasiacej schéme dokonale konkurenčného trhového prostredia sú nahradené adekvátnymi mechanizmami pre monopolné a oligopolné trhové štruktúry, pričom tieto sú v prípade subjektov sieťových odvetví ešte obohatené o regulačné analytické schémy.

Možno teda konštatovať, že monopol v dôsledku svojho výlučného postavenia na trhu ako jediného dodávateľa výrobku alebo služby na relevantnom trhu, môže stanoviť takú trhovú cenu (Kufelová, I., 2015) a ponúkať taký objem produkcie, ktorý mu umožní maximalizovať zisk nad rámec možností konkurenčnej firmy.

¹¹ University of Economics, Department of Business Economics, Bratislava, Slovakia, e-mail: nfendek@euba.sk

Monopol pravdaže koná v rámci legitímnych trhových podmienok a jeho pozícia je determinovaná reálnou situáciou na trhu. Na druhej strane je však prirodzené, aby existovali nástroje umožňujúce tento zisk monopolu prerozdeliť tak, aby jeho časť podporila celospoločenské ciele rozvoja ekonomiky krajiny, na trhu ktorej monopol pôsobí.

Pre reguláciu subjektov vybraných odvetví, ktoré predstavujú z hľadiska ich pozície na trhu monopoly resp. prirodzené monopoly vytvára štát inštitúciu tzv. regulátora, ktorého úlohou je v konečnom z poverenia štátu vytvoriť také legislatívne prostredie a regulačné mechanizmy, ktoré zabezpečia trhovú rovnováhu pre sledované komodity pri garantovaní primeraného zisku pre regulovaný subjekt (Fendek, M., Fendeková, E, 2008). Medzi tieto odvetvia patria predovšetkým sieťové odvetvia, ktorých subjekty majú často charakter monopolov a štát má preto záujem ich činnosť regulovať.

Regulačné úrady v súvislosti s plnením svojho základného poslania, ktorým je vecná a cenová regulácia podnikania v regulovaných činnostiach vybraných odvetví stoja pred zabezpečením efektívneho riešenia dvoch úloh:

- vytvorenie fungujúceho a zároveň, a to sa žiada zdôrazniť, konkurenčného trhového prostredia s produktmi sieťových odvetví pri uplatnení štandardných regulačných mechanizmov, a to najmä v kontexte vstupu Slovenska do Európskej únie a postupnou adaptáciou Slovenska na podmienky na trhoch s energiami v zjednotenej Európe;

- pripraviť taký analytický aparát pre cenovú reguláciu sieťových odvetví, ktorý by garantoval efektívny rozvoj regulovaných subjektov, pričom v prvej etape bolo rovnako dôležitou úlohou

1. Mechanizmus stanovenia cien na trhu sieťového odvetvia

Tak ako spotrebiteľ pri definovaní svojej optimálnej spotrebnej stratégie hľadá taký spotrebný kôš, ktorý maximalizuje svoju užitočnosť, tak na druhej strane, firma, a to pravdaže v každom type trhovej štruktúry sa usiluje presadiť takú kombináciu objemu ponuky a trhovej ceny, ktorá jej maximalizuje zisk.

Ak konkurenčná firma chce vôbec predat' nejaký výstup, musí ho predat' za trhovú cenu, pravdaže reálne svetové trhy zriedkakedy dosahujú tento ideál. Otázka teda nespočíva v tom, či nejaký špeciálny trh je dokonale konkurenčný, totiž dokonale konkurenčný trh prakticky neexistuje. Nakoľko firma musí rešpektovať trhovú cenu rovnovážnu p^0 , tak v snahe po maximalizácii zisku hľadá taký objem produkcie q^0 , ktorý bude tento maximálny zisk garantovať. Riešime potom úlohu na voľný extrém v tvare

$$z(q) = t(q) - n(q) \rightarrow \max \quad (1)$$

kde

q - objem výstupu,

$z(q)$ - funkcia zisku,

$t(q)$ - funkcia celkových tržieb firmy,

$n(q)$ - funkcia celkových nákladov

a pre funkciu celkových nákladov firmy platí

$$n(q) = nv(q) + n_F \quad (2)$$

kde

n_F - sú fixné náklady firmy,

$nv(q)$ - funkcia variabilných nákladov.

Predpokladajme, že funkcie $z, t, n, nv : R \rightarrow R$ sú spojité a diferencovateľné.

Konkurenčná firma realizuje svoju produkciu za trhovú cenu p^0 , takže funkcia tržieb je v tomto konkrétnom prípade lineárna

$$t(q) = p^0 q$$

a úlohu maximalizácie zisku (6.1) preformulujeme nasledovne

$$z(q) = p^0 q - n(q) \rightarrow \max \quad (3)$$

Na základe nutnej podmienky prvého a druhého rádu existencie extrém funkcie zisku v úlohe (3) dostávame

$$\begin{aligned} \frac{dz(q)}{dq} &= \frac{dt(q)}{dq} - \frac{dn(q)}{dq} = p^0 - \frac{dn(q)}{dq} = p^0 - nm(q) = 0 \Rightarrow \\ p^0 &= nm(q) \end{aligned} \quad (4)$$

Vidíme teda, že konkurenčná firma stanoví objem svojej ponuky tak, by sa táto cena rovnala jej marginálnym nákladom (4). Keď do fungovania konkurenčného trhu zasahujú bariéry vstupu na trh a vzniká trhovú štruktúra nedokonalnej konkurencie, vzťah (4) sa modifikuje, monopol presadí trhovú cenu zväčša výrazne presahujúcu úroveň konkurenčného prostredia a dochádza k určitému narušeniu proporcií hospodárskej súťaže (Sherman, R. 1990), Monopol totiž, na rozdiel od firmy pôsobiacej v prostredí dokonalnej konkurencie, môže pri rešpektovaní funkcie dopytu stanoviť pre svoju optimálnu výrobnú stratégiu ako trhovú cenu p^* , tak aj objem ponuky produkcie q^* . Monopol teda neurčuje iba optimálny objem výroby q^* k nejakej trhovej cene p , ale hľadá takú optimálnu trhovú cenu p^* , ktorú sa pokúsi presadiť na trhu a pri ktorej dokáže na trhu umiestniť práve to množstvo produkcie q^* , ktoré mu zabezpečí maximálny zisk. Za predpokladu, že okrem nákladovej funkcie $n(q)$ firma pozná aj svoju cenovooodbytovú funkciu, t. j. inverznú funkciu dopytu po svojom výrobku

$$p = p(q), \quad p(q): R \rightarrow R \quad (5)$$

možno problém optimálneho rozhodovania monopolistickej firmy formalizovať v tvare nasledovnej úlohy matematického programovania

$$z(q) = q p(q) - n(q) \quad (6)$$

Riešme teda úlohu (6). Za predpokladu, že nákladová funkcia $n(q)$ a cenovooodbytová funkcia $p(q)$ sú hladké, je aj funkcia zisku $z(q)$ hladká a firma maximalizuje svoj zisk pre taký objem produkcie q^* , ktorý vyhovuje nasledujúcemu vzťahu odvodenému z nutnej podmienky existencie extrém funkcie zisku

$$\frac{dz(q)}{dq} = \frac{dt(q)}{dq} - \frac{dn(q)}{dq} = 0 \Rightarrow \frac{dt(q)}{dq} = \frac{dn(q)}{dq} \quad (7)$$

Inými slovami, firma maximalizuje svoj zisk pre taký objem produkcie q^* , pre ktorý marginálne tržby firmy sa rovnajú jej marginálnym nákladom (Fendek, M., Fendeková, E, 2009).

Po analytickej úprave nutnej podmienky (7) existencie extrém funkcie zisku $z(q)$ dostávame

$$\frac{dp(q)}{dq}q + p(q) - \frac{dn(q)}{dq} = 0$$

a po úprave

$$\frac{dp(q)}{dq}q + p(q) = \frac{dn(q)}{dq}$$

$$p(q) \left(1 + \frac{1}{\frac{dq}{q} \cdot \frac{dp(q)}{p(q)}} \right) = \frac{dn(q)}{dq}$$

môžeme formulovať nasledovnú podmienku pre vyjadrenie rovnovážnej ceny ponuky a následne výšky ponuky monopolu v nasledujúcom tvare

$$p(q)_{\text{monopol}} = \left(\frac{e(q)}{1 + e(q)} \right) mn(q) \quad (8)$$

kde

$mn(q)$ - funkcia marginálnych nákladov monopolu, pre ktorú platí $mn(q) = \frac{dn(q)}{dq}$

$e(q)$ - funkcia vlastnej cenovej elasticity dopytu, pre ktorú platí $e(q) = \frac{dq}{q} / \frac{dp(q)}{p(q)}$

Na základe vzťahu (8) vidíme, že monopol v dôsledku svojho dominantného postavenia na trhu dokáže predávať svoje produkty za cenu vyššiu ako konkurenčná firma. Dá sa dokonca ukázať, že efekt zvýšenia tržieb monopolu a teda i zisku možno realizovať pri paradoxnej hypotéze zvyšovania ceny a následného znižovania odbytu tovaru (Pepall, L. - Richards, D. J. - Norman, D., 2004), samozrejme za predpokladu, že dopyt po tovare je elastický.

Z uvedeného je zrejmé, že fungovanu trhového prostredia, to najmä v súvislosti s garanciou platnosti princípov hospodárskej súťaže je potrebné venovať primeranú pozornosť. Dôležitou súčasťou kontroly trhu sieťových odvetví, t. j. trhu s elektrickou energiou, plynom a ostatnými produktmi sieťových odvetví je vytvorenie regulačného rámca v národnej ekonomike.

V podmienkach Slovenska túto úlohu plní auguste Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO), ktorého úlohou je vydávať licencie a regulovať ceny a normy kvality pre produkty sieťových odvetví. Úlohou Úradu pre reguláciu sieťových odvetví je pripravovať a verifikovať režimy regulácie cien produktov sieťových odvetví. Úrad pre reguláciu sieťových odvetví vypracoval sústavu nových regulačných pravidiel pre tvorbu cien produktov sieťových odvetví. Úrad prebral zodpovednosť za reguláciu sieťových odvetví a vláde zostala zodpovednosť za hospodársku politiku v sieťových odvetviach a výkon vlastníckych práv v regulovaných podnikoch. Regulácia sa vykonáva zákonom o regulácii určením spôsobu výpočtu maximálnej ceny alebo určením maximálnej ceny alebo tarify, pričom takto určená cena musí zohľadňovať ekonomicky oprávnené náklady a primeraný zisk z vykonávania regulovanej činnosti.

2. Modely cenovej regulácie cien na trhu sieťových odvetví

Tradičným metodologickým nástrojom pre cenovú reguláciu, ktorý uplatňujú cenoví regulátori v prostredí sieťových odvetví je regulácia na báze miery návratnosti, ktorou sa regulujú vo väčšine vyspelých ekonomik ceny produkcie napr. elektrárenských, plynárenských a ďalších spoločností (Kintler, J. – Grisáková, N., 2012). Cieľom je zabezpečiť, aby regulovaný subjekt stanovil cenu produkcie alebo služby pre svojich zákazníkov tak, aby zo svojich tržieb uhradil, všetky svoje *primerané a obozretne vzniknuté náklady* (Fendek, M., 2008), ako aj regulovanú návratnosť na svoju *obozretnú*² investíciu.

Preskúmame prípustnú mieru návratnosti výdavkov na investície RoR u regulovanej firmy analyticky. Predpokladajme, že firma vyrába homogénny výrobok o objeme produkcie q , ktorý realizuje na relevantnom trhu za cenu p . Predpokladajme ďalej, že firma využíva dva výrobné faktory, a to pracovnú silu s úrovňou spotreby L pri cene práce w a kapitál s úrovňou spotreby K pri cene kapitálu r .

Zisk firmy je vo všeobecnosti definovaný ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi v tvare

$$\pi(q) = t(q) - n(q)$$

kde

$t(q) = p \times q$ – funkcia tržieb firmy, $t: R \rightarrow R$

$n(q) = n_v(q) + n_F$ – funkcia celkových nákladov firmy, $n: R \rightarrow R$

$n_v(q)$ – funkcia variabilných nákladov firmy, $n_v: R \rightarrow R$

n_F – fixné náklady firmy, $n_F \in R$

Ak nahradíme všeobecnú nákladovú funkciu nákladovou funkciou na báze spotreby výrobných faktorov, dostávame funkciu zisku v nasledovnom tvare

$$\pi(q) = p \times q - w \times L - r \times K$$

Ak ďalej vyjadríme objem produkcie q na základe produkčnej funkcie v tvare

$$q = f(K, L)$$

a cenu produkcie p na základe cenovooodbytovej funkcie v tvare

$$p = p(q)$$

tak funkciu zisku môžeme vyjadriť v tvare

$$\pi(q) = p(q) \times q - w \times L - r \times K$$

a po ďalšej úprave v tvare

$$\pi(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K$$

Neregulovaná firma môže nastaviť svoje riadené, resp. endogénne parametre rozhodovania ľubovoľným spôsobom. Takže zvolí si optimálny objem výstupu q^* , akceptovateľnú optimálnu cenu p^* a zodpovedajúce spotreby výrobných faktorov práca L a kapitál K tak, aby dosiahla maximálny zisk. Optimálny výstup a optimálnu cenu vypočíta riešením nasledovnej úlohy matematického programovania

² Na tomto mieste poznamenajme, že pod pojmom *obozretný* rozumieme situácie, kedy sa určité rozhodnutie o investícii alebo výdavkoch uskutočnilo v podmienkach verifikovaných a relevantných informácií dostupných v čase prijatia rozhodnutia.

$$\pi(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K \rightarrow \max$$

$$K, L \in R_{\geq 0}$$

V tomto prípade teda neregulovaná firma nemá žiadne formálne prekážky pre nastavenie parametrov garantujúcich jej maximálny zisk (Fendek, M., 2008). Naproti tomu regulovaná firma musí rešpektovať ohraňovania definované regulátorom. Režim cenovej regulácie na báze miery návratnosti potom spočíva v tom, že prostredníctvom exogénne definovanej riadiacej premennej RoR sa reguluje pre firmu prípustná úroveň podielu tržieb firmy $p \times q$ znížených o jej nekapitálové náklady $L \times w$ a objemu spotrebovaného kapitálu K .

Inými slovami, firma môže optimalizovať, resp. ľubovoľne stanoviť na jednej strane úroveň spotreby práce L , kapitálu K pri trhovách cenách výrobných faktorov w , r a na strane druhej úroveň svojej produkcie q ale aj cenu produkcie p s jedinou podmienkou, že bude rešpektovať regulátorom definovanú mieru návratnosti, to znamená platnosť vzťahu

$$RoR \geq \frac{p \times q - w \times L}{K} \quad (9)$$

Dá sa ukázať, že medzi hodnotou riadiaceho parametra RoR a ziskom monopolu platí vzťah

$$(RoR - r) \times K \geq \pi(q) \quad (10)$$

Zo vzťahu (10) vidíme, že regulovaný subjekt môže nastaviť svoje parametre systému len tak, aby jeho dosiahnutý zisk neprevýšil hodnotu kapitálu oceneného rozdielom medzi regulátorom definovanou mierou návratnosti RoR a cenou kapitálu r . V konečnom dôsledku teda môže regulovaná firma vyrábať takým spôsobom, aby jej *primeraný zisk* neprevýšil $RoR - r$ násobok úrovne variabilného vstupu kapitál (Fendek, M. - Fendeková, E., 2010). Táto 2 podmienka sa v odbornej literatúre označuje ako *hranica primeraného zisku regulovanej firmy*. Je zrejmé, že v prípade, ak regulátor nastaví mieru návratnosti kapitálu RoR tak, že táto prevyšuje jeho cenu r , tak firma dosahuje pre každú kombináciu vstupov s kladnou hodnotou spotreby výrobného faktora K kladný zisk. Už toto konštatovanie predikuje problematiku exkluzívne postavenie výrobného faktora kapitál pri rozhodovaní regulovanej firmy..

Táto forma cenovej regulácie však v sebe skrýva jedno závažné riziko, a síce to, že nezriedka motivuje firmu k používaniu vyššieho objemu variabilného vstupu kapitál ako u neregulovanej firmy. Firma by totiž mohla produkovať pri cene p^*_R regulovaný objem výstupu q^*_R aj pri inej kombinácii variabilných vstupov práca a kapitál ako je optimálna regulovaná kombinácia práca L^*_{Reg} a kapitál K^*_{Reg} . Takže, ak regulácia na báze návratnosti stimuluje firmu k využívaniu vysokých objemov kapitálu v záujme dosiahnutia maximálne povoleného primeraného zisku, tak firma nemá motiváciu využívať na produkčnej izokvante lokalizované často efektívnejšie a z hľadiska ceny produkcie a objemu ponuky ekvivalentné kombinácie vstupov, napr. podporujúce zamestnanosť v porovnaní so samoúčelnými investíciami do zariadení. Možné sú však aj iné, sofistikovanejšie príklady nákladovej štruktúry firmy.

Záver

Cieľom príspevku bolo prezentovať princípy efektívneho cenového rozhodovania na regulovaných trhoch sieťových odvetví z hľadiska dosahovanej úrovne primeraného zisku regulovaných subjektov.

Na základe analýzy správania firmy sieťového odvetvia v podmienkach regulácie na báze návratnosti použitého kapitálu sme ukázali, že v tejto regulačnej schéme má firma tendenciu reagovať na sprísnenie podmienok regulácie zvýšením objemu využívaného kapitálu. Zvýšenie objemu využívaného kapitálu však vonkoncom nie je tým, čo systém regulácie sleduje. Regulácia má za cieľ skôr ovplyvniť hodnoty iných, pre firmu, ale i ekonomiku dôležitých indikátorov, akými je objem produkcie, úroveň predaja výrobkov, resp. úroveň nákladov.

Preto boli vyvinuté aj iné formy cenovej regulácie, ktoré ovplyvňujú primeraný zisk firmy priamo na báze objemu jej produkcie, úrovne predaja výrobkov regulovanej firmy, resp. na báze výšky jej celkových nákladov. Cieľom je s použitím regulačných mechanizmov podporiť efektívny rozvoj trhu sieťového odvetvia a do istej miery i regulovaného subjektu.

Poznámka

Článok bol vydaný s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Optimalizačné modely a metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“, 2015 – 2017. grant č. 1/0697/15

Literatúra

- [1] Besanko, D.A. - Braeutigan, R.R. (2002). Microeconomics. An integrated Approach. New York: John Willey and Sons, Inc., ISBN 0-471-17064-X,
- [2] Fendek, M. – Fendeková, E., 2008. Mikroekonomická analýza. Iura Edition, 2008. - 575 s. diagr., grafy, tab. - (Ekonomía). - ISBN 978-80-8078-180-4
- [3] Fendek, M. - Fendeková, E. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. In International journal of economics and business research. - UK : Inderscience Enterprises Ltd, ISSN 1756-9850, 2009, vol. 1, no. 4, pp. 479-495.
- [4] Fendek, M. (2008). Natural monopoly cost-oriented price regulation. (2008). Quantitative methods in economics: multiple criteria decision making XIV. - Bratislava ; Bratislava : IURA EDITION, 2008. ISBN 978-80-8078-217-7, pp. 45-53.
- [5] Fendeková, E., (2003). Oligopoly v odvetví. Vydavateľstvo EKONÓM, 217 s. : grafy, obr., tab. - ISBN 80-225-1690-2
- [6] Fendek, M.; Fendeková, E. (2010). Modely cenovej regulácie sieťových odvetví. Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie. Bratislava: Ekonomický ústav SAV: Prognostický ústav SAV, ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 10, pp. 1039 – 1055.
- [7] Fendek, M. – Fendeková, E., (2009). Cost-oriented models of network industries price regulation. In Operations research: proceedings 2008, selected papers of the Annual international conference of the German operations research society (GOR) University of Augsburg, September 3-5, 2008. - Berlin: Springer Verlag, 2009. - ISBN 978-3-642-00141-3. - S. 73-78.
- [8] Kintler, J. (2011). Fundamenty cenového rozhodovania firiem uplatňované v oligopolnej trhovej štruktúre = Fundaments of price decision making process in oligopoly market. VEGA 1/0410/10. In Ceny ako nástroj strategického rozhodovania v súčasných trhových podmienkach Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. - ISBN 978-80-225-3319-5. - S. 46-61.

- [9] Kintler, J. – Grisáková, N. (2012). Vývoj cien elektrickej energie v súvislosti s liberalizáciou monopolného trhu = The Development of the electricity prices regarding to the liberalization of the monopoly market structure / In Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. - ISBN 978-80-225-3427-7. - S. 203-208.
- [10] Kufelová, I. (2015). Analýza cien a cenotvorba vo vybraných sieťových odvetviach. 7 /.
In Modely rovnováhy v podmienkach produktovej a cenovej diferenciácie na regulovaných trhoch sieťových odvetví / Eleonora Fendeková a kolektív ; recenzenti: Miroslav Grznár, Marián Goga. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4035-3. - S. 154-169.
- [11] O'Sullivan, A. - Sheffrin, S. - Perez , P. (2006). Microeconomics: Principles, Applications, and Tools. New York: Prentice Hall, ISBN 978-0136094050.
- [12] Pepall, L. - Richards, D. J. - Norman, D. (2004). Industrial Organization: Contemporary Theory and Practice (with Economic Applications). New York: South-Western College Publishing, 2004.
- [13] Sherman, R. (1990). The regulation of monopoly. Cambridge university press. Cambridge. ISBN 0-521-36862-6
- [14] Shy, Oz. (2001). The Economics of Network Industries. Cambridge: Cambridge University Press
- [15] Scherer, F.M.-Ross, D.: Industrial Market Structure and Economic Performance. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

KONTAKT

Prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nfendek@dec.euba.sk

FACTORS OF COMPETITIVENESS IN POLISH AND CZECH COMPANIES IN THE SILESIA-MORAVIAN REGION. RESULTS OF THE RESEARCH

Olaf Flak
Grzegorz Głód
Ladislav Ludvík
Zdenek Mikolas¹

ABSTRACT

Competitiveness is a concept evaluating the entities that participate in the competition in terms of the results, as well as it is the ability to achieve benefits by a company in future. The company referred to as "competitive" is able to achieve from its economic activity relatively greater benefits than its competitors. In this paper the authors present some results of the Company Competitiveness Barometer, conducted in 2015 on a group of 342 companies from Poland and the Czech Republic. Barometer is based on the Integrated Model of Company Competitiveness.

KEY WORDS

company competitiveness, competitive potential, competitive advantage, competitive positioning, platform of competition

JEL CLASSIFICATION

M21

1. Introduction

Significant changes appear more and more often in business practice. On one side, changes can lead to legitimate concerns about its survival, on the other side, changes can cause the emergence of new ideas included in new business strategy. We can hardly avoid changes. In order to justify its existence, enterprise must be able to offer its services, to win contracts and to implement their content, so as enterprise is effective, while respecting labor, safety, environmental and other standards.

Competitiveness becomes a key factor, but not only at the local or regional level. It has been a global challenge for a longer period of time (See for example challenge Lisbon European council in 2000). Even those enterprises operating on local or regional markets have to be able to react to global competition. Contemporary strategy cannot be successful, if it is not competitive. This fact was pointed out by M.E. Porter in 1987 (Porter, 1987).

Authors of this paper have focused on the issue of competitiveness for many years and they have conducted many research projects individually or in cooperation. Research results were published in various papers of publications (Flak and Głód, 2012; Mikoláš and Ludvík, 1993; Mikoláš, 2005; Mikoláš, Peterková and Tvrdíková, 2011; Flak and Głód, 2015). Mutual

¹ Olaf Flak, PhD, University of Silesia in Katowice, olaf.flak@us.edu.pl

Grzegorz Głód, PhD, University of Economics in Katowice, grzegorzglod@wp.pl

Ladislav Ludvík, Assoc. Prof., VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, ladislav.ludvik@vsb.cz

Zdenek Mikolas, Prof., Business School Ostrava, zdenek.mikolas@vspp.cz

cooperation and support led to realization of international project Barometer24, in which participated researchers from universities located in Poland, Czech Republic, Slovakia, Spain, Finland. This paper brings research results from project Barometer24 conducted in 2015 in Poland and the Czech Republic.

The aim of the article is to present and analyze some of the factors of competitiveness in Polish and Czech companies in the Silesian-Moravian Region. These factors belong to the below mentioned elements of the Integrated Model of Company Competitiveness (Flak and Głód, 2012, p. 44-45]: competitive potential, competitive advantage, competitive positioning and a platform of competition. The results enabling examining the companies were obtained by the means of questionnaire method. The questionnaire, available at the website competitiveness.sensorium24.com, was filled in by the respondents describing 342 companies, including 178 from Poland and 164 from the Czech Republic. The research was conducted between the 1st of November 2015 and the 31st of January 2016.

• State of the art

There are many new concepts of researching the competitiveness. These concepts can be briefly characterized by following theses:

- the main focus of the research is the competitive potential of the company (van Blagun, Dmytryshyn and Katsedan, 2014),
- competitiveness is examined in context of enterprise dynamics (Uy, 2014),
- enterprise competitiveness is understood holistically, respectively in complex of key functions and processes (compared to a narrowed trade marketing perspective on competitiveness as usually understood by authors in older literature) (Feurer and Chaharbaghi, 2014),
- enterprise competitiveness is examined in context of business environment where concrete enterprise exists (Hamplová and Provazníková, 2014).
- diagnostic approach and related methods and techniques are applied in competitiveness research (Flak, 2012).

O. Flak and G. Głód (2009) have attempted to systematize the concepts, definitions and models related to the subject of the company's competitiveness. The authors' model of competitiveness has been improved and operationalized, and by the means of the research tools, was adapted for practical use in the evaluation of various aspects of the company's competitiveness (Flak and Głód, 2012).

The Integrated Model of Company Competitiveness was created to allow to generalize the most companies and identify key relationships between different aspects of competitiveness (Flak and Głód, 2012, pp. 44-50). Definitions used in the Integrated Model of Company Competitiveness are shown in the Table 1.

Table 1: Definitions of the terms used in the Integrated Model of Company Competitiveness

Element on the Model	Definition
Competitive potential	Resources, which the company has or should have to be able to use them to build, maintain and strengthen its competitiveness. These are, in a broad sense, business opportunities resulting from owned tangible and intangible capital. Competitive potential of the company is, at the same time, a relative multidimensional concept.
Strategy of competition	Adopted program of action aiming to achieve a competitive advantage against other subjects of the competitive environment (microenvironment), serving the basic objectives of the company.
Competitive advantage	The company's ability to deliver the tangible and intangible assets to the buyer through the market. The competitive advantage of the company is a relative multidimensional concept.

Competitive positioning	Synthetic market and economic results of the company, resulting from the degree of the use of capacity of the enterprise to compete now and in future. The competitive positioning of the company is a relative multidimensional concept.
Platform of competition	Group of the features of macro- and microenvironment in which the company operates. Features of the macroenvironment are the same for every company operating in the sector, while the microenvironment characteristics may be different for every company in the sector.

Source: Flak & Głód, 2014, pp. 14–16.

• Methodology of the research

Method of the Company Competitiveness Barometer is based on a ALL2USE method (Flak and Głód, 2012, pp. 219-222). At this point, the general assumptions of this method can be cited. To begin with, it assumes measurement of all elements of the competitive model, described in Table 1, in one short period of time. Because of the time lag of the effects caused e.g. in a strategy of competition by the elements of competitive potential, this method is suitable for measuring the static company competitiveness. Between particular moments of the measurement, the changes may be made in the competitive potential, strategy of competition and competitive advantage of the company, and another measurement of competitiveness may take place only after a certain period of time, for example, in a year.

There were 45 questions used in the method of the Company Competitiveness Barometer which concerned the elements dependent from the company: competitive potential (12 questions), strategy of competition (10 questions), competitive advantage (8 questions), competitive positioning (6 questions) and platform of competition (9 questions). These questions come from the research tools examining the company competitiveness in these areas, available also on the website <http://www.konkurencyjniprzetrwaja.pl/?strona=narzedzia>.

Questions for the Barometer were selected out of more than 290 other questions about all elements of the Integrated Model of Company Competitiveness. One of the selection criteria was to match their construction and content to the fact that the questionnaire of the Company Competitiveness Barometer method was placed on a special website in a previously prepared diagnostic tool of sensorium24.com. The use of the questionnaire as the research method and the necessity to aggregate the responses contributed also to the fact that the questions used in the questionnaire were closed ones.

The questionnaire was inserted on a website competitiveness.sensorium24.com. Method of calculating the results of the competitiveness evaluation for a single company was based on the following assumptions:

- there is no theoretical model of the answer that is absolutely correct for any sector of the economy (platform of competition) valid for a longer period of time, defining features of the most competitive company (Flak and Głód, 2012, p. 44),
- comparison of the competitiveness of a company can take place only in a relative way (Olszewska and Piwoni-Krzeszowska, 2004, p. 507),
- the characteristics of the most competitive companies in the sector are focused around some values of these traits, while there is a low likelihood for companies with extreme traits to belong to the most competitive in the sector (Bień, et al., 1997, pp. 143-144).

The assumptions presented in paragraphs a, b, c, and the fact that respondents, especially filling the questionnaire on the Internet, expect immediate result of their actions, led the authors to develop an algorithm for calculating the results online. After each new entry into the database of the Company Competitiveness Barometer the algorithm updates the value of the contractual points for every question by searching for the maximum response rate and giving this answer 10 points. This way the IT tool "learns" how successive respondents

answer the questions and on this basis it establishes criteria for awarding points for the next respondent (Flak and Głód, 2014, p. 94).

It should be emphasized that the points awarded to the company are indicative and are subject to measurement error, which decreases with the increase in the number of responses stored in the Barometer. The overall result of the assessment of the competitiveness of the company, however, is a big advantage for the respondent due to the ability to estimate the relationship factors that create competitive advantage of the respondent's company in relation to other companies. On the website, which includes a questionnaire, the completion of the questionnaire is followed by graphs, where the frequency of the response for every question is displayed and there is the answer indicated for every question answered by the respondent.

At the same time – what is important from the point of view of the data statistical analysis – answers given by respondents are not altered in any way, and they create the data which can be analysed from different angles.

• Results of the research

1. Features of examined companies

342 companies took part in the presented research, including 178 from Poland and 164 from the Czech Republic. The companies were chosen randomly, and the only criterion was their geographical location in the Silesian-Moravian Region. Table 2 presents the structure of the surveyed companies by the criterion of the time of their operation in market and the number of employees. When analyzing the total of the surveyed companies, it can be stated that in the sample of companies the players on market from 6 to 15 years (64.04%) and the youngest companies, operating for 5 years (21.05%) dominate. Companies operating in the market for over 25 years account for 14.91% of the surveyed companies. On the other hand, taking into account the size of employment, it can be stated that the survey sample is dominated by companies employing up to 9 workers (30.12%) and employing between 10 and 49 employees (28.65%).

Table 2: Structure of the research sample in 2015 in Poland and the Czech Republic altogether

Number and percentage of the companies with a different time of operation in the market	
Up to 5 years	72 companies (21,05%)
From 6 to 25 years	219 companies (64,04%)
From 26 to 50 years	29 companies (8,48%)
More than 50	22 companies (6,43%)
Number and percentage of the companies with a different number of employees	
Up to 9 employees	103 companies (30,12%)
From 10 to 49 employees	98 companies (28,65%)
From 50 to 249 employees	65 companies (19,01%)
250 employees and more	76 companies (22,22%)

Source: Own research

Comparing Polish and Czech company research samples (Table 3 and Table 4), it can be concluded that they are similar in terms of the adopted criteria of distinction. Both samples are dominated by companies operating in the market from 6 to 25 years and employing up to 49 employees.

Table 3: Structure of the research sample in 2015 in Poland

Number and percentage of the companies with a different time of operation in the market	
Up to 5 years	43 companies (24,16%)
From 6 to 25 years	106 companies (59,55%)
From 26 to 50 years	19 companies (10,67%)

More than 50	10 companies (5,62%)
Number and percentage of the companies with a different number of employees	
Up to 9 employees	54 companies (30,34%)
From 10 to 49 employees	46 companies (25,84%)
From 50 to 249 employees	27 companies (15,17%)
250 employees and more	51 companies (23,65%)

Source: Own research

Table 4: Structure of the research sample in 2015 in the Czech Republic

Number and percentage of the companies with a different time of operation in the market	
Up to 5 years	29 companies (17,68%)
From 6 to 25 years	113 companies (68,90%)
From 26 to 50 years	10 companies (6,10%)
More than 50	12 companies (7,32%)
Number and percentage of the companies with a different number of employees	
Up to 9 employees	49 companies (29,98%)
From 10 to 49 employees	52 companies (31,71%)
From 50 to 249 employees	38 companies (23,17%)
250 employees and more	25 companies (15,24%)

Source: Own research

2. Analysis of the results

The analysis of the competitive potential evaluated the issue of achieving a profit from the company's core business. More than half of the surveyed companies said that they make a profit from their core activities (52.3%), while 11% of companies said they generate losses. The most issues with achieving profit from their core activities have the companies with the biggest employment. 21.1% of them generate losses, as well as companies operating in the market from 26 to 50 years (20.6% of them declare generating losses from core business). On the other hand, the youngest and the oldest companies perform very well – only 6.9% of them declare the occurrence of loss. Among these companies, profits are declared by 7.6% of them. Detailed data are shown in Table 5.

Table 5: Profit from the core business (Poland and the Czech Republic altogether)

Are you obtaining profit from your core business? N=342		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market				Altogether
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50	
Definitely not	n	1	2	1	0	1	2	1	0	4
	%	1,0	2,0	1,5	0,0	1,4	0,9	3,4	0,0	1,2
No	n	4	7	7	16	4	22	5	3	34
	%	3,9	7,1	10,8	21,1	5,5	10,0	17,2	14,3	9,9
It's hard to say	n	16	26	15	7	19	39	4	2	64
	%	15,5	26,5	23,1	9,2	26,0	17,8	13,8	9,5	18,7
Yes	n	63	50	33	33	40	111	15	13	179
	%	61,2	51,0	50,8	43,4	54,8	50,7	51,7	61,9	52,3
Definitely yes	n	19	13	9	20	9	45	4	3	61
	%	18,4	13,3	13,8	26,3	12,3	20,5	13,8	14,3	17,8
Altogether	n	103	98	65	76	73	219	29	21	342
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Table 6 shows that in the group of Polish companies up 65.7% declare the existence of profit from their core activities. The smallest companies perform the best, as 76% of the companies employing up to 9 workers declare profits.

Table 6: Profit from the core business (Poland)

Are you obtaining profit from your core business? N=178		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market				Altogether
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50	
Definitely not	n	0	0	1	0	0	0	1	0	1
	%	0,0	0,0	3,7	0,0	0,0	0,0	5,3	0,0	0,6
No	n	3	4	4	13	3	14	5	2	24
	%	5,6	8,7	14,8	25,5	6,8	13,2	26,3	22,2	13,5
It's hard to say	n	10	12	7	7	14	20	2	0	36
	%	18,5	26,1	25,9	13,7	31,8	18,9	10,5	0,0	20,2
Yes	n	38	23	13	22	22	59	9	6	96
	%	70,4	50,0	48,1	43,1	50,0	55,7	47,4	66,7	53,9
Definitely yes	n	3	7	2	9	5	13	2	1	21
	%	5,6	15,2	7,4	17,6	11,4	12,3	10,5	11,1	11,8
Altogether	n	54	46	27	51	44	106	19	9	178
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Among Czech companies, 75% of them declare that they achieve profit from their core activities. The best results are declared by companies operating in the market in the range from 26 to 50 years, since 80% of them declare profits. Detailed statistics are presented in Table 7.

Table 7: Profit from the core business (Czech Republic)

Are you obtaining profit from your core business? N=164		Size of the company (number of employees)				Number of years of existence in the market				Altogether
		up to 9	from 10 to 49	from 50 to 249	more than 249	up to 5	from 6 to 25	from 26 to 50	more than 50	
Definitely not	n	1	2	0	0	1	2	0	0	3
	%	2,0	3,8	0,0	0,0	3,4	1,8	0,0	0,0	1,8
No	n	1	3	3	3	1	8	0	1	10
	%	2,0	5,8	7,9	12,0	3,4	7,1	0,0	8,3	6,1
It's hard to say	n	6	14	8	0	5	19	2	2	28
	%	12,2	26,9	21,1	0,0	17,2	16,8	20,0	16,7	17,1
Yes	n	25	27	20	11	18	52	6	7	83
	%	51,0	51,9	52,6	44,0	62,1	46,0	60,0	58,3	50,6
Definitely yes	n	16	6	7	11	4	32	2	2	40
	%	32,7	11,5	18,4	44,0	13,8	28,3	20,0	16,7	24,4
Altogether	n	49	52	38	25	29	113	10	12	164
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Another aspect presented in the analysis of the conducted research is a way of storing knowledge in the company. The most common – appearing in almost half of Polish companies (48.9%) and 61.6% of Czech ones – is accumulating knowledge in the form of electronic complete descriptions. While analyzing the data presented in Table 8. it can be noted that Czech companies attach much greater importance to the accumulation of workers' knowledge in an electronic form, and not only relying on the experience of the employee.

Table 8: Collection of knowledge in the company

In which way is knowledge collected in the company?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
complete paper descriptions	n	47	28	19
	%	13,74	15,7	11,6
paper unrelated documents	n	21	11	10
	%	6,14	6,2	6,1
electronic complete descriptions	n	188	87	101
	%	54,97	48,9	61,6
electronic unrelated documents	n	34	19	15
	%	9,94	10,7	9,1
in the heads of employees	n	61	33	19
	%	17,83	18,5	11,6
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Another issue addressed in the study was to answer the question: To what extent a single employee may make minor improvements in the way they do their work? Statistics in this field are presented in Table 9. Only 9 companies claimed that this is not possible at all. Exactly 124 companies (by 36.3%) stated that it is possible in a limited extent, or in most cases independently. However, in case of Czech companies, more companies claimed that in most cases the facilitations can be introduced alone (40.9% of companies).

Table 9: Introduction of facilitation at work

To what extent can a particular employee introduce small facilitation in doing their work?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
it's not possible	n	9	7	2
	%	2,6	3,9	1,2
to a small extent, only after discussing it with a supervisor	n	49	34	15
	%	14,3	19,1	9,1
to a certain, limited extent	n	124	72	52
	%	36,3	40,4	31,7
in most cases alone	n	124	57	67
	%	36,3	32,0	40,9
can do it freely	n	36	8	28
	%	10,5	4,5	17,1
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Rating creativity of employees, on which the activity of the company depends to the greatest extent, showed that 47% of surveyed companies evaluate it on an average level. Relatively higher was creativity assessed in Polish companies, where the average and high level was indicated by a total of 80.8% of the surveyed companies. Table 10 presents a listing of answers to this question.

Table 10: Creativity of the key employees

How do you assess the creativity of the company's key employees?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
very low	n	4	2	2
	%	1,2	1,1	1,2
low	n	28	11	17

	%	8,2	6,2	10,4
moderate	n	149	72	77
	%	43,6	40,4	47,0
high	n	116	72	44
	%	33,9	40,4	26,8
very high	n	45	21	24
	%	13,2	11,8	14,6
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

Table 11 describes the extent to which the company documents projects, operations and production processes. It was evaluated in more than half of the companies on a high and very high level (56.2%). In this regard, a higher degree of documentation was presented in Czech companies, because the high and very high level were indicated by 61% of companies, with 51.7% of Polish ones.

Table 11: Documenting the projects in the company

To which extent are the ongoing projects, operations and production processes documented in the company?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
not at all	n	7	4	3
	%	2,0	2,2	1,8
low	n	40	22	18
	%	11,7	12,4	11,0
moderate	n	103	60	43
	%	30,1	33,7	26,2
high	n	149	69	80
	%	43,6	38,8	48,8
always and every	n	43	23	20
	%	12,6	12,9	12,2
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

The study also shows (Table 12), that in 37.7% of companies, employees can get to know the strategy of company during the meetings with their superiors. This form is preferred especially in Polish companies (53.9 companies), while in Czech ones the cyclic form of information dominates (47.6% of companies).

Table 12: Awareness of the company's strategy

In which way can the employees get to know the strategy of the company?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
they can't, it's secret	n	13	7	6
	%	3,8	3,9	3,7
during meetings with the supervisors	n	129	96	33
	%	37,7	53,9	20,1
from the prepared materials	n	63	31	32
	%	18,4	17,4	19,5
from the external www service	n	35	20	15
	%	10,2	11,2	9,1
from the cyclical information actions	n	102	24	78
	%	29,8	13,5	47,6
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

In terms of competitive advantage, the first aspect of the analysis was to identify the main objective of the currently used pricing strategy for all products or services (Table 13). For 45.3% it was to maximize profits over a long period of time, which is especially evident in companies in the Czech Republic (60.6% of companies). The answers for Polish companies were more scattered with predominating goal of maximizing participation in the sector or market segment (36.5% of companies).

Table 13: The aim of the pricing strategy

What is the main objective of the currently used pricing strategy for all the products or services altogether?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
surviving the difficult Times in the market	n	35	27	8
	%	10,2	15,2	4,9
maximizing profits over a short period of time	n	52	32	20
	%	15,2	18,0	12,2
maximizing profits over a long period of time	n	155	54	101
	%	45,3	30,3	61,6
maximizing the participation in the sector or market segment	n	100	65	35
	%	29,2	36,5	21,3
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

The second evaluated element of competitive advantage was the system of distribution (Table 14). It promotes the promptness of deliveries of products or services in the case of 34.8% of companies in a moderate way, and on a fairly high level in 35.4% of the companies. The ratings in this area are higher in Polish companies. In the case of 38.4% of Czech companies assessment in this regard was on a quite low level.

Table 14. Promptness of the delivery

To what extent does your system of distribution ensure the promptness of the delivery of your goods and services?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
low	n	4	4	8
	%	1,2	2,2	4,9
relatively low	n	15	7	63
	%	4,4	3,9	38,4
medium	n	119	56	57
	%	34,8	31,5	34,8
relatively high	n	121	64	36
	%	35,4	36,0	22,0
high	n	83	47	164
	%	24,3	26,4	100,0

Source: Own research

The competitive position of the surveyed companies was rated on the basis of financial liquidity ratio (Table 15). In this regard, 40.6% of companies claimed that their liquidity is high, only 5 of the surveyed companies said that their liquidity is very low. Almost every third Czech company (31.3% of companies) assessed its liquidity at a very high level. Polish companies assessed their liquidity mostly as high (45.5%).

Table 15: Liquidity of the company

What is a financial liquidity in your company (can the company timely pay off their obligations)?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
very low	n	5	4	1
	%	1,5	2,2	0,6
low	n	15	9	6
	%	4,4	5,1	3,7
moderate	n	101	53	48
	%	29,5	29,8	29,3
high	n	139	81	58
	%	40,6	45,5	35,4
very high	n	82	31	51
	%	24,0	17,4	31,1
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

In the platform of competition was assessed by the possibility to use flexible forms of employment in hiring staff. The structure of the answers to this question was at a similar level among Polish and Czech companies and the responses moderately evaluating the possibility dominated. Research results are shown in Table 16.

Table 16: Flexible forms of employment in the company

To which extent can your company use the flexible forms of employment?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
there is no such a possibility	n	24	17	7
	%	7,0	9,6	4,3
low	n	76	40	36
	%	22,2	22,5	22,0
moderate	n	115	57	58
	%	33,6	32,0	35,4
high	n	89	45	44
	%	26,0	25,3	26,8
fully	n	38	19	19
	%	11,1	10,7	11,6
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

The last issue discussed concerns the answers to the question: To which extent in the past 5 years was the technology that you use in your company preserved? In this regard, the answers were also similar in both countries. Only 9.4% of companies indicated a complete change of technology. Detailed statistics are presented in the Table 17.

Table 17: Extent of preserving the technology in the company

To which extent in the last 5 years was the technology that you use in your company preserved?		Poland and Czech Republic altogether	Poland	Czech Republic
no change	n	72	43	29
	%	21,1	24,2	17,7
changed a bit	n	86	43	43
	%	25,1	24,2	26,2

significant changes were introduced	n	78	40	38
	%	22,8	22,5	23,2
it changed a lot	n	74	36	38
	%	21,6	20,2	23,2
a complete change	n	32	16	16
	%	9,4	9,0	9,8
altogether	n	342	178	164
	%	100,0	100,0	100,0

Source: Own research

• Conclusions

The aforementioned research results indicate that the competitive position of Polish and Czech companies is similar. Conditions occurring in the platform of competition are similar in the area of technological environment and the labor market. The Czech companies favour a more systematic project documentation and the employees may freely make improvements within their workplaces. On the other hand, creativity of the key employees and distribution logistics were rated higher in Polish companies. What's interesting is that in Czech companies target pricing strategy in the form of profit maximization in the long run dominates.

It should be stressed that the article presents analysis of selected aspects of the conducted empirical research. This analysis indicates the potential of the research project conducted already form several years and the possibilities of its development in future.

Considering positive experiences and theoretical as well as practical benefits this project continues in modified version also in 2016.

References

- [1] Bień, W., Dobiegała-Korona, B., Duczkowska-Piasecka, M., Kasiewicz, S., Pierścione, Z., 1997. *Skuteczne strategie*. Warszawa: Wyd. CIM, 1997.
- [2] Feurer, R., Chaharbaghi, K., 1994. Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*. Vol. 32 (2), pp. 49-58.
- [3] Flak, O., 2012. Rola wybranych aspektów innowacyjności zarządczej w tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Współczesne Zarządzanie (Contemporary Management Quarterly)*. Nr 4/2012, pp. 46-55.
- [4] Flak, O., Głód, G., 2009. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Cz. 1*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2009.
- [5] Flak, O., Głód, G., 2012. *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin, 2012.
- [6] Flak, O., Głód, G., 2014. Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych. *Przegląd Organizacji*. Nr 1/2014, pp. 12-16.
- [7] Flak, O., Głód, G., 2014. Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw. In Kos, B. (ed.) *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych, Studia Ekonomiczne*. Nr 187/14, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, pp. 87-100.
- [8] Flak, O., Głód, G., 2015. Features of Polish Companies. Results of the Company Competitiveness Barometer 2014. *The Oeconomia Copernicana*. Vol. 6, Issue 3, pp. 117-135.
- [9] Flak, O., Głód, G., 2015. Results of the company competitiveness Barometr 2014 in Poland, Slovakia and the Czech Republic. *Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie*. Vol. 42, No. 2, pp. 111-135.

- [10] Flak, O., Głód, G., 2015. Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 207, No. 20, pp. 608–631.
- [11] Hamplová, E., Provazníková, K., 2014. Assessment of the Business Environment Competitiveness in the Czech Republic and EU. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*. Vol. 109, pp. 1225-1229.
- [12] Mikoláš, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- [13] Mikoláš, Z., Ludvík, L., 1993. *Podnikatel a jeho svět. Průvodce podnikatelskou diagnostikou*. Ostrava: VÚROM, 1993.
- [14] Mikoláš, Z., Peterková, J., Tvrđíková, M., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011.
- [15] Olszewska, B., Piwoni-Krzeszowska, E., 2004. Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. In Olesiński, Z., Szplit, A. (eds.) *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*. Kielce: Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, 2004.
- [16] Porter, M. E., 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May/June, 1987, pp. 43-59.
- [17] Uy, A., 2014. The dynamics of firm competitiveness: Evidence from cost behavior of filipino firms. *Academy Of Accounting And Financial Studies Journal*. Vol. 18 (4), pp. 84-94.
- [18] van Blagun, I., Dmytryshyn, L., Katsedan, A., 2014. Spatial interpretation of regional competitiveness potential on the basis of gravitation model. *Actual Problems Of Economics*. January 1, Vol. 158 (8), pp. 411-417.

Contact

Olaf Flak, PhD

University of Silesia in Katowice, Faculty of Radio and Television

Bankowa Street 12, 40-007 Katowice, Poland

E-mail: olaf.flak@us.edu.pl

Grzegorz Głód, PhD

University of Economics in Katowice, Faculty of Economics

1 Maja Street 50, 40-287 Katowice, Poland

E-mail: grzegorzglod@wp.pl

Ladislav Ludvik, Assoc. Prof.

VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics

Sokolská Street 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic

E-mail: ladislav.ludvik@vsb.cz

Zdenek Mikolas, Prof.

Business School Ostrava

Michálkovická Street 1810/181, 710 00 Ostrava - Slezská Ostrava, Czech Republic

E-mail: zdenek.mikolas@vspp.cz

CLUSTERS AND CLUSTER INITIATIVES IN SPECIFIC AREAS WITHIN SLOVAK REGIONS

Denisa Gajdová¹

ABSTRACT

Cluster concept helps to increase specialisation, provokes government to invest capital in the sector and the region at the same time. The aim of this paper is to determine the possibilities of cluster creation in Slovakia in the selected areas of economic activities which have the potential to cooperate through clusters. This reality provides positive effect of region development and is the reason why clusters are generally considered an important factor which fosters the prosperity of regions, influences direct foreign investments, creates the environment suitable for innovation and knowledge creation and thereby it is a benefit for national economy. There is a strong need of identifying industries which could, through cluster cooperation, become a driving force of the national/regional economies.

KEY WORDS

Clusters, Location Quotient, co-operation of SMEs

JEL CLASSIFICATION

D41, E00

1. Theory of Cluster and Cluster Initiative Philosophy

The cooperative entrepreneurship, by some authors called the “network cooperation” (Smolková & Borovský, 2005; Hemández, 2010) from the English word „network“, e.g. is possible to explain as mutual connection of complementary enterprises within enterprises which share the creation of the final product and the cooperation could be e.g. in the area of research and development, creating of a common logistic solution, establishment of joined distribution network, interconnection of services etc. while the enterprises keep their economic independence. The outcome of the network entrepreneurship is access to additional resources, abilities and markets. Firms which are embedded in a dense and a strong-tie network generate redundant knowledge flow and investment (Molina-Morales & Exposito-Langa, 2013, Tothová, 2014). Networks facilitate and accelerate knowledge accretion and education of participants, simplify various innovative processes and enable sharing of overhead cost and using of specific economies of scale for collective activities. For all that, they have not been geographically concentrated. The networks extend their cooperation on research institutions, educational and training agencies and public authorities. Some authors admit that there are some reasons for creation of cooperation links: increase of the product value, cost share and reduction of competitive confrontation. Cooperation (networks) of small and medium-sized entrepreneurship is, according to Zelený & Burget (2013), an integral part of the network economy. They are considered the driving force of the economic growth in the global point of view enabling creation of new job positions, disinflation and increase in productivity. For small and medium-sized enterprises (thereinafter SMEs), network entrepreneurship creation is mostly one of many ways to become competitive in

¹ Ing. Denisa Gajdová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail.: denisa.gajdova@euba.sk

comparison to strong and often highly sophisticated partners (Prochazkova, 2014, Mura, Buleca, Hajduová, Andrejkovič, 2015, Tóthová, Tóth 2010). At first sight, the network character of entrepreneurship could seem to be a relatively new economic idea; in reality the forms and shapes of networks vary slightly for some decades. Former cooperation and supplier network were amended with new cooperation forms of cooperative business activities.

A cluster became a phenomenon of last years which could be considered a form of free strategic partnership, too. Many theoretical papers analyse the relationship between economic agglomeration and entrepreneurship (e.g. Reveiu & Dârdală, 2015). The first foundations of the cluster concept could be seen approximately at the end of the 19th century when the English economist Alfred Marshal started to investigate regional concentration within industrial sectors. Moreover, in his book *Principles of Economics* (Marshal, 1890) he mentioned that the industrial sectors are often locally concentrated and gain substantial externality merits as the economy of scales and spill overs coming from such concentrations.

The proper term of a cluster has been mentioned firstly in the masterpiece of the American economist Michael Porter. A more extensive definition by Porter (Porter, 2000) determines a cluster as a local concentration of mutually joined enterprises and institutions in a particular sector. Clusters include groups of interconnected industrial areas and other subjects important for economic competition. They include providers of specialised inputs such as components, machines, services and providers of specific infrastructure. The cluster theory states (Peiro-Signes, Segarra-Ona, Miret-Pastor L. et al., 2015) that the synergies created inside a cluster (by the interaction between firms that compete and those that collaborate) enhance the productivity and innovation of firms and therefore their economic performance. Clustering has also a positive effect on employment and growth of industries. Delago, Porter & Stern (2014) found evidence of the complementarity between employment and innovation performance in regional clusters and also the evidence that new regional industries emerge in the area where there is a strong cluster. In addition, clusters reduce systematic risk and increase unsystematic risk, while economic diversity and innovativeness increase systematic risk (Bell & Deng, 2013).

OECD (2001) defines clusters as grouping of horizontally or vertically joined enterprises from the neighbourhood areas cooperating with supporting organizations. Cluster Union of Slovakia (2012) and Gajdová (2015) determine a cluster as a concentrated grouping of independent, regionally and super-regionally joined subjects, supporting institutions with the potential of increasing their competitiveness and economic development and in this way also the development of the European Union regions. Although at the EU level a common framework for supporting entrepreneurship exists, there are significant differences among the member countries (Ioniță et. al., 2015). A cluster is characterised in the documents of the European Union as a group of enterprises, related economic subjects and institutions which are mutually closed and which achieved sufficient level for development of specialized technical devices, services, resources, providers and competence (European Commission, 2008; Gajdová, 2012). Those innovative processes require various forms of knowledge and expertise, which are distributed across individuals and organisations at different levels of these industrial clusters (Dilaver, Uyarra & Blenda, 2014).

Clusters as well as the individual enterprises joined in them are terms dependent mainly on the needs of market. The Expert Groups on Enterprise Clusters and Networks (Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, 2012) accepted the definition by Porter (Porter, 2000) and completed it with the following characteristics – clusters are groups of independent companies and associated institutions which are: collaborating and competing (here we can see the phenomenon of cooperation), geographically concentrated in one or several regions, even though a cluster may have a global extension, specialised in a particular field, linked

with common technologies and skills, either science-based or traditional, institutional (they have a proper cluster manager) or non-institutionalised.

Insertion of companies into clusters provides access to resources which influence the internationalization process of the companies (Zen, Fensterseifer & Prevot, 2014, Dúbravská, Mura, Kotulič, Novotný, 2015). Many clusters join also governmental or other types of institutions such as e.g. universities, specialised agencies, research groups or business associations which provide specialised education, training, information or technical support. There are two governance forms: an internally governed cluster network is formed in order to establish ties among cluster representative organizations to share knowledge and pool resources on selected activities; externally governed cluster networks are formed to systematically develop cross-cluster ties and competences on and across the individual levels and are brokered by a central inter-cluster administrative organization as well as several decentralized leading organizations (Schuessler, Decker & Lerch, 2013).

A cluster as a group of similar objects created is described by various authors (e.g. Dahl, Pedersen & Dalum, 2003; Pavelková et. al, 2009; Strážovská, 2004; Gajdová & Šubertová, 2013; Mura-Rózsa, 2013) considering a cluster a functional concept and the description of the grouping process (agglomeration). Although the concept of a cluster initiative represents mostly the activity or effort joined with the cluster, it also connects to entrepreneurial and non-entrepreneurial subjects which show the signs of a cluster but are not real clusters „ad hoc“ or within the longer time period. Then, it has to be perceived independently from the existence or non-existence of the cluster itself. Cluster initiatives are according to Gretzinger & Royer (2014) a popular instrument of public policy everywhere in the world. This development acknowledges that the organisational units which create the added value are not solely isolated individual businesses but often they are networks of actors. Due to the fact that many authors do not differentiate between a cluster and a cluster initiative we accept this point of view in this article, too.

2. Establishment of a Cluster and Cluster Initiatives in the EU Countries

There is not absence of clusters but due to permanent market fragmentation, weak connection between industry and research and not sufficient cooperation within the EU, the clusters cannot achieve always their critical size and innovative capacity to face global competitiveness and achievement on the world-wide scale. Various analyses which have been performed (e.g. Tsai-Ju, 2015) show that local ownership ties and local market orientation have positive moderating effects on relationship between the cluster size, technological knowledge spill-overs, and performance.

Nowadays, cluster policies are largely focused on strengthening of the already existing agglomerations and not on creation of new ones (Ketels & Memedovic, 2008). The member countries are permanently challenged to continue with the implementation of their own cluster policies into their national reform programmes within the partnership for growth and employment and to present results they achieved annually. The most successful clusters are created spontaneously as a consequence of natural competitive advantages, power of the market or as an outcome of a coincidence. The clusters enhance growth and survival of the company (Rigby & Brown, 2015). Thanks to the specialised cluster policies in the member states there are more and more situations when public policies, entrepreneurial initiatives or first class universities and research agencies determining decisively about the creation of strong clusters are, at the same time, acting as the accelerators of the grouping and are helping to use their economic and scientific potential of the specific regions. There are two basic approaches to the creation and organisation of clusters:

1. The Bottoms-up Approach (for natural clusters) – their creation is initiated by the natural need of creation of tighter regional networks and enterprise cooperation. It leads to spontaneous development of cooperation links and creation of common strategies. The reason for the cluster formation could be, in this case, an initiative from the entrepreneurial subjects which have the need of closer regional network creation and common entrepreneurial cooperation. The influence of clusters on the competitiveness of business sectors and business firms consists of at least three dimensions (Malakauskaite & Navickas, 2010): entrepreneurship (new businesses), productivity and innovation.

During the first period un-formal links between actors are established until the moment when their growth intensity reaches the level when they are interested in creation of more formal links. Growth intensity of links influences the need of cluster initiative which will then cover the individual links among subjects in order to share effectively the benefits of the cluster activities by all interested subjects. The incentive for the creation could be the following factors: local concentration of production factors, existence of another enterprise within the same sector, allocation of providers, inputs, sale channels, presence of educational and research institutions within the sector, associated companies which become attractive for investors, concentration of qualified work force, etc.

2. A Top-down Approach (for designed clusters) – in this case the natural internal development of clusters is not evident. The institutionalized clusters are typically created on the top-down basis and financed from public resources including the EU structural funds. These clusters are initiated and organised from externally, mainly from the representatives of governmental administrative. More attention should be paid to appropriate spatial scale for various horizontal interventions (Nathan & Overman, 2013). Using this approach, there are the key development factors of social capital for fostering of the cluster effort, support or creation of the trust mechanism creation, following the vision and strategy formulation and finally the realisation of the particular activity.

An incentive for the cluster creation which is initiated by the country can be: understanding and comparison (benchmarking) of the regional policy, activation of employers and institutions (creation of specifically trained workforce), allocation and attraction of resources and investments, marketing activities and objective image creation of the region on the basis of the new cluster, stimulation of creation of innovative products and processes and enlargement of entrepreneurial activities, etc.

3. There is a very effective option of **combination of the two previously mentioned variants**, too.

The aim of the new clusters creation is support; it is mainly about development of products with higher added value. It is possible, within innovations, to join various enterprises and share the costs on development of new products and technologies. Thanks to the common closeness and connection, enterprises can inform each other quickly about the new technology development, achievable components and machines, new services and marketing concepts. Research institutions, agencies and universities create an important part of such clusters very often. Common cooperation leads to mutual inspiration and information flow. Nevertheless, it is supposed (Žižka & Rydvalová, 2014) that there is no systematic dependence between the innovative outputs in the regions and outputs of the clusters. Mutual competition of enterprises within a cluster supports their innovation through which they try to improve their own individual effectiveness and competitiveness across regions, cities and municipalities.

3. Cluster and Cluster Initiative Identification

The methods of cluster and cluster initiative identification are widely discussed by many authors, e.g. (Andresson, 2004; Sölvell, Lindquist & Ketels, 2003; Feser & Bergmann, 2000;

Stejskal, 2011; Pavelková et al., 2013). The methods can be generally divided into two groups: qualitative and quantitative methods. The first group which requires more sophisticated approach and skilled specialist for the evaluation of results consists of qualitative analysis which is performed via expert examination or by the method of an interview. The second group uses mostly available data about number of employees, added value, revenues according to the sector or the outcome is an input-output matrix. The qualitative methods are mainly used as supplementary methods for quantitative analysis results. Mainly discussions with experts and enterprise representatives, surveys and case studies are used. Selection of quantitative methods depends on the particular type of a cluster and the links among its members. Often used methods are the Input-Output analysis and the Location Quotient. The *Input-output Analysis* does not examine the particular sector concentration in the region but it focuses on the determination of links to other sectors by which it is achieved the link structure of the sector within the region (Stejskal, 2011). Frequently, mainly supplies and consumer sectors are tracked; their common links are then quantified. The links among the entry to the inputs and outputs to the sector are qualitatively described, e.g. the production of the sector. A disadvantage of such a method is an enormous calculation severity and limited data basis, because the entrance information is inaccessible for individual regions and it is mentioned in considerably aggregated version. The *Location Quotient* represents a relatively simple method suitable for statistical investigation of local and regional clusters. Its advantage is the fact that calculations could be done from the accessible statistic resources. The Location Quotient, on the other hand, is not able to express the links among various enterprises. The Location Quotient (*LQ*) shows how many times is the share of a sector on the employment in a region higher than the national average (Jensen et al, 1979), see formula (1),

$$LQ = (x/X) / (y/Y) \quad (1)$$

Where the *LQ* is the location quotient of employment in a region, *x* is the number of employees in the sector within the examined region, *X* is the total number of employees in a region, *y* is the number of employees in the sector within the country and *Y* is the total number of employees in a country.

In case the *LQ* is greater than 1 it means the region has the concentration higher than the average value. The Location Quotient exceeding the value of 1.2 is consequently perceived as an elementary specialisation in the examined sector. The disadvantages of the Location Quotient are those that it does not offer any deeper view into the mutual dependency between the sectors and therefore it is often considered an unsystematic approach.

Besides mentioned other methods of cluster identification can be used such as e.g. Shift – Share Analysis (Matatkova & Stejskal, 2012), Gini Coefficient of Localisation, Ellison and Glaeser Agglomeration Index or Maurel and Sedillot Index (Reveiu & Dardala, 2011; Žižka, 2014).

4. Location Quotient of Selected Sectors within the Regions of Slovakia

The Location Quotient is one of the most used and the simplest tools for determination of regional potential for creation of a cluster in a particular sector (e.g. Reveiu & Dardala, 2011). That is the reason why we decided to use this method for the analysis of the individual regions of Slovakia and the Czech Republic and their potential for creation of clusters in the above mentioned five areas (Agriculture, Forestry and Fishery; Industry; Building Construction; Real Estate; Finance and Insurance). Those areas were chosen because they represent the highest potential of employment in both countries together or the perspective of increase, as confirmed by our analysis of statistics of employment in the various sectors in and Slovakia executed based on the data from ŠUSR (2015) and CZSO (2014).

Our aim was not just to count the Location Quotient for the specific period of time but also to monitor the development of this quotient during the years. We decided to use the period of last three years for which we obtained the data from Bureau of Statistics of SR (thereafter as ŠU SR).

5. Results within the Regions of Slovakia

The above mentioned Location Quotients for selected sectors of activities within the regions of Slovakia were calculated on the basis of the employment data published by Bureau of Statistic of SR (2015). In our analysis, at first we focused on Agriculture, Forestry and Fishery sectors (Table 2). In the Table 2, we can see that the Location Quotient is higher than 1 in four regions (Trnava, Banská Bystrica, Nitra and Prešov). Eventually, in these regions we can speak about regional specialisation upon the $LQ > 1.2$. We can see, in the table 1 that annually there were no massive modifications in the Location Quotient development in any of the regions. The least suitable region for creation of clusters in this area of activities is the Bratislava Region which achieved the level of Location Quotient lower than 0.3.

Tab. 2: Agriculture, Forestry and Fishery

Region	LQ2011	LQ2012	LQ2013	Δ 2011-2012	Δ 2012-2013
BA	0.28	0.24	0.24	-0.04	0.00
TT	1.69	1.55	1.66	-0.14	0.11
TN	0.84	0.87	0.82	0.03	-0.05
NR	1.93	1.69	1.79	-0.25	0.10
ZI	0.92	0.81	0.96	-0.12	0.15
BB	1.32	1.23	1.49	-0.09	0.25
PP	1.37	1.29	1.44	-0.08	0.15
KE	0.70	0.90	0.88	0.20	-0.02

Source: Own calculation

In the analysis in the Industry area, shown in the Table 3, the Location Quotient is higher than 1 in five regions (Trnava, Trenčín, Nitra, Žilina and Banská Bystrica). In the Trenčín Region, where the level of this quotient is significantly higher ($LQ > 1.2$) it is possible to speak about regional specialisation. Observing the Table 3, it can be said that in this sector as well as in the first analysed sector, there were no remarkable annual differences noticed in the development of the Location Quotient or in any region of the country. The least suitable region for the cluster creation in this area is again the Bratislava Region which achieved the level of the Location Quotient lower than 0.6 for a long period of time (in spite of the fact that in comparison with the Agricultural, Forestry and Fishery sector this number is slightly higher).

Tab. 3: Industry

Region	LQ2011	LQ2012	LQ2013	Δ 2011-2012	Δ 2012-2013
BA	0.59	0.58	0.59	-0.01	0.01
TT	1.22	1.12	1.25	-0.10	0.13
TN	1.47	1.40	1.49	-0.06	0.09
NR	1.21	1.10	1.19	-0.12	0.09
ZI	1.16	1.10	1.13	-0.06	0.03
BB	1.05	1.01	1.07	-0.04	0.06
PP	0.99	0.97	1.03	-0.02	0.07
KE	0.95	0.95	0.99	0.00	0.04

Source: Own calculation

The Building Construction sector was the following analysed sector. The Table 4 specifically shows the preconditions for cluster creation in the Bratislava, Nitra, Žilina and Prešov Regions. From these regions, Prešov is the region in which there were showed

tendencies of regional specialisation during two periods (the years 2011 and 2013). The Trnava and Banská Bystrica Regions achieved, during the years 2011 and 2012 the value of the $LQ > 1$ but, in 2013 the quotient decreased under the level 1, the opposite trend occurred in the Kosice Region which had the Location Quotient higher than 1 in 2013. The Construction Industry is the sector in which it is possible to speak about a relative “equality” of the individual regions. Only in one region (Trenčín) the situation seems to be not suitable for clusters in this area due to the fact that merely in this region the Location Quotient was lower than 0.8. In comparison to the rest of the analysed sectors we can assume that the most evident „turbulence“ in the development of the Location Quotient is mainly in the mentioned regions (Trnava, Banská Bystrica, Kosice).

Tab. 4: Building Construction

Region	LQ2011	LQ2012	LQ2013	Δ 2011-2012	Δ 2012-2013
BA	1.04	1.07	1.07	0.03	0.01
TT	1.10	1.02	0.95	-0.08	-0.07
TN	0.71	0.73	0.65	0.02	-0.08
NR	1.13	1.09	1.29	-0.04	0.20
ZI	1.13	1.23	1.15	0.11	-0.08
BB	1.10	1.04	0.96	-0.06	-0.08
PP	1.32	1.17	1.28	-0.15	0.11
KE	0.97	0.68	1.02	-0.29	0.33

Source: Own calculation

Regarding the Real Estate sector, we can see in the Table 5 that the Location Quotient is higher than 1 in four regions (Bratislava, Trnava, Nitra and Presov). In addition, we can speak about regional specialisation with the $LQ > 1.2$ in the Bratislava Region. It is possible to see very clearly that in this sector the annual growth shows remarkable differences in the Location Quotient, mainly in the Presov and Nitra Regions. The least suitable in this area for the cluster creation is the Region of Banská Bystrica and Trenčín which both show the level of the Location Quotient lower than 0.8 for a long period of time.

Tab. 5: Real Estate

Region	LQ2011	LQ2012	LQ2013	Δ 2011-2012	Δ 2012-2013
BA	1.79	1.87	1.60	0.08	-0.27
TT	0.97	0.90	1.09	-0.07	0.19
TN	0.77	0.69	0.66	-0.09	-0.03
NR	0.73	0.67	1.28	-0.05	0.60
ZI	0.96	0.95	0.74	-0.02	-0.21
BB	0.58	0.65	0.68	0.08	0.03
PP	1.27	0.77	1.02	-0.50	0.25
KE	0.94	0.94	0.95	0.00	0.01

Source: Own calculation

The last examined area was the sector of Finance and Insurance (see Tab. 6). The Location Quotient is higher than 1 just in one region (Bratislava). In this region, as a consequence of the higher level of this quotient ($LQ > 1.2$) we can speak about regional specialisation. Observing the Table 6 it is possible to say that in this sector, annually there were noticed no remarkable differences in the development of the Location Quotient in any of the examined regions. The least suitable regions for the creation of clusters are, on the contrary with the previous sectors, all examined regions except the Bratislava Region. From this group of regions the least suitable for creation of clusters is the Trenčín Region where the Location Quotient is lower than 0.4 during a long period of time.

Tab. 6: Finance and Insurance

Region	LQ2011	LQ2012	LQ2013	Δ 2011-2012	Δ 2012-2013
BA	3.35	3.18	3.09	-0.17	-0.09
TT	0.52	0.45	0.52	-0.07	0.07

TN	0.33	0.32	0.33	-0.01	0.00
NR	0.52	0.44	0.49	-0.07	0.05
ZI	0.56	0.47	0.48	-0.09	0.01
BB	0.65	0.64	0.70	0.00	0.06
PP	0.62	0.60	0.67	-0.03	0.07
KE	0.63	0.56	0.57	-0.08	0.02

Source: Own calculation

Conclusions

Developing countries cannot follow the direction of creating high competitiveness to the development of clusters but national competitiveness can be improved significantly by the development of clusters and by encouraging of innovation and productivity within the framework of the cluster-directed economy (Gretzinger & Royer, 2014). Clustering has many advantages for enterprises and cities joined in a cluster – it is mainly the elimination of their entrepreneurial limits stemming from their size. Apart from this fact, a cluster contributes to increase of regional or village specialisation and stimulates the government to invest into the sector and particular region at the same time. From this, of course, positive effects originate, such as development of regions and municipalities. Clusters are therefore considered an important microeconomic factor by various professionals. One precondition for cluster creation is also the fact that small and medium-sized enterprises are not, in comparison to large companies, able to use economies of scale; they do not have sufficient capacity for research, education of their employees, information acquisition, etc. Due to this fact, creation of clusters is advantageous for them as it provides sources of own development within the region.

In our research we calculated the Location Quotient for individual regions of the Slovakian and Czech Republic within several selected areas/sectors of activity. As the final outcome of our investigation we tried to compare the existing clusters in those regions based on the main activity they provide with the preconditions of regions we gained as a result of our own calculations. The results obtained for Slovakia shows that one region only completely corresponds to the research outcome; it is the Trnava Region and the Industrial area of activity (I). This is supported by the fact that in this region there are three clusters performing their activities in the sector of Industry. Due to the focus of Slovakia on automotive and IT industry and the dominance of tourism clusters we can say that this condition was fulfilled also in the area of industrial regions of Zilina and Banska Bystrica. The Kosice Region also has a cluster in the area of Industry; nevertheless, it was not considered a region with potential for such a type of a cluster. In Slovakia, there are no official clusters active in the area of Agriculture, Forestry and Fishery (A, FO, FI), so that we consider this situation as a perspective for initiatives in supporting establishment of clusters in those areas. Also other sectors demonstrate identical results. The Presov Region could be suitable for support in Building Construction (BC), the Bratislava Region is ideal for clusters in the area of Real Estate sector (RE) and Finance and Insurance activities (FN, IS).

Acknowledgement

This paper is an outcome of three complementary research projects: (1) „Diagnosticke-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia Slovenskej republiky“, KEGA no. 030EU-4/2015 - project share is 50%; (2) „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“, VEGA no. 1/0128/15, project share is 30 % and (3) „Výchova študentov a absolventov v oblasti podnikateľských znalostí ako riešenie problému nezamestnanosti“, KEGA no. 042EU-4/2014, project share is 20 %.

References

- [1] Tyler, T. R., 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5.
- [2] Bell, G. G., & Deng, S. (2013). Beyond clusters: How regional geographic signature affects firm value and risk. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des sciences del administration*, 30(2), 71-85.
- [3] Delago, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
- [4] Dilaver, O., Uyarra, E., & Blenda, M. (2014) Multilevel Analysis of Industrial Clusters: Actors, Intentions and Randomness Model. In Gilbert, N., Ahrweiler, P., Pyka, A. (Eds.) *Simulating Knowledge Dynamics in Innovation Networks* (pp. 217-241). Berlin: Springer Verlag.
- [5] Dúbravská, M. – Mura, L. – Kotulič, R. – Novotný, J. Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic. In: Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 12, No. 5, 2015, pp. 121-133. ISSN 1785-8860.
- [6] Gajdová, D. (2015). *Vybrané problémy klastrov a klastrových iniciatív*. Bratislava: Ekonóm.
- [7] Gajdová, D. (2012). Klastre a klastrové iniciatívy v Slovenskej republike. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava: Ekonóm.
- [8] Gajdová, D., & Šúbertová, E. (2013). *Kooperačné podnikanie a tvorba klastrov v Slovenskej republike. Ekonomika v pohybu*. Praha: VŠE – Oeconomica.
- [9] Ketels, CH. H. M., & Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375-392.
- [10] Mura, L. – Buleca, J. - Hajduová, Z. – Andrejkovič, M. 2015. Quantitative Financial Analysis of Small and Medium Food Enterprises in a Developing Country. In: Transformation in Business & Economics, Vol. 14, No 1 (34), pp. 212 – 224, 2015.
- [11] Mura, L. – Rózsa, Z. The Impact of Networking on the Innovation Performance of SMEs. In: 7th International Days of Statistics and Economics 2013, Praha: VŠE, 2013, pp. 1036-1042.
- [12] Rigby, D., L., & Brown, W., M. (2015). Industrial Dynamics and clusters: a survey. *Regional Studies*, 49(1), 28-43.
- [13] Reveiu, A., E., & Dârdală, M. (2011). Quantitative Methods for Identification of Regional Clusters in Romania. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 6(2), 1-11.
- [14] Schuessler, E., Decker, C., & Lerch, F. (2013). Networks of Clusters: A Governance Perspective. *Industry and Innovation*, 20(4), 357-377.
- [15] Stejskal, J. (2011). Analysis of the applicability of selected methods for industrial clusters identifying. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development*, 5(3), 255-262.
- [16] TÓTHOVÁ, A. 2014. Specifics of the company's market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 514-519. ISBN 978-80-225-3867-1.

[17] TÓTHOVÁ, A. - TÓTH, M. 2010. Importance of planning processes` management and presentations in enterprises and holding groupings. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, s. 480-489. ISBN 978-80-225-2978-5.

[18] Tsai-Ju, L. (2015). Clusters, technological knowledge spillovers, and performance. The moderating roles of local ownership ties and a local market orientation. *Management decision*, 53(2), 469-493.

[19] Volman, H., & Hindicapie, D. (2015) Cluster and cluster-based development policy. *Economic Development Quarterly*, 29(2), 135-149.

[20] Zen, A., C., Fensterseifer, J., E., & Prevot, F. (2014). The impact of export performance resources of companies belonging to clusters; A study in the French winery industry. *RBGN Revista Brasileira de gestao de negocios*, 16(52), 374-391.

Contact

Dr. Denisa Gajdová

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: denisa.gajdova@euba.sk

CHANGES IN THE MEANING OF CONTROL MANAGERIAL FUNCTIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

ZMENY VO VÝZNAME MANAŽÉRSKEJ FUNKCIE KONTROLOVANIE V KONTEXTE S GLOBÁLNOU HOSPODÁRSKOU KRÍZOU

Marcela Galovská¹

ABSTRACT

The paper highlights the changes in the meaning of control managerial functions, affected by the global economic crisis. Try to analyze in terms of types of external controls, which in times of crisis is justified. External control is assessed on the basis of certain rules and standards, which are linked to bureaucracy. The term bureaucracy has been used physiocrats Vincent de Gournay. In times of crisis it is important and necessary to external control had largely bureaucratic in nature. The main aim of this paper is to assess the importance of control changes in the context of external control over operators interoperating control, specifically highlight bureaucracy. I would like to highlight the contribution that the bureaucracy was not large, it may cause inefficiencies company

KEY WORDS

control, managerial functions, bureaucracy

JEL CLASSIFICATION

M 10, M 19

1. Kontrolovanie – manažérska funkcia

Funkcia kontroly je prepojená s funkciou plánovania jej činnosťou je porovnanie dosiahnutého výsledku s plánovaným. Ani jeden z autorov v odbornej literatúre pri definovaní manažérskych funkcií nevynecháva funkciu kontroly, ale pri jej definovaní majú rôzne názory pri určení jej šírky a obsahu.

V zmysle Kokavcovej (2) „kontrolou chápeme v širšom zmysle slova ako proces, kde objektom (predmetom) kontrolovania môže byť vo všeobecnosti akýkoľvek prvok alebo vzťah v systéme manažmentu, ktorý má definované referenčné kritériá ako požadovaný stav (štandardy, normy, etalóny, ciele) a kde subjekt kontroly vybranými formami, metódami a prostriedkami kontroly overuje skutočný stav s požadovaným stavom na zistenie odchýlok a miery dosahovania definovaných štandardov“.

Subjektom kontroly môžu byť línioví manažéri, nadradené subsystémy manažmentu, organizačné jednotky. Kontrolu sa vykonáva použitím vhodných metód a prostriedkov.

Kontrola je veľmi dôležitou manažérskou funkciou, pri ktorej sa musí dôkladne postupovať, aby sme zistili nakoľko sme splnili plánované ciele podniku. Medzi základné druhy kontroly patrí:

- preventívna,

¹ Marcela Galovská, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, galovska.m@azet.sk.

- priebežná,
- následná.

Podľa Mišúna J. (4) druhy kontroly sú nasledovné:

- neformálna,
- samokontrola: riadeného objektu a riadeného subjektu,
- formálna: pôvod kontrolujúcich prvkov, miesto realizácie, šírka kontrolovaných objektov, štádium činnosti objektu, pravidelnosť, rozsah kontroly.

Výsledkom kontrolného procesu sú informácie o tom ako a koľko sa skutočné činnosti odlišujú od plánovaných. Štandardné očakávanie je princípom kontroly a plán nástrojom kontroly. Podľa Mohelskej a Pitru (5) v súčasnej turbulentnej dobe je účinné zvoliť si vhodnú stratégiu kontroly:

- Kontrola trhom: zameriava sa najmä na informácie, umožňujúcich hodnotiť konkurencieschopnosť v podmienkach určitého trhu alebo v súťaži s ďalšími konkurentmi,
- Byrokratická kontrola: keď je hodnotená úroveň naplnená stanoveným štandardom výkonu alebo dodržania predpisov pre kontrolné činnosti,
- Sociálna kontrola: hodnotí dodržiavanie sociálnych noriem chovania pracovníkov, kontrolu robia skôr členovia pracovného tímu ako manažéri.

Do popredia sa dostáva sociálna kontrola, niektoré podniky začínajú viac hodnotiť pomoc spolupracovníkov ako tých, ktorí dosiahnú požadované výsledky. Dôsledkom zvyšovania pomoci spolupracovníkov je v tom, že vznikajú kreatívnejšie nápady a dosahujú sa efektívnejšie výsledky v podniku.

V rámci internej kontroly sa kontrolujú druhy organizačných noriem:

- štatút (stanovy) – mali by mať dlhú platnosť
- organizačný poriadok – upravuje organizačnú štruktúru a jednotlivé funkcie
- smernica – hovorí o spôsobe vykonávania funkcií a ich náplní
- pokyny – podrobnejšie rozpracovávajú smernice
- postupy – podrobný popis spôsobu a techniky vykonávania činností

Úlohy organizačných noriem:

- konkretizovať práva a povinnosti,
- úprava vnútorných vzťahov,
- úprava správania sa pracovníkov.

V nasledujúcej stati sa budem bližšie venovať formálnej kontrole na základe pôvodu kontrolujúcich prvkov, konkrétne vonkajšej (externej) kontrole.

2. Externé kontrolovanie

Subjekt a objekt kontroly nemusia nevyhnutne patriť do rovnakého systému. Kontrolná činnosť je vykonávaná nezávislými subjektmi, pričom vzťah medzi subjektom a objektom kontroly je nepriamy. V tomto prípade ide o externú kontrolu podľa Mišúna J. (4)

Globálna hospodárska kríza ovplyvnila funkciu kontrolovania v zdrojoch a v kontrolnom procese fázu hodnotenia. Hodnotenie chápeme ako prirodzenú ľudskú tendenciu, ktorá sa

vyskytuje v každej činnosti. Hodnotenie výkonu je spojené so stanovenými cieľmi t.j. do akej miery sa naplnili. Medzi metódy hodnotenia patrí:

- celkové hodnotenie,
- objektívne údaje,
- rozlišovacie,
- iné.

V súčasnosti organizácie uprednostňujú rozlišovacie metódy, ktoré majú charakter mesačných rozborov a súvisia aj s frekvenciou používania. Globálna hospodárska kríza ovplyvnila organizácie vo funkcii kontrolovania, že preferujú skôr častejšie kontroly a na náhodných úsekoch a dajú sa graficky popísať a zaznamenávať na ďalšie využívanie v procese porovnávania s minulými výkonmi.

Po obsahovej stránke funkcie kontroly je dôležité sledovať nielen uskutočnenie plánov ale aj správnosť vytýčenia. Správnosť stanovených plánov má v kompetencii a zodpovednosti top manažment t.j. nevytvára sa priestor na hodnotenie inými pracovníkmi. V dôsledku globálnej hospodárskej krízy by mali organizácie dbať na sledovanie správnosti vytýčených plánov, lebo len vtedy môže byť organizácia konkurencieschopná.

Ďalším aspektom, ktorý sa zmenil v súvislosti s frekvenciou kontroly je kontrola zdrojov materiálnych, finančných a ľudských. Pri finančných zdrojoch organizácie uprednostňujú kontrolovanie cash flow, ktorého význam v čase krízy má podstatnú hodnotu. Organizácie usudzujú, ktoré materiálne zdroje sú ešte pre nich efektívne. V súčasnosti je tendencia organizácií zoštieňovať štruktúru a v rámci kontrolnej funkcie v súvislosti s metódami je zväžovať, ktorý ľudský zdroj predstavuje akú hodnotu. Funkcia plánovania a kontroly je alfou a omegou riadenia organizácie.

Funkciu kontrolovania ovplyvňuje sociálno-ekonomický aspekt, ktorý poukazuje na dôležitosť faktorov kultúrnych, normatívnych, hodnotových a historických. Na ekonomický aspekt v kontrolovaní poukazuje Bernard H. J. V.(6):

- „význam ďalších premenných okrem financií, konkrétne kultúra, normy, hodnoty,
- úlohy a prejavy správania sa,
- úlohy manažérskeho kontrolovania v kontexte priestoru a tvorcu rozhodovania,
- evolučné prístupy manažérskeho kontrolovania.“

Rozsah kontrolných systémov pre riadenie podniku, je zahrnutý v dvanástich bodoch v zmysle O'Grady W., Rouse P., Gunn C.(7):

- „vizia a poslanie,
- kľúčové faktory úspechu,
- stratégia a plány,
- organizačná štruktúra,
- kľúčové výkonnostné meranie,
- stanovenie cieľov,
- hodnotenie výkonnosti,
- systém odmeňovania,
- spätná väzba,
- druhy a používanie kontrolných systémov – diagnostika, interaktivity alebo kombinácia,
- zmeny v riadení výkonnosti a kontrolného systému,

- väzby medzi zložkami – zahrňujúce silu a súdržnosť väzieb.“

3. Byrokracia

Najdôležitejšie externé subjekty kontroly sú orgány štátnej a verejnej správy, ktoré sa vyznačujú byrokraciou.

Prvý, kto použil termín byrokracia bol francúzsky ekonóm fyziokrat Vincent de Gournay. Definície byrokracie vychádzajú z koncepcie klasickej teórie byrokracie Maxa Webera. Podľa neho je byrokracia výrazom účinnosti. Cieľom jeho definície je komparácie byrokratických a nebyrokratických foriem správy. Rozvoj byrokracie podľa Webera je súvislé s rozvojom peňažného hospodárstva. Veril, že organizácia môže efektívne fungovať, keď sa bude opierať výhradne o odborné schopnosti svojich členov a bude striktné dodržiavať niekoľko základných pravidiel. Weber definoval 3 ideálne typy legitímneho panstva :

- tradičné (panstvo založené na tradičných vzťahoch, odvodené z každodennej viery)
- charizmatické (založené na oddanosti, posvätnosti, hrdinskej sile, na príklade určitej osobnosti a poriadkov, ktoré hlása)
- legálne, racionálne (stáva sa z titulu legality, základ tvoria ústavné dokumenty a právny systém)

Merton považoval byrokráciu za výraz neschopnosti. Nedokáže ale vysvetliť, prečo spoločnosti, ktoré sú zamerané na maximalizáciu efektivity, tolerujú existenciu mašinérií, ktoré plytvajú časom, energiou i nervami svojich spoluobčanov. Podľa Croziera je byrokracia prejavom snahy o ochranu. Chráni podriadených pred nadriadenými, nadriadených pred dôsledkami ich rozhodovania, všetkých pred zodpovednosťou.

Znaky modernej byrokracie podľa Maxa Webera:

- byrokratická správa je nepretržité vybavovanie záležitostí,
- členovia byrokratického aparátu majú pevne stanovené kompetencie,
- existuje princíp úradnej hierarchie,
- ovládnutie pravidiel, na základe ktorých sa rozhoduje, vyžaduje spravidla odborné vyškolenie,
- úradné jednanie je fixované písomnou formou,
- materiálne správne prostriedky nie sú vo vlastníctve úradníkov.

Moderný byrokratický aparát vzniká práve tým spôsobom, že úradníci sú vyvlastnení od svojich úradov a stávajú sa z nich zamestnanci, ktorých je možné za istých okolností prepustiť, odvolať, premiestniť a pod.

Z hľadiska analýzy byrokratických dysfunkcií sú jednotlivé názory:

- R. Merton –súhlasí so znakmi, ktorými sa Weberová byrokracia vyznačuje, ale na druhej strane sa nedomnieva, že by dané rysy podporovali účinnosť organizácie.
- P. Selznick - organizácia, ktorá sa vytvorila aby sledovala svoje ciele, už len svojou existenciou navodzuje problémy.
- W. Goldner –byrokratický aparát nemôže smerovať k jedinému cieľu, s ktorým budú všetci úradníci súhlasiť.

Medzi nedostatky byrokracie patrí:

- dehumanizácia – odcudzenie sa organizácie sa sociálnym cieľom ;
- nadbytočnosť – Parkinsonov zákon byrokracie – práca sa rozrastá do takej miery, aby vyplnila čas, ktorý je k dispozícii na jej vykonanie – vytvára sa samoučelná práca a

prijímajú sa noví úradníci, preto aby tí starí získali postup v hierarchii a zdôvodnili dôležitosť organizácie, bez toho aby sa zefektívnila činnosť organizácie

- trénovaná neschopnosť – slepé dodržiavanie pravidiel a predpisov, ktoré vedie k neschopnosti riešiť problémy a konať v situáciách, na ktoré nie sú vytvorené pravidlá a predpisy, prípadne ak si staršie a novšie predpisy protirečia. Zmena činnosti na samoučelný rituál sa nazýva byrokratický ritualizmus.
- nekompetentnosť – Peterov princíp (Laurence J. Peter) – definujeme ako stav organizácie kedy nie sú schopné zabezpečiť výber osôb na jednotlivé pozície z hľadiska schopností
- inercia – tendencia pretrvávať v nezmenenej podobe aj po zmenách príslušného sociálneho prostredia

Záver

V príspevku som upozorňovala na zmeny vo význame manažérskej funkcie kontrolovanie vplyvom globálnej hospodárskej krízy. Venovala som sa najmä externej kontrole v súvislosti s byrokraciou. V čase krízy viaceré podniky prikladali dôraz na kontrolu. V rámci externej kontroly sa upravovali nové normy, pravidla a menila sa ich intenzita. Z pohľadu externej kontroly kde subjektom je štát. Upozorňujem najmä aby nenarastala vysoká byrokracia pri kontrole, pretože na druhej strane to môže pre podniky znamenať likviditu alebo jej neefektívne riadenie.

References

- [1] KELLER, J. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha : Slon, 2007. ISBN 80-86429-74-1.
- [2] KOKAVCOVÁ, D. a kol. 2012. *Manažment I : ako plánovať, organizovať a rozhodovať : historické a moderné aspekty manažmentu*. Bratislava: IURA Edition, 2012. ISBN 9788080785130.
- [3] MIŠÚN, J. - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. 2015. *Externé kontrolovanie na Slovensku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4087-2
- [4] MIŠÚN, J. 2014. *Kontrolovanie: vybrané subjekty externej kontroly*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 9788022539425.
- [5] MOHELSKÁ, H. - PITRA, Z. 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074310928.
- [6] BERNARD H.J. V., 2011. *A socio-economic view on management control*. International Journal of Social Economics, 38(2), pp. 114-127.
- [7] O'GRADY, W., ROUSE, P. and GUNN, C., 2010. *Synthesizing Management Control Frameworks*. Measuring Business Excellence, vol. 14, no. 1, pp. 96-108. ISSN 13683047.

Contact

Ing. Marcela Galovská
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: galovska.m@azet.sk

INNOVATIVENESS OF HEALTH CARE UNITS

INNOWACYJNOŚĆ PODMIOTÓW OCHRONY ZDROWIA

Wojciech Głód¹

ABSTRACT

The existence of contemporary health care units to a large extent depends on the ability to adapt their activities to the needs of patients. In this context, particular importance is the ability to implement innovations. The article presents the theoretical foundations of innovation organizations, taking into account the different types of innovation, paying particular attention to the role of innovation management in shaping the competitiveness of health care units.

KEY WORDS

Innovativeness, Health care, Innovation management

JEL CLASSIFICATION

O31, I11

1. Introduction

The innovativeness of modern organisations attracts interest from both management practitioners and theoreticians, in particular when it is perceived as a source of long-term competitive advantage of an enterprise and a stimulus to the improvement in the effectiveness of its operations [1]. The review of the literature on innovativeness, however, reveals a great diversity of the approaches to its definition [2]. In order to sustain high levels of innovativeness over a prolonged period of time, an organisation needs to have a cultural foundation that will become an inherent element of management processes and, as such, it will integrate an organisation in its entirety. Moreover, growing competition between health care units and the constantly changing environment cause that innovation is a prerequisite not only to their growth and success, but primarily to their survival [3]. In health care, the possibility for implementing innovations is determined by three key factors: new technologies, organisational characteristics, and the analysis of the market environment. Based on their studies, Fitzgerald et al. argue that the development of innovation in health care organisations becomes more effective when the organisation believes in the "interactivity" between employees, the decision which attributes the main role to human resources in the process of growing innovative potential [4].

2. Innovativeness and innovation

Innovations have arisen and been implemented in practice since the origins of humanity. They may involve solutions that are novel and better than the solutions already in use and which have an impact on socio-economic living conditions [5]. Innovation is of great significance for building competitive advantage and Schumpeter emphasised its importance for the process of creating new combinations from the existing resources. The innovativeness of organisations is connected with the involvement in conducting innovation processes and, as a result, knowledge development processes. A crucial factor that affects the innovativeness of

¹ Wojciech Głód, dr, University of Economics in Katowice, wojciech.glod@ue.katowice.pl

an economy and enterprises is the organisational setting determining the effective flow, creation and use of knowledge in innovation processes. An innovative organisation manifests the capacity for effective knowledge management and its practical application to innovation processes aimed at creating value by customers [6]. The innovativeness of an enterprise is also defined as a propensity for and capability of continuous growth and improvement on products, services or technologies.

Finally, the innovativeness of an organisation also means that the organisation is able to develop, implement and absorb innovations. Such innovativeness is assessed by outlays on innovation activity and the number of innovations developed and implemented. An enterprise's ability to use its human, financial, material and information capital is the measure of its innovative maturity. Innovative maturity as perceived as an enterprise's specific resource, combining material and non-material resources [7]. The studies conducted a few decades ago presented a variety of concepts of innovativeness [8]. According to Lynn and Gelb [9], innovation is a consumer tendency to adept new products or services. Damanpour defines innovation as organisational changes that help to respond to changes in the environment, but also better integrate changes in the organisational structure, which, as a result, allows the organisation to accomplish its goals [10].

As argued above, the innovations of an organisation is often measured with a number of innovations that it implemented. Innovations are a multi-faceted concept [11] closely linked with the concept of innovativeness, frequently treated as equivalent. It seems, however, that the dominant view treats innovativeness as a certain attribute of an organisation, its capacity for implementing innovations, which can be measured and assessed. M. F. Hilami, T. Ramayah, Y. Mustapha, S. Pawanchik argue that it is the capacity for creating something new or implementing meaningful changes and the activity that uses this capacity [12]. The review of different opinions presented in reference literature reveals that innovativeness is perceived the capacity for launching new products, opening up new markets through the combination of strategic orientation with innovative behaviours and processes [13].

According to Tidd et al. [14], innovation involves changes to products and services that are developed and deliver new useful values to consumers. John and Davies [15] emphasise organisational benefits from the implementation of innovations as leading to improved internal employee capabilities. Other definitions of innovation comprise the introduction of new organisational forms that allow entrepreneurs to take advantage of new business opportunities and pursue new ideas [16]. The implementation of innovations is a long-term process, involving the interaction of different resources and combining talent, skills and knowledge [17]. Other researchers present innovation as an assortment of ideas, processes, practices, and technologies, which are perceived as new by customers [18].

Irrespective of certain ambiguities and inconsistencies in the definitions of the two concepts, they remain inseparably connected: innovations are the result of an enterprise's innovativeness – no new solutions would be introduced without this propensity and capacity of an enterprise for innovating.

Innovativeness, or to be more precise – capacity for innovation – is a source of the effectiveness of operations (being competitive) also in health care units [19]. Today, as never before, competitive advantage is often the function of capacity for being innovative. Accordingly, the significance of innovations is increasing as they indirectly contribute to the competitiveness of economies. It should be stressed here that literature on innovation in health care tends to focus on product and process innovations, while the theme of organisational innovations is less explored, though many researchers [20] point out that its impact on performance and, as a result, competitiveness is becoming increasingly stronger.

3. Types of innovation

The typology of innovation may be based on the classification developed by OECD experts in the 3rd edition Oslo Manual as of 2005 (many innovation specialists consider it to be a classic). The Oslo Manual defines innovation as the implementation of a new or meaningfully improved product (a good or a service) or process, a novel marketing method or a novel organisational method in a business practice, a workplace or relations with the environment [21].

The 3rd edition of the Oslo Manual broadens the concept of innovation to interpret it in two categories: technical and non-technical. The Manual takes into account the contemporary variety of innovation and, as a result, adds importance to innovation other than product innovation. It defines four types of innovation, which comprises a wide range of changes in an enterprise's operations. They include product, process, organisational, and marketing innovations. The comprehensive definitions are given in Chapter 3 of the Manual [21]. Product innovations involve meaningful changes in goods or services. This type of innovations comprises both completely novel goods and services and meaningful improvements to the existing ones. These changes concern the product sold directly to the customer.

Process innovations are meaningful changes in production and delivery methods. They require significant changes in production technologies and other types of economic activity.

Organisational innovations, in turn, involve the implementation of novel organisational methods. These may be changes in an enterprise's rules of operations, the way its workplaces are organised or its relations with the environment.

Marketing innovations are connected with the use of novel marketing methods. They may include changes in the design/construction of a product, its packaging, promotion, distribution, and pricing. Marketing innovations may change the way that products and services are sold or they may alter their appearance.

The literature review reveals that organisational innovations often include managerial and marketing innovations. Managerial and marketing innovations contribute to the creation of the conditions conducive to the development of new products, which in turn translates into an enterprise's competitive advantage [22].

The concept of management innovation only recently has gained ground in reference literature. G. Hamel defines it as a departure from traditional management principles, processes and practices or a departure from solutions commonly applied in organisations, which significantly affects an organisation's operations [23]. Management innovation may be described as a change in the way an organisation's managers have worked until now. Similarly to innovations involved in changing organisational practices and management practices, processes or methods, management innovation concerns “regulations and procedures determining work inside an organisation” [24].

It is worthwhile to stress that innovations in management involve changes embracing the organisation in its entirety (or its significant parts). Management innovations are the manifestation of the innovativeness of management staff, in particular top executives, although they may also be initiated by lower level managers. Accordingly, they may occur on the three basic levels of management:

- self-management and management of individual persons,
- team or group management,
- management of an organisation as a whole [25].

Based on the literature review, management innovation may be equated with generating and implementing meaningfully novel solutions in the area of processes, rules, methods and structures in an organisation's management, which make a significant change in how an organisation's goals are pursued and accomplished [24] and are likely to improve its performance in the long term [26]. They are meaningfully novel solutions, which means that

they have not been applied in a given enterprise so far, so they may either be adapted (for example, management methods already in use in other organisations) or developed specifically to meet the needs of a given organisation.

4. Innovations in health care units

An increasing number of economies and entities recognise the importance of innovation as a driving force Bering economic growth. It is also of great significance in the health care sector. Innovations in health care are defined as a set of behaviours, habits and work routines accompanied by administration technologies and systems, which:

- are perceived as novel by key stakeholders,
- are connected with delivering or supporting health,
- are not the continuation of previous practices and solutions,
- are oriented towards improving health-related results, operational efficiency, cost savings, or user experience,
- are implemented by units, teams or organisations in a planned and coordinated manner [27].

Innovation in health care may also be defined as the introduction of a new concept, idea, service, process, or product. It should be emphasized, however, that all these measures are undertaken in order to improve treatment, diagnosis, education, access to medical services, and better prevention and medical testing, accompanied by a long-term growth in quality, safety, improved performance, efficiency, and lower costs [28].

Greenhalgh underlines a particular feature linked with the lack of continuity of practice so far. Such a way of perceiving innovation in medical services provision implies that innovations do not have to be “brand” new, which causes that the concept remains in close connection with management processes or a change or improvement in quality [28]. A number of studies in the field of innovation focused on the road from an idea to an innovation through its implementation in the context of so-called routine practices [29].

Innovation in the health care sector may also be defined as “the intentional implementation and application – in a group, in a position, in an organisation - of ideas, processes, products, procedures new that are new in a given area to individual persons, groups, or a wider community” [30]. This definition won the approval of a large number of researchers of innovation in health care [31], because it contains the three most important components of innovation:

- a) the element of novelty,
- b) the factor of usability,
- c) an intended benefit [32].

According to this definition, innovations in health care organisations are new services, new work methods and/or new technologies [32]. They also provide an intended benefit to a patient. Christenson et al. propose a concise definition of the impact that innovation has on a health care unit as “it is everything that creates new sources, processes, and values or improves the existing sources, processes, and values” [33]. The conclusion from the definition is that innovation will lead to something that is new and better.

Thakur et al. define innovation in health care as changes that help to improve work efficiency in an organisation as a whole, but also in particular medical positions [34]. Porzsolt et al., in turn, see innovation in health care as changes or substitutions of a previous working system with a new one, which more sustainable and contributes to competitive advantage [35].

As argued above, innovations involved directly in the management process are gaining in importance when it come to creating competitive advantage in health care organisations. West and Farr define organisational innovations as the intentional implementation and application

(in a group or organisation) of ideas, processes, products, and procedures that have not been implemented before and that aim to benefit an individual, a group, an organisation, or a larger community [30]. Attempts have been made to classify innovations into categories. Innovations in health care are related to a product, a process or a structure [37]. What the customer pays for is a product composed of goods or services (for example, innovations in hospital procedures). Process innovation is the innovation in the product production or delivery. According to Varkey et al., the customer does not incur direct costs involved in the process, but the process helps to deliver a product or a service to him. Accordingly, process innovation may be perceived as a change in the way a product is produced or delivered, contributing to a significant increase in the value achieved by one or more partners. Structural innovation usually concerns internal and external infrastructure and developed new business models [37].

Currently, innovation in health care should not be analysed in separation from a certain number of general problems affecting the evolution of the sector. From the point of view of innovation, these problems, seen as challenges, constitute limitations that need to be faced, determinants that reveal sources and directions of innovation as well objectives to pursue.

At present, four major challenges, closely linked to each other, may be identified as determinants of contemporary innovation initiatives in health care:

- challenges stemming from limited resources,
- competitive challenges,
- social challenges,
- challenges connected with management and the “visibility” of its results [38].

Berwick, in turn, argues that there are a number of factors enabling the implementation of innovation in health care. The include:

1. Formal mechanisms helping to define innovation.
2. Entities creating and supporting innovation.
3. Assistance provided to entities implementing innovations.
4. Monitoring the activity of entities implementing innovations.
5. Trust and the possibility of repeated implementation.
6. Creating a place and possibility (including sources) where change can occur [39].

The process of implementing innovation is complex and multi-faceted, irrespective of where it occurs. On the other hand, innovation in health care has its specific goals. In order to understand innovation in health care, it is necessary to carry out the analysis of the goals that are set by so-called partners in innovation. There five groups involved in innovation and each has unique needs, aspirations and expectations [28].

Table 1: Partners in Innovation

Partners in Innovation	Needs, Aspirations and Expectations
Physicians and medical care workers	Better results of treatment processes, better diagnosing, improved treatment.
Patients	Improved impression during the treatment process, enhanced mental state. Shortened waiting time, fewer delays.
Organisations	Increased efficiency of internal work, reduced costs. Improved productivity and quality. Better performance.

Enterprises	Profitability, improved performance.
Regulatory agencies / Supervisory bodies	Lower risk and increased patient safety.

Source: [28]

The application of innovation in health care is often regulated by law, which causes that it takes more effort to introduce changes [40]. In the health care sector, typical procedures applied to introduce change may prevent the change from being introduced or cause confusion [41]. All this, accompanied by the attitude of physicians, who want to protect their status and reputation, creates negative atmosphere, full of discretion, which does not benefit an organisation or contribute to change [32]. Moreover, new practices in patient care are analysed prior to their introduction so that the changes that cause potentially negative consequences cannot be introduced. Each attempt aiming to adjust changes to the health care sector should take into account the interests of all partners that could benefit from innovation [42].

Conclusion

Innovativeness in the times of increasing globalisation and IT revolution is a prerequisite for sustaining the competitiveness of enterprises. Medical activity is an inherent part of socio-economic life. The changes that are implemented in this area need to respond to the trends triggered by continuing economic growth, raised customer awareness and the emerging pressure from the competition. These processes force health care units to seek new solutions on the medical services market, opening up new opportunities for medical services provision.

Modern medical service providers must face such serious problems as aging society, a growing share of patient suffering from chronic diseases, an increased cancer incidence, fast growth dynamics of modern-age diseases (such as diabetes, obesity, etc.), growing health care costs, interventions, and still greater responsibility for patient safety. These factors cause that demand for medical services is constantly and significantly changing. On one hand, we face the emergence of genuine consumption of medical services and, on the other hand, the activity of conscious consumers, or even creators, of these services.

The results of the study conducted by the PAN Institute of Economic Sciences, published in the *Report on the innovativeness of the medical sector in Poland in 2012* indicate that a major obstacle for innovativeness in the health care sector is the lack of funds both from own and external sources that could be allocated to innovative undertakings as well as high R&D costs. Compared to innovate businesses in Poland, the barrier of high innovation costs is relatively less important. A serious problem, however, is also finding partners for cooperation in innovation. The problem concerning the impact that market factors have on innovation was estimated as of medium seriousness by firms operating in the medical sector [43].

It should be noted that the successful implementation of innovation – not only in the medical services market – relies heavily on strategic leadership, skilful acquisition and analysis of strategic information about the market and competitors, technology management, and specific features of the process implementing change in an organisation.

Innovativeness in the process of building competitive advantage plays an increasingly important role in modern organisations. Changes in the realities of modern enterprises force their increased competitiveness by implementing broadly understood innovations. Contemporarily, the interpretation of innovation has expanded. Innovations are equated with systematic efforts aimed at increasing an enterprise's effectiveness and involving the use of new processes, technologies and materials, as well as developing complex and innovative business visions and strategies. This aspect also concerns these sectors of the economy that so

far have not been subject to the tough rules of the market play. In Poland, the health care sector is an example of such a sector, as its entities are undergoing commercialization and privatisation and they have to seek factors that affect their competitiveness. Based on the literature review, it can be concluded that although the subject of innovation in health care is broadly discussed, its determinants are considered only in a limited scope. In this respect, management innovation, which is often disregarded as a separate category of innovation, also gain in importance.

References

- [1] Martins, E., Terblanche F., 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*. Vol. 6, No.1
- [2] Damanpour, F., 1996, Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. Vol. 42, No. 5, pp. 693-713
- [3] Głód, W., Głód, G., Ingram T., 2015. Nowatorskie rozwiązania w obszarze ZZL w jednostkach ochrony zdrowia – analiza przypadków. *Organizacji i zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* nr 83. Gliwice. pp. 176-186
- [4] Bridges, J., Fitzgerald, L., Meyer, J., 2007. New workforce roles in health care Exploring the longer-term journey of organisational innovations, *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 21 No. 4/5, p. 382
- [5] Fagerberg, J., 2006. Innovation: A Guide to the Literature, w: J. Fagerberg, D.S. Mowery, R.R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press
- [6] Dolińska, M., 2011. *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa 2010
- [7] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. red. K.B. Matusiak, Warszawa 2011
- [8] Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academic Management Journal*. Vol. 34, No. 3, pp. 555–590
- [9] Lynn, M., Gelb, B.D., 2011. Identifying innovative national markets for technical consumer goods. *International Marketing Review*. Vol. 13, No. 6, pp. 43–57
- [10] Damanpour, F., Even W.M., 1984. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administration Science Quarterly*. Vol. 29, pp. 392–409
- [11] Penc, J., 1999. *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
- [12] Hilami, M. F., Ramayah, T., Mustapha, Y., Pawanchik S., 2010. Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs. *European Journal of Social Science*, Vol. 16, p. 557
- [13] Danneels, E., Kleinschmidt E.J., 2000. Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance (Rev 1/2000), *Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University*, ISBM Report 4-2000.
- [14] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., 2005. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organisational Change*, John Wiley & Sons Ltd, 2005
- [15] Johnne, A., Davies, R., 2000. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-14.
- [16] Lundvall, B. A. 2007. Innovation System Research , Where it came from and where it might go, Globelics Working Paper Series 1,; Schilling, M.A. 2006. *Strategic Management of Technological Innovation*, 2nd edition. New York, NY: McGraw-Hill.

- [17] Leadbeater, C. 2003. Overdue: How to create a modern public library service, [online], London: Demos, <http://www.demos.co.uk/catalogue/default.aspx?id=262> [accessed 27th September, 2010].
- [18] Helfrich, C.D., Weiner, B.J., McKinney, M.M., Minasian, L., 2007. Determinants of implementation effectiveness: adapting a framework for complex interventions. *Medical Care Research and Review*, Vol. 64, pp. 279-303
- [19] Parsons, W., 2010. Innovation in the public sector: spare tyres and fourth plinths The Innovation Journal, *The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 11, No. 2
- [20] Berwick, D.M., 2004. Disseminating innovations in health care in JAMA, April 16 2003, Vol. 289, No. 15: p. 1969-1975
- [21] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie trzecie.* Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. MNiSW Warszawa 2008
- [22] Jadesadalug, V., Ussahawanitchakit, P., 2008. The impacts of organizational synergy and autonomy on new product performance: moderating effects of corporate mindset and innovation, *International Journal of Business Strategy*, Vol. 8, No. 3, pp. 118-128
- [23] Hamel, G., 2006. The Why, What, And how of Management Innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 72-84
- [24] Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M., 2008. Management innovation, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 825-845
- [25] Goodman, M., Dingli, S., 2013. *Creativity and Strategic innovation management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2013
- [26] Mothe, C., Thi, T.U.N., 2010. The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No 3, pp. 313-332
- [27] Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., Peacock, R., 2004. How to Spread Good Ideas: A Systematic Review of the Literature of Diffusion, Dissemination and Sustainability of Innovations in Health Service Delivery and Organization, NCCSDO, London 2004, p. 40
- [28] Omachonu, V.K., Einspruch, N.G., 2010. Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-21
- [29] Wolfe, R.A., 1994. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, Vol. 31 No 3, pp. 405-431
- [30] West, M.A. 1990. *The Social Psychology of Innovation in Groups*. In M.A. West and J.L Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* Chichester, UK: Wiley, pp. 309-334
- [31] Anderson, N., De Dreu, C., Nijstad, B.A., 2004. The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical View of the State-of-the-Science. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 147-173
- [32] Lansisalmi, H., M. Kivimaki, Aalto, P., Ruoranen, R., 2006. Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 66-72
- [33] Christenson, C. M., Anthony, S.D., Roth, E.A., 2004. Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Boston. *Harvard Business School Press*; vol. 293
- [34] Thakur, R., Hsu, S.H.Y., Fontenot, G. 2012. Innovation in healthcare: Issues and future trends. *Journal of Business Research*. Vol. 65, No. 4, pp. 562–569
- [35] Porzsolt, F., Ghosh, K. Kaplan, R.M., 2009. Qualitative assessment of innovations in healthcare provision, *BMC Health Services Research*, Vol. 9, No. 50

- [36] West, M.A., 1990. The Social Psychology of Innovation in Groups. In M.A. West and J.L Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* Chichester, UK: Wiley, pp. 309-334
- [37] Varkey, P., Horne, A., Bennet, K.E., 2008. Innovation in Health Care: A Primer. *American Journal of Medical Quality*. Vol. 23, pp. 382-388
- [38] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Praca zbiorowa pod red. J. Stępniewskiego, P. Karnieja, M. Kęsego, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, p. 125
- [39] Berwick, D.M., 2003. Disseminating Innovations in Health Care, *JAMA*. Vol. 289, pp. 1969-1975.
- [40] Shortell, S. M., Zazzali, J.I., Burns, L.R., Alexander, J.A., Gillies, R.R., Budetti, P.P., et al. 2001. Implementing Evidence-Based Medicine. *Medical Care*, Vol. 39, pp. 62-78.
- [41] Faulkner, A., Kent, J., 2001. Innovation and Regulation in Human Implant Technologies: Developing Comparative Approaches. *Social Science and Medicine*, Vol. 53, pp. 895-913
- [42] Huntington, J., Gilliam, S., Rosen, R., 2000. Organizational Development for Clinical Governance, *British Medical Journal*, Vol. 16, pp. 679-682
- [43] Baczko, T., 2012. *Raport o innowacyjności sektora medycznego w Polsce*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa

Contact

Dr Wojciech Głód

University of Economics in Katowice, Department of Entrepreneurship and Innovative Management

ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice

E-mail: wojciech.glod@ue.katowice.pl

APPROACHES IN THE AREA OF MARKETING PERFORMANCE ASSESSMENT

PRÍSTUPY V OBLASTI HODNOTENIA MARKETINGOVEJ VÝKONNOSTI

Katarína Grančičová¹

ABSTRACT

Performance management is based on the assumption that you only can manage what you can measure. Measurability is therefore the primary prerequisite for managing the performance of an enterprise and its activities. In order to be successful, to meet their set targets and constantly improve their competitiveness, companies need to measure and assess their performance by means of applying a set of relevant indicators. This paper is based on the indicated contexts and its main objective is to point out the importance, problems and approaches in the area of marketing performance assessment in current theory and business practice.

KEY WORDS

marketing, performance assessment, marketing performance, marketing metrics

JEL CLASSIFICATION

M31

Úvod

Riadenie výkonnosti vychádza z predpokladu, že riadiť sa dá iba to, čo sa dá merať. Meranie sa tak stáva primárnym predpokladom pre riadenie výkonnosti podniku a jeho činností. Na to, aby boli jednotlivé podniky úspešné, plnili svoje ciele a kontinuálne zvyšovali svoju konkurencieschopnosť je preto nevyhnutné merať a hodnotiť ich výkonnosť pomocou systému vhodne zvolených ukazovateľov. Príspevok vychádza z naznačených súvislostí a má za cieľ poukázať na súčasný stav - význam, problémy, niektoré prístupy a možnosti v oblasti hodnotenia výkonnosti marketingu v súčasnej teórii a podnikovej praxi. Pri spracovávaní problematiky boli použité domáce a zahraničné literárne zdroje, doplnené o publikované štatistické údaje.

1. Význam a problémy merania marketingovej výkonnosti

Výkonnosť podniku je považovaná za jeden zo základných predpokladov jeho konkurencieschopnosti a posilňovania postavenia na trhu. Viaceré zdroje súčasne naznačujú, že medzi výkonnosťou podniku a marketingom je pozitívny vzťah, t.j. že dôvodom zavádzania marketingovej koncepcie do praxe je práve skutočnosť, že zlepší výkonnosť podniku. Toto tvrdenie je založené na predpoklade, že podnik svojimi marketingovými aktivitami (čo podnik realizuje) ovplyvňuje rozhodovanie (čo si zákazník myslí) a správanie zákazníkov (čo zákazník robí, ako reaguje – t.j. jeho spokojnosť, dôveru, vernosť a lojalitu) a tým následne finančnú výkonnosť podniku (čo podnik získa – zlepšenie finančných výsledkov - obrat, CF, profitabilita). O'Sullivan et c. v tejto súvislosti uvádza, že schopnosť merať marketingovú výkonnosť môže pozitívne ovplyvniť celkovú výkonnosť podniku, či už

¹ Ing. Katarína Grančičová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: katarina.grancicova@euba.sk

vo vzťahu k vývoju tržieb alebo ziskovosti, ale aj hodnotu firmy (keďže finančné vplyvy majú vplyv na hodnotu organizácie).

Charakteristickým rysom súčasného marketingového riadenia je tak skutočnosť, že z dlhodobého hľadiska ide o funkčnú oblasť manažmentu, ktorá prispieva k úspechu podniku ako celku. Preto hodnotenie marketingových výsledkov by malo byť neoddeliteľnou súčasťou marketingového riadenia. V skutočnosti je však pozornosť venovaná skôr hodnoteniu výkonnosti podniku ako celku, tá však bez údajov o výkone jednotlivých funkčných oblastí riadenia zostáva neúplná.²

Dôležitým momentom môže byť aj to, že, napriek nespochybniteľnému významu marketingu v súčasnosti, patrí táto činnosť k stále podceňovanej funkčnej oblasti. Manažéri ju nehodnotia z hľadiska výkonnosti a rozhodnutia uskutočňujú bez dostatočného množstva informácií a merateľných ukazovateľov, často len na základe subjektívnych hodnotení. Ich rozhodnutia tak nie sú vnímané dostatočne vážne v procese pridelovania zdrojov. Takéto marketingové aktivity je následne zložité riadiť, rozvíjať a zlepšovať.

Okrem vyššie naznačenej všeobecnej potreby hodnotenia marketingovej výkonnosti ako ďalšie príčiny, ktoré vedú k narastaniu významu merných ukazovateľov v marketingu sú podľa viacerých zdrojov³ aj tieto:

- nespokojnosť s tradičnými metrikami a ich vypovedacou schopnosťou, konvenčné účtovné ukazovatele zachytávajú len minulosť a neposkytujú informácie, ktoré je možné využiť k posúdeniu budúcej výkonnosti podniku,⁴

- rastúce množstvo prostriedkov investovaných do marketingu, ktoré vyvoláva potrebu vnímať marketingové výdavky ako investíciu a prispôbiť tomu aj merné ukazovatele,⁵ vo väčšine organizácií sú výdavky na marketing niekoľkonásobne vyššie ako kapitálové výdavky, napriek tomu sú kapitálové výdavky hodnotené oveľa precíznejšie ako marketingové. Je teda nutné zlepšiť meranie návratnosti marketingových investícií a previazať marketing na podnikové financie,

- rastúci záujem/potreba praxe o marketingové metriky v podobe kvantitatívnych parametrov, najmä zo strany vlastníkov, ktorí začínajú vyvíjať tlak na lepšie odôvodnenie vynakladania finančných prostriedkov na marketing, z pohľadu toho, ktorá časť rozpočtu na marketing najviac ovplyvňuje finančnú výkonnosť podniku, t.j. vyčíslenie prínosu funkcie marketingu k tvorbe hodnoty resp. pridanej hodnoty. Výsledkom tejto požiadavky je v súčasnosti vytváranie stále väčšieho množstva ukazovateľov zameraných takmer na čokoľvek v marketingu – od spokojnosti zákazníkov až po meranie klikov na internetovú stránku.⁶ To aký je ich dopad na podnikovú výkonnosť je však diskutabilné,

² PAJTINKOVÁ-BARTÁKOVÁ, G., GUBÍNIOVÁ, K., CIBÁK, L. 2013. *Teoretické a praktické aspekty hodnotenia marketingovej výkonnosti*. In Marketing Science and Inspirations. Vol.8/2. 2013. ISSN 1338-7944.

³ Prieskum poukazujúci na potrebu merania marketingovej výkonnosti podnikov a potrebu primeraných/vhodných metód merania – tiež uvádza, že 54% respondentov – vrcholových manažérov (z oblasti chemického priemyslu) nie sú spokojní s meraním výkonnosti marketingu. Ako základné prekážky uvádzajú nedostatok relevantných vstupných údajov a tiež nástrojov potrebných na analýzu dát.

Podľa: http://www.mapi.net/spotlight/Pages/marketing_council_001.aspx. [accessed 7.4.2014].

⁴ ORESKÝ, M. 2011. *Hodnotenie efektívnosti marketingu – východiská tvorby a uplatnenia merných ukazovateľov v marketingu*. http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNÍK%20VEDECKÝCH%20STATÍ%202011-PDF/KMR/ORESK%C3%9D_M_KMR.pdf [accessed 10.4.2014].

⁵ AMBLER, T., KOKKINAKI, F., PUNTONI, S. 2004. *Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*, In Journal of Marketing, 2004, Vol. 20/3-4. pp.475-498. ISSN 0267-257X.

⁶ Pozn. Štúdia spoločnosti IBM potvrdila zmenu v hodnotiacich kritériách marketingu. Takmer dve tretiny marketingových manažérov uviedlo, že návratnosť investícií do marketingu sa do roku 2015

- posun marketingu od transakčného (sleduje množstvo a kvalitu transakcií) k relačnému (sleduje hodnotenie kvality a hodnoty dlhodobých vzťahov so zákazníkmi),
- rozvoj nových informačných technológií a s tým súvisiace možnosti vyhodnocovania dát z disponibilných databáz a zisťovania nových merných ukazovateľov.⁷ Zdokonalené technológie umožňujú firmám zbierať a vyhodnocovať stále viac informácií nielen o zákazníkoch, ale aj konkurentoch a ich zákazníkoch. Napríklad výrazné zlepšenie softvérových riešení pre CRM umožňuje podniku merať zisk na zákazníka či sledovať náklady podľa činností (metóda ABC). CRM databáza obsahuje tiež informácie o vernosti k značke, umožňuje podniku voliť marketingové stratégie podľa množstva zachytených charakteristík cieľovej skupiny zákazníkov. V týchto systémoch sú k dispozícii aj ukazovatele na sledovanie výkonnosti procesov, technológií aj predajného personálu.⁸

2. Prístupy v oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti

V najvšeobecnejšej podobe je pojem výkonnosť podniku používaný v súvislosti s vymedzením samotnej podstaty existencie podniku v trhovom prostredí, jeho úspešnosti a schopnosti prežitia z hľadiska budúcnosti. V súvislosti s hodnotením výkonnosti podniku je už tradične venovaná pozornosť vypovedacej schopnosti hodnotových kritérií merania výkonnosti, ktoré vychádzajú z účtovných informácií. Tie umožňujú komplexne prepojiť meranie finančnej pozície, výkonnosti a zmeny vo finančnej pozícii.⁹ Pojem výkonnosť možno vymedziť aj ako schopnosť podnikateľského subjektu čo najlepšie zhodnotiť investície vložené do jeho podnikateľských aktivít. Podnikateľskú výkonnosť hodnotia rôzni aktéri trhu z rôznych hľadísk. Inak hodnotia podnikateľskú výkonnosť vlastníci, inak manažéri a inak zákazníci.¹⁰

Hodnotenie výkonnosti marketingu je dnes integrálnou súčasťou komplexného hodnotenia výkonnosti podniku a významným doplnkom marketingových aktivít v podniku. Dnes je jeho cieľom analyzovať vzájomné väzby medzi marketingovými aktivitami a celkovou výkonnosťou organizácii, pretože marketingové aktivity, ktoré ak podnik realizuje účelne, sa bezprostredne prejavujú pri získavaní a udržiavaní zákazníkov a ich preferencií a tie sú zase

stane primárnym kritériom hodnotenia efektívnosti marketingových aktivít. No ani v najúspešnejších spoločnostiach sa títo manažéri necítia byť pripravení dodať relevantné čísla. V tejto súvislosti 82% z nich plánuje začať vo väčšej miere využívať nové nástroje a zvýšiť využitie najmä sociálnych médií pri tvorbe marketingovej stratégie, zisťovaní postojov a hodnotení od zákazníkov. Prostredníctvom toho majú možnosť získať väčšiu kontrolu a vplyv na trh. Problémom je explóziu dát, ktoré sa predovšetkým vďaka týmto novým nástrojom denne vyprodukuje (2,5 trilióna bajtov dát), v rámci toho zachytiť skutočne hodnotné informácie o zákazníkoch a schopnosť premeniť ich na relevantné údaje, ktoré môžu firmy využiť v rozhodovacom procese. Výzvou v tejto súvislosti pre marketérov je zdokonaľiť svoje digitálne, technologické a finančné zručnosti.

Podľa zdroja: TASR 2011. <http://dennik.hnonline.sk/492029-lidri-svetoveho-marketingu-chcu-viac-vyuzivat-socialne-siete>[accessed 7.4.2014].

⁷ ORESKÝ, M. : *Riadenie vzťahov so zákazníkmi: odporúčania, praktické postupy, príklady, prehľadné schémy a tabuľky*. Bratislava: Verlag Dashofer, 2006.

⁸ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*, 1.vyd. Praha: ASPI, a.s. 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

⁹ ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1.vyd. Praha. Vysoká škola finanční a správní, o.s.p., 2005. 234s. ISBN 80-86754-35-9.

¹⁰ DUBCOVÁ, G. 2015. *Aktuálne trendy hodnotenia integrovaného manažmentu udržateľného rozvoja podniku*. In Majtán, Š. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2015. s. 71-79. ISBN 978-80-225-4077-3.

nevyhnutným predpokladom pre úspech organizácie z dlhodobého hľadiska.¹¹ Preto systémy pre hodnotenie marketingovej výkonnosti si zo strany manažmentu vyžadujú spoľahlivé ukazovatele/metriky, bezprostredne sa vzťahujúce na výkonnosť podniku a komplexné pokrytie všetkých marketingových aktivít. Metrika je pri tom definovaná ako schopnosť posúdiť hospodársky výkon pri použití komplexného súboru ukazovateľov (finančných, nefinančných, vo vzťahu k cieľom alebo ku konkurencii). A je všeobecne známe, že merať celkový výkon je potrebné oboma typmi ukazovateľov – finančných aj nefinančných.¹²

Z hľadiska určitého vývoja sa spočiatku hodnotenie marketingovej výkonnosti obmedzovalo len na určenie marketingovej produktivity, t.j. stanovenie množstva výstupu dosiahnutého prostredníctvom jednej jednotky marketingového vstupu a to s cieľom kvantifikovať akým spôsobom sa marketing spolupodieľa na úspechu podniku. Analýza na strane vstupov zahŕňala jednotlivé výdavky na marketingové aktivity a tie boli komparované s výstupmi – objem predaja, zisk, CF, podiel na trhu. Viaceré štúdie sa pritom sústreďovali na hľadanie optimálnej alokácie marketingových zdrojov s cieľom dosiahnuť maximalizovanú finančnú návratnosť. Významný posun v hodnotení marketingovej výkonnosti nastal v 80. r. kedy sa začala zdôrazňovať potreba a rast významnosti nefinančných ukazovateľov – podiel na trhu, kvalita poskytovaných služieb. Tento trend sa naďalej rozvíja v snahe identifikovať moderné metódy na optimalizáciu alokácie zdrojov určených na marketingové aktivity. Podľa výskumnej rešerše Oreského¹³ možno v súčasnom vývoji v oblasti prístupov hodnotenia marketingovej výkonnosti zdôrazniť aj tieto momenty:

- v r.1996 Aaker poukázal na skutočnosť, že ceny akcií sú výsledkom nielen ROI, ale aj kapitalizovanej hodnoty značky (tzv. brand equity, resp. hodnotenia kapitálu značky – t.j. vychádzajúc z interpretácie trhovej kapitalizácie, ako je značka hodnotená trhom, aký ma potenciál priniesť vlastníkov kapitál/zhodnotenie svojim predajom na trhu), a tiež, že kvalita ako konkurenčná výhoda sa využíva čoraz menej (pôsobí na zákazníkov krátkodobo, široká konvergencia kvalitatívnych štandardov),

- využívanie stále väčšieho počtu ďalších ukazovateľov, ktoré boli doteraz menej dôležité pre meranie úspechu firmy – vyjadrovali podstatu vzťahu zákazníka k produktom, značke firme, tiež kvalitu zážitku vyplývajúcu z používania produktu (tzv. user experience). Hlavnými ukazovateľmi v rámci tejto fázy sa stávajú: lojalita zákazníka, kapitalizovaná hodnota značky, spokojnosť zákazníka. Zároveň bol štatisticky preukázaný (viacerými štúdiami) pozitívny vzťah medzi spokojnosťou zákazníka a budúcou finančnou výkonnosťou firmy. A aj ďalšie práce poukázali na to ako sa zisk, tržby a CF dajú nahradiť v hodnotení marketingovej výkonnosti nefinančnými indikátormi – podiel na trhu, kvalita, zákaznícka spokojnosť, lojalita, kapitalizovaná hodnota značky.

- tento nárast počtu merných ukazovateľov poukazuje na potrebu vymedziť ich optimálny počet, ktorý bude postačovať a zabezpečí ich efektívne sledovanie, tiež vývoj techník a nástrojov, ktoré ich sledovanie umožňujú.

¹¹ O'SULLIVAN, D., ABELA, A.V., HUTCHINSON, M. 2009. Marketing performance measurement and firm performance, In *European Journal of Marketing*. Vol. 43, Issue 5/6, 2009. pp. 843-862. ISSN 0309-0566.

¹² ORESKÝ, M. 2011. *Hodnotenie efektívnosti marketingu – východiská tvorby a uplatnenia merných ukazovateľov v marketingu*. http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNÍK%20VEDECKÝCH%20STATÍ%202011-PDF/KMR/ORESK%C3%9D_M._KMR.pdf. [accessed 10.4.2014].

¹³ PAJTINKOVÁ-BARTÁKOVÁ, G., GUBÍNIOVÁ, K., CIBÁK, Ľ. 2013. *Teoretické a praktické aspekty hodnotenia marketingovej výkonnosti*. In *Marketing Science and Inspirations*. Vol.8/2. 2013. ISSN 1338-7944.

Pajtinková et al.¹⁴ na základe vývoja prístupov vymedzuje dva základné prístupy v oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti – a to:

- na úrovni marketingovej produktivity, ktorá sa zaoberá riešením otázky účinnosti, s akou sú vstupy transformované do výstupov,
- na úrovni marketingového auditu, ktorý hodnotí kvalitu a účelnosť marketingových vstupov.

Obmedzenia hodnotenia marketingovej výkonnosti prostredníctvom marketingovej produktivity vidí hlavne v existencii chybného predpokladu, že marketingové výstupy aj vstupy je možné precízne zhodnotiť, že v priebehu času zostávajú stabilné a tiež, že produktivita sa opiera predovšetkým o kvantitu vstupov a výstupov, bez hodnotenia ich kvality. Marketingová produktivita rovnako podceňuje dlhodobú hodnotu, ktorú marketing vytvára.

Prístup hodnotenia marketingovej výkonnosti založený na marketingovom audite je výsledkom postupného vývoja v oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti. Marketingový audit je jedným z ucelených systémov hodnotenia výkonnosti marketingu a jedným z najčastejšie používaných nástrojov na hodnotenie kvality vstupov. Možno ho vymedziť ako určitú formu nezávislého skúmania marketingovej výkonnosti podniku, ktorej cieľom je určiť problémové oblasti, ale tiež príležitosti a odporučiť plán opatrení k zlepšeniu marketingovej výkonnosti podniku.¹⁵ Význam a pridaná hodnota marketingového auditu je predovšetkým v tom, že poukáže na reálny stav v oblasti podnikového marketingu a vedie k odporúčaniam, ktoré vytvárajú predpoklady pre skvalitnenie marketingového riadenia a zvyšovanie trhovej úspešnosti auditovaného podniku. Komponenty, ktoré vstupujú do marketingového auditu sú: orientácia na zákazníka, spôsoby usporiadania marketingového oddelenia, dáta a informácie, strategická orientácia podniku, marketingové prostredie, marketingové funkcie a marketingová produktivita. V poslednom období vystupuje do popredia v marketingovom audite hodnotenie marketingových aktív. Tie sa členia na relačné (zahŕňajú vzťahy s dôležitými záujmovými skupinami) a intelektuálne (predstavujú všetky dáta a informácie, ktoré má organizácia o jednotlivých zložkách svojho mikro a makro prostredia). Cieľom je vytvárať hodnotné marketingové aktíva, ktoré budú zabezpečovať podniku lepšiu výkonnosť z dlhodobého hľadiska. Aj tento prístup má isté obmedzenia a súvisujú predovšetkým s procesom jeho implemetácie. Ide najmä o nedostatok audítorov špecialistov, dostupnosť informácií, slabá kooperácia medzi jednotlivými oddeleniami podniku. Tiež nesystematický charakter.

Oreský¹⁶ z hľadiska vývoja formuluje tiež viaceré prístupy:

- prístup preferujúci postup na báze doterajších účtovných postupov, pričom jeho základom je ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty,
- prístup považujúci marketingové výdavky už za investície, ktoré by mali byť hodnotené v súlade s návratnosťou investície,

¹⁴ HRUŠOVSKÁ, D.: *Marketingový audit a jeho vplyv na výkonnosť podniku*. In Majtán, Š. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Zborník vedeckých prác. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2015. s. 219-223. ISBN 978-80-225-4077-3.

¹⁵ TURISOVÁ, R. 2009. *Meranie výkonnosti marketingových procesov*. The 12th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes „2009“. https://www.sjf.tuke.sk/kpiam/taipvpp/2009/index_soubory/clanky/Ren%C3%A1ta%20TURISOV%C3%81%20MERANIE%20V%C3%9DKONNOSTI%20MARKETINGOV%C3%9DCH%20ROCESOV.pdf [accessed 7.12.2015].

¹⁶ ORESKÝ, M. 2011. *Hodnotenie efektívnosti marketingu – východiská tvorby a uplatnenia merných ukazovateľovv marketingu*. http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/ORESK%C3%9D_M._KMR.pdf. [accessed 10.4.2014].

- prístup používajúci merné marketingové ukazovatele, ktoré je možné použiť v spojení s účtovnými a finančnými ukazovateľmi. Tieto ukazovatele sú síce v súčasnosti veľmi žiadané ale ich využitie je v skutočnosti veľmi selektívne v závislosti od schopností firmy resp. jej manažérov zvládnuť použitie týchto ukazovateľov.

- prístup založený na určení zákaznickeho kapitálu resp. kapitalizovanej hodnoty zákazníka (customer equity), ktorý je krokom k posunu od doterajšieho zamerania marketingu na predaj produktov k zameraniu na predaj potrieb – t.j. ponuka a predaj produktov majúcich hodnotu pre zákazníka.

V oblasti hodnotenia marketingovej výkonnosti neexistuje jediný resp. jednotný ukazovateľ a prístup, ktorý by dal odpoveď na všetko potrebné. Je preto veľmi náročné ale aj dôležité rozhodnúť, ktoré marketingové parametre má firma sledovať a to z rôznych dôvodov, ako napr. existencia rozličných produktov, marketingových stratégií, distribučných ciest, ale aj veľkosť podniku a tiež oblasť podnikania/odvetvie. Problémom je aj to, že niektoré marketingové informácie sú drahé, alebo nie je efektívne ich sledovať v rámci kratších časových období, niektoré je problematické merať resp. ich podnik sledovať nedokáže. V takejto situácii Turisová uvádza, že marketéri majú k dispozícii viacero možností:

- možnosť vykonať subjektívne meranie/hodnotenie výkonu napr. Tento často využívaný spôsob však nespĺňa základné požiadavky kladené na metriky a problémom je aj reprodukovateľnosť, opakovateľnosť takéhoto hodnotenia/merania.

- možnosť nájsť náhradu - určitý merací systém na báze pomocných „objektívne získaných“ charakteristík – napr. objem predaja a jeho vývoj. Tieto hodnotenia aj keď sú objektívne sú zároveň komplexné t.j. súčasne ovplyvňované množstvom ďalších faktorov a preto na základe nich nie je vierohodné určiť reálnu hodnotu spomínaných nemerateľných znakov.

- možnosť hodnotiť aktíva, vykonané opatrenia, konkrétne vykonané marketingové činnosti v rámci hodnoteného procesu. K tejto možnosti sa marketéri často uchýľujú a vyčíslujú počet kontaktov realizovaných so zákazníkmi, vyjadrujú finančné náklady na tieto činnosti.. takýto spôsob tiež nie je považovaný za presný, keďže korelácia medzi vyvinutým úsilím, podmienkami realizácie procesu a skutočnými výsledkami procesu je spravidla minimálna.

Preto správny výber marketingových ukazovateľov by mal dobre merať marketingovú výkonnosť, pomáhať manažérom získať prehľad o plnení realizovaných stratégií a prinášať podnety k ich budúcemu zameraniu, pomáhať určiť budúcu hodnotu zákazníka pre firmu a pomôcť predikovať budúcu finančnú výkonnosť firmy. A nakoniec treba uviesť, že ani samotné určenie vhodných merných ukazovateľov výkonnosť automaticky nezlepšuje, ale len umožňuje manažérom hľadať a identifikovať oblasti, v ktorých existuje potenciál na zlepšenie výkonu.

Záver

Z vyššie uvedeného vyplýva, že aj keď teória a prax v súčasnosti pozná množstvo marketingových merných ukazovateľov, stále abscentuje ich ucelenejšie teoretické spracovanie a predovšetkým ich systematické preskúmanie z hľadiska nových požiadaviek. V nadväznosti na to potom vytvorenie súhrnu najdôležitejších marketingových parametrov, ktoré by dokázali spoľahlivo určiť výkonnosť marketing. Pozornosť by sa pritom nemala venovať jednotlivým metrikám izolovane, ale chápať ich vo vzájomnej závislosti a vyberať také merné ukazovatele, ktoré najlepšie prepájajú oblasti a dosahy manažérskeho rozhodovania na finančné výsledky firmy a výkonnosť podniku. Cesta k riešeniu týchto otázok je práve vo výskume a realizovaní prieskumov v podnikovej praxi.

Acknowledgement

Príspevok je súčasťou výstupov projektu VEGA č.1/0546/15: „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“.

References

- [1] AMBLER, T., KOKKINAKI, F., PUNTONI, S. 2004. *Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*, In *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 20/3-4. pp.475-498. ISSN 0267-257X.
- [2] DUBCOVÁ, G. 2015. *Aktuálne trendy hodnotenia integrovaného manažmentu udržateľného rozvoja podniku*. In Majtán, Š. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2015. s. 71-79. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*, 1.vyd. Praha: ASPI, a.s. 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X
- [4] HRUŠOVSKÁ, D. 2015. *Marketingový audit a jeho vplyv na výkonnosť podniku*. In Majtán, Š. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2015. s. 219-223. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [5] ORESKÝ, M. 2011. *Hodnotenie efektívnosti marketingu – východiská tvorby a uplatnenia merných ukazovateľov v marketingu*. Dostupné na: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/ORESK%C3%9D_M._KMR.pdf [accessed 10.4.2014].
- [6] ORESKÝ, M. 2006. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi: odporúčania, praktické postupy, príklady, prehľadné schémy a tabuľky*. Bratislava: Verlag Dashofer, 2006.
- [7] O'SULLIVAN, D., ABELA, A.V., HUTCHINSON, M. 2009. *Marketing performance measurement and firm performance*, In *European Journal of Marketing*. Vol. 43, Issue 5/6, 2009. pp. 843-862. ISSN 0309-0566.
- [8] PAJTINKOVÁ-BARTÁKOVÁ, G., GUBÍNIOVÁ, K., CIBÁK, Ľ. 2013. *Teoretické a praktické aspekty hodnotenia marketingovej výkonnosti*. In *Marketing Science and Inspirations*. Vol.8/2. 2013. ISSN 1338-7944.
- [9] ŠAGÁTOVÁ, S. – RYBÁROVÁ, D., 2014. *Vývoj prístupov k riadeniu výkonnosti podnikov*. In *Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov: zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]*. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3826-8, s. 189-198 CD-ROM.
- [10] ŠTETKA, P., MAJTÁN, Š. 2015. *Analýza väzieb faktorov podnikovej konkurencieschopnosti podniku*. In Majtán, Š. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Zborník vedeckých prác. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 2015. s. 687-695. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [11] ŠULÁK, M., VACÍK, E. 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha. Vysoká škola finanční a správní, o.s.p., 2005. 234s. ISBN 80-86754-35-9.
- [12] TASR. 2011. <http://dennik.hnonline.sk/492029-lidri-svetoveho-marketingu-chcu-viac-vyuzivat-socialne-siete> [accessed 10.4.2014].

[13] TURISOVÁ, R. 2009. *Meranie výkonnosti marketingových procesov*. The 12th International Scientific Conference Trends and Innovative Approaches in Business Processes, 2009. https://www.sjf.tuke.sk/kpam/taipvpp/2009/index_soubory/clanky/Ren%C3%A1ta%20TURISOV%C3%81%20MERANIE%20V%C3%9DKONNOSTI%20MARKETINGOV%C3%9DCH%20PROCESOV.pdf [accessed 7.12.2015].

[14] http://www.mapi.net/spotlight/Pages/marketing_council_001.aspx. [accessed 7.4.2014].

Contact

Ing. Katarína Grančičová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, SR

E-mail: katarina.grancicova@euba.sk

ECONOMIC ASPECTS OF AGRICULTURE IN DISADVANTAGED CONDITIONS IN THE SR

ASPEKTY POĽNOHOSPDÁRSTVA V ZNEVÝHODNENÝCH PODMIENKACH V SR

Miroslav Grznár¹¹

ABSTRACT

In less favored areas (LFA) in SR manages more than half of all agricultural holdings. Business in worse conditions of agricultural production in addition to production function performs well as a series of non-production functions which include in particular the protection of the natural environment and landscape upkeep, preservation of settlement and providing job opportunities. Our research we want to identify the extent to which production conditions cause impaired growth businesses reduce costs and affect production in the current turbulent business environment. In the present contribution we analyze business performance in Less Favoured Areas conditions in Slovakia agriculture and economic aspects compared to undertakings in the so-called (better) production conditions.

KEY WORDS

Disadvantaged conditions, production costs, environmental constraints, aid to agriculture

JEL CLASSIFICATION

Q 13, Q 17

1. Úvod

Poľnohospodárska výroba je organizovaná v diferencovaných prírodne klimatických podmienkach, ktoré významne ovplyvňujú mieru využívania výrobných zdrojov podnikov, ako aj výrobné a ekonomické výsledky podnikateľských organizácií. Produkčný a transformačný proces premeny zdrojov na produkciu v horších výrobných podmienkach je ovplyvňovaný takými činiteľmi ako sú horšia kvalita pôdy, vysoký podiel lúk a pasienkov v pôdnej štruktúre, dlhšie obdobie vegetačného pokoja, väčšia vzdialenosť výrobcov od centier ponuky a dopytu a ďalšími faktormi.

V predkladanom príspevku analyzujeme výsledky podnikania v horších výrobných podmienkach slovenského poľnohospodárstva z aspektov produkčných a ekonomických v porovnaní s podnikmi pôsobiacimi v tzv. produkčných (lepších) výrobných podmienkach. V horších výrobných podmienkach (LFA – Less Favoured Areas) sa v SR nachádza až 57 % poľnohospodárskej pôdy na ktorej hospodária podniky – právnické osoby ako aj samostatne hospodáriaci farmári.

Podnikanie v horších výrobných podmienkach poľnohospodárstva plní okrem produkčných funkcií aj rad funkcií mimoprodukčných ku ktorým patria najmä ochrana prírodného prostredia a udržiavanie krajiny, zachovanie osídlenia a poskytovanie pracovných príležitostí s čím je spojená najmä diverzifikácia podnikateľských štruktúr. Tieto funkcie poľnohospodárstva sú externalitami, za ktoré agrárni podnikatelia väčšinou nie sú príliš odmeňovaní.

¹ prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., emeritný profesor, Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu,

Nemožno povedať, že by súčasné agrárne politiky nereflektovali na problémy podnikania v nepriaznivých výrobných podmienkach. Spoločná poľnohospodárska politika EÚ priznáva podnikom hospodáriacim v horších výrobných podmienkach osobitné podpory, ktoré majú kompenzovať vyššie náklady produkcie a horšiu dostupnosť trhových miest. Táto politika podporuje orientáciu farmárov na rozvoj vidieka, uplatňovanie udržateľného systému hospodárenia, ochranu prírodného prostredia, udržiavanie kultúrneho rázu krajiny a primerané príjmy z podnikania. Finančné prostriedky sú zaručené najmä zo zdrojov EÚ pre Plán rozvoja vidieka, ako aj z rozpočtových zdrojov SR pre poľnohospodárstvo.

1.1 Konceptuálny rámec

Podnikaniu v zhoršených výrobných podmienkach poľnohospodárstva sa venuje pozornosť v každoročne publikovaných Správach o poľnohospodárstve a potravinárstve SR vydávaných Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR. Uvádzajú sa v nich najmä výška poskytnutých finančných prostriedkov a rozsah pôd v tomto režime, ale bez podrobnejšieho hodnotenia výsledkov hospodárenia podnikov.

Zo slovenských autorov, ktorí hodnotia produkčné i ekonomické výsledky nášho poľnohospodárstva možno uviesť Chrastinová, Z. (2012), ktorá hodnotí diferenciáciu poľnohospodárskych podnikov v období rokov 2004-2011 a konštatuje, že väčšina stratových podnikov je v strate dlhodobo a je medzi nimi dosť podnikov hospodáriacich v LFA podmienkach.

V našich príspevkoch (Grznár, M. - Szabo, L., 2008, 2013) hodnotíme ekonomické výsledky poľnohospodárskych podnikov v LFA podmienkach v rôznom období. Okrem iného konštatujeme, že slovenské podniky v horších podmienkach získavajú menšiu úroveň podpory ako podobné podniky v krajinách EÚ-25, čo ovplyvňuje ich výsledky hospodárenia.

Štolbová, M. - Mičová, M. (2012) analyzujú ekonomiku malých a stredných poľnohospodárskych podnikov v podmienkach LFA v Českej republike, kde je podpora distribuovaná podľa veľkosti pôdy a rozsahu podnikania. Odporúčajú znížiť rozsah podpory v podmienkach LFA v závislosti na veľkosti podniku.

Vošta, M. (2010) považuje za rozhodujúce pre udržateľný rozvoj vidieka v ČR zameranie na konkurenčne schopnú výrobu a zvýšenie podielu komodít s vyššou pridanou hodnotou, čo možno dosiahnuť len s väčším využitím novej technológie, znalostí a poznatkov. Otázkou však zostáva ako efektívne sa podarí prepojiť geografické prostredie s používanými nástrojmi agrárnych politík, aby sa dosiahol efektívny rozvoj vidieckych regiónov.

Štolbová, M. a i. (2007) uvádzajú že platby za LFA slúžia v menej priaznivých podmienkach k vytváraniu zisku z poľnohospodárskej činnosti i k čiastočnej úhrade pracovných a ostatných fixných nákladov. Inými slovami, bez platieb LFA by boli podniky v týchto oblastiach stratové.

Tóth, M. (2014) pri hodnotení poľnohospodárskej výroby podľa krajov konštatuje, že najnižšiu výkonnosť vykazujú kraje s vysokým podielom lúk a pasienkov v pôdnom fonde, ktorých podniky väčšinou hospodária v LFA podmienkach.

1.2 Metodika spracovania a materiál

Analýzu zakladáme na báze dostupných štatistických údajov o slovenskom poľnohospodárstve a poľnohospodárstve krajín EÚ. Využívame údajovú základňu Štatistického úradu SR, údaje Eurostatu, databázu FADN EU za rok 2013 a údaje výberového zisťovania informačnej siete poľnohospodárskeho účtovníctva v SR (ISPU) za obdobie 2011-2013 Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, ktoré sú dostupné na internete. Niektoré informácie získavame aj z každoročných správ o poľnohospodárstve a potravinárstve SR, ktoré pripravuje MPRV SR.

Pre hodnotenie výsledkov poľnohospodárskych podnikov sme použili ukazovatele - poľnohospodárska produkcia, tržby, počty pracovníkov, stavy hospodárskych zvierat a ďalšie, ako aj podpory ako nenávratné zdroje poskytované zo zdrojov EÚ a štátneho rozpočtu.

V našom metodickom postupe využívame štandardné metódy výskumnej práce, ako sú analýza a syntéza, deskriptívna štatistika, komparácia a grafické znázorňovanie.

2. Podniky v LFA podmienkach v EÚ

Eurostat ponúka podrobnejší pohľad na hospodárenie fariem v znevýhodnených podmienkach na základe výskumu, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2004-2005. Člení pri ňom znevýhodnené podmienky v krajinách EÚ do dvoch kategórií. Prvá sa označuje ako znevýhodnené horské oblasti a druhá ako znevýhodnené ostatné regióny. V roku 2008 boli publikované výsledky za podniky sledované v rámci FADN v rámci krajín EÚ 25. Niektoré údaje tohto šetrenia uvádza tab. 1.

Tabuľka 1: Farmy v LFA podmienkach v krajinách EÚ 25, priemer rokov 2004-2005

Ukazovateľ	LFA horské oblasti	LFA ostatné
Počet podnikov vo vzorke	5 746	13 781
Ekonomická veľkosť v ESU	20	26
Poľnohospodárska pôda v ha	35	50
Stav hospodárskych zvierat vo VDJ	28	38
Čistá pridaná hodnota farmy v €	20 613	22 618
Platby za LFA v € na farmu	3 891	2 311
Priame platby v € na farmu	15 334	16 307

Prameň: OVERVIEW OF THE LESS FAVOURED AREAS FARMS IN THE EU-25 (2004-2005). EU FADN, DG AGRI (dostupné na www.eu/ec/agri), vlastná úprava

Väčšina fariem v LFA podmienkach vo vzorke EÚ patrila k mimo horským oblastiam. Tieto boli plošnou i ekonomickou veľkosťou i stavmi hospodárskych zvierat, ale aj dosiahnutou čistou pridanou hodnotou, na tom lepšie, ako farmy v horských oblastiach. Podpory za LFA boli v horských oblastiach boli zase vyššie.

V ďalšej tabuľke z rovnakého prameňa ilustrujeme rozdiely v podpore a vo výsledkoch fariem hospodáriacich v LFA podmienkach v niektorých krajinách EÚ a v priemeroch za EÚ 15 a EÚ 25.

Údaje vyjadrujúce ukazovatele za priemernú farmu jednotlivých krajín sú však vzájomne málo porovnateľné, keďže jej veľkosť rozdielna. Väčšie možnosti porovnávania ponúka prepočet relevantných údajov na jednotku využívanej poľnohospodárskej pôdy, ktorý v tabuľke realizujeme.

Tabuľka 2: Vybrané ukazovatele priemernej farmy v LFA podmienkach v priemere rokov 2004-2005 vo vybraných krajinách EÚ

Ukazovateľ	EÚ 15	EÚ 25	Rakúsko	ČR	SR
Údaje za farmu					
Užívaná pôda farmy ha	50	46	32	400	665
Pracovné sily farmy	1,44	1,61	1,68	13,08	21,82
Hospodárske zvieratá VDJ	41	35	28	202	239
Priame platby v €	19 285	16 184	19 673	42 529	96 008
Platby za LFA v €	3 171	2 804	4 013	17 587	39 996
Prepočet na 1 ha p.p.					

p.p. na 1 pracovníka	34,7	38,6	19,0	30,6	30,5
VDJ na 1 ha	0,82	0,76	0,87	0,5	0,34
Čistá pridaná hodnota / ha	522	579	937	306	131
Priame platby na ha	386	352	615	106	144
Platby za LFA na ha	63	61	126	44	57

Prameň: EU FADN, DG AGRI (dostupné na www.eu/ec/agri), vlastná úprava a spracovanie

Ak pôdu pripadajúcu na jedného pracovníka použijeme ako ukazovateľ produktivity práce, tak je jej úroveň vyššia v priemere zoskupenia krajín EÚ 15 a EÚ 25 ako v Rakúsku, alebo ČR a SR. Uvedené zoskupenia EÚ i Rakúsko majú však nepomerne vyššie stavy hospodárskych zvierat, dosahujú nepomerne vyššiu čistú pridanú hodnotu na jednotku pôdy, ale majú aj vyššie priame platby i platby za LFA podmienky ako sú u nás, alebo v ČR.

Uvedené údaje len potvrdzujú značnú diferenciáciu medzi členskými krajinami únie v rámci hospodárenia fariem v podmienkach LFA nielen medzi výsledkami fariem, ale aj medzi poskytovanými podporami.

V tabuľke 3 uvádzame dostupné novšie výsledky priemernej farmy v roku 2013 vybraných krajín z databázy FADN EÚ, najskôr spolu za všetky farmy v súbore a v ďalšom riadku len za farmy zaradené do LFA podmienok. Farmy v LFA podmienkach vykazujú temer vo všetkých uvádzaných krajinách len polovičnú výkonnosť v hrubej produkcii na 1 ha poľnohospodárskej pôdy a nižšiu hodnotu hrubej produkcie na jednotku spotrebovaného medziproduktu. To odpovedá odporúčaniam na realizáciu menej intenzívneho hospodárenia v LFA podmienkach.

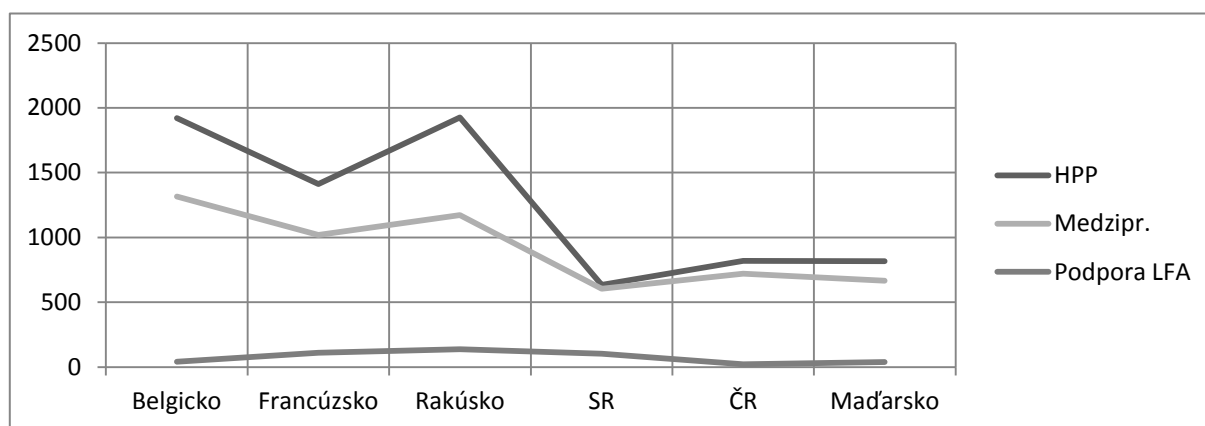
Tabuľka 3: Výsledky fariem v roku 2013 vo vybraných krajinách EÚ spolu a v LFA podmienkach v €·ha⁻¹, ha,

Krajina	Typ farmy	Ha p.p.	PS/ 100 ha	Hrubá prod.	Medzi-produkt	Podpory spolu	Podpory LFA	Počet VDJ	HP/Medz. koef.
Belgicko	spolu	49,3	4,28	5 395	3 357	502	10	2,69	1,61
	LFA	73,7	2,40	1 920	1 315	495	41	1,66	1,46
Franc.	spolu	85,8	1,16	2 283	1 315	348	20	0,85	1,53
	LFA	77,8	2,19	1 413	1 019	471	111	0,90	1,39
Rakúsko	spolu	32,4	4,44	2 323	1 412	568	89	0,77	1,64
	LFA	33,7	4,42	1 925	1 172	556	137	0,72	1,64
SR	spolu	594,8	2,60	1 025	836	276	51	0,30	1,23
	LFA	726,3	2,71	635	603	333	103	0,33	1,05
ČR	spolu	232,9	2,85	1 480	1 115	323	30	0,43	1,33
	LFA	202,7	2,57	818	721	521	22	0,49	1,13
Maďarsko	spolu	45,0	3,46	1 456	1 012	353	3	0,38	1,44
	LFA	66,4	2,33	816	667	472	39	0,63	1,22

Prameň: EU FADN, DG AGRI 2013, (dostupné na www.eu/ec/agri), vlastná úprava (PS-pracovné sily, VDJ-veľká dobytčia jednotka, Medz.-medziprodukt)

Medzi pôvodnými krajinami EÚ a uvedenými krajinami strednej Európy je markantný rozdiel v hustote hospodárskej zvierat na 1 ha p.p. Podstatne vyššia je táto v pôvodných krajinách. Farmy v LFA podmienkach nezamestnávajú však viac pracovníkov ako produkčné farmy, hoci by sa to dalo očakávať vzhľadom na potenciálnu možnosť diverzifikácie podnikania najmä v horských oblastiach.

Obrázok 1: Vybrané parametre hospodárenia fariem vybraných krajín EÚ v podmienkach LFA



Prameň: Tabuľka 3, vlastné zobrazenie

Z obrázku 1 vyplýva, že vyspelé krajiny intenzívnejšie hospodária aj v podmienkach LFA, ale SR v týchto oblastiach len veľmi málo zhodnocuje spotrebovaný medziprodukt pri relatívne vyšších podporách.

2.1 Podniky LFA v SR

Podnikanie v horších výrobných podmienkach je poznamenané mnohými nevýhodami v porovnaní s podnikmi, ktoré hospodária v priaznivých výrobných a hospodárskych podmienkach. K takýmto nevýhodám patrí napríklad menej kvalitné pôdy, nízky stupeň zornenia a prevaha lúk a pasienkov v pôdnom fonde, krátke vegetačné obdobie a dlhá zima, niekedy aj devastované prírodné prostredie, vyššia nadmorská výška a členitý terén, veľká vzdialenosť od trhov a pod.

Spoločná poľnohospodárska politika EÚ (SPP) ponúka špecifické formy podpory farmárom, ktorí podnikajú v LFA podmienkach. Tieto podpory sú integrované v Programe rozvoja vidieka, v rámci ktorého však aj podniky v priaznivých podmienkach môžu sa uchádzať o získanie podpôr pre svoj podnik na základe predkladaných projektov.

Štruktúru poľnohospodárskych podnikov v LFA podmienkach a celkom v SR v roku 2013 podľa súboru sledovaných podnikov ISPU-FADN zobrazuje tab. 4.

Tabuľka 4: Poľnohospodárske podniky sledované v ISPU SR v roku 2013

Oblasti spolu	Počet	%
Horské oblasti	117	20,8
Ostatné znevýhodnené oblasti	68	12,1
Oblasti so špecifickými nevýhodami	131	23,2
Podniky nezaraďené do LFA	247	43,9
Spolu	563	100,0

Prameň: ISPU SR, 2013, dostupné na <http://www.vuepp.sk>

Tabuľka uvádza 563 podnikov zaradených do sledovania poľnohospodárskeho účtovníctva pre potreby poskytovania údajov pre FADN EÚ v roku 2013. Z celkového počtu podnikov sledovaných v rámci ISPU v SR patrí do znevýhodnených podmienok 56,1 % podnikov. Pre porovnanie v rámci nášho výskumu ktorý sme realizovali v roku 2012 (Szabo-Grznár, 2013) sme zistili, že z celkového počtu 1 421 poľnohospodárskych podnikov podľa Informačných listov bolo do LFA podmienok zaradených 844, t.j. 59,7 % všetkých podnikov. Ich reálny počet je teda zrejme väčší ako vo vzorke ISPU.

Pre účely FADN je zaradenie podnikov do znevýhodnených oblastí dané predpismi EK, a to podľa prevažujúceho podielu znevýhodnenej výmery pôdy v podniku. Napríklad podnik, ktorý má 60 % výmery obhospodarovanej pôdy nezaradenej do LFA a 40 % v LFA, bude klasifikovaný ako podnik v produkčnej oblasti.

Do znevýhodnených podmienok smeruje každoročne značné množstvo podporných prostriedkov v rámci Programu rozvoja vidieka. Ďalšia tabuľka ilustruje poskytnuté podpory v roku 2013 v rámci Osi 1 tohto programu.

Tabuľka 5: Podpory znevýhodnených oblastí v rámci Osi 1 Programu rozvoja vidieka, 2013 v mil. €

Ukazovateľ	Verejné výdavky spolu	Z toho EPFRV EÚ	Z toho Štátny rozpočet
Horské oblasti	47 808 677	38 264 925	9 561 752
Iné znevýhodnené oblasti	34 706 074	27 490 177	7 215 898
Agroenvironmentálne platby	41 641 820	32 667 666	8 974 164
Životné podmienky zvierat	7 913 750	6 254 859	1 658 891

Prameň: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve. MPRV SR, Bratislava 2014, upravené, dostupné na <http://www.mprv.sk>

Prvé dva riadky podpôr v tabuľke smerujú výlučne do LFA podmienok, kým ďalšie len z časti, keďže ich môžu čerpať aj podniky mimo LFA podmienok. Väčšina finančných podporných prostriedkov prichádza z fondov EÚ.

2.2 Ekonomika podnikov v LFA podmienkach

Manažéri fariem v horších výrobných podmienkach musia venovať veľkú pozornosť voľbe produkčných štruktúr. Mali by anticipovať aj významné reštrikcie, ako sú najmä klimatické zmeny a globálne otepľovanie, ktoré v našich podmienkach napríklad v roku 2012 spôsobili, že hektárové úrody obilnín boli v horších podmienkach vyššie, ako v podmienkach priaznivých, ktoré postihlo veľké sucho. V roku 2015 sa tento jav čiastočne zopakoval znovu.

Farmy v LFA podmienkach pravda by tiež mali usilovať o konkurencieschopnosť a preto musia sledovať vývoj nákladov a tieto racionalizovať, orientovať svoju produkciu podľa signálov trhu, usilovať o zaradenie do komoditných reťazcov a takto zabezpečiť predaj svojich produktov. S tým súvisí aj úsilie o racionalizáciu výrobných procesov a modernizáciu výrobných základne.

V nasledujúcej časti sa pozrieme ako sa diferencuje ekonomika podnikov v podmienkach LFA v porovnaní s podnikmi v produkčných podmienkach SR. Analýzu zakladáme za báze údajov súboru podnikov ISPU SR za rok 2013, ktorá je k dispozícii na internetovej sieti VÚEPP v Bratislave.

Najskôr ilustrujeme rozdiely v dosahovaných produkčných ukazovateľoch vybraných výrobkov rastlinnej a živočíšnej výroby.

Tabuľka 6: Produkcia vybraných plodín a živočíšnych výrobkov v podnikoch LFA a mimo LFA, 2013

Plodina, produkt	Horská oblasť	Špecifické oblasti	Ostatné	Mimo LFA
Pšenica v t·ha ⁻¹	3,63	4,64	3,71	5,53
Jačmeň v t·ha ⁻¹	3,08	3,45	2,48	4,33
Kukurica zrno v t·ha ⁻¹	5,03	4,42	5,29	5,69
Zemiaky v t·ha ⁻¹	15,17	22,61	17,19	18,57
TTP zelené v t·ha ⁻¹	7,11	4,92	4,93	7,60
Kravske mlieko kg/doj.	5 520	6 146	6 560	7 168
Ovčie mlieko kg/ ovcu	73	60	54	62
Vajcia slepačie kg/kus	-	277	264	241

Prameň: Hospodárenie poľnohospodárskych podnikov 2013, výsledky výberového zisťovania ISPU 2013. NPPC, VÚEPP, 2015, upravené. Dostupné na <http://www.vuepp.sk>

Podniky v produkčných oblastiach (mimo LFA) vo väčšine uvádzaných ukazovateľov dosiahli lepšie výsledky ako v oblastiach so zhoršenými výrobnými podmienkami. V niektorých prípadoch sa však podniky v LFA dobrým podmienkam temer vyrovnali, ako pri produkcii kukurice, zemiakov, TTP, vajciach a ovčom mlieku.

Nasledujúcou oblasťou ktorú môžeme analyzovať z dostupných údajov je štruktúra vybraných tržieb a jej porovnanie v jednotlivých skúmaných oblastiach podnikov na Slovensku. Uvádza ju tabuľka 7.

Trhová výkonnosť podnikov v zhoršených podmienkach je v porovnaní s produkčnými oblasťami výrazne nižšia. Horská oblasť vykázala len 45 % výkonnosti v objeme tržieb spolu a len 15 % objemu tržieb z rastlinnej výroby oblasti mimo LFA. Špecifické a ostatné oblasti boli na tom o niečo lepšie. V živočíšnej výrobe horská oblasť dosiahla 67 % tržieb, ktoré vykázali produkčné oblasti. V špecifických a ostatných podmienkach boli výsledky LFA podnikov v živočíšnej výrobe vo vyjadrení na 1 VDJ podstatne lepšie.

Tabuľka 7: Vybrané tržby v podnikoch LFA a mimo LFA, 2013 v €·ha⁻¹, VDJ

Ukazovateľ	Horská oblasť	Špecifické oblasti	Ostatné	Mimo LFA
Tržby spolu	542,15	846,48	864,81	1 195,0
Z toho RV	118,55	490,08	286,30	781,02
ŽV na 1 VDJ	899,7	1 155,36	1 324,86	1 307,15
Poľnohosp. služby	29,81	58,77	88,15	93,9
Nepoľnohosp. služby	92,00	63,06	85,82	97,43
Agroturistika	31,03	-	2,24	23,44
Ostatné činnosti	50,00	65,42	72,75	107,32

Prameň: Tamže, vlastná úprava

Vyššie tržby dosiahli podniky v LFA podmienkach v oblasti služieb, najmä nepoľnohospodárskych a agroturistiky, najmä v horských oblastiach.

Významným faktorom stimulujúcim produkciu a zachovanie poľnohospodárstva v znevýhodnených podmienkach SR sú poskytované podpory. Disponibilné údaje za rok 2013 informujú o nasledujúcej štruktúre podpôr do podnikov v podmienkach LFA v porovnaní s podporami do fariem mimo LFA. Uvádza ich tabuľka 8.

Tabuľka 8: Podpory v podnikoch LFA a mimo LFA, 2013 v €·ha⁻¹

Plodina, produkt	Horská oblasť	Špecifické oblasti	Ostatné	Mimo LFA
Národné podpory	1,12	0,26	0,98	9,77
Plán rozvoja vidieka	39,37	21,63	18,46	22,28
Priame platby	180,30	180,84	180,84	176,21
Platby za pôdu LFA	103,74	38,09	56,61	0
Platby ŽV na 1 VDJ	67,21	69,84	59,08	77,41

Prameň: Tamže, upravené

Farmy v horskej oblasti čerpali vyššie platby z Plánu rozvoja vidieka, ako podniky mimo LFA, ďalšie znevýhodnené oblasti už menej. Špeciálne platby za pôdu v LFA tiež najviac čerpali v horskej oblasti, v ďalších podmienkach už len polovicu týchto prostriedkov. Národné podpory nehrajú v zhoršených podmienkach významnejšiu podpornú úlohu. Paradoxne však pôsobí, že podniky v LFA podmienkach poberali menšie podpory na hospodárske zvieratá v porovnaní s podnikmi mimo LFA, pritom disponujú nepomerne s vyššími výmerami TTP s potenciálom produkcie objemových krmív. Stav hospodárskych

zvierat tu nezodpovedajú zatiaľ produkčným možnostiam fariem, čo je výsledkom klesajúcich cien za mlieko a jatočné zvieratá.

Výška národných podpôr vo vyjadrení na 1 ha poľnohospodárskej pôdy v posledných troch rokoch (tab. 9) poklesla ako v horskej oblasti, tak aj v produkčných oblastiach mimo LFA. V prostriedkoch z Plánu rozvoja vidieka sa vytráca výrazná prevaha podpôr produkčných oblastí, ale došlo k poklesu v oboch porovnávaných skupinách podnikov. Výška priamych platieb v rastlinnej i živočíšnej výrobe sa postupne vyrovnala. Platby za LFA podmienky sú v horskej oblasti v hodnotenom časovom horizonte pomerne vyrovnané.

Tabuľka 9: Vývoj podpôr v horskej oblasti a mimo LFA v €·ha⁻¹ v rokoch 2011-2013

Ukazovateľ	LFA horská oblasť			Mimo LFA		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Národné podpory	31,6	1,48	1,12	59,9	5,14	9,8
Plán rozvoja vidieka	75,6	76,9	39,7	188,5	112,0	22,3
Priame platby RV	154,1	171,0	180,3	188,5	204,0	176,2
Platby ŽV na 1 VDJ	106,0	53,0	67,2	53,0	75,0	77,4
Platby za LFA	99,6	99,7	103,7	-	-	-

Prameň: Hospodárenie poľnohospodárskych podnikov 2013, výsledky výberového zisťovania ISPU 2013. NPPC, VÚEPP, 2014, 2015

Záver

Poľnohospodárske podniky v horších výrobných podmienkach SR hospodária na 57 % poľnohospodárskej pôdy v SR. Znevýhodnené podmienky výrazne ovplyvňujú produkčné i ekonomické výsledky podnikov a kladú na manažérov podnikov zvýšené nároky, keď do rozhodovania o výrobných štruktúrach musia zahrnúť aj rad environmentálnych obmedzení a opatrení v súvislosti využívaním prírodných výrobných zdrojov.

Spoločná poľnohospodárska politika EÚ vyrovnáva objektívne vyššie náklady podnikov v LFA podmienkami osobitnými podporami, ako aj prístupom k podporám v rámci plánu rozvoja vidieka. Výška podpôr za podmienky LFA poskytovaná farmám v SR a v ďalších krajinách V 4, je však výrazne nižšia ako v krajinách EÚ 15.

Komparácie výsledkov podnikov sledovaných v databáze ISPU v produkčných a LFA podmienkach SR naznačili, že rozdiely sú najmä v hektárových úrodách väčšiny pestovaných plodín, v stavoch a úžitkovosti hospodárskych zvierat, čo sa potom odráža vo výške tržieb. Podniky v podmienkach LFA sa musia pripraviť aj na nové pravidlá pridelovania podporných prostriedkov.

Odbor agroenvironmentálnych činností MPRV SR pripravuje niektoré zmeny vo financovaní poľnohospodárskych podnikov hospodáriacich v podmienkach LFA. Patrí k nim napríklad väčšia preferencia podnikov so živočíšnou výrobou. Pritom najvyššie platby by mali mať tí žiadatelia, ktorí sa orientujú viac na živočíšnu výrobu. Napríklad pre horskú oblasť sa uvažuje, že platba pre podniky s prevahou rastlinnej výroby by mala dosiahnuť 37,02 EUR/ha, pre podniky so zmiešanou výrobou 81,68 EUR/ha a pre podniky s prevahou živočíšnej výroby 122,04 EUR/ha. Cieľenie týchto opatrení je v súlade s výsledkami našich analýz.

Podniky sa súčasne budú musieť pripraviť na degressiu LFA platieb na základe ich veľkosti. Podniky s výmerou LFA do 1020 ha získajú 100 % platby, pri výmere od 1020 do 2040 ha získajú 89 % platby, žiadatelia s výmerou 2040 až 4080 ha získajú 83 % pôvodnej platby a pri výmerách nad 4080 ha sa LFA platby skrátia na 68 % pôvodnej hodnoty (Agrobiznis, 16.8.2015).

Poznámka

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu MŠ SR VEGA č. 1/0128/15 "Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti" podiel na projekte 100%.

References

- [1] CHRASTINOVÁ, Z., 2012. *Slovenské poľnohospodárstvo v kontexte štátov EÚ*. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*, ročník XII. č. 4/2012, dostupné na www.vuepp.sk.
- [2] SZABO, Ľ. - GRZNÁR, M., 2013. *Farms in the less favoured area conditions in Slovakia*. *Agric. Econ. – Czech*, 59 (2013), s. 543-550.
- [3] SZABO, Ľ. – GRZNÁR, M., 2008. *Prosperity factors of agricultural companies in LFA after the EU integration*. *Agric. Econ. – Czech*, 54 (2008), s.461-466.
- [4] ŠTOLBOVÁ, M. a i., 2007. *Analýza platieb LFA – jejich vliv na podniky, životaschopnosť, konkurenceschopnosť a životní prostředí*. VÚZE, Praha, 2007. Dostupné na www.uzei.cz.
- [5] ŠTOLBOVÁ, M. – MIČOVÁ, M., 2012. *The farms size in the lessfavoured areas and the economy of support goods production in the case of Czech Republic*. *Agric. Econ. – Czech*, 58 (2012), s.482-494.
- [6] TÓTH, M., 2014. Hodnotenie vývoja poľnohospodárskej produkcie v SR podľa krajov v rokoch 2007 až 2012. In: *Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov*. Zborník vedeckých prác. Vydavateľstvo EKONÓM, Ekonomická univerzita Bratislava, 2014, ISBN 978-80-225-3859-6.
- [7] VOŠTA, M., 2010: Udržateľný rozvoj venkovského priestoru ČR v kontexte nástrojů EÚ. In: *Acta oeconomica Pragensia*, 18 (5) 2010, ISSN 0573-3043, VŠE Praha.
- [8] LFA platby pri výmere nad 2020 ha budú od roku 2015 krátené. Agrobiznis, 16.8.2015. Dostupné na <http://www.agrobiznis.sk>.
- [9] Hospodárenie poľnohospodárskych podnikov 2013, výsledky výberového zisťovania ISPU 2012, 2013. NPPC, VÚEPP, 2015, upravené. Dostupné na <http://www.vuepp.sk>.
- [10] Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve SR, 2010-2014. MPRV, Bratislava, dostupné na <http://www.mprv.sk>.
- [11] Program rozvoja vidieka SR 2014-2020, Neprojektové opatrenia. PMRV SR. Dostupné na <http://www.program rozvoja vidieka.sk>.
- [12] EU FADN, DG AGRI 2013, dostupné na www.eu/ec/agri.
- [13] OVERVIEW OF THE LESS FAVOURED AREAS FARMS IN THE EU-25 (2004-2005). EU FADN, DG AGRI, dostupné na www.eu/ec/agri.

Contact

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.

emeritný profesor

Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava, Slovakia

PRICING AND REIMBURSEMENT FOR MEDICAL DEVICES IN GERMANY

Michael Gschwandtner, Eleonora Fendeková¹

ABSTRACT

The prices for health care products and services are a major part of the health care spending of economies. Therefore it is essential to manage prices for medical devices and pharmaceutical products. This paper analyses how the pricing and reimbursement process works in Germany. It is found that this process is highly regulated and therefore it cannot be described with the perfect market theory. Although medical devices in Germany are highly regulated, the pricing process is not regulated to a high extend. It is therefore concluded that standard pricing strategy principles also applies to medical devices

KEY WORDS

Medical Devices, Health Care Regulation, Pricing Strategy, Reimbursement

JEL CLASSIFICATION

I18, D40, K23, L51

1. Reimbursement for Medical Devices

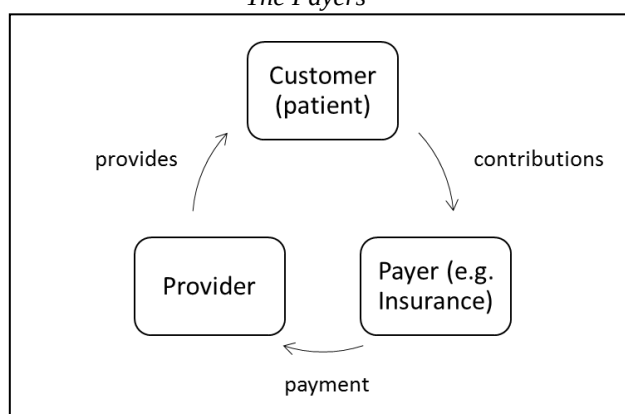
Reimbursement is the process of compensation for expenses or losses incurred. In the context of health economics the reimbursement process defines which and how health care services are compensated to either the patient or the provider (definition see below).

a. Involved Stakeholder

In the process of reimbursement typically 3 groups are involved. Unlike in a “perfect market” situation where a supplier supplies his good to a demander for a price which is defined by perfect market principles, the regulated health care market includes an additional market actor, i.e. the payer (Figure 2.1). In the following the 3 groups are explained for the German health care market (1). Nevertheless, the principle of patient, payer and provider is not only applicable to the German health care market but also to others in developed countries (e.g. other EU countries and USA).

¹ Michael Gschwandtner, Dipl.-Ing, University of Economics in Bratislava, Position: PhD student
Contact: michael.gschwandtner@gmail.com
University of Economics, Department of Business Economics, Bratislava, Slovakia, e-mail: nfendek@euba.sk

Figure 2.1: Market Dependencies of Actors in Health Care Systems
The Payers



Source: own processing,

i. The Payers

Payers in Germany are health insurance companies, both public and private, essentially financing its services by insurance contributions, i.e. by means of contributions calculated in proportion to the income levels of employed workers and their employers. The statutory health insurance scheme receives state subsidies to pay for extraneous insurance benefits. On the contrary the private health insurance is financed exclusively by premiums that are independent of income. The payers are compensating providers for health care services, for example physician for a certain treatment, but also patients for pharmaceuticals and medical devices obtained. In the German public health insurance there is an obligatory co-payment of either 5€, 10€ or 15€ depending on the value the respective pharmaceutical or medical device.

ii. The Providers

Providers can be hospitals, physicians or other subjects providing health care services and are dependent on the reimbursement of the given service by the payers.

The reimbursement for the service delivered for outpatient treatments differs from that for inpatient treatments.

Providers of outpatient services to a large extent charge for their services taking into account the billing catalogues of the statutory health insurance and the private health insurance for outpatient services. In the case of privately insured patients, the service providers issue an invoice to the patient. The patient pays the invoice himself and gets reimbursed by his insurance company. The operating costs of hospitals of the medical cases will be remunerated by a fee-per-case system, both for patients holding a statutory health insurance as well as for privately insured patients. The bills for inpatient services provided to patients with statutory health insurance are settled directly by the service provider with the insurance company. For patients privately health insured this depends on the individual contract with the private health insurance.

iii. The Patients

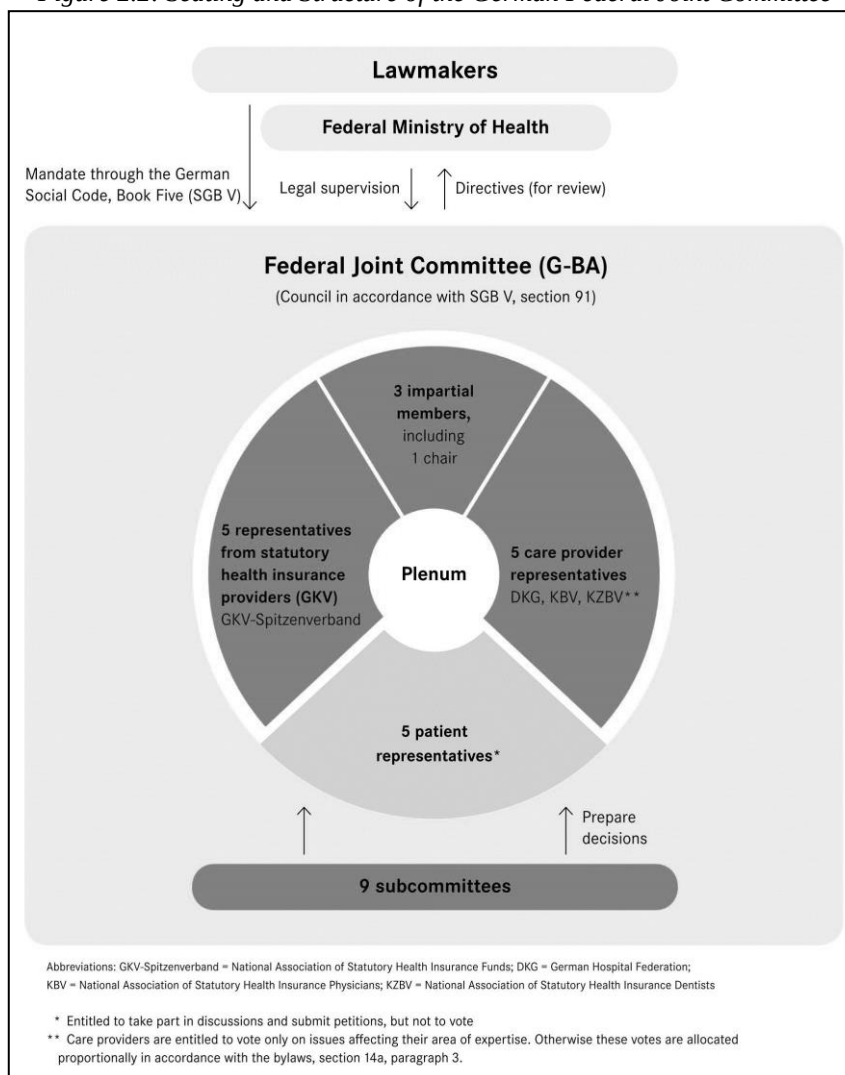
Patients who are in employment and have a statutory health insurance pay social security contributions, which are in proportion to their gross pay. This was 14.6 % in the year 2015, and circa half of the amount is incurred by the employee, while the employer contributes the remaining part. Low-income patients (e.g. caused by unemployment) get their contributions increased or financed by state resources. Privately insured patients pay their premiums independent of their income but depending on the service agreed and the health status.

The reimbursement regulations intended to define how providers and patients are compensated for health care services used are different for medical devices and pharmaceuticals in Germany.

b. Reimbursement

For new pharmaceutical products and medical aids the federal joint committee “Gemeinsamer Bundesausschuss (G-BA)” consisting of representatives of payers, providers, patients and impartial members (2).

Figure 2.2: Seating and Structure of the German Federal Joint Committee



Source: (2)

The German G-BA decides based on an evaluation of the effectiveness if the product is reimbursable. The G-BA is the highest organ of the common self-government in Germany being mandated by the lawmakers to decide upon entitlement of reimbursement. If the decision is yes, the product is included on a list of reimbursable products and upon a physician's prescription of the product, the payer reimburses the pharmacy upon handing in the said prescription. Pharmaceutical products entering the market but not being new (e.g. because there are already similar products on the market) do not need to be evaluated in terms of the effectivity, but can be prescribed unless the G-BA vetoes.

For medical devices however the process of reimbursement is different and more heterogeneous. This is due to the wide range in use of medical devices. Basically it can be differentiated if the medical device is used inpatient or outpatient.

The term outpatient refers to a procedure which is performed in the doctor’s office. Typically outpatient procedures are outside of a hospital. However, most hospitals also have outpatient facilities. An outpatient procedure would not include an overnight stay in a facility. In contrast, the inpatient procedures are linked to a treatment in a hospital.

Figure 2.3: Inpatient vs outpatient earnings



Source: (Mandry, Schaletzke, p. 4)

i. Medical Devices used in Outpatient Treatment

Medical devices used in outpatient treatment are only separately reimbursable, if they are used in the context of a reimbursable therapy or treatment and are intended to stay with the patient for the further course. The costs of medical devices are classified as operating expenses and are reimbursed as part of the service fee for a specific treatment (fee per case) (Bundesverband Medizintechnologie e. V. (BVMed), p. 1). Medical aids (e.g. a walker or bandages) are an exception, as they are reimbursed according to the reimbursement principles similar to pharmaceuticals. As a consequence this means that for example if a radiologist buys a CAT scanner, he is not directly compensated for it. However, the procedure of performing a CAT scan can be reimbursed. As the prices of medical devices, which are sold directly to the health care professionals are not regulated, the pricing process is here similar to other commercially available products.

ii. Medical Devices used in Inpatient Treatment

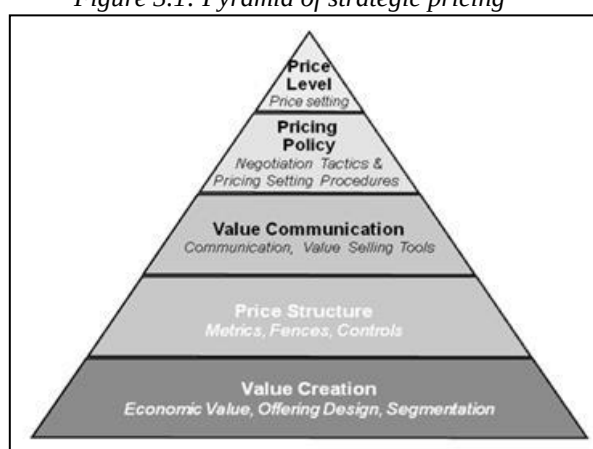
Medical devices used in inpatient treatment are generally reimbursed by the fee-per-case system. This means it is not relevant which medical devices have been used for a certain treatment, as the compensation for a therapy is a fixed (3). An example is a heart surgery where multiple medical devices are being used, e.g. devices to monitor vital functions, the surgery instruments to prepare the patient and the surgery sutures, but none of these are separately reimbursable. Instead the procedure of “heart surgery” is reimbursable as a lump sum. This is similar to outpatient scenario and therefore it can be concluded that for both areas inpatient and outpatient treatment no price regulation applies.

2. Strategic Pricing of medical devices in light of price control

As described in the previous chapter the prices for medical devices in Germany are due to the reimbursement models in Germany not regulated. Price controls are not implemented. For pharmaceutical products it is standard that the insurers negotiate prices with the pharmaceutical companies. However, also here no price regulation for both patent protected and generic products are installed.

On the other side the reimbursement models as described above can be considered as a form of cost control and therefore price regulation, which indirectly applies to the medical device manufacturers. The general principle of pricing theory seem to apply in a certain range. This chapter shall analyse to what extent the strategic pricing theory according to Nagle applies and what the current challenges in the medical device industry are (see Figure 3.1).

Figure 3.1: Pyramid of strategic pricing



Source: (4)

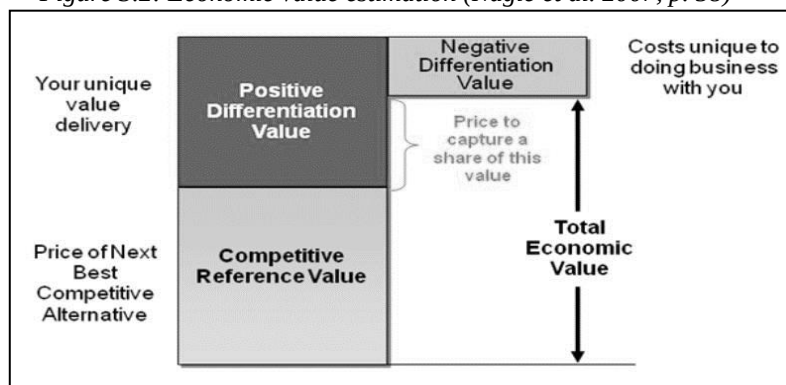
a. Value Creation

Assuming a business to business relationship between a medical device manufacturer and a health care professional client (e.g. hospital, physician), it shall be discussed in the following how value creation is being done in this field.

The term value relates to an overall saving and on financial advantages, but can also relate to satisfaction. In the business to customer field often non-measurable values are present (4). For example customers buy branded products, where they expect a certain value just because of the brand. In the business to business field this effect is also existing but not so immanent. Here the value of a medical device is rather objective.

Nagle (4) describes this economic evaluation based on a reference value, which the best alternative for an economic good would cost. A positive differentiation value is added and a negative differentiation value is subtracted (Figure 3.2). The cumulated value is the maximum price a demander would be willing to pay.

Figure 3.2: Economic value estimation (Nagle et al. 2007, p. 58)



Source: (4)

A provider in Germany is not forced to buy the cheapest medical device, as the reimbursement is typically done on a fee per case basis. Therefore the provider will carefully consider all products on the market and perform ideally an economic value estimation as described by Nagle. In reality not all products have the same features and depending on the application of the technology additional or missing features qualify for a positive or negative differentiation value.

A value for the customer (the provider) is, besides having the required features set, any aspect of the product that makes the use of the medical device faster, easier or more flexible are typically considered an additional value of the product. For example a CAT scanner must have features to generate 3D CAT scans of the patient, whereas a feature that automatically loads data of a patient in the system would save the health care professional of typing this data in manually. This saves time and potentially increases the number of procedures which could be done with the system in a certain time period. Therefore this feature would qualify for a positive differentiation value and might justify a higher price, although the provider will not be able to increase the reimbursement for the procedure performed with the more expensive medical device.

b. Price Structure

Price structuring for medical devices prices is a common instrument to respect the different medical specialties, as there are for example neuro-surgery, orthopaedic surgery dentistry and many others. Medical device companies are often selling the same technology in different medical specialties at different prices. The main reason is not necessarily that the value for the different medical specialties is different, but that the reimbursement models differ. While a certain procedure in the orthopaedic field might not be reimbursed as high as in the neurological field, the price structure of medical device companies can adapt to this.

Nagle (4) describes that the customers have to be considered as a heterogenic group. Some are willing to pay more than others. If the price is set to a relatively low value, one loses the high margins which could be realized with customers willing to pay high prices. If the price is set vice versa the customers not willing to pay high prices are lost. Consequently a price structure has to be implemented.

A method of avoiding that the lower priced products are also bought by customers which are willing to pay high prices, is that medical device manufacturers have to specialize the products based on the medical field. Ideally this is done only with Software or by configuration, so that the hardware which the device is based on is always the same. The main argument here is that the costs which are generated to a medical device manufacturer due to the variants he needs to maintain are unnecessary and should be minimized. In this way the

costs for the price structure are also minimized. Another aspect is that the product specialization helps to justify the price structuring towards of the customer.

For high investment medical devices the factor “service and support” is an essential part. This factor includes installation, start-up, training of customer personnel, regular servicing and repairing the medical device. Also here pricing can be structured, which means that the service and support products are not included in the selling price, but can be purchased separately. If a hospital has e.g. a corporate service provider, he might not be dependent on the OEM service.

Some support services can also be structured according to the availability. If the customer buys a standard service coverage, it could for example only guaranteed that the service is provided within one week. In contrast, a 24h service would be provided within 24 hours but would also have a higher price to the costumer.

c. Value Communication

As mentioned above some medical devices have a high explanation need in terms of variety of features but also regarding the potential value it could have to the customer. Especially complex products, where the value is versatile and maybe also different to different user groups, one needs explanation to justify a certain price.

Nagle (4) describes that most customers lack the time and motivation of comparing all product alternatives with the respective feature set and the selling prices. Therefore the value communicating is essential to explain all advantages to the customer. Especially the so called USPs (unique selling propositions), which are features or services, only the advertised product has in contrast to the competition are emphasized in the value communication.

In the medical device sector the value communication is often supported by scientific, technical or clinical data. This can be clinical studies showing that one treatment is better than the other in terms of health situation of the patients. This can for example be that one treatment increases the 5 years survival rate of patients with a respective disease. Such studies are a very strong part of a value communication as this information is typically scientific sound and therefore objective. An important factor here is the risk / benefit ratio for medical devices. If a medical device with the same benefit (e.g. outcome of a treatment) has less risk to patient or health care professional, this is also a desirable value, which should be communicated in this regards.

Sometimes the value communication also focuses not only on the customer, but rather on the patient being the “customer of the customer”. One example here is the commercials from General Electric (GE) for MRI scanners. GE did advertise their products as being very comfortable and low distracting to the patients. The aim was that patients choose their health care professionals based on the system they are using. However, GE is selling its MRI scanners not to patients but to providers. There is no public information if this strategy paid out, but it is a new way of value communication.

d. Pricing Policy and Price Level

When defining the price level the pricing policy and the overall company strategy is an essential input. If the company wants to gain market share in a first phase to make use of the market power in a second phase, the price level differs from a product phasing out strategy where the maximum possible prices are intended to be realized.

However Nagle (4) summarizes multiple factors contributing to the final price level:

- Costs of the product (e.g. for R&D, administration, production, distribution, logistics etc)
- Effort to change the supplier for the customer. Typically changing a supplier is connected with efforts for getting the supplier in the ERP systems, approving the supplier

from the quality side etc. Therefore especially for investment medical devices manufacturers offer trade in discount if the customer is willing to change the supplier.

- Quality Perception by the customer regarding the product or company. A positive track record of the supplier or product may increase the acceptability of the customer for higher prices.

- Price transparency for the customer. If the customer is able to compare the prices of all alternatives, the final selling price will be lower

The list mentioned above may not be complete, but includes enough information in order to evaluate whether these factors are also applicable to the medical device sector.

The costs of the product are obviously applicable also to the price finding process for medical devices, as typically the prices shall be above the costs of goods (COGs). However, as mentioned before, a company strategy of gaining market shares could also include selling products below the COGs. This can only be done for a limited time and is considered an investment for the company.

The effort of changing the supplier of a customer is applicable to a high extent to the medical device industry. Especially for high investment products, e.g. electrical medical devices in the OR, manufacturers try to tie the customers close to the manufacturers. The hurdle to change the medical devices is linked with retraining the staff, some features not being available anymore, organizational efforts etc. Therefore medical device manufacturers develop strategies to convince the customers to change the suppliers with e.g. offering trade in discounts or providing free training and service, which ultimately leads to lower price levels. Similar to the prices below the COGs, this is considered an investment in future sales activities.

Price transparency is typically leading to lower price levels, as the customer can then easily compare the all alternatives if he is willing to invest the time for it. Consequently the companies try to make this process as complicated as possible for the customer by e.g. offering a product that has not exactly the same features than the competitor. In order to now compare two products with different features, each feature would need to be defined with a certain value, which in reality is not possible.

3. Conclusion

This paper described in the pricing and reimbursement process for health care products including medical devices in Germany. The reimbursement process is the basis to understand the pricing for medical devices in Germany. It has been differentiated between inpatient and outpatient products and consequently concluded that in Germany for medical devices no strict price regulation exists and therefore the pricing process is done according to non-regulated economic principles. Some exceptions have been identified.

In the following part the price strategy according to Nagle including value creation, pricing structure, value communication, price policy and price level have been analysed regarding their applicability in the medical device sector.

It can be concluded that pricing strategy also applies to medical devices. Although medical devices in Germany are highly regulated, the pricing process is not regulated to a high extend.

Acknowledgment

The paper has been issued with a support of „Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR“ and „Slovenskej akadémie vied“ in frame of project „Optimalizačné modely a

metódy ako nástroje efektívnej regulácie v modernej teórii organizácie sieťových odvetví“, 2015 – 2017. grant č. 1/0697/15

References

- [1] Mandry, Tilo, and Schaletzke, Torsten. *Reimbursement of medical devices in Germany: Market access in the light of the health and certification system*. http://www.exportinitiative-gesundheitswirtschaft.de/EIG/Redaktion/EN/Publikationen/2015-06-12-hmg-publication-reimbursement-medical-devices-englisch.pdf?__blob=publicationFile&v=5, accessed February 2016.
- [2] The Federal Joint Committee Germany. *Seating and Structure of the G-BA (Gemeinsamer Bundersausschuss)*. <http://www.english.g-ba.de/structure/>, accessed February 2016
- [3] Bundesverband Medizintechnologie e. V. (BVMed) *Erstattung von Medizinprodukten in der Gesetzlichen Krankenversicherung*. Press release. www.bvmed.de/print/de/versorgung/erstattung-medizinprodukte-ueberblick, accessed February 2016
- [4] Nagle, Thomas T., Hogan, John E., and Zale, Joseph. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 4th ed. Boston: Prentice Hall, 2007
- [5] Danzon, Patricia M. *Cross-national price differences for pharmaceuticals: how large, and why?* Journal of Health Economics 19, no. 2 (2000): 159–195.

Contact

Dipl. Ing. Michael Gschwandtner
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: michael.gschwandtner@gmail.com

Prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Katedra podnikovohospodárska
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: nfendek@dec.euba.sk

UTILIZATION OF THE CONCEPT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN MANUFACTURING COMPANIES IN SLOVAKIA

VYUŽITIE KONCEPCIE INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU PRI VÝVOJI NOVÉHO PRODUKTU VO VÝROBNÝCH SPOLOČNOSTIACH NA SLOVENSKU

Klaudia Gubová, Patrik Richnák¹

ABSTRACT

In the result of constant changes in the market, the intellectual capital becomes the main competitive advantage for many companies, thereby decreases the importance of tangible assets, by reason of the increasing technological advances. The aim of article is to examine the share of mental intellectual labour in selected products in comparison with the rate of employees involved into making of improvement suggestions. The research sample consists of manufacturing companies in Slovakia. On the basis of use of specialized statistical methods we verified dependence of mentioned variables using Chi-square test and Pearson correlation coefficient. The importance of article is proposed on a conceptual model for solution of detected facts.

KEY WORDS

Intellectual capital, manpower, mental intellectual labour, intangible assets

JEL CLASSIFICATION

J 24, M 54, O 34,

1. Literature review

Current condition and trends in business environment change all the time and are liable to tendencies like globalisation, processing of product life cycle and technological revolution. All modern changes make every company to ensure high grade strategy which should maintain competitiveness of company while accommodating all changes on a market. Therefore, every company places emphasise on knowledge which they consider the most valuable property of the company. The role of every management is to manage knowledge, because knowledge represents the most singular capital, that helps to increase market value of every company. The term intellectual capital represents the driving force of any company and its proprietor is an individual - people, hence it is crucial to realise their value and position in the company. Outcome of intellectual capital is increased innovation activity through creation of new products and services, which have higher added value for a customer.

The aim of theoretical part of this paper is to define intellectual capital. There are many definitions and opinions, however, it could be said with a certainty that intellectual property means the ability, creativity, motivation and experience of people in connection with

¹ Ing. Klaudia Gubová, PhD., Assistant Professor, Department of Production Management and Logistics, Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, klaudia.gubova@gmail.com.

Ing. Patrik Richnák, PhD. Candidate, Department of Production Management and Logistics, Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, patrik.richnak@gmail.com.

information company possesses.

The beginnings of intellectual property goes back to eighties years of last century. In 1890, Marshall in his work "Principles of Economics" stressed knowledge as the main driving force of production, which is considered the main element of intellectual capital (Mouritsen – Larsen, 2005).

Baron – Armstrong (2007) state that intellectual capital consists of supplies and flow of knowledge available at the company while we can consider them intangible assets, which together with tangible assets (financial and physical assets) are part of the market or the entire value of the company.

According to Marr – Moustaghfir (2005) intellectual capital is non-financial asset without physical essence and is the owner of the value or will be able to generate profit in the future.

Morey – Maybury – Thuraishingham (2002) define intellectual capital as an ownership of knowledge, applied experience, organisational technologies, relationship with customers and professional skills providing the organisation with competition advantage on the market.

Fustec - Marois (2006) explain intellectual capital as the wealth of the company, which is not visible in financial reports. They claim that every company possesses supplies of liquid fortune in form of circulating assets, supplies of fixed assets in form of tangible fortune and vapour assets in form of intellectual capital.

According to Bounfour (2006) intellectual capital is not capture able, but in a moment we discover it and put it into use, we can provide a new source for a society which can compete on a market.

A new view on intellectual capital is provided by Guthrie – Ricceri – Dumay (2012), who divides research of intellectual capital into three phases. First phase represents the scope of intellectual capital, it is dated back to eighties years of last century, when first standards and handbooks of measuring intellectual capital were created and they sought answers to why is intellectual capital inevitable for creating and managing sustainable competitive advantage. Second phase represents creation of many methods of measurement, the main issue of this phase was to find out what impact has intellectual capital on formation of organisational value and its financial performance. Third phase is defined by current time when intellectual capital is researched in companies.

Currently there is still more and more attention put on securing intellectual capital, this topic is discussed by Nonaka - Takeuchi (1995). Modern technological advances cause that this kind of capital is more important than in the past, because it takes part in creating company value and increases its competitiveness. Protection itself includes protection of infrastructure, intellectual, market and human assets.

Intellectual capital could be considered, by Andriessen (2004), from three perspectives. First is on a level of an individual, second is on a level of an organisation and third is on a level of the city, region or a nation. Intellectual capital on a level of an individual presents the look on the inside of a human, his unique characteristics, skills, abilities and knowledge. Intellectual capital on a level of an organisation controls intangible assets of organisation e.g. knowledge transfer, patent ownership, process effectiveness etc. Intellectual capital on a level of a city, region or a nation shows utilisation of system indicators which helps to reveal and manage invisible national treasure and gives and insight on hidden value of country.

It is necessary to work with the knowledge same way as with a system. Cohen – Prusak (2001) warn that this is possible only under the conditions of constant increasing of company knowledge and knowledge of its employees. The top management of the company must create an atmosphere encouraging employees to search new information and turn them into knowledge used in a practice with an aim of constant broadening of this knowledge.

The proprietor of knowledge is a man - mental intellectual labour that has an increasing importance for a company. Work of mental intellectual labour is according to North –

Göldenberg (2011) defined based on activities of cognitive skills that have intangible results and which added value depends on information processing, their creativity and also on creating and communicating with knowledge.

Hanley (1999) distinguishes two types of mental intellectual labour. First group consists of workers who need to gain knowledge and build their own position of an expert. Second group consist of workers who work to constantly renew and revive a database of their knowledge.

According to Drucker (2001) mental intellectual labour owns six factors of importance. First factor represents that mental intellectual labour sets themselves what is their role and aim. Second factor requires mental intellectual labour to define level of responsibility for their performance. Third factor means continuation in innovation which is part of the work of mental intellectual labour. Fourth factor is work with knowledge, which requires employee to not only gain new knowledge but also share it with other employees. Fifth factor represent quality of work of mental intellectual labour which is not a priority of quantity production. Sixth factor is productivity of mental intellectual labour while it is crucial to perceive and treat it as a property not expense which company tries to reduce.

a. Data analysis

The main objective of this study is to research and assess contribution of mental intellectual labour in products in connection with percentage of employees involved in formation of new proposals in transformation process of manufacturing businesses in Slovakia, analyse consists of researched event and its correlation in analysed businesses. Out of 80 addressed manufacturing businesses, 31 took part on a research. Research of intangible activities was carried out in 31 surveyed businesses which represents 38, 75 % of returned questionnaires.

Method of analysis was used in scoring questions of a research and formulation of results emerging from the research.

Another singular method used to process collected data, score gained data, and realisation and verification hypothesis was mathematical-statistical method.

As these data are categorical data, we used the field of statistical analysis of categorical data. Alteration of questions asked is two for each question (yes/no). Adequate test for mentioned type of variables is Pearson Chi quadrate test of independence. The core of the test is to compare compliance of theoretical frequency with actual frequency and appraisal of importance between them.

H 1: With growing percentage of employees participating on creating improvement proposal grows the part of mental intellectual property in chosen products.
(quest nr.12, 22)

H 2: With growing number of employees decreases the part of participating employees on creating improvement proposals. (quest nr. 22 and number of employees)

H 3: With growing proportion of mental intellectual property in chosen products number of employees grows, with growing number of employees grows the percentage of employees participating on creating improvement proposal (quest nr. 12, 22)

We anticipate relationship between pairs of variables (from set of variables)

- Number of employees
- Part of mental intellectual labour in products in % (quest nr. 12)

- Part of products assigned for foreign export in % (quest nr. 15)
- % of employees participating on creation of improvement proposals (quest nr. 22)

Tab. nr. 1: Denomination of coefficient correlation and p - denomination of statistical importance dependency between individual pairs of variables

Pearson Correlation Coefficients, N = 25				
	Number of employees	share of mental intellectual labour in chosen businesses	share of products assigned for foreign export	% of employees participating on creation of improvement proposals
Number of employees	1.0000	-0.2201	0.1254	-0.3333
		0.2905	0.5503	0.1035
quest.nr.12 – share of mental intellectual labour in chosen businesses	-0.2201	1.0000	0.1573	0.4180
	0.2905		0.4528	0.0376
quest.nr. 15 – share of mental intellectual labour in chosen businesses	0.1254	0.1573	1.0000	-0.2879
	0.5503	0.4528		0.1629
quest.nr.22 – % of employees participating on creating improvement proposals	-0.3333	0.4180	-0.2879	1.0000
	0.1035	0.0376	0.1629	

Source: own processing

When statistical importance of relationship indicates p-denomination, which is listed with every pair of variables in bottom cell:

Hypothesis 1: at a level of importance 0,1 and 0,05 or with reliability 0,9 and 0,95 we can say that in-between variables quest nr. 22 - Percentage of employees participating on creating improvement proposals and quest nr. 12 - Share of mental intellectual labour in chosen products, there is statistically important dependence (p-denomination = 0,0376 < level of importance 0,1 or 0,05) based on the denomination (0,4810) - medium strong direct linear dependence.

The higher the percentage of employees participating on improvement proposals, the higher the share of mental intellectual labour in chosen products.

If we bring to a square given number 0,4810 and multiply it by 100, we get a number 23,14 % - it means the share of employees participating on creating improvement proposals is explained by variable share of mental intellectual labour in chosen products in 23,14 %.

Hypothesis 2: Slightly above the level of importance 0,1, specifically (0,1035) is importance of dependence between variables quest nr. 22 - Percentage of employees participating on improvement proposals and number of employees where the lower responsibility e.g. 0,85 could prove dependence between given variables, specifically on a base of coefficient correlation (-0,3333) slightly strong indirect dependence.

It means that the higher number of employees in a company, the lower number was participating on creating improvement proposals, or lower percentage of employees was presented.

Hypothesis 3: indirect dependences further appeared between pairs of variables: quest nr. 12 - Share of mental intellectual labour in chosen products and Number of employees, quest nr. 22 - Percentage of employees participating on creating improvement proposals and number of employees and quest nr. 15 - Share of products assigned for foreign export, there was no proven statistical importance of these dependences, and therefore we cannot refer to these dependences.

Consequently, in table nr. 2 there is shown mean of number of employees, share of mental intellectual property in chosen products, share of products assigned for foreign export, percentage of employees participating on creating improvement proposals, and that is standard deviation, minimum maximum mode, and median.

Standard deviation of employees is 522,800, minimum, maximum mode, which shows to what extent are individual values measured around middle value 607,727. Minimal number of employees in questionnaire survey is 19 and maximum number is 2200. Middle value (median) of number of employees that divides statistical file into 2 equal parts is 258 from frequency perspective.

Standard deviation of the share of mental intellectual labour in chosen products is 23,140 %, minimum maximum mode which shows to what extent are individual values measured around middle value is 25, 548 %. Minimal share of mental intellectual property in products is 1 % and maximum share of mental intellectual property in products is 100 %. Middle value (median) of share of mental intellectual labour in products that divides statistical file into 2 equal parts from frequency perspective is 15 %. The most often occurring share of mental intellectual labour in products is 10 %.

Standard deviation of percentage of employees participating on creating improvements proposals is 35,280 %, minimum maximum mode around the middle value is 33,473 %. Minimal percentage of employees participating on creating improvement proposals in questionnaire survey is 4 % and maximum is 100 %. The most often occurring percentage of employees participating on creating improvement proposals is 20 %. Middle value (median) of percentage of employees participating on creating improvement proposals that divides statistical file into two equal parts from frequency perspective is 20 %.

Tab. nr. 2: Statistics functions – Mean, Std Dev, Minimum, Maximum, Mode, Median

Variable (Rozptyl hodnôt)	Mean (Priemer- ná hodnota)	Std Dev (Smerodajná odchýlka)	Minimum	Maximum	Mode (modus)	Median
Number of employees	522,800	607,727	19,000	2200,00		258.000
quest.nr.12 – share of mental intellectual labour in chosen businesses	23,140	25,548	1,000	100,00	10,000	15,000
the share of products for export abroad in%	52,018	38,233	0	100,00	90,000	60,000
quest.nr.22 – % of employees participating on creating improvement proposals	35,280	33,473	4,000	100,00	20,000	20,000

Source: own processing

b. Results and Discussion

Currently, the biggest challenge of managers is to effectively and successfully involve employees into business development. Their effort is to gain, productively use, and share their skills and knowledge in order to secure the most effective operating on a market. More and more often companies realise that skills and knowledge are becoming the centre of interest and honoured value. Companies are appearing to be managed by knowledge. Management involves and increases share of mental intellectual labour of employees in production process. The most of businesses stated that the share of mental intellectual labour in their products is from 0 % - 20 %. This finding shows the low awareness and utilisation of mental intellectual labour. Businesses do not notice the entrance of intellectual labour as an intangible resource. They only register productivity of their employees. We could establish that the mistake of the society or/ and managers is the understanding of knowledge as a mean and money as a resource. The difference between money and knowledge is in its utilisation, how is knowledge developed, grown, however money are always only a mean and these characteristics cannot be applied on them.

Businesses that reported the share of intellectual labour 61 % - 80 % and 81 % - 100 % try to include their employees into production and company conception, build cooperation between individuals, groups and organisations. Also, they apply new approaches of managing people and form new organisational culture. Organisations realise that intellectual capital and company knowledge are valuable asset, which may be managed as effectively as physical property with an aim to improve efficiency. The core of knowledge management is connection of people, processes and technologies in order to utilise company knowledge.

We can see relation between the share of mental intellectual labour and the percentage of involved employees on creating improvement proposals. Based on the answers provided by respondents we came to conclusion that with the growing percentage of employees included in creating improvement proposals there grows the share of mental intellectual labour in products. Employees that were involved in improvement proposals in scale from 0 % to 20 % increase share of mental intellectual labour in products from 0 % to 20 %. Also, employees of the company who contributes with their ideas, knowledge and proposals in share from 81 % - 100 % increase value of the product created by intellectual capital in share from 81 % to 100 %. Mentioned relations of previous two questions of questionnaire survey were statistically verified.

Manager of one of the companies that took part on the research stated that their priority is to include more and more employees from production to the process of improvement proposals, whereas they directly partake on production of a given product and encounter deflections and imperfections which often appear in production phase. First attempts of the company to involve their production employees in improvements making were successful. Employees had presented their suggestions that led to more effective production, improvement of product and simplification of operational solutions of management. Their effort and useful ideas were awarded financially or in a form of other benefits. In the last quarter of the research period they registered increased amount of improvement proposals of their employees. It is important for employees to share their ideas, information and knowledge with the management of the company and other co-workers and so contributed to competitive advantage of the company. Every employee can provide their improvement ideas at any time.

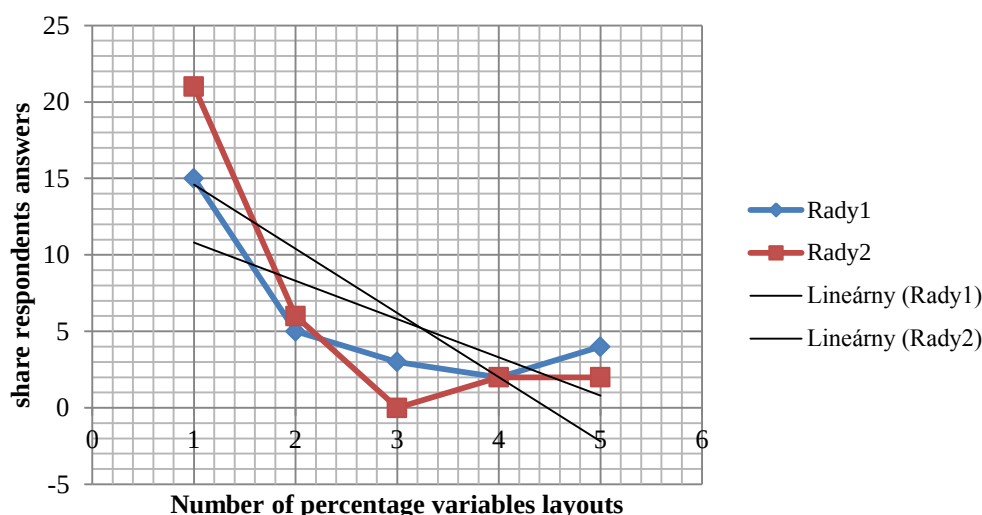
Based on the questionnaire survey we believe that businesses in Slovak Republic, with an objective to effectively implement mental intellectual labour and involve employees in improvement proposals, utilise new knowledge which are consequently further developed with an aim to achieve competitive advantage.

Question from the questionnaire survey that regarded the share of employees included in creating of improvement proposals were statistically verified based on determined hypothesis

in connection with alternating number of employees in businesses.

Figure 1 illustrates linear dependence of two variables of the share of mental intellectual labour in chosen products (Row 1) and percentage of employees included in creating improvement proposals (Row 2). On an axe Y there is number of answers provided by respondents included in the research in dependence on an axe X which illustrates number of interval classifications 0 % - 40 %, 41 % - 60 %, 61 % - 80 %, 81 % - 100 %, that is a percentile measure of intellectual labour or involvement of employees in creating improvement proposals.

Figure 1: Dependence of two variables of the share of mental intellectual labour and percentage of employees



Source: own processing

Based on studied literature and executed research we came to conclusion that product is a bearer of intangible assets as well as intellectual capital that directly or indirectly enter the transformation process or products themselves:

- Product without trademark cannot be commercialised on a market,
- Products must have a certain design in order to be able to compete on a market and increase the demand,
- Within the transformation process they were produced based on particular know-how, which might be protected by business secret,
- Product is a property of certain business which runs a business under a business name,
- during the production process there were employees involved who enrich product in form of improved suggestions, knowledge and hence they increase the share of mental intellectual labour in production realisation,
- In development of new products business uses patents,
- Licences enter transformation process in form of used software, methods, used machines and equipment leased from business partners.

We could establish that in every step of transformation process intangible assets enter directly or indirectly into production. Every created product is a bearer of rights of intellectual property that is intangible assets. Intangible assets and creative intellectual labour partake on increasing of work productivity, increasing product quality, development of innovation activities and qualified working force. Intangible assets contribute to enhancement and development of product quality in every phase of production process and therefore increase economic prosperity of a company, satisfaction of their customers and they are one of the main instruments of competitiveness.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Impact of environmental tools on the growth of competitiveness and sustainability of businesses", VEGA no. 1/0305/15 - conducted by Department of Production Management and Logistics of University of Economics in Bratislava, Slovak Republic.

References

- [1] Andriessen, D., 2004. IC Valuation and Measurement: Classifying the state of the art. In *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Issue. 2, pp. 230-242. ISSN 1469-1930.
- [2] Baron, A. – Armstrong, M., 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London : Kogan Page, 2007. 226 p. ISBN 978-0-7494-5384-8.
- [3] Bounfour, A., 2006. *Capital Immatériel, Connaissance et Performance*. Paris: L'Harmattan, 2006, 500 p. ISBN 978-2296011281.
- [4] Cohen, D. – Prusak, L., 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 224 p. ISBN 978-0875849133.
- [5] Drucker, F. P., 2001. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 2001. 224 p. ISBN 978-0-88-730999-2.
- [6] Fustec, A., - Marois, B., 2006. *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris: Édition D'Organisation, 2006. 174 p. ISBN 978-2-7081-3665-6.
- [7] Guthrie, J. – Ricceri, F. – Dumay, J., 2012. Reflections and projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research. In *The British Accounting Review*, Vol. 44. Issue 2, pp. 68-82. ISSN 0890-8389.
- [8] Hanley, S., 1999. Knowledge Portals at American. In *Knowledge Management Review*, Vol. 4, Issue 8, pp. 44-45.
- [9] Marr, B. – Moustaghfir, K., 2005. Defining intellectual capital: a three-dimensional approach. In *Management Decision*, Vol 43, Issue 9, pp. 1114-1128. ISSN 0025-1747.
- [10] Morey, D. – Maybury, M. – Thuraingham, B., 2002. *Knowledge management: Classic and Contemporary Works*. London: The MIT Press, 2002. 451 p. ISBN 978-0262632614.
- [11] Mouritsen, J. – Larsen, L. T., 2005. The 2nd wave of Knowledge Management: The Management Control of Knowledge Resources Through Intellectual Capital Information. In *Management Accounting Research*, Vol. 16, Issue 3, pp. 371-394. ISSN 1044-5005.
- [12] Nonaka, I., - Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University, 1995, 304 p. ISBN 978-0-19-509269-1.
- [13] North, K. – Guldenberg, S., 2011. *Effective Knowledge Work: Answers to the Management Challenge of the 21st Century*. Bingley : Emerald Group Publishing, 2011. 248 p. ISBN 978-1-78052-144-2.

Contact

Ing. Klaudia Gubová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: klaudia.gubova@gmail.com

Ing. Partik Richnák
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: patrik.richnak@gmail.com

USING OF LOGIT AND PROBIT MODELS FOR PREDICTION OF FINANCIAL SITUATION OF COMPANIES IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

VYUŽITIE LOGIT A PROBIT MODELOV PRE POTREBU PREDIKOVANIA FINANČNEJ SITUÁCIE PODNIKOV V MENIACOM SA PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

Petra Gundová¹

ABSTRACT

For prediction of company failure have been developed many methods and techniques, such as multiple discriminant analysis, logit and probit models, recursive partitioning, hazard models, and neural networks. A survey of the literature shows that the majority of international failure prediction studies employ multiple discriminant analysis. On the other hand multiple discriminant analysis has technical statistical requirements and limitations. This paper focuses on using logit and probit models for prediction of financial health of companies. The aim of this paper is to present theoretical background of logit and probit models (Ohlson model, Jakubík Teplý model, Zmijewski model) and to present and compare prediction reliability of logit and probit models on a sample of 60 Slovak companies.

KEY WORDS

Logit model. Probit model. Prediction methods. Bankruptcy models.

JEL CLASSIFICATION

G30, M21

Úvod

Predikovanie úpadku podnikov sa dostalo do popredia už v 30. rokoch minulého storočia, keď sa Fitzpatrick zaoberal diferentným vývojom vybraných pomerových ukazovateľov v prosperujúcich a neprosperujúcich podnikoch. Za zakladateľov vedeckého prognózovania však môžeme považovať Tamariho (1966), Beavera (1966) a Altmana (1968). Z uvedenej trojice je najznámejší Altman, ktorý ako prvý použil metódu založenú na viacrozmernej diskriminačnej analýze. Altmanov 5-faktorový model pre výrobné podniky dosiahol úspešnosť predikcie rok pred úpadkom 95 %, dva roky pred úpadkom 72 % a tri roky pred úpadkom 48 % (Altman, 2002). Postupne bolo vytvorených niekoľko národných i lokálnych predikčných metód založených na viacrozmernej diskriminačnej analýze. Do popredia sa však dostávali aj nevýhody tejto skupiny metód, ktoré vychádzali najmä z ich štatistických obmedzení. Úradníček (2010) ako hlavné obmedzenia uvádza, že závislá premenná musí byť nominálnym štatistickým znakom, kým nezávislé premenné musia byť metrické (kvantitatívne merateľné štatistické znaky). Autor ďalej poukazuje na dôležité determinanty aplikovateľnosti lineárnej viacrozmernej diskriminačnej analýzy, a to normálne rozdelenie ukazovateľov, deliaca (rozlišovacia) schopnosť ukazovateľov, ich nezávislosť, rovnosť kovariančných matíc oboch skupín podnikateľských subjektov (prosperujúce/neprosperujúce).

¹ Ing. Petra Gundová, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, petra.gundova@umb.sk

Dôsledkom vyššie uvedených skutočností bolo vytvorenie nových prístupov pre potreby predikovania finančnej situácie podnikov, ktoré eliminovali nedostatky viacrozmernej diskriminačnej analýzy. Medzi túto skupinu metód môžeme zaradiť aj logit a probit analýzu. Cieľom predloženého príspevku je teoreticky priblížiť logit a probit modely a verifikovať ich predikčnú schopnosť na vybranej vzorke 60 slovenských podnikov v meniacom sa podnikateľskom prostredí.

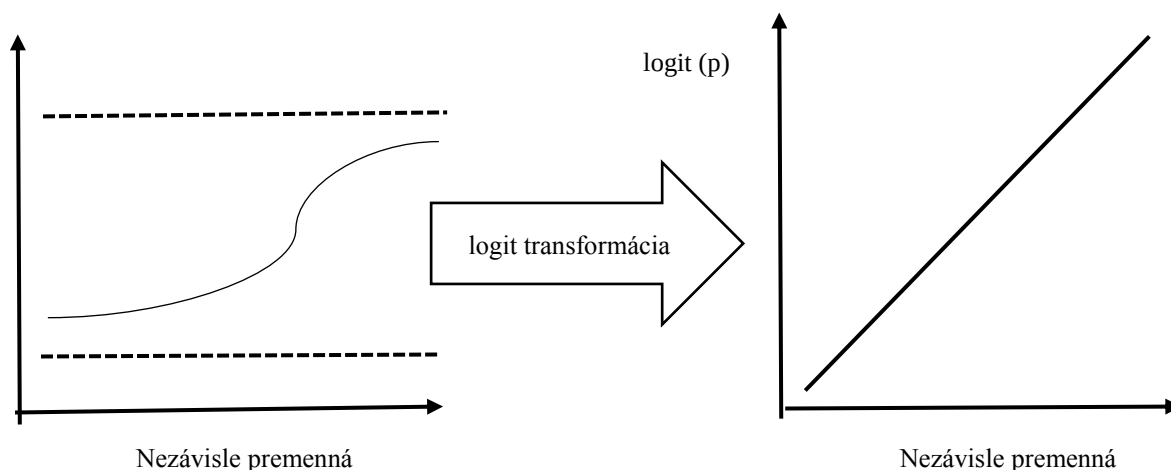
1. Teoretické východiská logit a probit modelov

Odborná literatúra (Li, Wang, 2014) uvádza, že v určitých prípadoch dosahujú logit a probit modely dokonca vyššiu predikčnú schopnosť ako metódy viacrozmernej diskriminačnej analýzy. Ich hlavnou výhodou v porovnaní s viacrozmernou diskriminačnou analýzou je, že ich aplikácia nevyžaduje splnenie predpokladov, ktoré sa vyžadujú pri viacrozmernej diskriminačnej analýze. Logit a probit modely predstavujú upravené regresné analýzy, pričom ide o tzv. logistickú regresiu. Logistická regresia predstavuje obľúbenú modelovaciu techniku pre predikovanie úpadku podniku, resp. všeobecne akúkoľvek inú binárnu výstupnú veličinu. Logistická regresia sa používa na modelovanie jednostrannej závislosti medzi premennými, keď závislá premenná nie je spojitá, ale je diskretná, resp. kategoriálna. Nezávislé premenné pritom môžu byť spojité, diskkrétne alebo kategoriálne (Zalai et al., 2013). Výstupy logistickej regresie sú vždy hodnoty v intervale [0; 1], resp. 0 – 100 %.

a. Logit modely

Logit analýzu môžeme charakterizovať ako predikovanie pravdepodobnosti danej udalosti, pričom je nevyhnutné v rámci logistickej regresie vykonať logitovú transformáciu. Logitovou transformáciou, ktorú znázorňuje obrázok 1, dostaneme z nelineárnej závislosti lineárnu.

Obrázok 1 Logitová transformácia



Zdroj: Zalai et. al., 2013, pp.147.

Logitová transformácia vychádza z tzv. pomeru šancí a nádeje. Cisko a Vašanič (2012) uvádzajú, že napozorované dáta sú tak namiesto priamky prekladané logistickou krivkou, pričom jej predpis má nasledovný tvar:

$$\text{pravdepodobnosť zlyhania} = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k}} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k)}},$$

kde: X_k – hodnota k-tého finančného ukazovateľa,

β_k – koeficienty jednotlivých ukazovateľov.

„Premenné tejto logistickej funkcie X_k sú vybrané finančné ukazovatele, pričom koeficienty β_k je potrebné odhadnúť“ (Cisko, Vašanič, 2012, s. 77). V nasledujúcom texte priblížime dva konkrétne logit modely, a to Ohlsonov model a Jakubík-Teplý model.

Ohlsonov model

Ohlsonov model predstavuje jeden z najznámejších logit modelov, pričom je označovaný aj ako O-skóre. James Ohlson (1980) aplikoval logistickú regresiu na vzorke 105 zbankrotovaných a 2058 prosperujúcich priemyselných podnikov počas rokov 1970 – 1976. Model má nasledujúci tvar (Wang, 2010):

$$O = -1,32 - 0,407 \cdot x_1 + 6,03 \cdot x_2 - 1,43 \cdot x_3 - 0,0757 \cdot x_4 - 2,37 \cdot x_5 - 1,83 \cdot x_6 + 0,285 \cdot x_7 - 1,72 \cdot x_8 - 0,521 \cdot x_9,$$

$$\text{pravdepodobnosť bankrotu} = \frac{e^O}{1 + e^O},$$

$$x_1 = \log(\text{celkové aktíva} / \text{deflátor HDP}),$$

$$x_2 = (\text{cudzie zdroje} - \text{rezervy}) / \text{aktíva},$$

$$x_3 = \text{čistý pracovný kapitál} / \text{aktíva},$$

$$x_4 = \text{krátkodobé rezervy} / \text{aktíva},$$

$$x_5 = \text{EAT} / \text{aktíva},$$

$$x_6 = \text{EBITDA} / (\text{cudzie zdroje} - \text{rezervy}),$$

$$x_7 = 1 \text{ ak } \text{EAT} < 0 \text{ v posledných dvoch rokoch; inak } 0,$$

$$x_8 = 1 \text{ ak } (\text{cudzie zdroje} - \text{rezervy}) > \text{aktíva}; \text{ inak } 0,$$

$$x_9 = \frac{\text{EAT}_t - \text{EAT}_{t-1}}{|\text{EAT}_t| + |\text{EAT}_{t-1}|}.$$

V prípade, ak je výsledná hodnota O-skóre vyššia ako 0,5 (resp. 50 %), podnik je ohrozený bankrotom. Hodnota nižšia ako 0,5 (resp. 50 %) hovorí o priaznivej situácii v budúcnosti. Vidíme, že autor zakomponoval do modelu v rámci prvého ukazovateľa x_1 aj index cenovej hladiny, dôsledkom čoho je zabezpečená porovnateľnosť v čase. Danú skutočnosť môžeme považovať za silnú stránku Ohlsonovho modelu.

Jakubík-Teplý model

Autori modelu Jakubík a Teplý (2008) využili tradičné metódy finančného skóringu pre potreby monitorovania finančnej stability podnikového sektora v Českej republike. Autori v modeli použili spolu 22 finančných ukazovateľov, ktoré boli rozdelené do štyroch skupín, a to ukazovatele likvidity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele ziskovosti a ukazovatele aktivity. Výberovú vzorku tvorili 151 zbankrotovaných podnikov a 606 podnikov s dobrým finančným zdravím. Na základe účtovných dát daných českých podnikov bol pomocou logistickej regresie odhadnutý nasledovný skóringový model (Jakubík, Teplý, 2007):

$$JT = 2,4192 + 2,5779 \cdot x_1 + 1,7863 \cdot x_2 - 3,4902 \cdot x_3 - 2,4172 \cdot x_4 + 1,7679 \cdot x_5 - 3,3062 \cdot x_6 - 2,2491 \cdot x_7,$$

$$\text{pravdepodobnosť bankrotu} = \frac{e^{JT}}{1 + e^{JT}},$$

$$x_1 = \text{cudzie zdroje} / \text{vlastné imanie},$$

$$x_2 = (\text{dlhodobé úvery} + \text{dlhopisy}) / \text{vlastné imanie},$$

$$x_3 = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky},$$

$$x_4 = \text{EBIT} / \text{tržby},$$

$$x_5 = \text{zásoby} / \text{priemerné denné tržby},$$

$$x_6 = \text{krátkodobý finančný majetok} / \text{krátkodobé záväzky},$$

$x_7 = \text{EAT/vlastné imanie.}$

„Model od roku 2006 zaradila Česká národní banka do svojho aparátu na vyhodnotenie finančnej stability jednotlivých nefinančných sektorov“ (Cisko, Vašanič, 2012, s. 86).

b. Probit modely

Probit analýza je alternatívnou štatistickou metódou k logit metóde. Je veľmi podobná s hlavným rozdielom, že predpokladá normálne rozdelenie náhodných veličín (nezávislých premenných v modeli). V ďalšom texte priblížime jeden z najznámejších probit modelov, a to Zmijewski model.

Zmijewski model

Autorom modelu je Mark E. Zmijewski (1984), ktorý do svojho modelu zahrnul 40 bankrotujúcich podnikov a 800 finančne zdravých podnikov. Vidíme, že rovnosť kovariančných matic, vyžadovaná pri viacrozmernej diskriminačnej analýze, nie je v modeli dodržaná. Zmijewski argumentuje tým, že takýto výber podnikov je pre zostavenie modelu vhodnejší, keďže bankrotujúcich podnikov je v spoločnosti relatívne málo – okolo 0,75 %. Zmijewski považuje za nesprávne, aby vo vzorke pre výpočet modelu bolo okolo 50 % bankrotujúcich podnikov (Cisko, Vašanič, 2012). Prvotný model má nasledujúci tvar:

$$Z_m = -4,336 - 4,513 \cdot x_1 + 5,679 \cdot x_2 + 0,004 \cdot x_3,$$

$$\text{pravdepodobnosť bankrotu} = \frac{1}{1 + e^{-Z_m}},$$

$x_1 = \text{EAT/celkové aktíva,}$

$x_2 = \text{cudzie zdroje/celkové aktíva,}$

$x_3 = \text{obežné aktíva/krátkodobé záväzky.}$

Tak ako v prípade Ohlsonovho modelu, podnik je považovaný za ohrozený bankrotom, keď na základe výsledkov Zmijewského modelu dosiahne pravdepodobnosť úpadku vyššiu ako 0,5, resp. 50 %.

c. Silné a slabé stránky logit a probit modelov

Logit a probit modely patria k tzv. klasifikačným modelom, pričom v súčasnosti nachádzajú využitie aj pri predikovaní finančnej situácie podnikateľského subjektu. Ich spoločnou silnou stránkou je jednoduchá interpretácia výsledku, keďže výstupom daných predikčných modelov je vyjadrenie pravdepodobnosti úpadku podniku v budúcnosti. Z predchádzajúceho textu vyplýva, že v prípade logit a probit modelov finančný manažér, resp. analytik nepotrebuje na interpretovanie výsledku hodnotiace a klasifikačné škály, ako je to v prípade metód bodového hodnotenia (napr. Rýchly test, Tamariho rizikový index) a metód založených na viacrozmernej diskriminačnej analýze.

V porovnaní s predikčnými metódami vychádzajúcimi z viacrozmernej diskriminačnej analýzy je silnou stránkou logit modelov skutočnosť, že nevyžadujú normálne rozdelenie nezávislých premenných a takisto nevyžadujú rovnosť variančno-kovariančných matic (t. j. nie je potrebné mať dve rovnorodé a rovnako početné skupiny neprosperujúcich a prosperujúcich podnikov). Takisto pred uskutočnením analýzy nie je potrebné testovať významnosť jednotlivých premenných, nakoľko táto selekcia je súčasťou postupu logistickej regresie.

Ako uvádzajú Balcaen a Ooghe (2004) hlavnou slabou stránkou logit a probit modelov je citlivosť modelov na odľahlé pozorovania, t. j. tie, ktoré vybočujú spomedzi ostatných dát.

2. Verifikácia predikčnej schopnosti logit a probit modelov

Rozhodli sme sa verifikovať predikčnú schopnosť dvoch logit a probit modelov, a to predikčnú schopnosť Ohlsonovho modelu a Zmijewského modelu. Interpretovanie výsledkov predikčnej schopnosti je veľmi citlivou, môžeme tvrdiť, že subjektívnou záležitosťou. Práve preto sa v odbornej literatúre stretávame len občas s komentovaním číselného vyjadrenia predikčnej schopnosti. Podľa Vlkolinského (2013) predikčná schopnosť môže byť považovaná za dobrú, ak je klasifikácia podnikov vyššia ako 70 %. Vzhľadom na meniace sa podnikateľské prostredie a skutočnosť, že Ohlsonov model a Zmijewski model boli vytvorené na základe diferentných podmienok pred niekoľkými desiatkami rokov, predpokladáme, že ich predikčná schopnosť rok pred úpadkom podniku bude nižšia ako 70 %.

Výberový súbor pozostáva zo 60 slovenských podnikov (30 neprosperujúcich a 30 prosperujúcich podnikov), ktoré sú zaradené podľa klasifikácie SK NACE do kategórie C – Priemysel. Predikčnú schopnosť v neprosperujúcich podnikoch sme overili jeden rok pred úpadkom, pričom zamerali sme sa na roky 2009 – 2010. V prípade prosperujúcich podnikov sme vychádzali z účtovných závierok z roku 2012. Účtovné závierky sme získali z databázy Cribis.

Na zaradenie podniku do skupiny neprosperujúcich podnikov museli byť splnené tri podmienky – záporná hodnota ukazovateľa EVA (ekonomická pridaná hodnota), index platobnej disciplíny musel byť v rozpätí CCC – D (hodnota je typická pre rizikové podniky s pravdepodobnosťou predĺženia platieb pri plnení záväzkov z obchodného styku, pričom daný podnik je ohrozený úpadkom) a vznik tzv. „negatívnej udalosti“ – konkurz, likvidácia, záporné vlastné imanie, záväzky voči sociálnej a zdravotnej poisťovni, nútená správa alebo reštrukturalizácia. V prípade, ak boli v podniku splnené všetky tri podmienky (ukazovateľ EVA, index platobnej disciplíny, „negatívna udalosť“), podnikateľský subjekt sme považovali za neprosperujúci a v danom subjekte nastal úpadok, ktorý môžeme definovať aj ako krízovú situáciu. Na základe charakteristiky predikčných metód sme predpokladali, že v podniku dochádza už dlhšie časové obdobie k určitým anomáliám, v ktorých sú obsiahnuté symptómy budúcich problémov charakteristické práve pre ohrozené podniky. Na zaradenie podnikov do skupiny prosperujúcich podnikov museli byť splnené iba dve podmienky, a to kladná hodnota ukazovateľa EVA a hodnota indexu podnikateľa v rozmedzí AAA – A (podnik bol považovaný za stabilný s vysokou pravdepodobnosťou spoľahlivého plnenia záväzkov z obchodného styku, pričom riziko úpadku daného podniku je minimálne).

V prípade verifikácie predikčných metód je priaznivé ak je neprosperujúci podnik zaradený do skupiny neprosperujúcich podnikov a prosperujúci podnik do skupiny prosperujúcich podnikov. Ak je neprosperujúci podnik klasifikovaný ako prosperujúci, ide o chybu prvého typu (chyba Alfa). Naopak, ak je prosperujúci podnik klasifikovaný ako neprosperujúci, ide o chybu druhého typu (chyba Beta). Nasledujúca kontingenčná tabuľka zobrazuje výpočet predikčnej schopnosti, chyby Alfa a chyby Beta.

Tabuľka 1: Klasifikácia podnikov

		Súčasný stav	
		Neprosperujúci	Prosperujúci
Predikcia	Neprosperujúci	TP (true positive)	FP (chyba Alfa)
	Prosperujúci	FN (chyba Beta)	TN (true negative)

Zdroj: Mičudová, K. 2013, s. 374.

V nasledujúcej tabuľke prezentujeme klasifikáciu tridsiatich neprosperujúcich podnikov rok pred ich úpadkom na základe Ohlsonovho modelu a Zmijewského modelu, pričom v tomto prípade je pozitívne, ak sú podniky zaradené do skupiny neprosperujúcich podnikov.

Tabuľka 2: Klasifikácia neprosperujúcich podnikov rok pred ich úpadkom

Predikčná metóda	Neprosperujúce podniky	Prosperujúce podniky	Spolu	Predikčná schopnosť	Chyba Alfa
Ohlsonov model	16	14	30	53,33 %	46,67 %
Zmijewski model	16	14	30	53,33%	46,67 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vo vyššie uvedenej tabuľke môžeme vidieť, že predikčná schopnosť oboch logit i probit modelov rok pred úpadkom podniku je nižšia ako 70 %, čo znamená, že sa náš predpoklad potvrdil. Ohlsonov aj Zmijewski model dosiahli chybu Alfa 46,67 %, z čoho vyplýva, že do skupiny neprosperujúcich podnikov bolo zaradených správne iba 16 z 30 neprosperujúcich podnikov. Daná skutočnosť môže byť spôsobená niekoľkými faktormi. Otázka využitia predikčných metód v praxi slovenských podnikov je okrem iného ovplyvnená aj ešte stále pretrvávajúcou globálnou ekonomickou krízou. Daný ekonomický vývoj núti finančných manažérov a analytikov, aby pri svojich rozhodnutiach prihliadali i na neustále rastúci vplyv a pôsobenie rizika a neistoty. Okrem vyššie uvedených skutočností je potrebné prihliadať i na časovú obmedzenosť metód predikcie, ktorá je podmienená aj dynamicky sa vyvíjajúcim ekonomickým prostredím.

Primárnou funkciou predikčných metód je poukázať na vznik možnej krízovej situácie v budúcnosti, no i napriek tejto skutočnosti sme predikčné metódy verifikovali na vzorke 30 prosperujúcich podnikov, čo zobrazuje tabuľka 3. V tomto prípade je žiaduce, aby Ohlsonov model a Zmijewski model zaradili podniky do skupiny prosperujúcich podnikov.

Tabuľka 3: Klasifikácia prosperujúcich podnikov v roku 2012

Predikčná metóda	Neprosperujúce podniky	Prosperujúce podniky	Spolu	Predikčná schopnosť	Chyba Beta
Ohlsonov model	5	25	30	83,33 %	16,67 %
Zmijewski model	5	25	30	83,33 %	16,67 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Predikčná schopnosť vybraných logit a probit modelov v prosperujúcich podnikoch bola výrazne vyššia ako predikčná schopnosť v neprosperujúcich podnikoch. Ohlsonov model aj Zmijewski model klasifikovali správne 25 prosperujúcich podnikov (83,33 %), pričom iba 5 podnikov bolo zaradených do skupiny neprosperujúcich podnikov (chyba Beta 16,67 %).

Záver

Cieľom predloženého príspevku bolo prezentovať výsledky verifikácie dvoch logit a probit modelov na vzorke vybraných 60 slovenských podnikov (30 prosperujúcich a 30 neprosperujúcich podnikov). Pre verifikáciu logit a probit modelov sme sa rozhodli najmä kvôli ich výhodám v porovnaní s metódami založenými na viacrozmernej diskriminačnej analýze. Pod verifikáciou metód rozumieme testovanie správneho zaradenia podnikov, t. j. overenie, či sú prosperujúce podniky zaradené do skupiny prosperujúcich podnikov a neprosperujúce podniky zaradené do skupiny neprosperujúcich podnikov. V prípade

neprosperujúcich podnikov bola uskutočnená verifikácia rok pred úpadkom a v prípade prosperujúcich podnikov sme vychádzali z účtovnej závierky z roku 2012. Výsledky verifikácie logit modelu (Ohlsonov model) a probit modelu (Zmijewski model) ukázali, že na vybranej vzorke 30 neprosperujúcich slovenských podnikov nebola dosiahnutá vysoká predikčná schopnosť (v prípade oboch modelov iba 53,33 %, t. j. chyba Alfa predstavuje 46,67 %). Je potrebné si však uvedomiť, že dané logit a probit modely boli vytvorené na báze odlišných podmienok ako sú podmienky slovenských podnikov a okrem toho boli skonštruované pred niekoľkými desiatkami rokov. Práve preto by mali finanční manažéri a analytici venovať zvýšenú pozornosť výberu predikčných metód. Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať, že v súčasnosti je potrebné predikčné metódy aktualizovať na podmienky aktuálneho ekonomického, legislatívneho a informačného prostredia. V aktuálnom meniacom sa prostredí nemajú metódy predikovania, ktoré boli vytvorené na báze diferentných podmienok a odrážajú realitu spred niekoľkých rokov, veľké predpoklady na využívanie v praxi slovenských podnikov, čo potvrdili aj výsledky verifikácie Ohlsonovho modelu a Zmijewského modelu.

References

- [1] Altman, E. I., 1968. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. Vol. 23, Issue 4, pp. 589-609. ISSN 0022-1082.
- [2] Altman, E. I., 2002. *Bankruptcy, credit risk, and high yield junk bonds*. Malden : Blackwell, 2002. ISBN 0-631-22563-3.
- [3] Balcaen, S., Ooghe, H., 2004. 35 years of studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*. Vol 38, Issue 1, pp. 63-93. ISSN 0890-8389.
- [4] Beaver, W. H., 1966. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting. *The Journal of Accounting Research*. Vol 4, Issue 1, pp. 71-111. ISSN 0021-8456.
- [5] Cisko, Š, Vašanič, M., 2012. Predikcia rizika zlyhania podnikateľských subjektov pomocou logistickej regresie. *Podniková ekonomika a manažment*, Issue 2, pp. 76-86. ISSN 1336-5878.
- [6] Jakubík, P., Teplý, P., 2008. The Prediction of Corporate Bankruptcy and Czech Economy's Financial Stability through Logit Analysis. *IES Working Paper 19/2008*. IES FSV. Univerzita Karlova. 2008.
- [7] Li, S., Wang, S., 2014. A financial early warnig logit model and its efficiency verification approach. *Knowledge-Based Systems*. Vol. 70, Special Issue, pp.78-87. ISSN 0950-7051.
- [8] Mičudová, K., 2013. Úpadky podniků v ČR a klíčové proměnné pro jejich včasnou predikci. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1959-3.
- [9] Ohlson, J. 1980. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. Vol 18, Issue 1, pp. 109-131. ISSN 0021-8456.
- [10] Úradníček, V. 2010. *Alternatívne metódy hodnotenia výkonnosti podniku*. Habilitačná práca. [CD-ROM]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2010 [accessed 12.12.2015], 147 pp.
- [11] Vlkolinský, P. 2013a. Prehľad vývoja ratingových modelov vo vybraných krajinách (3. časť). *Finančný manažér*, Vol. 13, Issue 1, pp. 17-27. ISSN 1355-5813.

- [12] Wang, Y. 2010. Financial ratios and the prediction of bankruptcy: The Ohlson model applied to chinese publicly traded companies. *The Journal of Organizational Leadership and Business*. Vol 5, Issue 2, pp. 1-15. ISSN 1048-9843.
- [13] Zalai, K. et al. 2013. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava : Sprint v.f.a., 2013. ISBN 978-80-89393-80-0.
- [14] Zmijewski, M. E., 1984. Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*, Vol 24, Issue 1, pp. 59 – 82. ISSN 0021-8456.

Contact

Ing. Petra Gundová, PhD.

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

E-mail: petra.gundova@umb.sk

METHODS OF VALUATION OF INVESTMENT PROJECTS

METÓDY OHODNOTENIA INVESTIČNÝCH PROJEKTOV

Ján Havier¹

Monika Jančovičová²

Bernadeta Siváková³

ABSTRACT

The future success of company depends on many factors. One of them is making investment decisions. This is also well known between researchers and academicians. Also famous economic book Principles of Corporate finance written by Brealey, Myers and Allen stays that a good investment decision has positive impact on company even if it is not optimally financed. On the other hand, wrong investment decision will always make harm even if company is optimally financed. There are many methods which can be applied for investment decisions. In this article, we provide a brief summary of them and how to use them properly.

KEY WORDS

Capital budgeting, net present value, discount rate

JEL CLASSIFICATION

G 13, G 15

1 Metódy hodnotenia investičných projektov

Kapitálové investovanie je proces, ktorý zahŕňa charakteristiku účelu projektu a zhodnotenie rizikovosti a výber takého projektu, ktorý je najvhodnejší pre investovanie. Kapitálové investovanie tiež zahŕňa kvalitatívnu a kvantitatívnu analýzu, pri ktorých treba posúdiť projekt z pohľadu stratégie danej spoločnosti, časovej náročnosti, rizikovosti a jeho možného vplyvu na iné projekty, ktoré sa v spoločnosti v danom momente realizujú.⁴ Ohodnotenie projektov je teda veľmi komplexný proces, na ktorý vplýva mnoho faktorov. Jedným z nich je vzťah medzi investovaním a vyhlídkou do budúcnosti. Keď realizujeme daný projekt, je potrebné získať, prípadne vyvodit' informácie o budúcom vývoji danej spoločnosti. Konkrétne, koľko je spoločnosť ochotná investovať, načo sa úzko viaže budúci vývoj tržieb spoločnosti. Okrem vývoja spoločnosti je dôležité posúdiť vývoj odvetvia, v ktorej sa táto spoločnosť nachádza, ako aj odvetvia, do ktorého chceme investovať⁵

Hore uvedené faktory môžeme zhrnúť do dvoch najdôležitejších kritérií pre posudzovanie projektov, a to výnosnosť a rizikovosť.⁶

Východiskom pri prijímaní investičných rozhodnutí je porovnávanie hodnoty súčasných a budúcich peňazí. Objem peňažných prostriedkov, ktoré máme dispozícii dnes sa totižto nerovná objemu, ktorý budeme mať z týchto peňažných prostriedkov v budúcnosti a do popredia sa dostáva časová hodnota peňazí. Práve časová hodnota peňazí hrá dôležitú úlohu

¹ Ing. Ján Havier, interný doktorand, e-mail:janhavier9@gmail.com

² Ing. Monika Jančovičová, interný doktorand, e-mail:monika.jancovicovaa@gmail.com

³ Ing. Bernadeta Siváková, interný doktorand, Bernadeta.klucikova@gmail.com

⁴ BENNION, E. G. Capital Budgeting and Game Theory. In *Harward Business Review*. P. 115-123.x

⁵ International Federation of Accountant. 1999

⁶ SIHLER, W.W. – CRAWFORD, R.D. – DAVIS, H.A. 2004. *Smart Financial Management*. P.143.

pri posudzovaní investičných projektov. Ak poznáme s istotou, koľko musíme investovať a aké výnosy nám budú plynúť z tejto investície, vieme zistiť aj koľko na tejto investícii zarobíme. Dôležitým aspektom pri posudzovaní investícií metódami založenými na časovej hodnote peňazí je nepochybne aj dĺžka tohto obdobia, ktorú je potrebné viesť pri vyčíslení ich súčasnej hodnoty.

Rozhodnutia o investovaní vo veľkej miere vplyva tiež agendová teória, ktorá vysvetľuje neefektívnosť investičných rozhodnutí prostredníctvom konfliktu záujmov medzi vnútornými a vonkajšími subjektmi podniku.

Ohodnotenie projektov a investícií môžeme definovať aj ako posudzovanie ich rizika. Riziko je definované ako neistota budúcich udalostí, ktorá môže ovplyvniť dosiahnutie strategických, prevádzkových a finančných cieľov.⁷ Turnbull definoval riziko ako akúkoľvek udalosť, ktorá môže ovplyvniť výkon na trhu obchodovateľnej spoločnosti. V súvislosti s rizikom je spojené aj rozpočtovanie. Rozpočtovanie je definované ako proces, v ktorom sa stanovujú plány do budúcnosti v určitom časovom horizonte. Tento proces si vyžaduje zohľadnenie rizika a neistoty. Hodnotenie rizika projektu je zložitý proces, pretože je do veľkej miery ovplyvnený tak internými, ako aj externými udalosťami, dostupnými informáciami o týchto udalostiach a presvedčením manažmentu o pravdivosti týchto informácií.⁸

Je všeobecne známe, že proces hodnotenia investičných projektov je veľmi dôležitý a realizuje sa na každodennej báze. Hainz a Kleimeier (2003) zistili, že v období od januára 1980 až do marca 2003 sa uzatvorili investície v celkovom objeme 960 miliárd dolárov. Najväčší podiel sa realizoval v rozvinutých krajinách, kde sa predpokladá vyššia návratnosť a efektívnosť investícií. Je preto dôležité poznať základné metódy pre ich ohodnotenie, ktoré si predstavíme v nasledovnej časti.

Pre ohodnotenie projektov existuje viacero metód. Ich využitie v praxi medzi prvými v USA zdokumentovali Miller a Istvan (1960) a poukázali na nesúlad medzi teóriou a praxou v oblasti rozhodovania o budúcich investičných príležitostiach. Mao (1970) zistil, že manažéri uprednostňujú skôr jednoduché spôsoby pri investičných rozhodnutiach oproti metódam ako čistá súčasná hodnota (NPV) a vnútorné výnosové percento (IRR). Na základe prieskumu realizovaného v Amerike medzi 189 spoločnosťami, ktorých čistá hodnota aktív prevyšovala 200 miliónov dolárov a kapitálové výdavky presahovali 20 miliónov dolárov alebo čistá hodnota aktív prevyšovala 150 miliónov dolárov a kapitálové výdavky boli najmenej v hodnote 10 miliónov dolárov sa zistilo, že 17 % všetkých spoločností používa na ohodnotenie investičných projektov čistú súčasnú hodnotu, vnútorné výnosové percento, dobu návratnosti (Payback) a index súčasnej hodnoty. Len 2 % opýtaných používa na hodnotenie projektov buď čistú súčasnú hodnotu alebo dobu návratnosti (PBK) a 6 % len vnútorné výnosové percento. Viac ako 41 % používa metódy investovania pri všetkých investičných rozhodnutiach, kým 59 % používa tieto metódy len pre vybrané investičné rozhodnutia. Ako diskontnú sadzbu používa viac ako 46 % opýtaných priemerné vážené náklady kapitálu v kombinácii s inou diskontnou sadzbou, z toho 31 % používa iba WACC. Druhé najväčšie percentuálne zastúpenie s 20 % percentami používa diskontnú sadzu vychádzajúc z minulých rokov. Najčastejšou metódou pri stanovení budúcich cash flow (62 %) je prostredníctvom odhadu čistého zisku budúcich rokov a od tejto hodnoty sa následne odpočítajú položky, ktoré nie sú zahrnuté do cash flow ako napríklad odpisy.⁹ Súčasný štúdie naznačujú, že manažéri

⁷ COLLIER, P.M. – BERRY, A.J. 2002. Risk in the process of budgeting. In *Management Accounting Research*, 2002, vol. 13, p.273-297, doi:10.1006/mare.2002.0190

⁸ SCHALL, L.D. – SUNDEM, G.L. – GEIJSBEEK, J. 1978. Survey and analysis of Capital Budgeting. In *The Journal of Finance*. Vol. XXXIII, no. 1, p. 281-287.

⁹ HARUMOVÁ, A. a kol. 2008. *Stanovenie hodnoty podniku*. Iura Edition, 2008, s. 238.

v menších spoločnostiach stále uprednostňujú jednoduché metódy, aj keď NPV a IRR sú vhodnejšie.

Pri ohodnotení projektov sa v Slovenskej republike využíva mnoho metód, ktoré členíme do týchto základných kategórií:¹⁰

1. Statické metódy: zohľadňujú krátkodobé peňažné prínosy z investície a nezohľadňujú princíp časovej hodnoty peňazí.
2. Dynamické metódy: zohľadňujú dlhodobé peňažné prínosy z investície a princíp časovej hodnoty peňazí.

K statickým metódam zaraďujeme priemerný ročný výnos, priemernú percentuálnu výnosnosť, metódy založené na nákladových kritériách, dobu návratnosti, priemernú dobu návratnosti a priemerný výnos z účtovnej hodnoty. Uplatnenie nachádzajú z pravidla pri krátkodobých projektoch.

Ďalšie členenie metód ohodnotenia projektov uviedli Behrens a Havranek (1991). Prvá kategória je tvorená diskontovanými metódami, kde zaraďujeme čistú súčasnú hodnotu a vnútorné výnosové percento. Druhá kategória je tvorená jednoduchými metódami, kam zaraďujeme dobu návratnosti a jednoduché výnosové percento. Tretia kategória, nazývaná tiež investičné rozhodnutia v podmienkach neistoty, zahŕňa break even analysis a senzitívnu analýzu. Metóda čistej súčasnej hodnoty je považovaná za jednu z najvýznamnejších metód, ktorá sa používa pri meraní výhodnosti projektov. Sobel et al. (2009) tiež považuje NPV metódu za najviac vhodnú pri plánovaní projektov. Alternatívnou metódou k NPV je metóda reálnej opcie, ktorá bola navrhnutá Dixitom a Pindyckom (1994). Táto metóda člení proces rozhodovania realizácie projektu na niekoľko fáz rozhodovania. Na konci každej fázy sa uskutoční nové rozhodnutie. Tie potom ovplyvňujú výpočet čistej súčasnej hodnoty a výšku diskontnej sadzby.¹¹

2.1 Dynamické metódy ohodnotenia investičných projektov

K dynamickým metódam ohodnotenia investičných projektov zaraďujeme metódu čistej súčasnej hodnoty, vnútorného výnosového percenta, doby návratnosti a index ziskovosti. V nasledujúcej časti si charakterizujeme dynamické metódy ohodnotenia.

Metóda čistej súčasnej hodnoty:

Jednou z najpopulárnejších metód, ktorá sa používa v rámci rôznych odvetví, je ohodnotenie investičných príležitostí tak, že diskontujeme budúce cash flow vhodnou diskontnou sadzbou, čím získame čistú súčasnú hodnotu tejto investície alebo vnútorné výnosové percento (IRR). Táto metóda sa nazýva aj ako *net present value*. Ak získame pozitívnu čistú súčasnú hodnotu ($IRR \geq \alpha$), projekt je považovaný za atraktívny. Ak je čistá súčasná hodnota záporná ($IRR < \alpha$), projekt je pre nás neatraktívny.

Východiskom tejto metódy je, že projekty s vyššou súčasnou hodnotou budú realizované ako prvé, a tie ktorých súčasná hodnota je nižšia ako súčasná hodnota spoločnosti nebudú realizované vôbec. Výpočet čistej súčasnej hodnoty je vyjadrený nasledovne:

$$NPV = \frac{S_1}{(1+k)^1} + \frac{S_2}{(1+k)^2} + \frac{S_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{S_n}{(1+k)^n} - I_0;$$

Pri použití tejto metódy pri výbere vhodného investičného projektu platia nasledovné pravidlá:

¹⁰ HALAWA, W.S. et al. 2013. Financial evaluation program for construction projects at the pre - investmnet phase in developing countries: A case study. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, 2013, vol. 31, p. 912-923.

¹¹ EMHJELLEN et. al. 2002. Investment cost estimates and investment decisions. In *Energy Policy*. ISSN 0301-4215, vol. 30, p.91-96.

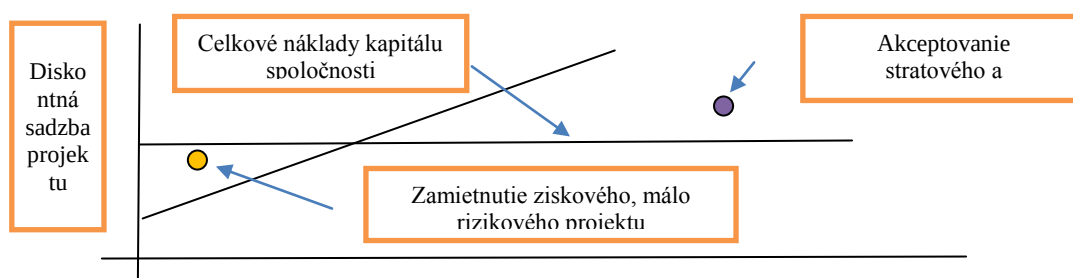
- Ak je NPV kladná- prijmemo projekt
- Ak je NPV záporná- zamietneme projekt.

To, ktorý projekt sa má akceptovať, prípadne, či sa má akceptovať viac alebo len jeden projekt závisí od toho, či výnos z daného projektu prevažuje nad investíciami daného projektu. Pri rozhodovaní o investovaní kapitálu sú dôležité hlavne tieto faktory: diskontná miera, hodnota cash flow a kapitálové výdavky. Výsledok je ďalej významne ovplyvnený metódou, ktorá sa použije pre odhad rizika daného projektu.

Kapitálové výdavky (CAPEX) sú jedným z východiskových cash flow parametrov pre kalkuláciu čistej súčasnej hodnoty (spolu s prevádzkovými výdavkami a príjmom). Kapitálové výdavky sú často stanovené v podniku na oddelení controllingu, prípadne sa stanovujú odhadom. Ak ich hladina veľmi fluktuuje v priebehu sledovaného obdobia, môže to viesť k chybám pri stanovení hodnoty projektov a teda vedie to k chybným rozhodnutiam v súvislosti s investičnými rozhodnutiami. Pri realizovaní investičných projektov je potrebné stanoviť budúcu úroveň nákladov na tieto projekty. Tie sa stanovujú odhadom, pričom sa definuje pravdepodobnosť, s akou sa tieto náklady skutočne môžu vyvíjať. Veľmi často sa využíva tzv. mediánový odhad, čo znamená, že s 50 % pravdepodobnosťou budú tieto náklady v skutočnosti rásť alebo klesať. V skutočnosti sa môžu skutočné náklady na projekt odchýliť od mediánového odhadu.¹²

Pri výpočte čistej súčasnej hodnoty je potrebné ďalej stanoviť vhodnú diskontnú sadzbu. Jeden zo spôsobov ako získať vhodnú diskontnú sadzbu je pripočítanie rizikovej prémie k bezrizikovej úrokovej miere. Riziková prémie v tomto prípade pokrýva riziko z investície. Ak rozhodujeme o realizovaní nového projektu, ktorého riziko je zhodné s rizikom danej spoločnosti, môžeme pre výpočet čistej súčasnej hodnoty použiť diskontnú sadzbu rovnú priemerným váženým nákladom kapitálu. Mnoho spoločností si však neuvedomuje, že použitie rovnakej sadzby, ak sa riziko spoločnosti líši od rizika projektu, vedie k chybným investičným rozhodnutiam.

Obrázok 2 Vzťah medzi celkovými nákladmi kapitálu a výnosovou krivkou cenných papierov



Zdroj: ROSS, S. – WESTERFIELD, R. -JAFEE, J. 2008. *Corporate Finance*. 8th edition, Boston.

Vysvetlenie poskytuje obrázok 1. Ak sa projekt diskontuje priemernými váženými nákladmi kapitálu spoločnosti (WACC) a jeho riziko je nižšie, zamietneme síce málo rizikový ale ziskový projekt. Ak sa predpokladané výnosy naopak diskontujú nižšou diskontnou sadzbou, ako je skutočná výška diskontnej sadzby, akceptujeme rizikovejší a stratový projekt. Vo všeobecnosti teda platí, že rizikovejšie projekty by mali byť diskontované vyššou diskontnou sadzbou.¹³

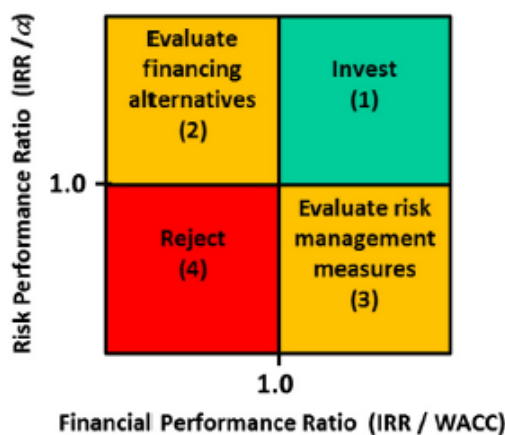
¹² ROSS, S. – WESTERFIELD, R. -JAFEE, J. 2008. *Corporate Finance*. 8th edition, Boston.

¹³ ESPINOZA, R.D. 2014. Separating project risk from the time value of money. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, vol. 32, p. 1056-1072.

Iný prístup k stanoveniu diskontnej sadzby je voľba klesajúcej diskontnej sadzby pre dlhodobé investičné projekty, oproti konštantnej diskontnej sadzbe. Vo farmaceutickom priemysle sa výška diskontnej sadzby odvíja od pravdepodobnosti úspechu nových liekov na trhu a aj budúce cash flow zohľadňujú potencionálny úspech nového produktu a tie sú potom diskontované tzv. *hurdle rate*.¹⁴

Princíp výberu správneho investičného projektu využitím metódy čistej súčasnej hodnoty jednoducho aj obrázok 2.

Obrázok 3 Výber správneho projektu



Zdroj: ESPINOZA, R.D. 2014. Separating project risk from the time value of money. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, vol. 32, p. 1056-1072.

Na zvislej osi je vyjadrené riziko projektu, ako podiel vnútornej miery výnosnosti a predpokladanej diskontnej sadzby α . Predpokladanú diskontnú sadzbu získame tak, že k rizikovej prémii (r_p) pripočítame bezrizikovú úrokovú mieru (r), a platí, že $\alpha = r + r_p$. Na vodorovnej osi je finančná výkonnosť projektu meraná ako podiel vnútornej miery výnosnosti a priemerných vážených nákladov kapitálu. V prípade, ak ukazovateľ rizikovosti projektu je menší ako 1 ($IRR < \alpha$) a finančná výkonnosť projektu menšia ako 1 ($IRR < WACC$), tak by sme mali projekt zamietnuť. V prípade aj ukazovateľ rizikovosti projektu je väčší ako 1 ($IRR > \alpha$) a finančná výkonnosť projektu väčšia ako 1 ($IRR > WACC$), projekt by sme mali realizovať.¹⁵

Vnútorne výnosové percento

Vnútorne výnosové percento sa tiež využíva na hodnotenie výhodnosti investícií. Ide o takú diskontnú sadzbu, pri ktorej sa súčasná hodnota toku cash flow rovná hodnote vstupnej investície. Hľadanie miery vnútorného výnosového percenta je opakujúci sa proces. Najskôr vypočítame čistú súčasnú hodnotu napríklad pri úrovni diskontnej sadzby 20 %. Ak je súčasná hodnota záporná, znížime diskontnú sadzbu a naopak, až kým nedostaneme čistú súčasnú hodnotu rovnú nule.

$$VMV = r_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (r_n - r_v)$$

, kde

VMV je vnútorná miera výnosnosti;

r_n je nižšia diskontná sadzba;

r_v je vyššia diskontná sadzba;

$\check{C}SH_n$ je ČSH pri nižšej diskontnej sadzbe;

¹⁴ ESPINOZA, R.D. 2014. Separating project risk from the time value of money. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, vol. 32, p. 1056-1072.

¹⁵ SIHLER, W.W. – CRAWFORD, R.D. – DAVIS, H.A. 2004. *Smart Financial Management*. P.143.

$\dot{C}SH_v$ je ČSH pri vyššej diskontnej sadzbe.

Index súčasnej hodnoty

Sa počíta ako podiel diskontovaných cash flow a kapitálových výdavkov. Ak je hodnota indexu súčasnej hodnoty vyššia ako 1, znamená to, že vnútorné výnosové percento je vyššie ako diskontná sadzba a čistá súčasná hodnota je kladná.

Doba návratnosti dynamická (Payback)

Vyjadruje časové obdobie za ktoré sa z dosiahnutých cash flow projektu splatia všetky kapitálové výdavky. Ide o veľmi jednoduchý metódu ohodnotenia projektov, ktorá sa prevažne používa súčasne s metódou čistej súčasnej hodnoty.¹⁶

Efektívnosť investičných projektov vieme zhodnotiť aj na základe týchto dvoch prístupov:

Miller-Modigliani a Milles Ezzel prístup. Miller -Modigliani model je model kapitálovej štruktúry spoločnosti. Z tohto modelu vychádzajú dve základné tvrdenia: prvé z nich hovorí, že trhovú hodnotu spoločnosti nezávisí od jej kapitálovej štruktúry, čo znamená, že trhovú hodnotu nezadlženého podniku sa rovná trhovej hodnote zadlženého podniku. Na základe tohto tvrdenia môžeme vypočítavať diskontnú sadzbu pre výpočet upravenej súčasnej hodnoty podniku na základe nasledovného vzťahu:¹⁷

$$r^* = r * (1 - T * L)$$

, kde

r^* je upravený alternatívny náklad kapitálu;

r je alternatívny náklad kapitálu;

T^* je daňová sadzba;

L je príspevok podniku k dlhodobej kapacite podniku.

MM model nazývaný tiež konštantný rastový model vychádza z predpokladu, že objem cash flow je konštantný.

Projekty s kladnou súčasnou hodnotou vypočítanou s upraveným nákladom kapitálu môžeme prijať. Platí, čím vyššia čistá súčasná hodnota, tým sú tieto projekty efektívnejšie.

Milles- Ezzel prístup do výpočtu čistej súčasnej hodnoty projektu zahrňuje alternatívny náklad, príspevok projektu k dlhodobej kapacite podniku daňový štít.

$$r^* = r - L * r_D * T^* * \frac{1 + r}{1 + r_D};$$

, kde

r^* je upravený alternatívny náklad,

r je alternatívny náklad kapitálu;

T^* je daňová sadzba;

L je príspevok projektu k dlhodobej kapacite podniku;

r_D sú úročené náklady požičaného kapitálu.

2.2 Hodnotenie verejne prospešných projektov

Veľmi zaujímavou oblasťou je ohodnocovanie verejných projektov. Ide o veľmi spornú oblasť, nakoľko hodnotenie verejných projektov je často veľmi diskutovanou témou, pretože verejnosť častokrát poukazuje na ich nerentabilnosť. Názory odborníkov na rentabilnosť projektov sa však nelíšia od toho, či ide o projekt súkromný alebo verejný. Kľúčovým predpokladom naďalej ostáva ich efektívnosť, a teda aby hodnota na výstupe bola vyššia ako hodnota na vstupe. Najčastejšie využívanými metódami na hodnotenie verejných projektov je

¹⁶ HARUMOVÁ, A. 2015. Vplyv zdanenia na financovanie investičných projektov. In *Ekonomika a manažment podniku*. ISSN 1336-3301, 2015, roč. 12, č. 3, p. 19-27.

¹⁷ SIEBER, P. 2005. Investiční rozhodování a veřejne prospěšné projekty. In *Acta Oeconomica Pragensia*. Roč.13, č.4, 2005, p. 62-79.

Cost-Effectiveness Analysis, Cost-Utility Analysis a Cost-Benefit Analysis. Cost-Effectiveness Analysis (CEA) porovnáva investičné alternatívy na základe pomeru ich nákladov a inej premennej zachytávajúcej efektívnosť projektu, ktorá nie je peňažného charakteru. Cost-Utility Analysis (CUA) porovnáva rovnako ako CEA náklady projektu s inou nepeňažnou premennou, ale na rozdiel od CEA je konštruovaná dvoma premennými zachytávajúcimi efektívnosť projektu, ktorými môžu byť dĺžka a kvalita života. Cost Benefit Analysis ohodnocuje projekt tak, že kvantifikuje v peňažných jednotkách všetky dopady tohto projektu na členov spoločnosti. Snahou je maximalizovať čistý sociálny benefit $NSB = \text{sociálne benefity} - \text{sociálne náklady}$.¹⁸

Výpočet hodnoty verejnej prospešnosti projektu má potom tvar:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{NSB_t}{(1 + SDR)^t};$$

kde,

PV je súčasná hodnota všetkých čistých benefitov vyplývajúcich z projektu od obdobia 1 až do obdobia n ;

SDR je spoločenská diskontná sadzba;

t je symbol pre konkrétne obdobie;

n je posledné hodnotené obdobie (napr. koniec životnosti projektu).

Použitie správnej metódy ohodnotenia projektov nezaručuje ešte jeho úspech. Existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú efektívnosť projektov. Jeden z najdôležitejších je, že sa podhodnotia kapitálové výdavky a na druhej strane nadhodnotia sa výnosy z tohto projektu. Dôležitú úlohu hrá tiež pripravenosť samotnej organizácie. Tá môže podceniť svoju technologickú vybavenosť, nezohľadniť dostatočne strategické plánovanie do budúcnosti ako aj konkurenčnú stratégiu a v neposlednom rade nemusí prijať/ zamestnávať dostatočne kvalifikovaný personál.

Záver

Kapitálové investície sa realizujú za účelom maximalizácie výnosov pre spoločnosť, ako aj celkovej efektivity, ktorá z nich plynie a tiež zníženia nákladov a zvýšenia kvality procesov. Aby sme dosiahli spomínané úžitky, je potrebné ohodnotiť investičné projekty za účelom výberu toho najvhodnejšieho pre danú spoločnosť. Je si však potrebné uvedomiť, že aj pri výbere tej najvhodnejšej metódy je potrebné brať ohľad na množstvo faktorov z interného ako aj externého prostredia spoločnosti.

Poznámka

Tento príspevok bol spracovaný v súlade s riešením výskumného projektu 1/0857/16 „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“ – podiel projektu 50% a projektu VEGA 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ – podiel projektu 50%.

¹⁸ SLAGMULDER, R. – BRUGGEMAN, W. – WASSENHOVE, L.V. 1995. An empirical study of capital budgeting practises for strategic investments in CIM technologies. In *International Journal of Production economics*. ISSN 0925-5273, 1995, vol.40, p.121-152.

References

- [1] BENNION, E. G. Capital Budgeting and Game Theory. In *Harward Business Review*. P. 115-123.x
- [2] COLLIER, P.M. – BERRY, A.J. 2002. Risk in the process of budgeting. In *Management Accounting Research*, 2002, vol.13, p.273-297, doi:10.1006/mare.2002.0190
- [3] EMHJELLEN et. al. 2002. *Investment cost estimates and investment decisions*. In *Energy Policy*. ISSN 0301-4215, vol. 30, p.91-96.
- [4] ESPINOZA, R.D. 2014. Separating project risk from the time value of money. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, vol. 32, p. 1056-1072.
- [5] HALAWA, W.S. et al. 2013. Financial evaluation program for construction projects at the pre -investmnet phase in developing countries: A case study. In *International Journal of Project Management*. ISSN 0263-7863, 2013, vol. 31, p. 912-923.
- [6] HARUMOVÁ, A. 2015. Vplyv zdanenia na financovanie investičných projektov. In *Ekonomika a manažment podniku*. ISSN 1336-3301, 2015, roč. 12, č. 3, p. 19-27. Carter, M., 1984. Issues in the Hidden Economy. *Economic Record*. Vol. 60, Issue 5, pp. 209-2011. ISSN 1234-5678
- [7] HARUMOVÁ, A. a kol. 2008. *Stanovenie hodnoty podniku*. Iura Edition, 2008, s. 238.
- [8] International Federation of Accountant. 1999
- [9] ROSS, S. – WESTERFIELD, R. -JAFFE, J. 2008. *Corporate Finance*. 8th edition, Boston.
- [10] SCHALL, L.D. – SUNDEM, G.L. – GEIJSBEEK, J. 1978. Survey and analysis of Capital Budgeting. In *The Journal of Finance*. Vol. XXXIII, no. 1, p. 281-287.
- [11] SIEBER, P. 2005. Investiční rozhodování a veřejne prospěšné projekty. In *Acta Oeconomica Pragensia*. Roč.13, č.4, 2005, p. 62-79.
- [12] SIHLER, W.W. – CRAWFORD, R.D. – DAVIS, H.A. 2004. *Smart Financial Management*. P.143.
- [13] SLAGMULDER, R. – BRUGGEMAN, W. – WASSENHOVE, L.V. 1995. An empirical study of capital budgeting practises for strategic investments in CIM technologies. In *International Journal of Production economics*. ISSN 0925-5273, 1995, vol.40, p.121-152

Kontakt

Ing. Ján Havier

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: janhavier9@gmail.com

Ing. Monika Jančovičová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: jancovicova.monikaa@gmail.com

Ing. Bernadeta Siváková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: bernadeata.klucikova@gmail.com

CONSTRUCTION INDUSTRY AND PAYMENT DISCIPLINE: THE COMPARISON OF THE SITUATION IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA

Lucie Kureková Pavlína Hejduková¹

ABSTRACT

The paper deals with the payment discipline in the construction industry in the Czech Republic and Slovakia. The aim of this paper is to identify, compare and evaluate the financial situation of building companies with the different payment practices in the Czech Republic and Slovakia in selected years. The paper is used enterprise data and statistical methods. The payment discipline is expressed by collection period of the firms.

KEY WORDS

Construction industry, payment discipline, solvency, ROA, EBITDA, companies.

JEL CLASSIFICATION

G31, G32, G33, L74, M21

1. Introduction

The construction industry is one of the most important and traditional sector of the national economy in many countries. This industry plays in the Czech and Slovak economy significant role.

Because every sector of national economy has its specifics, it is very interesting to research the financial management of the construction companies, mainly the payment discipline. The payment discipline has some peculiarities in the construction industry. This fact is caused by the specific characteristics of the building market. As we know the payment discipline can be defined as a set of indicators that reflect the payment behaviour of individual entities fulfilment of financial liabilities. The payment discipline gives evidence how many days after maturity or before maturity, the entity pays its liabilities, or what is the usual maturity of the sector or the state (Perthen, 2015).

The aim of this paper is to identify, compare and evaluate the financial situation of building companies with different payment practices in the Czech Republic and Slovakia in the period 2009 – 2014. There are using enterprise data and statistical methods in the paper. The structure of the paper is following: literature review (relating to construction industry and its specifics), data and methodology (using the secondary data and statistical hypothesis testing) and results (evaluation of the analysis). The results are based on analysis of data on payment discipline among 1374 Czech and Slovak companies in the construction industry with using selected indicators. The conclusion is drawn by the method of synthesis.

¹ Ing. Lucie Kureková, University of Economics in Prague, xkurl06@vse.cz.
Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D., University of West Bohemia, pahejdu@kfu.zcu.cz.

2. Construction industry

a. Specifics of the construction industry

The construction industry has many specifics; especially it is possible to appoint the following: seasonality of production, depending on the natural conditions, the length of the production cycle, and the volume of intermediate consumption in production, the mobility of place of production or the time of commitment of resources (Linkeschová, 2005).

As reported Attalah (2006), building sector has to deal with the constantly changing external factors. These factors are the following: economy, environment, policy and legislative, demographic development and technologies and innovations (Pleskač, Soukup, 2001).

The construction industry is strongly dependent on the overall economy. Often this industry is defined as an indicator of the national economy. Reason of this fact is that since according to the construction industry we can predict the development of the whole macroeconomic situation - the construction industry is a sector which will be the first where will take effect a recession, it means decline in demand or will be first where will take effect a boom in the form of an increase in orders (Linkeschová, 2005). The construction industry is often by foreign authors (see for example McGeorge, Zou & Palmer, 2013), call as the driving force of the economy. The impacts on the construction industry have also technological changes and innovations.

The significant impact on building sector has the demographics development which is related with a potential demand for building work in certain segments of the building market (such as for living).

The political and legislative aspects related to building market include general business conditions, the law on public procurement, law on landscape planning, building code etc. An increasing impact in the building market has also environmental factors or environmental protection in the implementation of the buildings (Pleskač, Soukup, 2001).

The construction industry plays very important role also in employment and in migration. The reason of this fact is that many people who work in the construction industry a foreign (nondomestic or expatriate) labour force forms a major component (Fellini, Ferro, & Fullin, 2007).

b. Construction industry as a significant factor of the economic growth

The outputs from the construction industry are a significant and integral part of the national output, accounting for a sizeable proportion in the Gross Domestic Product (GDP) of both developed and underdeveloped countries (So, Tse & Ganesan, 1997; Crosthwaite, 2000).

The construction outputs can be classified as a major component of investment and part of fixed capital. Both are essential factors for a continuous economic growth. Products of construction require a long period of gestation and are expected to supply services for a period of time. Investments in construction assume major importance since any expansion in the economy requires infrastructure investment as a precondition for potential economic growth (Ive, Gruneberg, 2000; Hillebrandt, 2000).

As mentioned Wibowo (2009) the state of the construction industry will affect most common measures of a national economy, such as GDP as mentioned earlier. It will affect the availability of capital, the decisions a government makes and even the social health of the country. The construction industry also has significance interaction with other economics sector as multiplier effects. The multiplier effect demonstrates the impact of a change in investment on the levels of income and employment in an economy. The main concept of the

multiplier is based on the recognition that the various sectors that make up the economy are interdependent.

The construction industry has good results in the Czech Republic. The share the construction industry on the GDP shows the Table 1.

Table 1: Czech construction industry and its share on the GDP (in %) in years 2007 - 2014

Year	2010	2011	2012	2013	2014
% GDP	8,1	8,7	9,5	10,3	10,0

Source: own processing, data extracted from Kunc, 2015

The construction industry has in years 2010 – 2011 in Slovakia similar results in comparison with Czech Republic, from year 2013 we can see worse results in Slovakia. The share the construction industry on the GDP shows the Table 2.

Table 2: Slovak construction industry and its share on the GDP (in %) in years 2010 - 2014

Year	2010	2011	2012	2013	2014
% GDP	8,3	8,1	8,2	7,1	7,6

Source: own processing, data extracted from Statistical Office of the Slovak Republic, 2015

The construction industry provides a very important contribution to the national/local economy through its job generating ability for labour. The construction process needs inputs from other industries and production factors (labour, land and capital). This could generate considerable employment through multiplier effects (Wibowo, 2009).

3. Data and methodology

The data used for the analysis are drawn from the accounts of companies whose main economic activity by international standards of Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2 (2008) belongs to a section F – Construction (includes three divisions: 41 Construction of buildings, 42 Civil engineering, 43 Specialised construction activities). It is also used information about collection period, which processes and provides the database Amadeus. These data as well as data from the financial statements are provided by the database Amadeus.

For the analysis are selected years 2009 - 2014. The data set contains 3 152 companies in the Czech and Slovak republic that have available a complete data from the financial statements for all 6 years in the reference period, i.e. basic data set contains 18 912 observations (the number of companies represents enterprises with the financial statements. Companies which are not required insert the financial statements in the Commercial Register, are not covered.

In this paper is analyzed payment discipline of the companies' customers and it is represented by following indicator:

- Collection period (days) = (Debtors / Operating revenue) * 360 - approximate amount of time it takes for a business to receive payments owed.

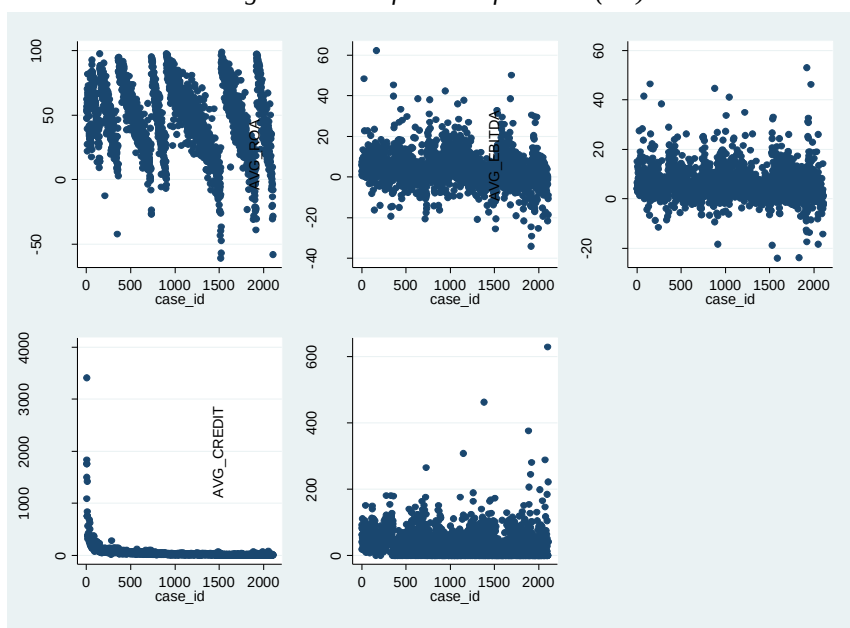
For testing hypothesis are used following indicators:

- Solvency ratio (%) = (Shareholder funds / Total assets) * 100.
- ROA using Net income (%) = Net Income / total assets * 100.
- EBITDA margin (%) = EBITDA/Total Revenue * 100.
- Number of employees = average number of employees during the financial year.
- Category of company = the thresholds of these variables for the companies to be classified by BvD as Small, Medium, Large and Very Large.

- Credit period (days) = (Creditors / Operating revenue) * 360 - The credit period is the number of days that a customer is allowed to wait before paying an invoice.

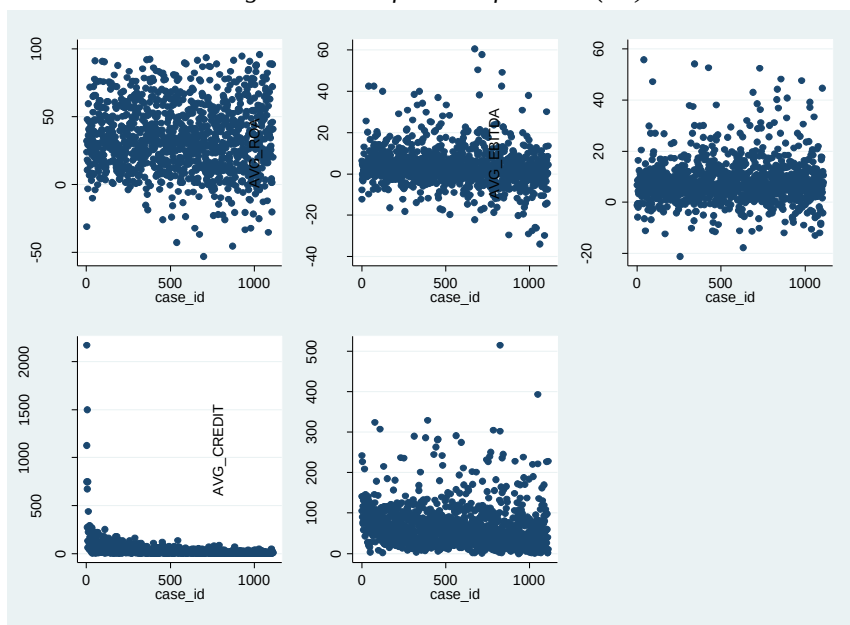
From all indicators are calculated simple arithmetic averages for the entire reference period. It is also examined using box plot if the data set contains extreme values. It is identified that outliers occurred for all indicators. Further outliers are also visually assessed in context with the other indicators of the companies and the data set was corrected. Visualization of outliers may be seen in Fig. 1 and 2.

Figure 1: Identification of outliers (CZ)



Source: own processing, data extracted from Amadeus

Figure 2: Identification of outliers (SK)



Source: own processing, data extracted from Amadeus

For the purposes of this article, the collection period is reduced to the three basic levels (A, B, C). Representation of enterprises in different groups are divided according to the collection period is relatively unbalanced, see Tab. 3. It is one reason why it is not possible to use

analysis of variance (ANOVA) for testing hypotheses. Assumption of the normal distribution of observed variables is not also satisfied, normality was verified by the Shapiro-Wilk test and it is rejected the null hypothesis at the significance level of 0.05 for all variables (except for avg_sol in group “B” for Slovakia), see Shapiro and Wilk (1965). Furthermore, the assumption of the equality of variances of each group is not valid (except for avg_ebitda for CZ), for verifying this assumption is used Levene test of homogeneity of variance (see Levene 1960), to use Levene test does not require compliance with the conditions of normality unlike Bartlett test (see Bartlett, 1937). However these two exceptions for variables avg_sol and avg_ebitda are not still sufficient for using ANOVA. Špička (2014) examined payment discipline in Czech industry and faced to same problem.

Table 3: Overview of the classification of payment discipline (collection period) and distribution of the number of companies

Collection period	Days	Number of enterprises (CZ)	Number of enterprises (SK)
A	<0>	558	0
B	(0 ; 30>	270	59
C	30 and more	1248	1017

Source: own processing, data extracted from Amadeus

The data in the table shows that in a sample of companies operating in Slovakia are not presented in group A, and we can see that the most companies are in Group “C”, which means that according to our data Slovak companies typically get paid more than 30 days overdue. However group “A” is relatively large in the Czech Republic, but group “C” is also the largest one.

For the above reasons, it is necessary to make pairwise comparisons between groups of companies by the payment discipline with using the Kolmogorov-Smirnov test of the equality of continuous. It tests the hypothesis $H_0: F(x) = F_0(x)$ against the alternative $H_1: F(x) \neq F_0(x)$ for all x , $F(x)$ is the distribution function of the second sample data (see Hendl, 2012). Six hypotheses are formulated and then tested in total:

- H1: Solvency ratio of companies with better collection period is significantly higher than the solvency ratio of companies with a worse collection period.
- H2: ROA of companies with better collection period is significantly higher than the ROA ratio of companies with a worse collection period.
- H3: EBITDA margin of companies with better collection period is significantly higher than the EBITDA ratio of companies with a worse collection period.
- H4: Firm size (measured by number of employees) with better collection period is significantly higher than the firm size of companies with a worse collection period.
- H5: Firm size (measured by BvD) with better collection period is significantly higher than the firm size of companies with a worse collection period.
- H6: Credit period with better collection period is significantly higher than the credit period of companies with the worse collection period.

4. Results

At first there are basic descriptive statistics of variables, see Tab. 4. The companies in group “A” have on average the least employees. On average, the smallest companies (measured by BvD) also occur in group “A”. According to the descriptive statistics can be

said that the groups average solvency nearly not differ, the smallest difference between the groups in average solvency is in Slovakia.

Table 4: Summary statistics CZ and SK

CZ		avg sol	avg roa	avg ebitda	avg empl	category	avg credit
A	Mean	45.914	3.405	5.713	15.769	1.604	0.000
	Med	48.331	2.865	4.274	13.667	2.000	0.000
	sd	28.953	7.479	6.252	10.517	0.490	0.000
B	mean	49.272	5.109	6.610	28.905	1.796	18.528
	med	51.196	3.782	4.662	15.000	2.000	13.023
	sd	25.890	9.835	6.034	48.679	0.524	20.200
C	mean	45.628	3.693	5.664	56.991	2.013	52.785
	med	46.129	3.137	4.754	30.250	2.000	45.705
	sd	25.078	6.826	5.505	95.897	0.568	33.824

SK		avg sol	avg roa	avg ebitda	avg empl	category	avg credit
B	mean	34.786	3.806	6.779	14.220	1.627	32.746
	med	31.127	1.644	5.029	9.670	2.000	23.521
	sd	27.537	10.060	7.051	12.333	0.488	26.674
C	Mean	33.507	3.214	7.618	31.361	1.828	69.805
	Med	31.606	2.336	6.464	15.000	2.000	60.976
	Sd	24.442	7.912	7.574	46.180	0.509	49.677

Source: own processing, data extracted from Amadeus

We can see that in our sample are differences between the distribution of companies in the Czech Republic and Slovakia. It was found that in there is no company that would have collection periods equal to 0 in Slovakia. This indicates that all customers pay to construction firms overdue and that is why we testing the equality of continuous only for groups “B” and “C”. The results of the results of Kolmogorov-Smirnov test of the equality of continuous for examined variables are represented in Tab. 5.

According to the results of the K-S test of the equality of continuous one may accept the assumption that Czech companies with better payment discipline of their customers have significantly higher indicators of solvency than firms with poor payment discipline (group “A” vs. group „C“). Due to the tests results for variables avg_roa and avg_ebitda we are not able to reject null hypothesis. Companies on average with fewer employees have better collection period, it can be assumed that smaller firms have a better payment discipline of their customers than companies with more employees and vice versa. The difference in the category of companies is statistical significant only for Czech firms. So we assume that on average the larger firms have worse payment discipline. Quite surprisingly we can observe that firms with shorter credit period have better customers (in terms on length of collection period).

Table 5: The results of statistical comparison of companies according to collection period

CZ						
	H1	H2	H3	H4	H5	H6
A vs. B	null H	A<B	null H	A<B	A<B	A<B
sig.	-	**	-	***	***	***
B vs. C	null H	B>C	B>C	B<C	B<C	B<C
sig.	-	*	*	***	***	***
A vs. C	A>C	A<C	A<C	A<C	A<C	A<C
sig.	***	*	*	***	***	***
SK						
	H1	H2	H3	H4	H5	H6
B vs. C	null H	null H	B<C	B<C	B<C	B<C
sig.	-	-	*	***	*	***
sig.: * 0,1 ** 0,05 *** 0,001						

Source: own processing, data extracted from Amadeus

5. Conclusion

The aim of this paper is to identify, compare and evaluate the financial situation of building companies with their different collection period in the Czech and Slovak Republic during the period 2009 – 2014. The results are based on an analysis of 3 152 companies operating in the construction industry and on data on their collection period processed by Amadeus.

The results of the testing of hypotheses show that firms with better collection period have lower number of employee (H4), firms are also smaller (H5) and surprisingly have shorter credit period (H6). Unfortunately we were not able to reject null hypothesis almost for all three financial indicators: solvency (H1), ROA (H2) and EBITDA (H3).

The possible extension of this study could be examination of more financial indicators compare to collection period or obtain also so-called payment index provided by Bisnode for Czech and Slovak Republic. This analysis could give us complex picture of payment behaviour in the construction industry in the Czech and Slovak Republic.

Acknowledgement

This is paper has been prepared under financial support of the project SGS-2015-019 ‘The Impacts of Current Legal, Tax, Accounting and Social Changes on Private Businesses and Public Sector in the Context of Recodification of Private Law’ at the University of West Bohemia, Faculty of Economics, which authors gratefully acknowledge.

References

- [1] Bartlett, M. S., 1937. Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Society*. Vol. 160, pp. 268–282.
- [2] Bureau van Dijk., 2016. *Financial report, AMADEUS*. <http://www.bvdinfo.com/en-gb/home>, [accessed: 8.4.2016].
- [3] Crosthwaite, D., 2000. The Global Construction Market: a Cross Sectional Analysis. *Construction Management and Economics*. Vol 18, pp. 619-627.

- [4] Fellini, I. – Ferro, A. – Fullin, G., 2007. Recruitment processes and labour mobility: the construction industry in Europe. *Work, Employment & Society*. Vol. 21(2), pp. 277-298.
- [5] Hendl, J., 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7367-482-3.
- [6] Hillebrandt, P.M., 2000. *Economic Theory and Construction Industry*. Macmillan Press, Ltd. UK, 2000.
- [7] Ive, G. – Gruneberg, L., 2000. *The Economics of the Modern Construction Sector*. Macmillan Press, Ltd. UK, 2000.
- [8] Kunc, Z., 2015. *Vývoj stavebnictví rok 2010-2014*. Stavebnictví České republiky. <http://www.mpostav.cz>, [accessed 14.2.2016].
- [9] Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances. In *Contributions to Probability and Statistics: Essays in Honor of Harold Hotelling*. Menlo Park, CA: Stanford University Press, pp. 278–292.
- [10] Linkeschová, D., 2005. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396- X.
- [11] McGeorge, D. – Zou, P. – Palmer, A., 2013. *Construction management: new directions*. Third edition. Chichester, West Sussex, U.K.: John Willey & Sons, Ltd, 2013.
- [12] Perthen, E., 2015. *Správa a vymáhání pohledávek*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. ISBN 978-80-7478-952-6.
- [13] Pleskač, J. – Soukup, L., 2001. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [14] Shapiro, S. S. – Wilk, M. B., 1965. An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*. Vol. 52, pp. 591–611.
- [15] So, H. M. – Tse, R. Y. – Ganesan, S., 1997. Estimating the influence of transport on house prices: evidence from Hong Kong. *Journal of property valuation and Investment*. Vol. 15(1), pp. 40-47.
- [16] Špička, J., 2014. Platební morálka strojírenských firem v ČR. *Ekonomika a management*. Vol. 8, Issue 2, 11 pp. <http://www.vse.cz/eam/cislo.php?cislo=2&rocnik=2014>, [accessed: 1.2.2016].
- [17] Statistical Office of the Slovak Republic, 2015. *Yearbook of construction in SR 2015*. ISBN 978–80–8121–390–8.
- [18] Wibowo, A., 2009. The contribution of the construction industry to the economy of Indonesia: a systemic approach. *Discussion Paper. Construction Management*. Civil Engineering, Department, Diponegoro University, Indonesia, 2009.

Contact

Ing. Lucie Kureková
University of Economics in Prague, Faculty of Economics
W. Churchill Sq. 1938/4, 130 67 Prague 3, Czech Republic
E-mail: xkurl06@vse.cz

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
University of West Bohemia, Faculty of Economics

Univerzitní 8, 306 14 Pilsen, Czech Republic
E-mail: pahejdu@kfu.zcu.cz

FINANCIAL AUDIT – BENEFITS AND LOSSES

FINANČNÍ AUDIT – PŘÍNOSY A ÚJMY

Jana Hinke, Michal Filla¹

ABSTRACT

In view of the fact that the Czech Republic adopted the amendment of financial regulations from the 1st January 2016 the enterprises have to take into account the shift of criteria for financial audit obligations. The paper reacts to this change and presents the results obtained from the questionnaires aimed at the benefits and losses of small and medium enterprises in the Czech Republic.

KEY WORDS

Financial audit, Criteria, Questionnaire survey, Benefits, Losses.

JEL CLASSIFICATION

M42

1. Úvod

Pro deskripci přínosů finančního auditu je nezbytné nejprve uvést několik pojetí pojmu finanční audit. Například Müllerová (2013) definuje auditing jako vědeckou disciplínu, jejímž předmětem je pozorování a poznávání určitých skutečností, shromažďování relevantních údajů, jejich vyhodnocení a vypracování závěrů včetně jejich sdělení zainteresovaným zájemcům. Sedláček (2001) chápe audit jako službu, kterou jedna strana smluvního vztahu ujišťuje druhou o kvalitě nebo stavu předmětné věci, přičemž potřeba takového auditu vzniká, pokud má první strana pochybnosti nebo si není jista kvalitou, podmínkami či stavem předmětné věci a také pokud sama není schopna se této pochybnosti či nejistoty zbavit.

Oba výše uvedení autoři rozdělují audit na interní a externí, avšak v souvislosti se zaměřením tohoto příspěvku bude dále pojednáno pouze o externím finančním auditu.

Americký institut certifikovaných veřejných účetních uvádí definici auditu jako systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, které se týkají informování o ekonomických činnostech a událostech s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a kritérii a dále sdělit výsledky vyhodnocování důkazů příslušným zainteresovaným zájemcům (Ricchiute, 1994).

Mezinárodní auditorské standardy definují cíl auditu jako: posílení důvěry předpokládaných uživatelů v účetní závěrku, čemuž slouží výrok auditora. Ten poskytuje vyjádření, zda je účetní závěrka ve všech významných ohledem sestavena v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví (ISA 200, 2013).

Komora auditorů ČR vymezuje finanční audit konkrétněji a podrobněji. Dle této profesní organizace je posláním a smyslem auditu účetní závěrky vyjádřit názor nezávislé, kvalifikované osoby na věrohodnost zveřejněné účetní závěrky, přičemž auditor ověřuje údaje – zda podávají věrný a poctivý obraz o finanční pozici, výkonnosti, o peněžních tocích, a to

¹ Ing. Jana Hinke, Ph.D., ZČU in Pilsen, Faculty of Economics, e-mail: hinke@kfu.zcu.cz.

Ing. Michal Filla, Wienerberger cihlářský průmysl, a.s., České Budějovice, e-mail: michal.filla@wienerberger.com.

v souladu s pravidly předepsanými českými či jinými účetními předpisy (např. IAS/IFRS). Názor auditora má dle Komory auditorů ČR dostatečnou vypovídací schopnost pouze ve spojení s konkrétní úplnou účetní závěrkou a názor auditora tudíž nelze vytrhnout ze souvislosti s konkrétní účetní závěrkou (KAČR, 2016).

Na základě výše uvedených definic lze formulovat hlavní přínosy finančního auditu, kterými jsou zejména:

- zvýšení důvěryhodnosti účetních informací společností, které zveřejňují účetní závěrku,
- preventivní působení proti chybám, podvodům či trestným činům v účetní jednotce,
- poradenská činnost – pravidelný audit zpravidla napomáhá k tvorbě návyků za účelem průběžného zlepšování a zkvalitňování účetního systému, a to na základě dlouhodobého provádění auditu v podniku.

Dle Sedláčka (2001) je však důležité konstatovat, že přínos auditu nemá být vnímán v potvrzování bezchybnosti účetnictví společnosti, v potvrzování správnosti daňového přiznání či nalezení eventuálních podvodů ve společnosti, ale spíše potvrzovat, že společnost dodržuje veškeré právní předpisy a zhodnotit, zda je daná společnost řízena řádným a efektivním způsobem.

Jak uvádí Horová (2012) v důsledku zvyšujícího se počtu nadnárodních společností roste také počet uživatelů účetních závěrek, kteří mají potřebu být ujištěni, že se na managementem prezentované výsledky podnikatelského subjektu mohou spolehnout, neboť pravdivě odrážejí skutečný stav a nejsou tudíž významným způsobem zkresleny. V této souvislosti lze tedy konstatovat, že potřebnost ověřování výstupů z finančního účetnictví nezávislou externí osobou bezprostředně souvisí s vývojem světové ekonomiky. Krechovská a Hejduková (2014) taktéž ve svých článcích zasazují audit do kontextu udržitelného rozvoje, hospodářského rozvoje a globální konkurenceschopnosti.

Protipólem k přínosům finančního auditu stojí újmý. Za významné jsou považovány zejména: čas a úsilí zaměstnanců podniku zajišťujících proces auditu ve společnosti a nutnost peněžního plnění za provedený audit.

Povinnost ověření účetní závěrky auditorem vyplývá jednak ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, a dále ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů.

Povinnost finančního auditu je v právním rámci České republiky definována prostřednictvím tří kritérií. Do konce roku 2015 formuloval Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. kritéria auditu v § 20, odst. 1 následovně:

1. kritérium = celkový úhrn aktiv zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o rezervy, opravné položky a odpisy majetku (tedy v rozvahové hodnotě brutto),
2. kritérium = roční úhrn čistého obrátu (který lze charakterizovat jako výše výnosů snížená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti),
3. průměrný přepočtený stav zaměstnanců v účetním období (zjištěný způsobem stanoveným na základě Zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě ve znění pozdějších předpisů).

Povinnost auditu se vztahuje na akciové společnosti, pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročí nebo dosáhnou alespoň jednoho ze tří výše uvedených kritérií. Ostatním obchodním společnostem vzniká povinnost finančního auditu až při současném překročení dvou ze tří uvedených kritérií.

K 1. 1. 2016 se staly účinnými novely právních předpisů ČR v oblasti finančního účetnictví. Z komparace definovaných kritérií povinnosti auditu lze spatřovat kontrast ve všech třech kritériích. První kritérium je sice opět založeno na hodnotě aktiv ve výši 40 mil.

Kč, avšak definice již postrádá dovětek o ocenění neupravené o opravné položky a oprávky. Nově se tedy jedná o úhrn aktiv vykazovaný v rozvaze ve sloupci netto. Druhé kritérium doznalo změny na základě přesunu vykazování položek aktivace a změny stavu zásob vlastní činnosti mezi nákladové položky, k němuž došlo novelou vyhlášky č. 500/2002 Sb. Dle § 22 a 23 Vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění roku 2016 již nejsou položky aktivace a změna stavu zásob vlastní činnosti výnosem a vykazují se v rámci provozních nákladů jako jejich korekce. Třetí kritérium založené na počtu zaměstnanců v novelizovaném pojetí již neuvádí povinnost přepočteného stavu zaměstnanců a neodkazuje se na zvláštní právní předpis při výpočtu tohoto kritéria. Lze však usuzovat, že praxe se v rámci tohoto kritéria bude držet předešlého způsobu výpočtu.

Tento příspěvek reaguje na změny právních předpisů platných od počátku roku 2016 v ČR a přináší nové poznatky o aplikaci definic kritérií pro povinný audit účetních závěrek u malých a středních podniků.

2. Cíl a metodika

Cílem příspěvku je prezentovat výsledky dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit názor odborné veřejnosti (ekonomů a hlavních účetních v malých a středních podnicích) na změnu v definici kritérií povinného auditu a dále zjistit, jak odborná veřejnost definuje přínosy a újmy auditu. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dvou fázích za účelem dosažení statisticky významného vzorku podniků. Výsledný vzorek respondentů byl tvořen 103 pracovníky (ekonomy, hlavními účetními) malých a středních podniků ČR. Závěrem byly analyzovány účetní výkazy podniků zahrnutých do dotazníkového šetření za účelem zjištění, zda a v jaké míře ovlivní změna definice kritérií auditu povinnost ověřovat účetní závěrku nezávislým auditorem.

3. Výsledky a diskuse

Ke zdárnému splnění cíle bude nejprve nutné prezentovat východiska a výsledky dotazníkového šetření.

3. 1 Východiska dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zahájeno tvorbou dotazníku v programu MS Word s využitím uzavřených a polouzavřených otázek. Tento elektronický dotazník byl následně rozeslán jednotlivým respondentům e-mailem s žádostí o jeho vyplnění. Do databáze respondentů byly primárně zařazeny podniky, se kterými autoři příspěvku spolupracovali již v minulých kvantitativních výzkumech. Poté byl vzorek doplněn malými a středními podniky s využitím internetové databáze firem. Celkem bylo kontaktováno 527 podnikatelských subjektů. Počet navrácených dotazníků vykazoval hodnotu 84, návratnost tedy činila 15,94%. K doplnění počtu dotazníků do hodnoty statisticky významného souboru došlo po opětovném osobním oslovení 25 (v minulosti již s autory spolupracujících) respondentů, z nichž dotazník vyplnilo 19 respondentů. Výsledný počet navrácených dotazníků byl tedy po druhé fázi oslovení 103, návratnost činila 19,55%.

V úvodu dotazníku bylo použito 4 identifikačních otázek, které třídí respondenty do určitých skupin. Zbýlých 6 otázek bylo již zaměřeno na problematiku zjišťování názoru respondentů na problematiku auditu účetní závěrky.

3. 2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Z důvodu omezeného rozsahu příspěvku budou výsledky otázek vedoucích k identifikaci respondentů prezentovány souhrnně:

Tabulka 1: Identifikace respondentů dotazníkového šetření

Identifikační otázka	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Oblast podnikání	103	100
Zemědělství, lesnictví, rybářství	16	15,53
Průmysl, těžba a dobývání, zpracovatelský průmysl	6	5,83
Stavebnictví	13	12,62
Velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství	53	51,46
Informační a komunikační činnosti	14	13,59
Ostatní činnosti	1	0,97
Právní forma podniku	103	100
Akciová společnost	9	8,74
Společnost s ručením omezeným	84	81,55
Družstvo	10	9,71
Kategorie podniku	103	100
Malý podnik	75	72,82
Střední podnik	28	27,18
Ověření účetní závěrky podnikem	103	100
Ano - z důvodu zákonné povinnosti	103	100
Ano - na základě dobrovolnosti	0	0
Ne - audit účetní závěrky v podniku nikdy nebyl realizován	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016.

Jednotlivé kategorie oblastí podnikání byly stanoveny dle statistické klasifikace ekonomických činností CZ-NACE využívané Českým statistickým úřadem (ČSÚ, 2011), zmíněny jsou pouze činnosti, jež vykazovaly podniky zahrnuté do výzkumného vzorku. V tabulce č. 1 jsou rovněž uvedeny pouze takové formy podnikání, jež jsou zastoupeny ve vzorku podniků.

Dále bude prezentováno kvantitativní vyjádření jednotlivých variant odpovědí na odborné otázky.

Otázka č. 1: Považujete finanční audit za vhodný způsob ověření věrného a poctivého obrazu finanční pozice a výsledků hospodaření společnosti?

Tato otázka reagovala na přínosy, jež byly identifikovány autory monografických publikací a profesními organizacemi. Jednalo se o polouzavřenou otázku, při níž byli respondenti vyzváni, aby uvedli nejprve odpověď ano/ne a posléze svůj názor odůvodnili. Zastoupení respondentů uvádí následující tabulka 2.

Tabulka 2: Zastoupení odpovědí na otázku č. 1

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Ano	82	79,61
Ne	21	20,39
Celkem	103	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Bezmála 80% respondentů, jejichž účetní závěrka je ověřována nezávislým externím auditorem na základě zákonem dané povinnosti, považují finanční audit za vhodný nástroj ověření věrného a poctivého obrazu o finanční situaci a výkonnosti jejich společnosti. Dle jejich názoru je finanční audit vhodným nástrojem ověření zejména pro vlastníky podniku (resp. akcionáře), kteří se přímo nezúčastňují řízení společnosti (tzn. nejsou součástí managementu). Opačný názor zastává 20% respondentů, dle nichž ke kontrole stačí interní kontrolní mechanismy, které jsou schopné ověřit věrný a poctivý obraz podávaný finančním účetnictvím o finanční situaci a výkonnosti. Tito respondenti tedy považují finanční audit pouze za splnění zákonné povinnosti. V komentářích těchto respondentů se objevily různé obměny názoru, že finanční audit je pouze ověření historických postupů a údajů a tudíž nepřispívá k budoucí životaschopnosti podniku, ani k efektivitě či účinnosti postupu managementu podniku.

Otázka č. 2: Zaznamenal/a jste změnu v kritériích auditu, jež přináší novela Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví účinná od 1. 1. 2016? Pokud ano, jaký byl zdroj této informace?

Tato otázka měla za úkol zmapovat informovanost odborné veřejnosti o změně v kritériích auditu. Výsledky komparace odpovědí uvádí následující tabulka 3:

Tabulka 3: Zastoupení odpovědí na otázku č. 2

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Ano, o změně vím	56	54,37
a) ze školení	12	21,43
b) z odborného tisku (z odborného periodika)	18	32,14
c) z internetu	24	42,86
d) z jiného zdroje	2	3,57
Ne, o změnách majících vliv na kritéria auditu nevím	47	45,63
Celkem	103	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že poměr mezi kladnou a zápornou odpovědí je těsný (54% ku 46 %). Nejčastěji respondenti uváděli, že se o dané změně dozvěděli z odborně zaměřených webových stránek (např. účetní kavárna apod.). Vysoký podíl informovanosti respondentů vykazují také tištěná odborná periodika a absolvovaná školení. Mezi jiné zdroje byly zahrnuty informace od studentů vysokých škol, které na podnicích absolvovali praxi.

Vysoký podíl neinformovaných respondentů může vyplývat z krátkého časového úseku, po který jsou změny v kritériích auditu v platnosti. Dle zkušeností autorů lze předpokládat, že v budoucnu bude informovanost odborné veřejnosti různými zdroji zvyšována.

Otázka č. 3: Považujete kritéria stanovující zákonnou povinnost finančního auditu za přiměřené?

Tabulka 4: Zastoupení odpovědí na otázku č. 3

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Ano, kritéria jsou přiměřená	103	100
Ne, kritéria nejsou přiměřená	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

I přes to, že se jednalo o polouzavřenou otázku, kde respondenti měli nejprve uvést odpověď ano či ne a posléze připojit i zdůvodnění svého názoru, žádný názor přímo související s touto otázkou uveden nebyl.

Otázka č. 4: Považujete změnu v kritériích pro povinný audit za správnou a podstatnou?

Jedná se o opět o polouzavřenou otázku, která zjišťovala charakter změn kritérií povinného auditu účetních jednotek. Výsledky prezentuje tabulka 5.

Tabulka 5: Zastoupení odpovědí na otázku č. 4

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Změnu považuji za správnou a významnou	29	28,16
Změnu považuji za správnou, ale nevýznamnou	52	50,48
Změnu nepovažuji za správnou ani významnou	22	21,36
Změnu nepovažuji za správnou, ale je významná	0	0
Celkem	103	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pro více než polovinu respondentů je změna v kritériích povinnosti auditu správná, tzn. že kritéria jsou nastavena smysluplně, ale změna je vzhledem k jejich výši nevýznamná. Respondenti hodnotící změnu jako nesprávnou a nevýznamnou dávali najevo názor, že základní právní předpis (kterým zákon o účetnictví bezesporu je) by se neměl tak často měnit. Kritéria auditu prošla během posledních dvaceti let zásadními změnami již několikrát, a proto je další změna některými respondenty z řad odborné veřejnosti vnímána negativně.

Otázka č. 5: Považujete finanční audit pro Váš podnik za přínosný? Pokud ano, v čem spatřujete tento přínos a jak byste přínosy ohodnotily?

Jednalo se o polouzavřenou otázku nejprve s uvedením odpovědi formou ano/ne a posléze s možností vyjádřit obsahovou svého názoru. Výsledky prezentuje tabulka 6.

Tabulka 6: Zastoupení odpovědí na otázku č. 5

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Ano	81	78,64
Ne	22	21,36
Celkem	103	100,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je zřejmé, že odpovědi na tuto otázku velmi těsně korespondují s výsledky u otázky č. 1., resp. (s výjimkou jednoho respondenta) ti, kteří nepovažují finanční audit za vhodný způsob ověření věrného a poctivého obrazu o finanční pozici a výkonnosti, také nepokládají ověření auditem za přínosné pro svůj podnik. Finanční audit tedy považují za splnění zákonné povinnosti a nejsou schopni definovat konkrétní přínosy.

Většina respondentů však na otázku odpověděla kladně a tudíž byla tato většina dále vyzvána k definování jednotlivých přínosů a k jejich konkrétnímu ohodnocení. V zadání této otázky bylo stanoveno pět možných přínosů finančního auditu. Tyto přínosy byly identifikovány na základě analýzy literárních zdrojů a některé z přínosů byly identifikovány z reakce respondentů na otázku č. 1. Vybraným přínosům měli respondenti přiřadit váhu od 1

do 5 (5 je hodnocení nejvyšší). K vyhodnocení této otázky byl použit prostý aritmetický průměr a rozptyl. Získané výsledky uvádí následující tabulka 7.

Tabulka 7: Zastoupení odpovědí na otázku č. 5

Odpověď	Průměr	Rozptyl
a) Nezávislý názor na finanční účetnictví podniku	3,847	1,312
b) Posílení důvěry uživatelů účetní závěrky	3,989	1,482
c) Zamezení vzniku chyb/podvodů/trestných činů v rámci finančního účetnictví	3,579	1,243
d) zajištění dodržování platných právních předpisů	3,262	1,476
e) poradenství s cílem ustálení správných metod a postupů	3,015	1,831

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ze zpracování této otázky vyplývá, že za nejvýznamnější přínos je považováno posílení důvěry uživatelů účetní závěrky spolu s podáním nezávislého názoru na finanční účetnictví podniku. Největší rozdíl v ohodnocení přínosů byl zaznamenán u přínosu – poradenství s cílem ustálení správných metod a postupů.

Otázka č. 6: Je pro Váš podnik finanční audit náročný z hlediska lidských zdrojů a z hlediska ceny placené za službu provedení finančního auditu?

Finanční audit s sebou kromě přínosů přináší taktéž čas a úsilí zaměstnanců podniku, kteří zajišťují hladký a efektivní průběh procesu auditu ve společnosti a v neposlední řadě taktéž náklady na službu auditora či auditorské společnosti. Proto byla nedílnou součástí dotazníku taktéž otázka směřující k definování náročnosti auditu na lidské zdroje a náklady na služby. Zpracování této otázky přináší následující tabulka 8:

Tabulka 8: Zastoupení odpovědí na otázku č. 6

Odpověď	Počet respondentů	Relativní vyjádření v %
Z hlediska lidských zdrojů je pro náš podnik audit náročný	78	75,73
Z hlediska lidských zdrojů není pro náš podnik audit náročný	25	24,27
Celkem	103	100
Meziroční vývoj nákladů na službu finančního auditu je konstantní	69	66,99
Meziroční vývoj nákladů na službu finančního auditu je rostoucí	34	33,01
Meziroční vývoj nákladů na službu finančního auditu je klesající	0	0
Celkem	103	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Převážná většina respondentů považuje finanční audit z hlediska lidských zdrojů za náročný. Důvodem je náročnost práce v období zpracování účetní závěrky, resp. období těsně před zahájením auditu, neboť je zapotřebí se na finanční audit řádně připravit a zajistit plynulý průběh procesu.

Z analýzy nákladů vynaložených na finanční audit vyplývá, že náklady meziročně neklesají, 33% respondentů vynakládá na služby auditu konstantní výši finančních prostředků. Důvodem může být vykazování konstantní výše aktiv podniku, konstantní hodnota vlastního kapitálu, závazků a výsledku hospodaření – což jsou kritéria, z nichž se obvykle vychází při stanovení ceny auditu roční účetní závěrky, výroční zprávy, případně zprávy o vztazích mezi propojenými osobami.

3. 3 Analýza výkazů v podnicích respondentů v souvislosti s dosažením kritérií auditu

Při analýze účetních výkazů podniků zahrnutých do dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda:

- změna v prvním kritériu povinnosti auditu týkajícího se výše aktiv (změna z brutto hodnoty aktiv na netto hodnotu aktiv) a
- změna v druhém kritériu povinnosti auditu týkajícího se výše obrátu, bude mít vliv na povinnost ověřovat účetní závěrku externím auditorem.

Z této analýzy vyplynulo, že hodnotu aktiv brutto ve výši 40 000 000 Kč překračovalo 100 % dotazovaných podniků. Změnou definice aktiv na netto hodnotu byla ve výzkumném vzorku identifikována pouze jedna účetní jednotka, která by mohla být v důsledku nižší hodnoty aktiv netto vyňata z povinnosti auditu. Vykazované hodnoty tohoto subjektu ukazuje následující tabulka 9.

Tabulka 9: Výňatek z výzkumu - údaje vybrané účetní jednotky

Č. podniku	Právní forma	Audit	Hodnota aktiv brutto v tis. Kč	Hodnota aktiv netto v tis. Kč
18	s.r.o.	Ano	56 403	24 537

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z uvedené tabulky 9 je zřejmé, že se jedná o společnost s ručením omezeným, která pro povinný audit musí splnit dvě ze tří kritérií. Neboť tato společnost v minulých letech nevykazovala průměrný počet zaměstnanců vyšší než 20, má změna kritérií auditu přímý vliv na povinnost auditu její účetní závěrky.

Dále bylo při analýze účetních závěrek podniků zjišťováno, zda výše obrátu ponížená o změnu stavu zásob vlastní činnosti a aktivaci bude i nadále přesahovat zákonnou hranici 80 000 000 Kč. Z důvodu vyšších hodnot položek změny stavu zásob vlastní činnosti byly do dotazníkového šetření zahrnuty zemědělské podniky. Z provedené analýzy lze konstatovat, že veškeré podniky hodnotou svého poníženého obrátu převyšují hranici obrátu 80 000 000 Kč. Změna tohoto kritéria tedy nemá vliv na zákonnou povinnost u žádného podniku zahrnutého do dotazníkového šetření.

Celkově lze po analýze výkazů podniků zahrnutých do dotazníkového šetření konstatovat, že dopad změn kritérií pro povinný audit je nevýznamný.

4. Závěr

Príspevek si kladl za cíl prezentovat názor odborné veřejnosti na změnu definic kritérií určujících povinnost finančního auditu a dále zjistit, jak odborná veřejnost definuje přínosy a újmy auditu. V rámci tohoto cíle bylo respondentům položeno 6 otázek, z jejichž odpovědí vyplynulo, že většina respondentů považuje finanční audit za vhodný způsob ověření věrného a poctivého obrazu finančního účetnictví, více než 54% respondentů je o změnách v kritériích povinnosti auditu informováno a 100% respondentů považuje kritéria auditu za přiměřená. Pouze polovina z nich však změny v kritériích auditu označuje jako správné a významné. Pro více než 78% podniků je finanční audit přínosný, tudíž respondenti těchto podniků jsou schopni identifikovat a ohodnotit jeho přínosy. Převážná většina respondentů (78%) považuje proces finančního auditu za náročný z hlediska lidských zdrojů, avšak u bezmála 67% je meziroční vývoj nákladů konstantní.

Z analýzy účetních závěrek podniků zahrnutých do dotazníkového šetření vyplynulo, že změny v kritériích povinnosti auditu ovlivní pouze jeden podnik – a to v důsledku výrazně nižší hodnoty aktiv netto.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: The Impacts of Current Legal, Tax, Accounting and Social Changes on Private Businesses and Public Sector in the Context of Recodification of Private Law, funded by internal grant of the University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, for young teachers, researchers and doctoral students; led by Ing. Pavlína Hejduková, PhD. - project share is 100%.

References

- [1] Český statistický úřad, 2014. *Metodická příručka k NACE Rev. 2*. [pdf] Český statistický úřad. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_\(cz_nace\)/\\$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nace)/$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf), [cit. 11. 04. 2016].
- [2] Horová, M., 2012. Performance Audit Considering the Sustainability: Approach of the Czech Enterprises. In *Proceedings of 8th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Reading, United Kingdom: Academic Publishing International Limited, s. 231-236. ISBN 978-1-908272-76-8.
- [3] Komora auditorů České republiky, 2013. *ISA 200 – Obecné cíle nezávislého auditora a provádění auditu v souladu s mezinárodními auditorskými standardy* [pdf] Komora auditorů České republiky. Dostupné na: http://www.kacr.cz/file/1766/ISA%20200_HB%202013.pdf, [cit. 4. 4. 2014].
- [4] Komora auditorů České republiky, 2014. *Poslání a smysl auditu*. Dostupné na: <http://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-auditu>, [cit. 24. 3. 2016].
- [5] Krechovská, M., Hejduková, P., 2014. Development of the Social Entrepreneurship Concept in the World Economy. In *Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference*. Valencia, Spain: International Business Information Management Association, s. 660-665. ISBN 978-0-9860419-2-1.
- [6] Müllerová, L., 2013. *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-988-3.
- [7] Ricchiute, D. N., 1994. *Audit*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-86-4.
- [8] Sedláček, J., 2001. *Auditing*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001. ISBN 80-210-2527-1.
- [9] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: ÚZ: 2015 účetnictví podnikatelů, audit. Ostrava: Sagit.
- [10] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: ÚZ: 2016 účetnictví podnikatelů, audit. Ostrava: Sagit.

Contact

Ing. Jana Hinke, Ph.D.
University of West Bohemia, Faculty of Economics
Univerzitní ul., č. orientační 8, č.p. 2732, 306 14 Plzeň, Czech Republic
E-mail: hinke@kfu.zcu.cz

Ing. Michal Filla
Wienerberger cihlářský průmysl, a.s., České Budějovice
Plachého 388/28, 370 46 České Budějovice, Czech Republic
E-mail: michal.filla@wienerberger.com.

SOCIAL ENTERPRISE AND APPLICATION OF SOCIAL INNOVATIONS

SOCIÁLNE PODNIKANIE A UPLATNENIE SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ

Jana Hlaváčiková¹

ABSTRACT

Social enterprise helps to achieve the generally beneficial goals, significantly participates in local needs satisfaction and local resources utilization. It contributes to solving social problems and it is a tool in the fight against poverty and social exclusion. Social enterprises use social innovations that may not only have the character of a particular product or service. Social innovations are new solutions to the causes of social problems in the area of education, health, social services, public policy, and so on.

KEY WORDS

social enterprise, social business, social innovation, social objectives

JEL CLASSIFICATION

M20, L31

Úvod

V rozvinutých ekonomikách v rámci krajín Európskej únie dochádza v posledných rokoch k prepájaniu ekonomických a sociálnych cieľov. Rozvíja sa tzv. sociálna ekonomika, ktorá je nositeľom sociálnych inovácií a sociálneho rozvoja, ako aj novým impulzom ekonomického rastu. Európska komisia vypracovala plán stratégie Európa 2020, ktorý je postavený na troch pilieroch: *inteligentný rast* – vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inováciách, *udržateľný rast* – podporovanie ekologickejšieho a konkurencieschopnejšieho hospodárstva, ktoré efektívnejšie využíva zdroje, *inkluzívny rast* – podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré prispieva k hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti. K splneniu týchto cieľov napomáha aj rozvoj sociálneho podnikania a sociálnych podnikov.

1. Sociálne podniky a princípy sociálneho podnikania

Sociálne podnikanie predstavuje ekonomickú činnosť jednotlivcov alebo organizácií, ktorá obsahuje sociálny rozmer a prispieva k dosiahnutiu verejno-prospešných cieľov, avšak je nezávislý od verejných či súkromných inštitúcií. V sociálnom podniku dochádza k prepojeniu viacerých všeobecne prospešných ekonomických, sociálnych a environmentálnych či inak prospešných aspektov.

Sociálne podniky vyrábajú výrobky, alebo poskytujú služby. Jedným z hlavných dôvodov ich existencie je ekonomická činnosť (Defourny & Nyssens, 2010). Môžu mať rôznu právnu formu – podnikanie fyzickej osoby, družstvo (sociálne družstvo), spoločnosť s ručeným obmedzením, iné typy obchodných spoločností. Tieto podniky môžu využívať viaczdrojové financovanie – vlastné príjmy, dotácie, granty, finančné programy na podporu zamestnanosti,

¹ Jana Hlaváčiková, Ing., PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska 1, Bratislava, jana.hlavacikova@euba.sk.

filantropická podpora od súkromných a štátnych subjektov. Sociálne podnikanie je spojené so všetkými druhmi rizík, ktoré súvisia aj s klasickým podnikaním. Pri identifikovaní sociálneho podniku môžeme definovať niekoľko základných princípov:

- prispieva k znižovaniu nezamestnanosti v danom regióne,
- jeho poslaním je zamestnávať osoby zdravotne alebo sociálne znevýhodnené, čo zabráňuje ich spoločenskej izolácii,
- je orientovaný lokálne a environmentálne, prispieva k uspokojovaniu miestnych potrieb,
- využíva miestne zdroje,
- dosahuje zisk - je ekonomicky sebestačný,
- sociálny podnik sa zúčastňuje na riešení problémov miestnej komunity (napr. v danom regióne),
- uplatňuje princípy spoločenskej zodpovednosti (CSR – Corporate Social Responsibility),
- je otvorenou komunitou – realizuje inovácie a projekty svojho regiónu,
- využíva lokálne zdroje a spolupracuje s miestnymi organizáciami,
- získané prostriedky sú investované do vybavenia, vzdelávania zamestnancov a do obecných prospešných cieľov,
- dochádza k maximálne možnému zapojeniu pracovníkov do rozhodovania – majú právo vyjadrovať sa k strategickým dokumentom,
- všetci zamestnanci majú rovnaké práva a povinnosti, je vylúčená akákoľvek priama či nepriama forma diskriminácie.

Pod sociálnym podnikaním môžeme rozumieť jednak klasické podnikanie, podnikanie so spoločenskou zodpovednosťou, sociálne podnikanie a tiež aj podnikanie v sociálnej oblasti. Špecifickú a netradičnú formu podpory sociálneho podnikania predstavuje prepojenie podnikateľskej činnosti veľkého sociálne zodpovedného podniku s malým, príp. novo založeným sociálnym podnikom. Prepojenie sa môže realizovať formou jednoduchej kooperácie, outsourcingom niektorých pomocných činností na sociálny podnik, alebo priamo udelením licencie sociálnemu podniku. Hlavnou výhodou tejto formy podpory nie je len obojstranný prínos daného spojenia, ale pre sociálny podnik predstavuje vo väčšine prípadov zabezpečenie dlhodobej stability a udržateľnosti (Svaz českých a moravských výrobních družstev, 2014).

Za hlavné oblasti vývoja sociálnej ekonomiky v súčasnosti možno podľa Lubelcovej (2012) považovať:

- boj s nezamestnanosťou (sociálne podniky pracovnej integrácie, on- the- job training, chránené dielne, pracovné družstvá, komunálne podniky),
- udržateľný rozvoj (sociálne podniky odpadového hospodárstva a recyklácie, združenia na ochranu prírodných pamätihodností, poľnohospodárske družstvá, bioprodukcie),
- integráciu imigrantov a boj proti mestskej chudobe (vzdelávacie združenia, mládežnícke kluby, športové a kultúrne združenia, združenia sociálnej pomoci),
- regeneráciu miest a lokalít (sociálne podniky miestneho hospodárstva, komunálnych služieb, združenia na skvalitňovanie životného prostredia),
- sociálne nerovnosti (humanitárne, rozvojové, regionálne organizácie),
- starnutie populácie (sociálne služby pre seniorov, domáca starostlivosť, opatrovateľské a ošetrovateľské služby),
- osobné sociálne služby (asistenčné služby pomoci a podpory zdravotne hendikepovaným, rodinám so sociálnymi problémami a závislými členmi, chudobným, sociálne ohrozeným a pod.)

Zo samotnej podstaty činnosti sociálnych podnikov vyplýva, že sa správajú zodpovedne voči svojim zamestnancom, podporujú komunitu a vzťahy so záujmovými skupinami. Sociálne podniky tiež využívajú stratégiu zodpovedného podnikania, ktorá predstavuje

logický vývoj podnikania, prostredníctvom ktorého môže podnik dosiahnuť lepšie hospodárske výsledky a zároveň upevniť vzťahy personálne aj obchodné v rámci spoločnosti a jej zákazníkov (Dubcová, 2014).

a. Sociálne inovácie

Prepojenie sociálnych podnikov a sociálnych inovácií nastáva najmä v oblasti sociálnych služieb. Pod inováciami rozumieme schopnosť prinášať nové a lepšie výstupy, ktoré prinášajú sociálne ciele. Inovácia je zmena (výrobku, procesu, organizácie, marketingu a pod.), ktorá vytvára hodnotu s cieľom dosiahnuť zisk. Dôležitým kritériom je, aby nový prístup bol prednostne zameraný na uspokojovanie sociálnej potreby, alebo využitie príležitostí. Vo všeobecnosti sa inovácie môžu členiť na tradičné – technické (podnikové), sociálne a kombinácia dvoch predchádzajúcich. Aby bol podnik schopný realizovať inovácie, sú nevyhnutné základné inovačné predpoklady. Model inovačného procesu obsahuje fázu vývoja, implementácie, hodnotenia a prispôbenia.

Sociálne inovácie prinášajú sociálnu súdržnosť, poskytujú ľuďom miesto v hospodárskom a spoločenskom živote. Hoci inovácia je všeobecne spojené s uplatňovaním nových nápadov, ako vymyslieť lepšie riešenie, sociálne inovácie môžu byť dosiahnuté jednoducho opätovným použitím starej myšlienky novými spôsobmi. Spravidla prinášajú nové riešenia sociálnych problémov, ktorými sú napr. nezamestnanosť znevýhodnených obyvateľov, boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu, riešenie problémov ľudí bez domova a pod. Prínosy, ktoré sociálne inovácie v službách prinášajú, sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Význam sociálnych inovácií v službách

Prínos pre:	
používateľov	- nové pracovné miesta - zlepšenie kvality života - sociálna ochrana - prístup ku komunitným službám
poskytovateľov a spoločnosť	- tvorba kapacít - nákladová efektívnosť - zamestnanosť - vzdelávanie

Zdroj: vlastné spracovanie.

Sociálne inovácie sú podmienené novými problémami, s ktorými sa celá spoločnosť stretáva. Je potrebné riešiť situácie, ktoré vznikajú v dôsledku klimatických zmien a zmien prírodných podmienok, vo využívaní prírodných zdrojov. Predlžuje sa dĺžka života ľudí, čo so sebou prináša potrebu starostlivosti o starých ľudí a potrebu budovania sociálnych zariadení. Rastie počet dlhodobých zdravotných problémov, čo si vyžaduje nové modely lekárskej starostlivosti.

Záver

Cieľom Európskej únie je podporovať sociálne inovácie tak, aby sa prijímali opatrenia na boj proti chudobe, podpore rastu kvalitnej a udržateľnej zamestnanosti, k zlepšeniu pracovných podmienok. Podpora inovácií prispieva k zlepšeniu pozícií v medzinárodnom porovnaní, ale aj k rastu životnej úrovne obyvateľstva. Pri plnených týchto cieľov sa výraznou mierou uplatňujú aj aktivity v rámci sociálneho podnikania.

Acknowledgement

Tento príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0784/15 “Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ – podiel na projekte 100%.

References

- [1] Defourny, J. and Nyssens, M., 2010. *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. In *Journal of Social Entrepreneurship* Vol. 1, No. 1, pp. 32–53. DOI: 10.1080/19420670903442053.
- [2] Dubcová, G., 2014. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne problemy podnikovej sfery 2014* pp. 66 - 77. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom.
- [3] Lubelcová, G., 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. Sociológia 44, č. 1, pp. 83 – 108.
- [4] Európska komisia. 2010. *Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SK:PDF>. [10.04.2016].
- [5] Svaz českých a moravských výrobních družstev. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. 2014. http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/MANU%C3%81L_PRO_P%C5%98E%C5%BDIT%C3%8D_SOCI%C3%81L_N%C3%8DHO_PODNIKATELE.pdf. [17.04.2016].

Contact

Jana Hlaváčiková, Ing., PhD.,
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska,
Dolnozemska 1, Bratislava, jana.hlavacikova@euba.sk

ANALYSIS OF EXCISE TAXES OF SELECTED COMMODITY

ANALÝZA SPOTŘEBNÍ DANĚ VYBRANÉ KOMODITY

Zdeněk Hruška Tomáš Dvořák¹

ABSTRACT

The issue of excise taxes is a frequently discussed topic, causing conflicting opinions both at political level and among citizens. The paper aims to characterize the excise taxes to describe their genesis and analyze the amount of excise taxes on certain commodity, which is beer. Analyzed the evolution of the excise duty in the Czech Republic, and will compare the amount of excise duty on beer by neighboring states Czech Republic with the aim to identify the place of taxation in the amount of beer occupies Czech Republic. Any findings are reported through comparative tables.

KEY WORDS

Excise tax, commodity, beer, comparing, tax rate.

JEL CLASSIFICATION

K34

1. Úvod

Daně jsou po staletí neodmyslitelným zdrojem příjmů veřejných rozpočtů a tím tvoří jeden z nástrojů efektivního fungování každého státu. Obecně jsou počátky daní spojovány se vznikem prvních veřejných rozpočtů nezávislých území, jejichž panovník potřeboval zdroj příjmů za účelem financování veřejných statků a případných válečných tažení.

Daně prošly v posledních letech dynamickým vývojem, kdy je vyvíjena snaha o zjednodušení daňových systémů a efektivnější správu daní tak, aby nedocházelo k administrativnímu zatěžování daňových subjektů a zamezovalo se daňovým únikům. Státy, které tvoří součást Evropské unie, musí brát zřetel i na cíle tohoto společenství, kde má své místo mimo jiné i daňová harmonizace mezi členskými státy. O nutnosti harmonizace pojednává např. Hinke (2011), která uvádí, že sladění principů a zásad nelze ignorovat, i když výsledkem může být ztráta národních specifik. O harmonizaci v oblasti daní publikuje i Nerudová, která ve své monografii podává komplexní a velmi přehledný obraz o daňovém prostředí Evropská unie (Nerudová, 2011).

Spotřební daně se staly součástí daňového systému všech vyspělých států, které si stále více uvědomují negativní důsledky spotřeby takto zatížených komodit. Základní funkcí těchto daní je postihnout prodej úzké skupiny zboží, jejíž spotřeba má negativní vliv na lidské zdraví či životní prostředí. Spotřební daně vytváří stabilní a hodnotově významný zdroj příjmů státních rozpočtů, neboť jsou uvalovány na výrobky s nízkou elasticitou poptávky.

Do daňového systému České republiky byly oficiálně spotřební daně zahrnuty v roce 1993, a to prostřednictvím zákona č. 578/1992 Sb., o spotřebních daních. Stalo se tak po úpravě daňového systému České republiky při přechodu na tržní hospodářství.

Spotřební daň je nepřímá daň, jejímž smyslem je prodej úzké skupiny zboží, jehož spotřeba působí negativně na zdravotní stav obyvatel nebo na životní prostředí. Zvýšením

¹ Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D., ZČU in Pilsen, Faculty of Economics, e-mail: hruskaz@kfu.zcu.cz.
Bc. Tomáš Dvořák, ZČU in Pilsen, Faculty of Economics, e-mail: tomasdvo@students.zcu.cz

ceny zboží o spotřební daň může dojít ke snížení poptávky. V každém případě však dojde k stabilnímu a dobře predikovatelnému zvýšení státního rozpočtu.

Základním právním předpisem definujícím spotřební daně je Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních ze dne 26. září 2003, který rozeznává daň z minerálních olejů, daň z tabákových výrobků a daně uložené na alkohol (tzn. z piva, z vína a meziproductů a z lihu). Předmět daně je geograficky rozdělován na výrobky, které byly na daňovém území Společenství vyrobeny a výrobky, které byly na daňové území Společenství dovezeny ze třetích zemí.

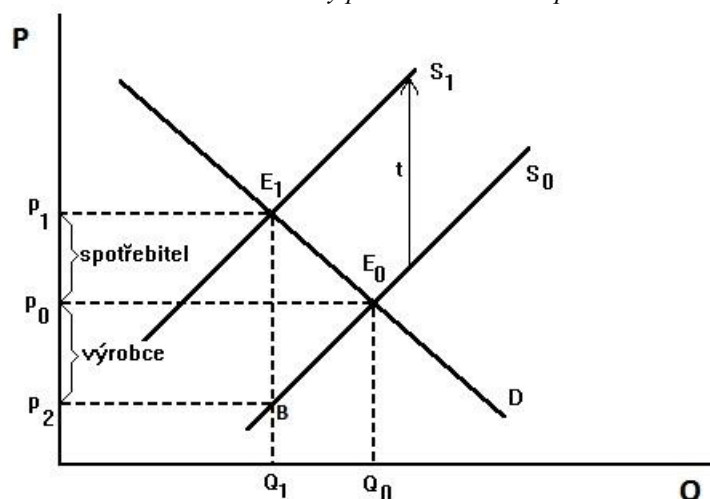
Základ daně může být stanoven buď specificky, nebo hodnotově. Specifický základ daně reaguje na fyzikální množství výrobku (např. ks cigaret obsažených v krabičce, nebo množství minerálních olejů vyjádřené v 1000 l při teplotě 15°C. Hodnotový základ je založen na ceně daného výrobku pro konečného spotřebitele. Dle Svátkové má takto stanovený základ nevýhodu v tom, že méně kvalitní výrobek má nižší cenu, ale např. velkou hmotnost. Aby se eliminovala tato nevýhoda, využívá se kombinovaný základ daně, který kombinuje výhodu obou druhů. Kombinovaný základ daně je v ČR použit u cigarety, kde specifickou část základu daně tvoří cena pro konečného spotřebitele za jednotkové balení určeného k přímé spotřebě a hodnotovou část tvoří množství obsažené v jednotkovém balení vyjádřené v kusech (Svátková, 2009).

Plátcí spotřební daně jsou kategorizovány do dvou skupin. První skupinu tvoří plátcí s povinností registrace, mezi něž patří: vlastníci daňových skladů, oprávnění příjemci, producenti zákonem stanovených výrobků, kteří nejsou vlastníky daňového skladu a daňoví zástupci vlastníků daňových skladů z ostatních členských zemí Evropské unie. Druhá skupina svým počtem i objemem odvedených daní tvoří jen malou část. Jedná se např. o osoby, které užily osvobozený výrobek pro jiný účel, než pro který je osvobozen, nebo osoby, které nedodržely režim podmíněného osvobození výrobků kromě zákonem stanovených výjimek (Svátková, 2009).

Spotřební daň je v České republice spravována orgány celní správy. Nejnižším orgánem je celní úřad, přičemž místní příslušnost je odvislá od sídla právnické osoby, nebo od místa trvalého pobytu fyzické osoby. Nadřazeným orgánem je Celní ředitelství, které slouží jako odvolací orgán proti rozhodnutím celních úřadů, dále jako vykonavatel dohledu nad jejich činností a jako rozhodující orgán (např. o vydání povolení pro provoz daňového skladu). Nejvyšším orgánem je Generální ředitelství cel, které se zabývá přezkumem rozhodnutí podřízených orgánů v rámci opravných řízení. Dále provádí sběr, analýzu a komparaci statistických údajů v rámci EU (Vančurová, 2011).

Obrázek 1 zobrazuje mikroekonomický pohled na spotřební daně, tzn. dopad uvalení spotřební daně na určitou komoditu. Bod P_0 zobrazuje rovnovážnou cenu před uvalením spotřební daně, bod Q_0 zobrazuje rovnovážné množství a bod rovnováhy je označen E_0 . Pokud stát uvalí na nějakou komoditu spotřební daň, výrobce musí z každého vyrobeného kusu odvést státu spotřební daň, což posune nabídkovou funkci vzhůru. Při (vlivem spotřební daně) zvýšené prodejní ceně P_1 jsou spotřebitelé ochotni nakupovat množství Q_1 . Tím je generován nový rovnovážný bod E_1 . Úsečka t představuje výši daně a součet obdélníků zatížení výrobce a spotřebitele zobrazuje celkový objem vybraných daní, přičemž rozdělení dopadu daně na výrobce a spotřebitele je závislé na relativní strmosti křivek nabídky a poptávky. Neefektivnost uvalení spotřebních daní zobrazuje trojúhelník spojující body E_1 , E_0 a B . Dle Holmana je toto znemožnění využití všech tržních příležitostí označováno jako tzv. náklady mrtvé váhy (Holman, 2002).

Obrázek 1: Mikroekonomický pohled na uvalení spotřební daně



Zdroj: vlastní zpracování, dle (Holman, 2002)

Spotřební daň patří k nejvýznamnějším příjmovým položkám České republiky – hned po dani z přidané hodnoty. Tabulka 1 porovnává vývoj celkového daňového výnosu v ČR a výnosu ze spotřebních daní:

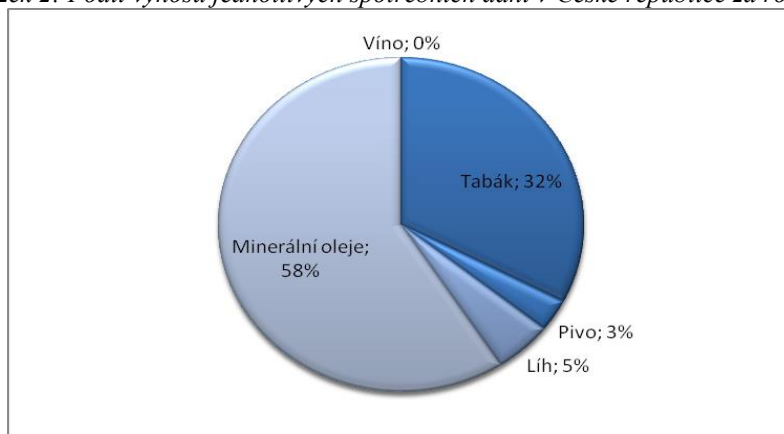
Tabulka 1: Komparace příjmů ze spotřebních daní s celkovými daňovými příjmy (v letech 2010 – 2014) v České republice

	2010	2011	2012	2013	2014
Celkem bez spotřební daně	548 657	565 745	587 186	610 759	638 982
Spotřební daně	138 300	140 638	140 378	130 663	131 978

Zdroj: vlastní zpracování dle (Finance.cz, 2014)

Podíl výnosu spotřební daně na jednotlivých komoditách demonstruje níže uvedený obrázek 2:

Obrázek 2: Podíl výnosu jednotlivých spotřebních daní v České republice za rok 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo financí ČR)

Z účetního pohledu je spotřební daň vykazována mezi ostatními daněmi v zúčtovacích vztazích. O problematice vykazování daní z pohledu uživatelů publikují různí autoři, například Kovanicová (2005), Strouhal (2014), Hinke (2013).

Téma spotřební daně a její analýza v oblasti vybrané komodity bylo vybráno z důvodu názorové rozporuplnosti jak na úrovni politické, tak mezi občany.

2. Cíl a metodika

Cílem příspěvku je (po charakterizování spotřební daně provedené v úvodu) popsat genezi těchto daní a dále analyzovat výši spotřební daně na vybrané komoditě, kterou je pivo. V rámci této analýzy bude prezentován vývoj sazby daně a vývoj spotřeby piva v České republice za období let 2000 - 2015 a dále bude provedena komparace výše spotřební daně z piva v ČR se sousedními státy (Německem, Rakouskem, Polskem a Slovenskem) se záměrem zjistit, jaké místo ve výši zdaňování piva zaujímá Česká republika. Veškerá zjištění jsou uváděna prostřednictvím komparačních tabulek a grafů.

3. Diskuse a výsledky

3.1 Geneze v oblasti spotřebních daní

Spotřební daně lze řadit mezi nejstarší daně vůbec. První zmínky o zdanění určité komodity (konkrétně zdanění oleje) se datují do starověkého Egypta (Tax World, 2016).

Původní záměr spotřebních daní byl postihovat zisky obchodníků, např. formou daně při vjezdu na určité území nebo při obchodování na trznicích. Rozvoj peněz však zapříčinil přechod z naturální formy výběru na peněžní. Spotřební daně se tedy dále rozvíjely a to dvěma směry. Dle Kubátové lze za první směr považovat tzv. akcízy, které se vybíraly jako daně z obratu a byly tedy vypočteny jako procentuální část tržeb obchodníka. S ohledem na časté převody vlastnických práv v tehdejší době musely být sazby této daně relativně nízké. Druhým směrem byly akcízy postihující vybrané druhy zboží. Právě z této druhé skupiny akcíz se vyvinuly dnešní spotřební daně. Často docházelo ke změnám či střídání předmětů zdanění, trendem však bylo vylučovat zboží běžné potřeby. V českých zemích je jednalo např. o posudné z piva a dávky z vína (Kubátová, 2000).

O nepřímých daních lze mluvit přímo o nepřímých daních, které byly uvaleny na spotřebu určitého zboží a projevovaly se zvýšením jeho ceny. Pozdějším trendem bylo vylučovat z těchto daní zboží nutné potřeby a zaměřit se pouze na zboží, u něhož bylo vhodné redukovat jeho spotřebu – například pivo, víno, nebo během hospodářské krize droždí a cukr. (Kubátová, 2000).

V novodobé historii se nejvýznamnější pokrok v rámci spotřebních daní začíná formovat po vzniku Evropského hospodářského společenství, kdy byla věnována značná pozornost harmonizaci daní. Harmonizace spotřebních daní začala v 70. letech 20. století, přičemž prvním cílem bylo sjednotit předmět, základ a sazbu daně u jednotlivých výrobků, jelikož mezi zeměmi EHS byl velký rozdíl v zatížení různých výrobků spotřebními daněmi. Mezi první směrnice pro harmonizaci daní byla Směrnice č. 72/464/EEC a Směrnice 79/32/EEC. První uvedená Směrnice řešila zdanění cigaret a druhá zmíněná Směrnice rozdělovala tabákové výrobky do skupin s rozdílnou daňovou sazbou. Cílem těchto směrnic bylo eliminovat výhodu domácích výrobků, na které nebyla často uvalena žádná (případně velmi nízká) daň (Stankeová, 2011).

Jak uvádí Láchová (2007), v České republice byly spotřební daně oficiálně zahrnuty do daňového systému v roce 1993 při velké daňové reformě po přechodu ze socialistického daňového systému. Daňová reforma byla přizpůsobena nově vznikajícímu tržnímu prostředí a daňový systém České republiky se svou podobou přiblížil systémům vyspělých evropských států. (Láchová, 2007).

První právní normou v rámci České republiky byl tedy zákon č. 587/1992 Sb., o spotřebních daních ze dne 17. prosince 1992. Uvedený zákon však musel být celkem

patnáctkrát novelizován, a to z důvodu zamezení daňových úniků, v jejichž důsledku stát přicházel o velké finanční prostředky. S platností od 1. 1. 2004 upravuje spotřební daň v ČR zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, který byl zaveden do právního systému především z důvodu vstupu ČR do EU a s tím související harmonizace daňového systému (Durišová a Zborková, 2013).

3. 2 Analýza spotřebních daní na vybrané komoditě

V souladu s cílem příspěvku byl v první řadě zjišťován vývoj spotřební daně z piva na území České republiky, a to v letech 2000 – 2015. Tento vývoj je přímo závislý na dvou parametrech: a) na výši sazby daně, b) na výši spotřeby piva v ČR.

Následující tabulka uvádí sazby v Českých korunách na jeden hektolitr za každé celé hmotnosti procento extraktu původní mladiny.

Tabulka 2: Vývoj sazby daně u komodity – pivo (v letech 2000 – 2015)

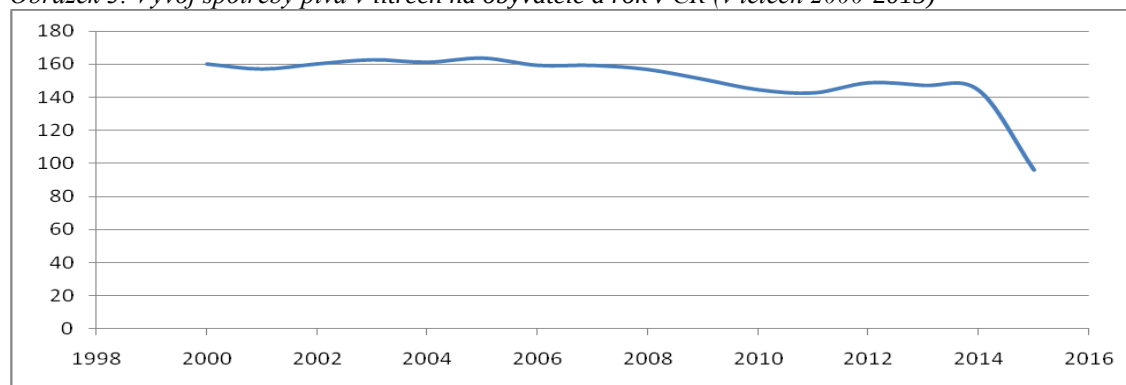
Rok	2000-2009	2010-2015
Sazba	24	32

Zdroj: vlastní zpracování

Sazba spotřební daně se u piva výrazně neměnila (například v porovnání se sazbou daně z cigaret). Zvýšení bylo realizováno pouze mezi léty 2009 a 2010 z 24 Kč na 32 Kč, tedy o 8 Kč. Tento růst je možné ilustrovat na příkladu 12° pšlitrového piva. Před zvýšením bylo toto pivo zatíženo spotřební daní ve výši 1,44 Kč a po zvýšení činí daň 1,92 Kč. Tzn. nárůst spotřební daně u pšlitrů tohoto piva činí 0,48 Kč.

Ve výši spotřeby piva na osobu a rok se Česká republika pohybuje ve světovém porovnání na prvních místech. Konkrétní vývoj spotřeby piva na území České republiky v litrech za roky 2000 – 2015 demonstruje níže uvedený obrázek 3.

Obrázek 3: Vývoj spotřeby piva v litrech na obyvatele a rok v ČR (v letech 2000-2015)



Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2014)

První hodnota grafu zobrazuje rok 2000, kdy byla spotřeba na úrovni 159,9 litrů piva na obyvatele a rok, což znamená, že si každý obyvateľ dopřeje denně minimálně jedno malé pivo. V roce následujícím se roční spotřeba snížila o 3 litry na osobu. V období mezi lety 2001 – 2005 sledovalo spotřebované množství rostoucí trend s mírnou fluktuací v roce 2004, v roce následujícím však byla spotřeba piva nejvyšší (163,5 l/osobu/rok). Od roku 2005 do roku 2011 následoval propad až na roční hodnotu 142,5 l/osobu/rok, což znamená snížení o 21 l/osobu/rok. Rok poté spotřeba sice stoupla, od roku 2013 je však stále klesající. Poslední údaj z roku 2015 obsahuje výši spotřeby pouze za 8 měsíců. Po přepočtu na celý rok lze vyvodit stagnaci spotřeby na stavu předchozího roku.

Další tabulka komparuje sazby spotřební daně za ČR a sousední státy. Sazby daně jsou stanoveny v korunách na hektolitr za každé hmotnostní procento extraktu původní mladiny, pouze Slovenská republika stanoví sazbu za každé procento alkoholu obsažené v hektolitr piva. Tento rozdíl ve stanovení sazby tedy znemožňuje přímé srovnání Slovenské republiky.

Tabulka 3: Sazby daně z piva v České republice a sousedních státech pro rok 2015

Stát	Sazba daně
Česká republika	32,00 Kč
Slovenská republika	98,45 Kč
Německo	21,64 Kč
Rakousko	55,00 Kč
Polsko	51,15 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (European commission, 2015)

Pozn.: Pro přepočítání byl použit měnový kurz stanovený v dokumentu, tedy 27,50 Kč za 1 Eur.

Následující tabulka prezentuje výši a míru zdanění spotřební daní v jednotlivých státech pro modelový případ konkrétního piva - 12° pšlitolového piva s obsahem alkoholu 4,4% při ceně 30 Kč za pšlitr v ČR a v sousedních státech.

Tabulka 4: Míra zdanění spotřební daní 12° pšlitolového piva v ČR a sousedních státech za rok 2015

Stát	Výše spotřební daně	Míra zdanění spotřební daní
Česká republika	1,92 Kč	6%
Slovenská republika	2,17 Kč	7%
Německo	1,30 Kč	4%
Rakousko	3,30 Kč	11%
Polsko	3,07 Kč	10%

Zdroj: vlastní zpracování

Rozmezí výše spotřební daně za 12° pšlitolového piva s obsahem alkoholu 4,4% při ceně 30 Kč za pšlitr se pohybuje v rozmezí 1,92 Kč do 3,30 Kč. Za účelem komparace se neuvažuje rozdílná sazba DPH. V tomto případě má nejnižší výši spotřební daně Německo, následuje Česká republika a v ostatních sousedních státech je míra zdanění tohoto konkrétního piva vyšší než je úroveň ČR, a to od 0,25 Kč až po 1,38 Kč.

Za účelem názornější demonstrace rozdílnosti sazeb daně a možnosti substituce je uvedena následující tabulka, která porovnává cenu pšlitru piva pro koncového spotřebitele na daném území. Údaje vychází z internetového zdroje Pintprice.com, který sbírá údaje o ceně piva v restauracích po celém světě od jejich uživatelů (koncových spotřebitelů), přičemž uživatel aplikace zadá konkrétní místo nákupu, množství a cenu, aplikace poté přepočte průměrnou cenu za pšlitr piva na území daného státu. Použit byl měnový kurz 27,50 Kč za 1 Eur.

Tabulka 5: Cena pšlitru piva v ČR a v sousedních státech

Stát	Cena piva dle Pintprice.com
Česká republika	22,55 Kč
Slovenská republika	25,58 Kč
Německo	69,03 Kč
Rakousko	82,50 Kč
Polsko	40,15 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pintprice.com, 2008)

Jak vyplývá z tabulky, nejlevněji si může koncový spotřebitel pořídit půllitr piva v restauraci v České republice. Cena půllitru piva ve slovenské restauraci je o 3,03 Kč vyšší. U všech ostatních sousedních států je průměrná cena výrazně vyšší než v ČR – konkrétně v Polsku o 78%, v Německu o 206 % a v Rakousku o 265 %.

4. Závěr

Hlavním přínosem příspěvku bylo provést genezi spotřebních daní a analyzovat vývoj spotřební daně na vybrané komoditě – pivu. V rámci deskripce geneze je zřejmé, že pro Českou republiku byl z hlediska spotřební daně významný rok 1993, neboť od tohoto roku se zde začala formovat současná podoba spotřebních daní. Další vývoj značně ovlivnil také vstup ČR do EU, kdy se začaly i české spotřební daně harmonizovat s ostatními členskými státy.

V rámci analýzy spotřební daně v ČR mezi léty 2000 – 2015 lze konstatovat, že sazba daně se změnila pouze jedenkrát (a to směrem nahoru), avšak vývoj spotřeby piva v litrech na obyvatele a rok v ČR vykazuje klesající trend.

Při srovnání sazeb spotřební daně z piva České republiky se sousedními státy je zřejmé, že Česká republika zaujímá ve výši sazby druhé místo (nižší sazbu vykazuje pouze Německo), což znamená, že Česká republika zatěžuje tento vybraný statek spotřební daní ve všeobecném porovnání spíše podprůměrnou hodnotu a je zde prostor ke zvyšování sazeb daně.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: The Impacts of Current Legal, Tax, Accounting and Social Changes on Private Businesses and Public Sector in the Context of Recodification of Private Law, funded by internal grant of the University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, for young teachers, researchers and doctoral students; led by Ing. Pavlína Hejduková, PhD. - project share is 100%.

References

- [1] Durišová, V., Zborková, J., 2013. Reverse Charge as a Mandatory or Optional Tool to Fight Tax Evansion. In: Recent Researches in Applied Economics & Management, *Business Administration and Financial Management - Volume 1*. Athens, Greece: WSEAS Press, s. 235-239. ISBN 978-960-474-323-0.
- [2] Český statistický úřad, 2014. *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na obyvatele a rok*. [pdf]. Český statistický úřad. Dostupné z: www.czso.cz/documents/10180/20569358/2701391402.pdf [cit.2016-04-02].
- [3] European commission, 2015. *Europa.eu: Excise duty tables*. [pdf]. European commission. Dostupné na: http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/excise_duties/alcohol_ic_beverages/rates/excise_duties-part_i_alcohol_en.pdf [cit. 2016-04-07].
- [4] Finance.cz, 2014. *Daně – hlavní příjem státního rozpočtu*. Dostupné na: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-cr/inkaso-dani/> [cit. 2016-04-10].
- [5] Hinke, J., 2011. Evolution trends in finance accounting in the European Union. In: *New trends of business management in theory and practice in crossborder comparison*. Chemnitz: Verlag der Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H., s. 47-54. ISBN 978-3-86367-007-8.

- [6] Hinke, J., Zborková, J., 2013. A Conversion of Regulatory Reports for Internal Users. In: Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning and Implementation, 22nd International Business Information Management Association. Rome, Italy: International Business Information Management Association, s. 531-541. ISBN 978-0-9860419-1-4.
- [7] Holman, R., 2002. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6.
- [8] Kovanicová, D., 2005. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Polygon, 2005. ISBN 80-7273-118-1.
- [9] Kubátová, K., 2000. *Daňová teorie a politika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 225 s. ISBN 80-902-7522-2.
- [10] Láchová, L., 2007. *Daňové systémy v globálním světě*. Praha: Aspi, 2007. 271 s. ISBN 978-80-7357-3201.
- [11] Ministerstvo financí ČR. *Monitor.statnipokladna.cz*. Dostupné na: <http://monitor.statnipokladna.cz/> [cit. 11.4.2016].
- [12] Nerudová, D., 2011. *Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie*. 3. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-695-0.
- [13] Pintprice.com, 2008. *Beer prices*. Dostupné na: <http://www.pintprice.com/2015> [cit. 2016-04-02].
- [14] Stankeová, K., 2011. Zdanění a spotřeba pohonných hmot. In: *Trendy v podnikání 2011, Trendy v podnikání 2011*. Plzeň, Česká republika: Západočeská univerzita v Plzni.
- [15] Strouhal, J., Židlická, R., Cardová Z., 2014. *Účetnictví: Velká kniha příkladů*. Praha: Bizbooks, 2014. ISBN 9788026501541.
- [16] Svátková, S., 2009. *Spotřební a ekologické daně v České republice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 300 s. ISBN 9788073574437.
- [17] Tax World. *Tax World*. Dostupné na: <http://www.taxworld.org/History/TaxHistory.htm> [cit. 2016-04-11].
- [18] Vančurová, A., Boněk, V., 2011. *Správa daní pro ekonomiky*. Praha: Wolters Kuwer ČR, 2011. 154 s. ISBN 978-80-7357-701-8.
- [19] Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

Contact

Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.

University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics

Univerzitní ul., č. orientační 8, č.p. 2732, 306 14 Plzeň, Czech Republic

E-mail: hrukaz@kfu.zcu.cz

Bc. Tomáš Dvořák

University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics

Univerzitní ul., č. orientační 8, č.p. 2732, 306 14 Plzeň, Czech Republic

E-mail: tomasdvo@students.zcu.cz

CURRENT PROBLEMS OF THE CORPORATE SECTOR AIMED AT EVALUATION INDICATORS MARKETING

AKTUÁLNE PROBLÉMY PODNIKOVEJ SFÉRY ZAMERANÉ NA HODNOTIACE UKAZOVATELE MARKETINGU

Dana Hrušovská¹

ABSTRACT

In the article we analyze the formation and maintaining long-term relationships with its customers by maximizing the lifetime value of fixed customers (CLV). CLV is useful for market segmentation and allocation of marketing resources for getting and keeping customers. Lifetime customer value (CLV) acquires growing importance as a marketing metric indicator in academia and in practice. CLV is an indicator that can be used to identify profitable customers and assessing the return on marketing investment.

KEY WORDS

customer lifetime value, customer retention, customer equity

JEL CLASSIFICATION

M 31

Úvod

Základným princípom úspešnosti podnikov je poznanie daného trhu. Marketingové stratégie sa zameriavajú na identifikáciu skupín zákazníkov (cieľové trhy), ktoré môžu malé podniky lepšie obslužiť ako ich konkurenti prispôbením ich ponuky produktov, cien, distribúcie, komunikácie a služieb danému marketingovému segmentu. Marketingová stratégia berie do úvahy, že malé firmy nemôžu uspokojiť všetkých a v dôsledku toho sa zameriava na cieľový trh, ktorý môže najlepšie uspokojiť. Úspešnosť je založená na špeciálnych marketingových znalostiach osobitostiach tohto trhu. Jadrom je špecializácia podľa zákazníkov, geografická špecializácia alebo produktová špecializácia. V marketingovej stratégii každej firmy sa nachádzajú 4 hlavné oblasti rozhodovania: Rozhodovanie o produkte a službe, cene, spôsobe distribúcie a spôsobe komunikácie so zákazníkom. Marketingový mix sa využíva na opísanie toho ako manažéri kombinujú tieto štyri politiky do celkovej marketingovej stratégie.

Rozhodovanie o produkte a službách. Efektívna produktová politika pre malé a stredné podniky by mala byť zameraná na úzku produktovú líniu, vyvíjajúca vysoko špecializovaný produkt alebo službu alebo poskytujúca lepšie služby. Malé a stredné podniky sa zameriavajú na určité trhové segmenty kde jadrom je špecializácia. Zdôrazňujú kvalitu nad kvantitou. Pri rozhodovaní o cene ide o určenie cenových hladín a cenovej politiky (vrátane úverovej politiky). Podniky môžu uplatňovať vyššie ceny vďaka ich individuálnym službám, vyššej kvalite a osobitnému prístupu k zákazníkom. Rozhodovanie o spôsobe distribúcie sa zaoberá tvorbou a optimálnym riadením pohybu tovarov od producenta k zákazníkom. Distribúcia sa

¹ Ing. Dana Hrušovská, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave., dana.hrusovska@euba.sk

uskutočňuje za spoluúčasti iných subjektov napr. obchodných sprostredkovateľov (veľkoobchodníci a maloobchodníci) a distribučných pomocníkov (obchodní konatelia a zaobstarávatelia). Rozhodovanie o spôsobe komunikácie je súčasťou a dôležitým predpokladom uskutočňovania podnikateľskej aktivity. Jej efektívne uplatňovanie patrí k rozhodujúcim faktorom úspešnosti podniku na trhu. Predstavuje systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu.

1 Hodnotiace ukazovatele marketingu

S marketingom ako aj s nástupom novej generácie konzumentov prichádzajú aj nové trendy v tejto oblasti. Marketingový pracovníci si uvedomujú slabnúce účinky klasického 4P marketingu. Nastáva slabnúci vplyv reklamy a snažia sa o vývoj a uplatnenie tzv. nového média. Cieľové skupiny nepozerajú televíziu. Klasický marketingový prístup sa vplyvom týchto faktorov mení. Príčinami sú hyperkonkurenčné prostredie, nasýtenosť trhu, hľadajú sa nové netradičné formy, aj keď ísť novou neprebádanou cestou je ťažké. Zásadný rozdiel klasického a nového marketingu aplikovaného v časoch krízy je fakt, že množstvo kanálov vyhľadáva a šíri sám klient, čo je v klasickom marketingu len ťažko realizovateľné. Dôsledkom zmeny marketingového zmysľania sú hlavne zmeny v chovaní účastníkov na trhu. Opatrnosť pri porovnávaní ceny, opatrnosť pri nákupnom rozhodovaní, odstupovanie od nákupu. Zaujímavým faktom je fakt že množstvo kanálov vyhľadáva a šíri sám klient.

V oblasti rozhodovania o produkte sa trend uberať smerom optimalizácie databáz zachytávajúcich údaje o zákazníkoch a následne prispôbovanie pre jednotlivých zákazníkov. Inovácie produktov. V oblasti rozhodovania o cene začína prevládať individualizácia, keďže zákazník žiada hlavne kvalitu za danú cenu, stratégie nízkych cien sú dlhodobu neudržateľné. Hlavná je individualizácia do tej miery, aby bol zákazník spokojný. V oblasti rozhodovania o distribúcii sa do popredia dostáva optimalizácia umiestnenia zdrojov. V oblasti rozhodovania promotion sa do popredia dostávajú interaktívne reklamy, video reklama, snaha o orientáciu na nízku nákladovosť a na maximálny efekt.

Výkonnosť podniku je daná potenciálom dosahovať stanovené ciele, zhodnocovať vložené zdroje, zvyšovať hodnotu podniku a zaistiť budúci rozvoj. Pri posudzovaní úspešnosti podniku je nevyhnutné sledovať a merať aj ukazovatele marketingu ako súčasť konkurencieschopnosti podniku. Hodnota marketingových merných ukazovateľov je dôležitým zdrojom informácie pre firmu, ktorá ich prostredníctvom a v priebehu procesu merania môže informovať aké vplyvy budú určovať budúcu hodnotu zákazníka pre firmu a hodnotu firmy. Ukazovatele hodnotenia výkonnosti moderných marketingových prístupov sme rozčlenili do 6 skupín:

- Oblasť prepojenia finančných a marketingových ukazovateľov
- Hodnotenie aktivít podpory predaja
- Riadenie vzťahov so zákazníkmi CRM
- Meranie reklamných, komunikačných aktivít
- Riadenie spokojnosti a vernosti
- Sociálne média a internetová komunikácia

V prvej skupine ide o prepojenie finančných a marketingových ukazovateľov. Tu sme zaradili čistý zisk, ziskovosť predaja, návratnosť investícií, ekonomický zisk, návratnosť marketingových investícií, čistú súčasnú hodnotu, internú mieru návratnosti, jednotkovú maržu, maržu podľa distribučného kanála, percento marže, investície do modernizácie marketingovej komunikácie, štrukturovaný pohľad na náklady marketingového rozpočtu, objem predaja, tržby, náklady na objednávku, podiel na trhu a hodnotu značky. Tieto tradičné

ukazovatele analyzujú stav minulý. Okrem tradičných ukazovateľov môžeme využiť aj prediktívny ukazovateľ celková hodnota zákazníka (CLV – Life Time Value).

Celková hodnota zákazníka (CLV) umožňuje pristupovať diferencovane ku každému zákazníkovi na základe jeho prínosu, namiesto rovnakého prístupu ku všetkým zákazníkom. Toto by malo pomôcť firmám pri vývoji a implementácii špecifických zákazníckych stratégií ako maximalizovať životnosť zákazníkov, zisky a dobu životnosti. Môžeme porovnávať celkové výnosy, náklady a zisky najlepších 15 % zákazníkov, čistú hodnotu vytvorenú zo strany zákazníkov u vybraných zákazníkov. Toto ukazuje že použitie CLV vybraným zákazníkom je oveľa účinnejšie než použitie tradičných ukazovateľov. CLV môžeme modelovať pomocou troch hlavných zložiek: príspevok na úhradu, marketingové náklady a pravdepodobnosť nákupu v danom časovom období. Každý z týchto modelov má sadu ovládačov a prediktorov a modely sa odhadujú súčasne. Máme možnosť odhadnúť CLV pre každého zákazníka, pre všetkých zákazníkov. CLV pomôže spoločnostiam identifikovať, ktorých zákazníkov získať a udržať, určiť úroveň zdrojov, ktoré majú byť použité na rôzne micro-segmenty. Výber a starostlivosť o zákazníkov zvyšuje budúce ziskovosti zákazníkov. Celkovú hodnotu zákazníka (CLV) vypočítame ako súčet kumulovaných peňažných tokov diskontovaných s použitím váženého priemeru nákladov kapitálu (WACC) – o zákazníka počas celej životnosti so spoločnosťou.

Skutočným meradlom CLV je meranie hodnoty zákazníka v priebehu svojho života, pre väčšinu aplikácii je toto obdobie tri roky. To je v dôsledku troch dôvodov:

- životného cyklu produktu,
- životného cyklu zákazníka a
- 80 % zisku môže byť vyúčtovaná do troch rokov.

CLV zákazníka umožňuje zamerať sa na vhodných ziskových zákazníkov a vyhnúť sa výdavkom na zákazníkov, ktorí stoja peniaze. Cieľom je obsluhovať verných zákazníkov lacnejšie a prilákať viac zákazníkov. Verní zákazníci vedia svoju hodnotu a veria, že si zaslúžia nižšie ceny. Vernosť zákazníkov nie je to isté ako ziskovosť. V. Kumar a Bharath Rajan¹² skúmali vzťah medzi ziskovosťou a nákladmi na získanie a udržanie zákazníka. Vzhľadom na rýchlosť získavania a udržanie zákazníkov môžeme identifikovať štyri typy zákazníkov: 1. typ - ľahko získateľný, ľahko udržateľný, 2. typ - ťažko získateľný ale ľahko udržateľný, 3. typ - ľahko získateľný, ťažko udržateľný a 4. typ - ťažko získateľný, ťažko udržateľný. Snaha zameraná len na získavanie a udržiavanie zákazníkov = zameriava sa na krátkodobý zisk. A nie na dlhodobú ziskovosť.

Obrázok 1: Vzťah medzi ziskovosťou a nákladmi na získanie a udržanie zákazníka

Vysoké náklady na udržanie	25 % zákazníkov 15 % celkového zisku	28 % zákazníkov 25% celkového zisku
Nízke náklady na udržanie	32 % zákazníkov 20 % celkového zisku	15 % zákazníkov 40 % celkového zisku

Nízke náklady na získanie Vysoké náklady na získanie

Zdroj: IMA – Using Customer Lifetime Value

Z výskumu podľa V. Kumara a Bharath Rajana¹³ vyplynulo, že najväčší segment zákazníkov príležitostných zákazníkov 32% - bolo ľahké získať a udržať, ale predstavovali iba 20 % zo zisku. To dokazuje, že zákazníci, ktorí sú ľahko získateľní a udržateľní nemôžu priniesť viac zisku – teda nemusia byť najziskovejší. Najmenší segment mal nízke náklady na udržanie 15 % zákazníkov a generoval najväčšie zisky 40 % (Obrázok 1).

² http://www.imanet.org/docs/default-source/maq/2009maq_spring_kumar-pdf.pdf?sfvrsn=0

³ Werner J. Reinartz – Kumar, V. 200The Mismanagement of Customer Loyalty, Harvard Business Rewiew

Z tejto štúdie vyplýva, že zacielenie na zákazníkov, ktorí sú ľahko získateľní a ľahko udržateľní nemôže zabezpečiť rentabilné riadenie vzťahov so zákazníkmi. Prístup CLV navrhuje manažérom zamerať sa na zákazníkov, ktorí sú najziskovejší a optimalizovať získanie a ich udržiavanie a optimalizovať získanie a udržanie nákladov súčasne cez celkovú ziskovosť. Cieľom je segmentácia nielen na základe lojality ale aj na základe ziskovosti⁴ (Obrázok 2).

Obrázok 2: Vzťah medzi CLV a vernosťou zákazníka

Vysoká ziskovosť CLV Nízka ziskovosť CLV	Prelievatci Vysoký ziskový potenciál Treba zvyšovať spokojnosť z jednotlivých transakcií Vyťažiť maximum, pokiaľ je zákazník aktívny	Skutoční partneri Najvyšší ziskový potenciál Snaha budovať dlhodobú spokojnosť a vzťah Kontinuálna komunikácia a starostlivosť
	Cudzinci Slabý prienik medzi ponukou spoločnosti a potrebami klienta Najnižší ziskový potenciál Neinvestovať do vzťahu Maximalizovať zisk pri každej transakcii	Príživníci Nízky ziskový potenciál Pokúsiť sa o cross-selling alebo zvýšenie podielu na nákupnom balíku zákazníka Ak to nie je možné, prísne kontrolovať náklady a investície do zákazníka
	Nízka vernosť zákazníka	Vysoká vernosť zákazníka

Zdroj: Werner J. Reinartz – Kumar, V. 2002. *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review

Skutoční partneri s vysokou ziskovosťou CLV a vysokou vernosťou sú najcennejšími zákazníkmi, ponúkajú najvyšší ziskový potenciál firmy. Prelievatci s vysokou ziskovosťou CLV a nízkou vernosťou zákazníkov zostávajú krátkodobo a ponúkajú vysoké zisky. Nebudujú stabilný vzťah. Práve do týchto zákazníkov, by sme mali investovať. Príživníci ponúkajú nízku ziskovosť napriek dlhodobému vzťahu. Veľkosť objemu ich transakcií je príliš nízka. Marketingové zdroje by mali byť použité na prelievatcov, neponúkajú síce vysoké zisky ale môžu sa stať skutočnými partnermi. Faktory, ktoré majú vplyv na vzťah zákazníka a firmy sú v dodávateľských vzťahoch, úroveň výdavkov, krížové nákupy, priemerný čas nákupu, vyššie výnosy, vernosť, frekvencia marketingovej komunikácie a nadviazané kontakty. Manažéri musia byť opatrní do ktorých zákazníkov investovať. Cudzinci sú najmenej ziskoví a nemajú žiadnu lojalitu voči firme a neprinášajú zisk.

V snahe identifikovať typy zákazníkov a vyhliadky na získanie a udržanie, musíme zistiť koho získať a udržať lojálnych zákazníkov. Akonáhle je segmentácia vykonaná, spoločnosť sa musí usilovať o vybudovanie vernostného programu s cieľom dosiahnutia maximálneho zisku. Firma môže ponúknuť zákazníkovi štandardné odmeny. Zákazníci dostanú odmenu okamžite na základe ich celkových výdavkov. V druhom prípade firma môže ponúknuť odmeny výhľadové, za účelom viac selektívne odmeniť špecifických zákazníkov, zvýšiť lojalitu a vernosť. Keď sa firma rozhodne, ktorých zákazníkov potrebujú, musí určiť kedy zasiahnuť. Cieľom je sústrediť sa na meranie a zlepšovanie celkovej hodnoty zákazníka CLV. Výsledky týchto modelov sa používajú na výber zákazníka, zacielenie riadenia kampane. Neskôr sa môže využiť na prognostické účely.

⁴ http://www.imanet.org/docs/default-source/maq/2009maq_spring_kumar-pdf.pdf?sfvrsn=0

2 Zabezpečenie vernosti zákazníka a udržanie zákazníka

Medzi nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom zaraďujeme zabezpečenie pravidelnej osobnej komunikácie so zákazníkom, zabezpečenie stabilnej kvality výrobkov a služieb (certifikácia, testovanie, dôveryhodný a kvalifikovaný personál), zaručenie bezprostrednej, ústretovej a efektívnej reakcie na reklamáciu, nespokojnosť alebo problém zákazníka, možnosti uzatvárania dlhodobých zmlúv ako záruky istoty dodávky a zaistenie prednostnej reakcie na dopyt stáleho zákazníka, ponuka a vývoj nových kvalitnejších výrobkov a služieb podľa požiadaviek zákazníka, možnosť poskytovania špeciálnych služieb pre stálych zákazníkov (špeciálne balenie), možnosť získania dôvernejších a presnejších informácií zo strany dodávateľa, usporadúvanie najrozmanitejších akcií pre stálych zákazníkov (firemné dni, spoločenské akcie), drobné pozornosti pre stálych zákazníkov (kalendáre perá, tašky ap.). Vernosť zákazníkov môžu podporiť aj nástroje pôsobiace na celkovú spotrebiteľskú cenu vnímanú zákazníkom.

Spokojnosť zákazníka závisí na tom aká je skutočná úžitková hodnota produktu vzhľadom k jeho očakávaniu. Kotler⁵ hovorí, že „Spokojnosť zákazníka závisí na jeho pocitoch potešenia alebo sklamaní vplyvajúca z porovnania spotrebiteľskej výkonnosti (spotrebiteľského úžitku) s očakávanou výkonnosťou.“ Teda porovnávame vnímanú výkonnosť a očakávanie. Pokiaľ zaostáva skutočná výkonnosť za očakávaním, nie je zákazník spokojný. Naopak ak je skutočná výkonnosť nad očakávaním je zákazník maximálne spokojný a má z výrobku radosť.

Je nevyhnutné zaoberať sa dôvodmi odchodu zákazníkov a neustále vytvárať efektívne programy pre udržanie zákazníkov vzhľadom na celoživotnú hodnotu zákazníka pre podnik. Pri zisťovaní miery spokojnosti zákazníkov vychádzame z interných a externých informácií podniku. Interné informácie sú prehľady predaja, cenníky tovarov a prehľady zákazníckych sťažností a ďalšia vnútorná dokumentácia podniku. Vonkajšie informácie získavame zo štatistických prehľadov štatistického úradu, obchodných asociácií a ďalších verejne prístupných informácií. Kľúčovými otázkami sú:

- či sú odchody zákazníkov v priebehu roku rovnomerné,
- aké sú odchody zákazníkov v jednotlivých regiónoch, jednotlivých obchodných prevádzkach, u obchodných zástupcov alebo distribútorov,
- aký je vplyv cenových zmien na odchody zákazníkov,
- čo najviac ovplyvnilo odchod zákazníkov a kedy k tomu došlo,
- aké štandardy sú pre udržanie zákazníkov v danom odvetví aplikované, ktorá firma v odvetví si dokáže najlepšie udržať svojich zákazníkov.

Pri identifikovaní zákazníckeho očakávania a spokojnosti je dôležité tiež sledovať ako si počínajú konkurenti. Uvádzame štyri spôsoby, ako podnik môže zisťovať mieru spokojnosti zákazníkov.

Spokojný zákazník nám zostane naďalej verný, udržať zákazníka vyžaduje päťkrát menej úsilia, času a peňazí ako získať nového. Spokojný zákazník je ochotný zaplatiť aj vyššiu cenu, za vyššiu hodnotu. Spokojný a verný zákazník nás dokáže pochopiť a bude sa k nám chovať ohľaduplne ak vzniknú problémy so zamestnancami, nedodržanie termínov dodávateľov v prípade neočakávaných udalostí (havárie, lúpeže). Predá svoju dobrú skúsenosť minimálne trom ďalším. Takýmto spôsobom šíri veľmi účinnú, neplatenú propagáciu tovaru formou ústneho podania pri osobnej komunikácii. Je priaznivo naklonený zakúpiť si aj ďalšie produkty z našej ponuky. Bude veľmi otvorený a ochotný sa podeliť s nami so svojimi skúsenosťami a poznatkami s užívaním nášho produktu, s konkurenčnou ponukou, so svojimi podnetmi. Môže nám poskytnúť námet na nové zlepšenia a inovácie.

⁵ Kotler, P.: Marketing manažment. Praha: Grada Publishing 1998, s. 49

Záver

V článku sme analyzovali tvorbu a udržanie dlhodobých vzťahov so svojimi zákazníkmi pomocou maximalizácii celoživotných hodnôt stálych zákazníkov (CLV). Tento článok uvádza množstvo CLV modelov, ktoré sú užitočné pre segmentáciu trhu a pridelovanie marketingových zdrojov pre získanie a udržanie zákazníkov. Hodnota stáleho zákazníka (CLV) získava rastúcu dôležitosť ako marketingový metrický ukazovateľ v akademickom prostredí a v praxi. CLV je ukazovateľ ktorý môže byť použitý na identifikáciu ziskových zákazníkov. CLV je ukazovateľ ktorý posudzuje návratnosť marketingových investícií.

Tento článok je súčasťou projektu VEGA pod vedením Ing. Grančičovej 1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku.“ v rozsahu 100%.

Literatúra

- [1] Kumar, V. – Rajan, B., 2009. Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value.
http://www.imanet.org/docs/default-source/maq/2009maq_spring_kumar-pdf.pdf?sfvrsn=0, [prístupné 7.4.2016].
- [2] Modeling Customer Lifetime Value Journal of Service Research November 2006: 139-155, doi: 10.1177/1094670506293810
- [3] Majtán, Š. – Hrušovská, D. – Grančičová, K. (2013). Odbytová stratégia. Bratislava: Sprint 2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.
- [4] Kotler, P.- Keller, K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing 2013, ISBN 978-0-13-210292-7
- [5] Werner J. Reinartz – Kumar, V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review* Vol. 80, No. 7, July 2002.

Contact

Ing. Dana Hrušovská, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

dana.hrusovska@euba.sk

INTEGRATED PROCESS FRAMEWORK OF CORPORATE GOVERNANCE

INTEGROVANÝ PROCESNÍ RÁMEC SPRÁVY KORPORACÍ

Hučka Miroslav, Čvančarová Zuzana, Kašík Josef¹

ABSTRACT

The paper demonstrates the new process approach to corporate governance problem. In the first part the theoretical reflection of corporate governance process modeling is presented. Afterwards the dimensions of the process framework of corporate governance are derived by deductive manner. In the next part the characteristics of models for two identified corporate governance processes are specified. In the final part the adequate conclusions for practice and for the further research are drawn.

KEY WORDS

Corporate governance, integrated process framework, process modeling, corporate governance dimensions, top management processes

JEL CLASSIFICATION

G34

1. Úvod

V souvislosti s postupující globalizací a hledáním cest ke zlepšení ekonomických výsledků a konkurenceschopnosti korporací se v posledních desetiletích soustřeďuje značná pozornost na systémy správy korporací jako nástroje pro zvyšování jejich efektivnosti. V této oblasti vznikla celá řada publikací, které se zabývají na jedné straně celkovým pojetím správy korporací, na druhé straně dílčími otázkami této problematiky. Převážnou většinu publikací lze zařadit do dvou přístupů zkoumání:²

- přístup, kdy je zkoumán celostní systém správy korporací v nějaké zemi nebo skupině zemí. Jedná se o makroekonomický pohled vedoucí k hlubšímu pochopení toho, jak si počínají vlády a instituce při řešení institucionálních problémů, jakou úlohu hrají jednotliví aktéři, zdali je systém správy korporací významným prvkem hospodářského života v daném státě, jak funguje příslušný identifikovaný model, resp. jaké jsou cesty k tvorbě lepšího modelu správy korporací a pro případnou konvergenci různých modelů k jednomu univerzálnímu modelu;
- přístup, kdy jsou zkoumány různé dílčí aspekty správy korporací, modely správních orgánů a jejich atributy, systémové a samoregulační nástroje správy korporací,

¹ prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc., Dr. Ing. Zuzana Čvančarová, Ing. Josef Kašík, Ph.D., katedra podnikohospodářská, Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava, miroslav.hučka@vsb.cz, zuzana.cvancarova@vsb.cz, josef.kasik@vsb.cz.

² V publikaci (Blažek a kol. 2015) je na rozdíl od našeho pojetí specifikována správní funkce, zahrnující velmi různorodou skupinu procesů řídicího a administrativního typu, které zabezpečují chod celého podniku. Jde o dílčí funkce Koncepce řízení a správy společnosti, Organizace, plánování a kontrola a Správní činnosti.

hodnocení úrovně správy konkrétní korporace, selhání a skandály správy korporací a další otázky.

Je nezpochybnitelným faktem, že správa konkrétní korporace se odehrává prostřednictvím příslušných pravidel uvnitř korporace. Hlavním aktérem této činnosti je správní orgán, jehož působení se řídí přijatými stanovami korporace.

Světová literatura, vztahující se k vnitřnímu uspořádání a fungování správy korporace, je velice skromná. Autorům není známa žádná publikace, zabývající se problematikou správy korporace jako podnikového procesu. V tomto příspěvku zaplňujeme tuto mezeru a formulujeme výzkumný problém jako integrovaný procesní přístup ke správě korporace s těmito výzkumnými otázkami:

1. Lze problematiku správy korporace pojmout jako podnikový proces?
2. Jaké jsou klíčové dimenze procesního rámce správy korporace?
3. Jaké procesy lze identifikovat pro správu korporace?

Podle výše uvedeného je cílem příspěvku prezentovat teoretické pojetí správy korporace jako podnikového procesu. K tomuto cíli se váží čtyři dílčí cíle:

- identifikovat hlavní dimenze procesního rámce správy korporace;
- identifikovat principy a základní prvky jednotlivých dimenzí;
- identifikovat podnikové procesy správy korporace a vytvořit procesní mapu;
- navrhnout obsahové rámce modelů identifikovaných procesů správy korporace.

Struktura příspěvku je následující. Ve druhé části prezentujeme teoretickou reflexi problému v literatuře. Poté odvodíme deduktivním přístupem dimenze procesního rámce správy korporace a jejich hlavní atributy. Ve čtvrté části specifikujeme modelové rámce identifikovaných procesů správy korporace. V poslední části vyvozujeme adekvátní závěry pro hospodářskou praxi a další výzkum.

2. Teoretická reflexe problému

Analýza světových publikačních zdrojů k formulovanému problému ukazuje, že procesní modelování správy korporací není v odborné literatuře integrovaně a komplexně pojednáno. V literatuře existuje jediná ucelená publikace pojednávající o tzv. integrovaném rámci správy korporací (Hilb 2005). Další analyzované zdroje se zabývají dílčími otázkami vnitřní organizace správy korporace. Nejčastějšími tématy v tomto ohledu jsou:

- Budování odpovědné rady ředitelů, její reforma, složení, role, výbory, diversita, odměňování, měření a zlepšení její výkonnosti, adaptace na změnu prostředí, role nezávislých a neexekutivních ředitelů a integrované řízení rady (Argüden 2010; Dallas 1997; Gillette, Adams, Weisbach 2010; Carter, Lorsch 2004; Conyon, Peck 1998; Fields, Keys 2003; Garrat 2003; Gray 2002; Hillman, Canella 2000; Michaels 2003; Merson 2003; Muth, Donaldson 1998; Sonnenfeld 2002).
- Vliv složení rady na výkonnost a konkurenceschopnost korporace (Hermalin, Weisbach 1991; Bhagat, Black 1999; Rhoades, Rechner, Sundaramurthy 2000; Dahya, Cornell 2007; Bhagat, Black 2002; Zahra, Pearce 1989; Hillman, Dalziel 2003; Hambrock, Cho, Chen 1996).
- Vliv aktivismu akcionářů na fungování korporace (Karpoff 2001; Renneboog, Szilagyi 2011; Gillan, Starks 2000; Marenz 2002).
- Správa korporace a strategické řízení (Baysinger, Hoskisson 1990; Rick 2004; Westphal, Fredrickson 2001).

V citované publikaci (Hilb 2005) je pojednán integrovaný rámec správy korporací, který autor nazývá „nová správa korporací“. V tomto prezentovaném přístupu autor hovoří o čtyřech dimenzích správy korporací:

1. *Dimenze situační* (keep it situational): pod touto dimenzí má autor na mysli ten fakt, že neexistuje jediný rozměr, který je vhodný pro všechny přístupy ke správě korporací. Proto je zapotřebí diferencovaně přistupovat k doporučeným praktikám dobré správy, neboť ty nemusí vždy zaručovat úspěšné fungování správy korporací. Praktiky nejlepších správ jsou údajně navrženy pro velké veřejně kótované korporace a nejsou tudíž často vhodné pro menší firmy. Autor proto doporučuje v tomto ohledu postupovat podle dané situace a nazval tuto dimenzi „držte se situace“.
2. *Dimenze strategická* (keep it strategic): pod touto dimenzí má autor na mysli hlavní předpoklady pro úspěch v rozvoji, realizaci a monitorování strategie korporace. Jsou jimi strategicky cílené složení týmu rady, konstruktivní a otevřená kultura rady, efektivní struktura a měřítka úspěchu rady orientované na akcionáře a stakeholdery.
3. *Dimenze integrovaná* (keep it integrated): zde je myšleno vybudování rady prostřednictvím čtyř klíčových procesů, a to cílený výběr členů rady, cílená zpětná vazba o jejich výkonnosti, cílené odměňování a cílený rozvoj.
4. *Dimenze kontrolní* (keep it controlled): zahrnuje podávání finančních zpráv, management rizika, vnitřní kontrolu, vnitřní audit, dodržování právních a etických principů, komunikaci, zveřejňování, účinnost měření a externí audit.

Uvedený „integrovaný“ přístup je koncentrován na kořeny dobré správy korporace, kterými jsou schopnost jednat jako vizionářský a efektivní rozhodovací orgán, uplatňující jak strategické vůdcovství, tak kontrolu. Je to rovněž výzva k zamyšlení o použitelnosti „nejlepší praxe“ v různých právních souvislostech a podnikových modelech. Zřejmě nehledě na některé společné vlastnosti se vhodná správa společnosti rodinného podnikání bude lišit od velké kótované společnosti. Dále, jak finanční krize, tak předchozí případy selhání velkých korporací vyvolaly kritické pochybnosti o roli ředitelů rad v managementu rizika.

Můžeme samozřejmě přemýšlet o tom, zdali to je v každém případě „nová“ koncepce správy korporací. Na druhé straně uvedená publikace nabízí osvěžující náhled na význam lidského faktoru ve správě korporací v tomto období výzev a dimenzi řízení lidských zdrojů. Ekonomická sféra znovu objevuje nedokonalý svět behaviorální ekonomie, kde ekonomičtí činitelé nemusí být racionální za všech okolností. Totéž lze říci o správě korporací, kde bychom měli lépe chápat, proč zdánlivě logické a intuitivní myšlenky prezentované autorem se jeví tak vzácně realizovány v praxi. To přinejmenším ukazuje, že jistě existuje prostor pro významné zlepšení na úrovni správního orgánu ohledně udržitelné dlouhodobé hodnoty pro akcionáře, zákazníky, zaměstnance a společnost.

3. Dimenze procesního rámce správy korporace

V tomto příspěvku byl použit nový přístup ke specifikaci integrovaného procesního rámce správy korporací. Cílem je postihnout problematiku správy korporací nejen z hlediska vnitřních správních a manažerských procesů spojených s těmito otázkami, kdy hlavním činitelem těchto procesů je správní orgán (ať už jednoúrovňový v podobě rady ředitelů či dvouúrovňový v podobě manažerské rady – představenstva a dozorčí rady) s koncentrací na jeho optimální fungování, nýbrž také z hlediska druhého hlavního činitele v této problematice, kterým jsou samotní vlastníci. V tomto přístupu byly specifikovány tyto dílčí aspekty:

- *dimenze* s rozlišením dimenze prostředí, dimenze vlastnické, dimenze organizační a dimenze strategické;
- *teorie*, které jsou východiskem dané dimenze;
- *princip*, který je základem dané dimenze;
- *hlavní prvky*, tvořící obsah dané dimenze;
- *podnikový proces*, který lze identifikovat pro danou dimenzi a který představuje obsahové pokrytí hlavních prvků dané dimenze.

Integrovaný procesní rámec správy korporací podle těchto faktorů je synteticky vyjádřen v dále uvedené tabulce č. 1. Z ní vyplývají dva hlavní identifikované podnikové procesy, přímo se vztahující k otázce správy korporace:

DIMENZE PROSTŘEDÍ	VLASTNICKÁ DIMENZE	ORGANIZAČNÍ DIMENZE	STRATEGICKÁ DIMENZE
TEORIE	TEORIE	TEORIE	TEORIE
• Teorie prostředí • Model konkurenčních sil	• Institucionální ekonomie • Teorie zastupitelnosti • Akcionářská teorie • Stakeholderská teorie	• Teorie organizace • Teorie správcovství • Teorie rolí	• Teorie strategického řízení
PRINCIP	PRINCIP	PRINCIP	PRINCIP
Implementace podle specifického kontextu prostředí každé korporace.	Holistický monitoring výsledků z hlediska vlastníků a stakeholderů.	Integrovaný a cílený výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj členů správního orgánu.	Strategický rozvoj jako ústřední funkce správního orgánu.
HLAVNÍ PRVKY	HLAVNÍ PRVKY	HLAVNÍ PRVKY	HLAVNÍ PRVKY
• Makroprostředí • Oborové prostředí • Mikroprostředí • Interní prostředí • Kapitálový trh • Burza cenných papírů • Banky	• Vlastnická kontrola • Převzetí a obrany proti němu • Obchodování s vnitřními informacemi • Selhání správy korporace • Monitoring správního orgánu • Problémy střetu zájmu • Hodnocení úrovně správy korporace	• Správní orgán a jeho složení • Odměňování členů správního orgánu • Rozvoj členů správního orgánu • Činnost výborů správního orgánu • Organizování valných hromad • Komunikace • Auditing • Controlling • Vztahy se stakeholdery	• Tvorba strategie korporace • Implementace strategie korporace • Hodnocení realizace strategických operací • Navrhování fúzí a akvizic • Navrhování aliancí a síťování korporace
PROCES	PROCES	PROCES	PROCES
Není součástí procesů korporace.	Vlastnická kontrola korporace.	Organizování správy korporace.	Strategický management korporace.

- *Vlastnická kontrola korporace*, zahrnující aktivity, které jsou v bezprostředním zájmu vlastníků.
- *Organizování správy korporace*, zahrnující správní a manažerské aktivity správního orgánu.

Tyto dva procesy jsou podrobněji charakterizovány v dalším bodě.

4. Specifikace identifikovaných procesů správy korporace

V předchozím bodě byly identifikovány dva základní procesy správy korporace:

- Vlastnická kontrola korporace
- Organizování správy korporace.

Oba procesy patří mezi vrcholové řídicí procesy. Kromě těchto dvou procesů zařazujeme mezi vrcholové řídicí procesy ještě tyto:¹
Strategický management korporace

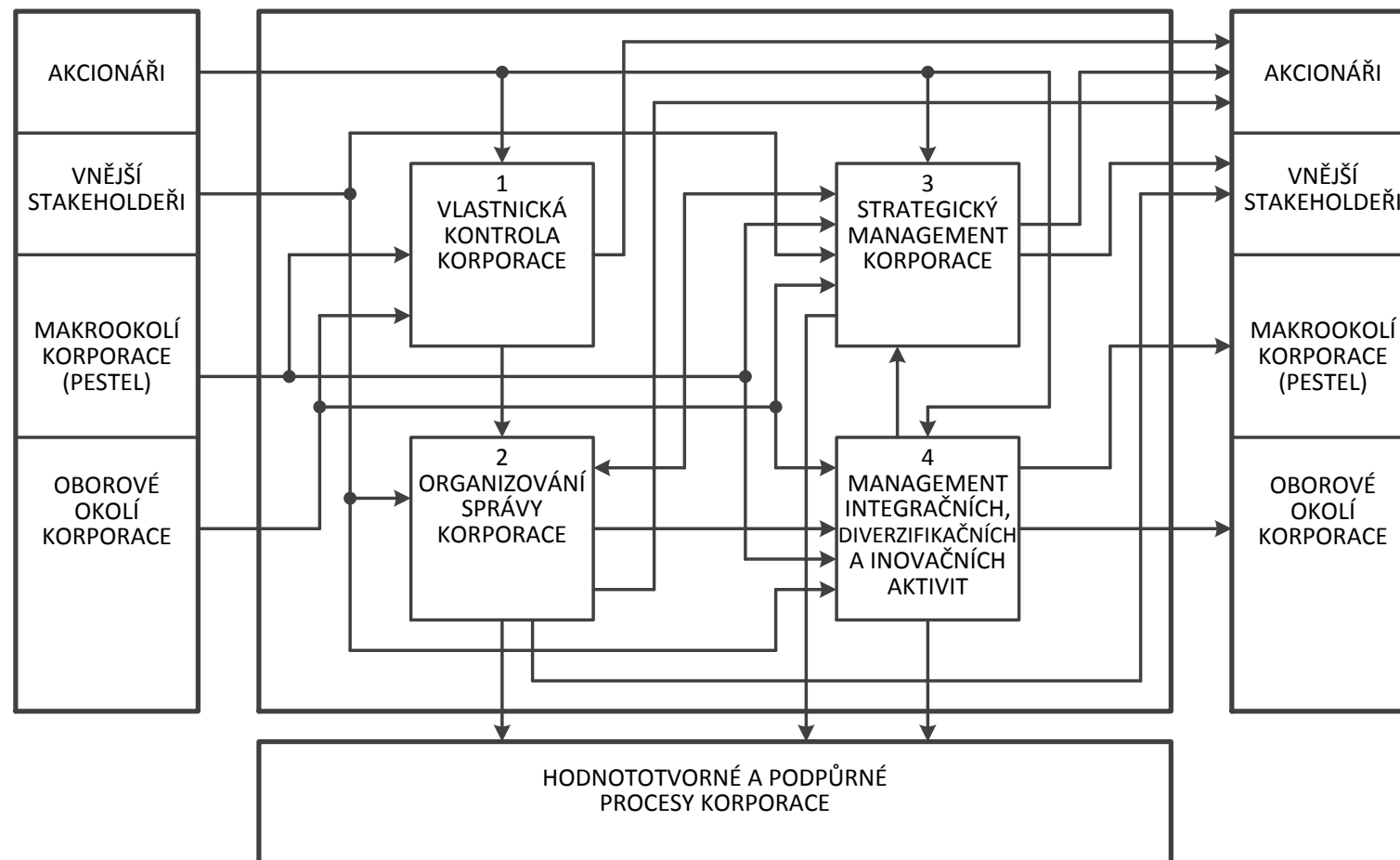
- Management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit.

Na následujícím obrázku 1 je uvedena procesní mapa vrcholových řídicích procesů referenční korporace. Z ní jsou patrné:

- *vrcholové řídicí procesy*, tvořící jádro procesní mapy;
- *vnější subjekty*, které stojí na vstupní straně procesní mapy;
- *vnější subjekty*, které stojí na výstupní straně procesní mapy;
- *ostatní vnitřní procesy* korporace, představující hodnotvorné a podpůrné procesy korporace.

V další části podrobněji charakterizujeme oba procesy týkající se správy korporace.

OBR. 1 PROCESNÍ MAPA VRCHOLOVÝCH ŘÍDÍCÍCH PROCESŮ



a. Vlastnická kontrola korporace

Vlastnickou kontrolu korporace provádějí vlastníci prostřednictvím části správního orgánu. U dualistického systému správního orgánu je to dozorčí rada, u monistického systému je to ta část správní rady, která představuje reprezentanty vlastníků.

Činnosti vlastnické kontroly se dají rozčlenit do tří skupin:

- péče o vlastnické podíly v korporaci
- komunikační aktivity vlastníků
- kontrolní aktivity vlastníků.

Pokud jde o péči o vlastnické podíly v korporaci, sem spadají takové aktivity, jako jsou sledování vývoje na kapitálových trzích, rozhodování o postupu v případech akvizičních nabídek včetně nabídek převzetí, odprodávání vlastnických podílů, resp. přijímání obran proti hrozbě nepřátelského převzetí, přijímání opatření proti insider trading (obchodování s vnitřními informacemi) a v neposlední řadě řešení případů střetu zájmů.

Komunikační aktivity vlastníků jsou velice pestré a zpravidla zahrnují komunikaci se správním orgánem mimo valné hromady, komunikaci na valné hromadě a komunikaci se stakeholdery.

Mezi kontrolní aktivity vlastníků patří zejména monitoring správního orgánu, monitoring vrcholového managementu, hodnocení úrovně správy korporací (zejména objednávaním u externí poradenské firmy) a v neposlední řadě přijímání opatření proti selhání správy korporace.

Jak je patrné z výše uvedeného, jde o velice různorodé činnosti, které nebudou mít jasné, časově po sobě jdoucí procesní kroky, nýbrž půjde spíše o řadu paralelně probíhajících kroků s celou řadou řetězců, rozvětvení, spojení, zpětných vazeb apod.

Jednotliví vlastníci korporace se zapojují do procesu v okamžiku, kdy získají vlastnický podíl v korporaci. Postupně jsou vtahováni do procesu prostřednictvím aktivit dozorčí rady, resp. správního orgánu, dále prostřednictvím valné hromady a v neposlední řadě vývojem ceny akcií na burze cenných papírů (BCP).

Výsledky procesu spočívají v tom, že

- vlastník v případě příznivé situace, týkající se ceny akcií korporace na BCP, si ponechává vlastnický podíl a zúčastňuje se zasedání valných hromad, přičemž jedním z výsledků tohoto procesu je připravený *analyticko-hodnotící materiál pro valnou hromadu*;
- vlastník v případě nepříznivé situace, týkající se ceny akcií korporace na BCP, za určitých okolností zvažuje odprodej svého vlastnického podílu, a pokud se rozhodne svůj podíl odprodat, je dalším výsledkem tohoto procesu *odprodáný vlastnický podíl*.

Vnitřním zákazníkem tohoto procesu je proces „Organizování správy korporace”.

Externím zákazníkem tohoto procesu je příslušný proces odprodeje vlastnického podílu, probíhající na BCP.

b. Organizování správy korporace

Proces slouží k tomu, aby byly v korporaci zajištěny veškeré aktivity, spojené s organizováním správy uvnitř korporace. Jde zejména o průběžné činnosti správního orgánu a jím prováděné shromažďování podkladů a signálních informací pro vykonávání dalších aktivit vlastnické kontroly, organizování valných hromad, zasedání správního orgánu a jeho výborů, konstituování správního orgánu a jeho komunikování s vlastníky a stakeholdery a poskytování jimi vyžádaných informací, přípravu a realizaci auditů a zvyšování kvalifikace členů správního orgánu. Tyto činnosti jsou velice různorodé a nemají jasnou časovou posloupnost. Z toho důvodu je zapotřebí do průběhu procesu zařadit celou řadu rozvětvení, kdy podle splnění stanovených podmínek proces pokračuje rozdílnou cestou.

Výsledky procesu spočívají v tom, že

- jsou řádně a bezpečně uskutečňovány rozhodující akty správy korporace, tj. je řádně ustaven a aktualizován správní orgán korporace, probíhají zasedání správního orgánu a jeho výborů, vlastníci a stakeholderi obdrží požadované informace, probíhají řádné a mimořádné valné hromady a jsou realizovány audity a přijímány závěry z nich;
- jsou ve stanovených termínech podávány adekvátní podklady pro strategické řízení korporace a řízení integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit.

Vnitřními zákazníky procesu jsou:

- proces „Vlastnická kontrola korporace“, v němž jsou využity shromážděné signální informace pro potřeby vlastnické kontroly;
- proces „Strategické řízení korporace“ a „Management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit“, pro něž jsou v tomto procesu připraveny požadované podklady.

5. Závěry pro hospodářskou praxi a další výzkum

Příspěvek postihuje problematiku správy korporací nejen z hlediska vnitřních správních a manažerských aktivit správního orgánu, nýbrž také z hlediska vlastníků. Přístup uvedený v příspěvku umožňuje vytvořit modely dvou identifikovaných procesů, a sice procesu vlastnické kontroly korporace a procesu organizování správy korporace,

Modelové řešení obou procesů představuje nový náhled na jejich obsahovou strukturu a ukazuje možnosti jejich procesního uchopení s tím, že je zabezpečeno pokrytí veškerých aktivit a zabráněno duplicitním aktivitám. Současně překračuje odbornou veřejností všeobecně zastávané stanovisko, že procesy vrcholového řízení korporace se vymykají modelovým řešením.

Další výzkum v této oblasti by měl být orientován na empirické ověření prezentovaných modelů formou případových studií v korporacích různých oborů a velikostí. To by mělo vést k prohloubení modelů obou identifikovaných procesů, případně nalezení dalších procesů ve vztahu k dané problematice, resp. k dokonalejší strukturalizaci modelových řešení.

Acknowledgement

The research was supported by the European Social Fund within the project CZ.1.07/2.3.00/20.0296

References

- [1] Adams, R. - Weisbach, M. S., 2010. The role of boards of directions in corporate governance: A conceptual framework&survey. *Journal of Economic Literature*. 48, pp. 58-107.
- [2] Argüden, Y., 2010. A Corporate Governance Model: Building responsible Boards and Sustainable Business. *Global Corporate Governance Forum*. Issue 17. Washington.
- [3] Baysinger, B. – Hoskisson, R., 1990. The Composition of Boards of Directors and Strategic Control. *Academy of Management Review*. 15, pp. 72-87.
- [4] Bhagat, S. - Black, B. S., 1999. The unceratin relationship between board composition and firm performance. *The business Lawyer*. 54, pp. 921-963.
- [5] Bhagat, S. - Black, B. S., 2002. The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporation Law*. 27(2), 231-273.

- [6] Blažek, L. - Landa, M. – Mikuš, P. – Odehnalová, P., 2015. *Projekt systému řízení podniku*. Učební text. Brno: Masarykova univerzita.
- [7] Carter, D. B. - Lorsch, J. W., 2004. *Back to the Drawing Board. Designing Corporate Boards for a Complex World*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Dahya, J. - McConnell, J. J., 2007. Board Composition, Corporate Performance, and the Cadbury Committee Recommendation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 42(3), pp. 535-564.
- [9] Dallas, L. L., 1997. Proposals for reform of corporate boards of directors: The dual board and ombudsperson. *Washington and Lee Law Review*. 54(3), pp. 92-146.
- [10] Fields, M. A. - Keys, P. Y., 2003. The Emergence of Corporate Governance from Wall Street: Outside Directors, Board Diversity, Earnings Management and Managerial Incentives to Bear Risk. *Financial Review*. 38, pp. 1-24.
- [11] Finkelstein, S. - Mooney, A. C., 2003. Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. In *Academy of Management Executive*. 17(2), pp. 101-113.
- [12] Garratt, B., 2003. *Thin on Top: Why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance*. London.
- [13] Gillan, S. L - Starks, L. T., 2000. Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*. 57(2), pp. 275-305.
- [14] Gillette, A. B. - Noe, T. H. - Rebello, M. J., 2003. Corporate board composition, protocols, and voting behavior: Experimental evidence. *Journal of Finance*. 58, pp. 1997-2032.
- [15] Gray, J., 2002. Governance: Want to build a better board? Here are some tips. In *Canadian Business*. 75(15), pp. 43.
- [16] Hambrick, D. C. - Cho, T. S. - Chen, M. J., 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves. In *Administrative Science Quarterly*. 41, pp. 659-684.
- [17] Hasan, M., Ed., 2002. *Contemporary Issues in Corporate Governance*. Sydney.
- [18] Hermalin, B. E. - Weisbach, M. S., 1991. The effects of board composition and direct invectives on firm performance. *Financial Management*. 20, pp. 101-112.
- [19] Hermalin, B. E. - Weisbach, M. S., 2003. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*. 9, pp. 7-26.
- [20] Hilb, M., 2005. *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. ISBN 3-540-21399-6.
- [21] Hilb, M., 2002. Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen. *Neuwied*. 2. Auflage.
- [22] Hillman, A. J. - T. Dalziel., 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*. 28, pp. 383-396.
- [23] Hillman, A. - Cannella, A. A., et al., 2000. The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. In *Journal of Management Studies*. 37, pp.

- [24] Hofstetter, K., 2002. Corporate Governance in der Schweiz: Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe. *Corporate Governance*. Zürich.
- [25] Hung, H., 1998. A typology of the theories of the roles of governing boards. In *Scholarly Research and Theory Papers*. 6(2), pp. 101-111.
- [26] Kaplan, R. S. - Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. In *Harvard Business Review*. 71 (September/October), pp. 134-142.
- [27] Karpoff, J. M., 2001. *The Impact of shareholder activism on target companies: A Survey of empirical findings*. Working paper. University of Washington.
- [28] KPMG., 2003. *Corporate Governance Self Assessment*. Zurich.
- [29] Luft, J. - Ingham, H., 2002. *The Johari Window: A graphic model for interpersonal relation*. Los Angeles.
- [30] Lynall, M. D. – Golden, B. – Hillman, A., 2003. Board Composition from Adolescence to Maturity? A *Multitheoretic View*. *Academy of Management Review*, 28, pp. 416-432.
- [31] Macus, M., 2002. *Towards a Comprehensive Theory of Boards – Conceptual Development and Empirical Exploration*. Universität St. Gallen: Dissertation.
- [32] Malik, F., 2002. *Die neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management - Wirksame Unternehmensaufsicht*. Frankfurt am Main.
- [33] Mann, A., 2003. *Corporate Governance Systeme. Funktion und Entwicklung am Beispiel von Deutschland und Großbritannien*. St. Gallen: Dissertation.
- [34] Marens, R., 2002. Inventing corporate governance: The mid-century emergence of shareholder activism. In *Journal of Business and Management*. 8(4), pp. 365-389.
- [35] Merson, R., 2003. *Non-Executive Directors*. London.
- [36] Michaels, A., 2003. Independant directors: New rules call time on a nod and a wink. in *Financial Times*. 14.11., pp. 8-9.
- [37] Mueller, R. K., 1984. *Behind the Board Room Door*. New York.
- [38] Renneboog, L. - Szilagyi, P. G., 2011. The role of shareholder proposals in corporate governance. *Journal of Corporate Finance*. 17(1), pp. 167-188.
- [39] Rick, K. B., 2004. *Corporate Governance and Balanced Scorecard - A Strategic Monitoring System for Swiss Boards of Directors*. St. Gallen: Dissertation.
- [40] Rhoades, D. L. - Rechner, P. L. - Sundaramurthy, C. Board composition and financial performance: A meta-analysis of the influence of outside directors. *Journal of Managerial Issues*. 12(1), pp. 76-92.
- [41] Shaw, J. C., 2002. *Corporate Governance and Risk. A Systems Approach*. Hokoken N. J. Wiley.
- [42] Tomasic, R. - Akinbami, F., 2011. Towards a new corporate governance after the global financial crisis. *International Company and Commercial Law Review*. 8, pp. 237-249.
- [43] Westphal, J. P. - Fredrickson, J. W., 2001. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs and change in corporate strategy. In *Strategic Management Journal*. 22, pp. 1113-1137.
- [44] Witt, P., 2003. *Corporate Governance Systeme im Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- [45] Zahra, S. A. – Pearce J. A., 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*. 15, pp. 291-334.

Contact

prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.
VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta
Sokolská třída 33, 70121 Ostrava, Česká republika
E-mail: miroslav.hucka@vsb.cz

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová
VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta
Sokolská třída 33, 70121 Ostrava, Česká republika
E-mail: zuzana.cvancarova@vsb.cz

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta
Sokolská třída 33, 70121 Ostrava, Česká republika
E-mail: josef.kasik@vsb.cz

MEASURING SUCCESS OF M&A AND ITS METHODS MERANIE ÚSPEŠNOSTI M&A A JEHO METÓDY

Martin Hudák¹

ABSTRACT

Setting generally accepted principles and criteria of valuation enables to determine whether a particular merger/acquisition generated required benefit or value in accordance to the accepted set of these principles and criteria. Acquisitions are beneficial to shareholders of target companies, the companies that are purchased. Acquisitions are not beneficial from the perspective of shareholders and owners of bidding/buying company and creating abnormal value.

KEY WORDS

measuring success, profitability of mergers and acquisitions, mistakes in M&A

JEL CLASSIFICATION:

G340

ÚVOD

Úspešnosť je mnohokrát relatívny pojem a predstavuje subjektívny pohľad prijímateľa informácie. Stanovením všeobecne platných kritérií a pravidiel hodnotenia, sa dá určiť, či konkrétna fúzia/akvizícia priniesla požadovaný prospech, či vygenerovala požadovanú hodnotu v rámci určených pravidiel.

1. Výsledky výskumu a ich prezentácia

Jeden z najväčších prehľadov a výskumov, ktoré boli doteraz vykonané v rámci merania ziskovosti fúzií a akvizícií, je výskum vykonaný R. Brunerom, profesorom a riaditeľom Battenovho inštitútu University of Virginia v Charlottesville v USA., ktorý je založený na sumarizácii a konsolidácii výsledkov štrnástich neformálnych prieskumov a vyše sto vedeckých štúdií vykonaných od roku 1979 do roku 2001. Výsledky jeho práce potvrdzujú, ale aj vyvracajú alarmujúce názory mnohých exekutívnych pracovníkov, konzultantov a žurnalistov, ktorí tvrdia, že väčšina M&A znižuje (ničí) hodnotu podniku namiesto toho, aby ju vytvárala.

“Triezvym pohľadom na realitu je fakt, že iba dvadsať percent všetkých uskutočnených transakcií v skutočnosti uspeje. Väčšina M&A typicky nahľadáva akcionársku hodnotu...Chladnou a tvrdou realitou ostáva, že veľká časť fúzií zlyháva pri dosahovaní skutočnej finančnej návratnosti kapitálu....” (Grubb and Lamb, 2000, s. 9, 10, 12 a 14)

Uskutočnený výskum vychádzal zo štyroch prístupov merania ziskovosti fúzií a akvizícií, ktorými sú:

1) prípadové štúdie skúmajúce nadpriemerné (neobvyklé) návratnosti² akcionárov v čase verejného oznámenia transakcie,

¹ Ing. Martin Hudák - externý doktorand Katedry podnikovohospodárskej FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave, e-mail: hudak.martin@gmail.com

² Z angl. Abnormal returns to shareholders; vyjadrujúci zmenu ceny akcií a hodnoty zaplatených dividend porovnaním s ich cenou a hodnotou zo dňa predchádzajúcemu dňu vyhlásenia transakcie (verejné vyhlásenie fúzie/akvizície). Zvyčajne ide o porovnávanie rentability fúzovanej firmy s rentabilitou akcií určitej vzorky podobných podnikov, resp. podnikov z toho istého odvetvia. Návratnosť akcií fúzovanej firmy sa častokrát porovnáva s návratnosťou vyjadrenú modelom CAPM alebo jednoducho návratnosťou trhu veľkých firiem a korporácií vyjadrenou akciovým indexom napr. S&P500

2) **účtovnícke štúdie**, založené na hodnotení finančných výsledkov podnikov, podkladom ktorých sú výkazy účtovnej závierky, manažérske diskusie a analýzy manažérskych informácií (hodnotené sú najmä ukazovatele ako čistý zisk, EPS, rentabilita aktív, rentabilita vlastného kapitálu, zadlženosť, likvidita firmy a. i.)

3) **prieskumy vykonané dotazníkovou metódou** a priamym kladením otázok vrcholovým manažérom firiem, ktorých úlohou bolo zistiť, či kúpa konkrétnej spoločnosti vytvorila hodnotu pre ich firmu,

4) **klinické štúdie**, ktoré predstavujú tzv. induktívny výskum, pri ktorom sa vychádza z hĺbkovej analýzy jednej transakcie alebo z malého množstva transakcií, mnohokrát založených na detailnom analyzovaní faktov a vysokohodnotných interných informácií o podniku, získaných priamo z pracoviska hodnotenej firmy a to priamym pozorovaním alebo vykonávaním rozhovorov na pracovisku ("v teréne") analyzovanej firmy.³

Výsledkom výskumu sú zistenia zhrnuté do nasledujúcich bodov:

- Akvizície sú výhodné pre akcionárov cieľových firiem (targets), to znamená firiem, ktoré sú kupované. Štúdie objasňujú, že v prípade fúzií, transakcie vytvárajú spoločnú synergickú hodnotu (joint value) pre spoločnú splynutú firmu. Napokon, dve tretiny štúdií uvádzajú, že z pohľadu samotného kupujúceho je hodnota konzervovaná (nezmenená) alebo vytvorená.
- Akvizície sú nevýhodné v prípade, ak transakcie sledujeme iba z pohľadu akcionárov a vlastníkov ponúkajúcej resp. kupujúcej firmy (bidder) a vytvárania nadpriemernej (abnormálnej) hodnoty. V tomto prípade štúdie ukazujú, že 60 až 70 percent všetkých transakcií je neúspešných a zlyháva. Avšak z pohľadu ekonómie by mali byť investori spokojní, ak dosiahnu len takú návratnosť, ktorá bude rovná výške nákladov ich stratených príležitostí resp. výške, ktorú požadujú. Definícia zlyhania je preto v takomto prípade príliš extrémna, nakoľko realita potvrdzuje, že šesťdesiat až sedemdesiat percent všetkých transakcií je asociovaných s finančnými výsledkami, ktoré minimálne kompenzujú investorov za ich vynaložené náklady stratených príležitostí.

Na všetky tieto vyššie uvedené zistenia vplyvajú rôzne iné faktory, a preto je zložité a nebolo by správne zovšeobecniť hypotézu, či fúzie a akvizície vytvárajú hodnotu alebo nie, či sú profitabilné alebo nie. Úspech môže závisieť aj od mnohých iných faktorov, jedným z ktorých je celková stratégia (diverzifikácia alebo centralizácia), ktorú si podnik zvolí a ktorou disponuje, rovnako ako aj celkový zvládnutý proces realizácie samotnej transakcie.

Ako vyplýva z uskutočneného výskumu a štúdií, zovšeobecnením z pohľadu návratnosti kapitálu je tvrdenie, že akvizície podnikov podobného zamerania a obchodnej stratégie ako je kupujúci podnik sa oplatia viac a sú pre kupujúcu firmu úspešnejšie a výnosnejšie, ako akvizície podnikov s odlišným predmetom podnikania, či odlišným zameraním obchodu (biznisu) ako je kupujúci podnik.

Investície do podnikov, ktorých hlavná činnosť nijakým spôsobom nesúvisí s činnosťou a stratégiou kupujúcej firmy je vo väčšine prípadov neúspešná a po určitom čase sa tieto pričlenené podniky alebo organizačné zložky podnikov stávajú predmetom rozdelenia a predaja po častiach alebo v celku. To isté platí pre strategické aliancie a joint ventures (JV), ktoré sú zvyčajne viac profitabilné, ak sa dohoda uzatvorí medzi podnikmi, ktoré majú podobné zameranie svojej hlavnej činnosti.

³ Z angl. Field interviews with executives and knowledgeable interviews.

Čo sa týka rozdelenia podniku a jeho predaja, v prípade spin-off⁴ alebo carve-out sa vyššia ziskovosť (návratnosť) prejavuje pri rozdelení a predaji takých organizačných zložiek podniku, ktoré nesúvisia s jeho hlavnou činnosťou, ale s vedľajšou činnosťou.

2. Časté chyby v procese M&A

Vysokú mieru neúspešných M&A transakcií spôsobuje viacero faktorov. Riadiaci pracovníci by ich mali poznať, aby sa im mohli v samotnom transakčnom a postranakčnom období vyhnúť a prijať také rozhodnutia, či podniknúť kroky, ktoré zabezpečia úspech celej transakcie.

Desať najbežnejších chýb, ktorých sa dopúšťajú účastníci transakčného procesu je prezentovaných v nasledujúcom texte (Snow, 2011, s. 288):

1. Chybný predpoklad, že obchod je uzatvorený po podpise LOI (Letter of Intent)

LOI predstavuje dokument, ktorý obsahuje základné informácie o plánovanom obchode a mnohokrát predchádza vytvoreniu kúpnej zmluvy. Obe strany (predávajúci i kupujúci) by mali mať na zreteli, že LOI nie je finálna zmluva o uzatvorení obchodu, ale otvára bránu k ďalším potrebným činnostiam ako sú due diligence a koncipovanie samotného kontraktu.

2. Nepripravenosť pre Due Diligence (DD)

V praxi veľa krát dochádza k situácii, že predávajúci podniku nie je pripravený poskytnúť požadované množstvo dokumentov a materiálov vyžadovaných potenciálnym kupujúcim pre úspešný priebeh due diligence. Rozporné sú jednotlivé prístupy a chápania kupujúceho a predávajúceho. Kupujúci očakáva, že po podpise LOI mu budú poskytnuté všetky potrebné materiály pre vykonanie due diligence. Predávajúci sa často chybné domnievajú, že podpisom LOI pre nich práca končí. Pre úspešný priebeh by mal preto predávajúci zhromažďovať due diligence materiály v momente, kedy prichádza na trh s ponukou predaja svojej spoločnosti, aby mal po podpise LOI kupujúci okamžitý prístup k požadovaným dokumentom.

3. Vysoké ohodnotenie bez racionálneho podkladu

Ide o chybu, ktorej sa dopúšťajú začiatníci, ktorí nemajú skúsenosti s predajom, či kúpou spoločností. Predajcovia mnohokrát nadhodnotia svoju spoločnosť na základe svojich vlastných pocitov a vzťahov, ktoré k tejto spoločnosti majú vytvorené. Bez racionálneho vysvetlenia a podkladu v podobe profesionálneho ohodnotenia predávaného podniku vykonaného buď externým znalcom, alebo vlastnými zdrojmi, by predávajúci nemal predstúpiť pred kupujúceho.

4. Chybný predpoklad, že kupujúci neobjaví problémy vo financiách

Kupujúci v mnohých prípadoch žiadajú špeciálne poradenské firmy a audítrov pre vykonanie finančného due diligence a analýz pre zistenie finančnej situácie kupovaného podniku. Je pravdepodobné, že títo profesionáli odhalia akékoľvek problémy vo financiách,

⁴ Spin-off a carve out predstavujú techniky verejnej trhovej separácie, resp. rozdelenia podnikových aktív (Castillo a McAniff, 2007, s. 512)

Carve-out – predaj – vyčlenenie menšinového podielu (akcií), zvyčajne menej než 20% pre IPO, resp. verejnú ponuku. (materská spoločnosť predáva menšinový podiel v dcérskej spoločnosti ponukou na verejné odkúpenie) Spin-off – podobné ako carve-out s tým rozdielom, že ide zväčša o odčlenenie viac než 50% podielu a vytvorenie novej organizačnej zložky, pričom materská spoločnosť nezískava peniaze z predaja, ale jej akcionári získavajú podiel (akcie) v novovytvorenej oddelenej spoločnosti v závislosti od výšky ich podielu v materskej spoločnosti. Pri carve-out ide o verejnú ponuku akcií novovytvorenej odčlenenej zložky-dcérskej spoločnosti.

preto by mal predávajúci zdieľať s kupujúcim všetky informácie aj o problémoch, ktoré má predávaná spoločnosť. Tým sa zabezpečí kontrola nad situáciou a priestor pre prípadnú formuláciu potrebných argumentov.

5. Podceňovanie druhej strany

V praxi sa táto chyba pravidelne vyskytuje najmä u kupujúcich subjektov a aj keď možno prekvapivo, ale u tých, ktorí sú z väčších miest. Podceňovanie sofistikovanosti a schopností druhej strany, predstavuje takmer vždy dobrý základ pre tvorbu problémov. V tomto prípade je potrebné konať opačne, čo znamená byť špeciálne ostražitý najmä u tých subjektov, ktoré sa navonok javia ako nevzdelané, či neskúsené v danej oblasti.

6. Zlyhanie v určení, kto má moc konečného rozhodovania

Počas M&A procesu sa rozhodujúce právo, resp. moc neustále presúva medzi kupujúcim a predávajúcim. Veľkou chybou začínajúcich subjektov je podcenenie svojej moci. V zásade však platí, že hranie sa na silného je zlé, no predstavovať slabého je ešte horšie, pretože, ak je subjekt v slabej pozícii bez žiadnych iných možností, bude musieť akceptovať ponúkaný obchod na predaj svojej spoločnosti. V takom prípade tento subjekt nie je v pozícii diktovania podmienok.

7. Odmietnutie poskytnutia dôležitých informácií

Dôležité informácie v tomto prípade predstavujú akékoľvek informácie o súdnych pojednávaniach, enviromentálnych problémoch, strate významného klienta a iných, ktoré majú podstatný vplyv na organizáciu a jej chod. Neposkytnutie takýchto informácií znamená, že predávajúci sa snaží zaviesť kupujúceho zatajením mu dôležitých informácií. Predávajúci je povinný informovať kupujúceho o všetkých udalostiach materiálneho charakteru.

8. Poskytovať informácie pred uzatvorením obchodu

V závislosti od podmienok a náležitostí stanovených v LOI, informovanie a poskytovanie dôverných informácií externým subjektom, ktoré nie sú súčasťou obchodu, môže predstavovať porušenie klauzuly o dôvernosti a utajovaní. Treba byť opatrný hlavne v prípade, ak akcie, čo i len jednej z jednajúcich strán sú verejne obchodovateľné. V takom prípade by poskytnutie dôverných interných informácií o spoločnosti (insider information) predstavovalo nelegálny čin. Ide najmä o prípady, kedy by niekto mohol zneužiť informácie a využiť ich pre vlastný prospech pri obchodovaní s cennými papiermi (akciami) kupovanej/predávanej spoločnosti.

9. Kontaktovanie zamestnancov predávajúceho bez povolenia

Kupujúci sú niekedy známi tým, že kontaktujú zamestnancov predávajúcej firmy predtým, ako je samotný obchod uzatvorený. Niekedy sa dokonca stáva, že kupujúci informuje zamestnancov predávajúceho o príchode nového vedenia ešte predtým, než je náležitá kúpna zmluva podpísaná. V tomto prípade rovnako ako v predchádzajúcom prípade ide o porušenie zverejňovania utajovaných informácií. Kupujúci by mali stále dodržiavať nariadenia a hovoriť iba s tými ľuďmi, ktorí vedia o pripravovanom obchode a ktorých predávajúci súhlasil s ich kontaktovaním.

10. Kontaktovanie zákazníkov predávajúceho alebo jeho dodávateľov bez autorizácie

Zákazníci predstavujú jednu z najdôležitejších zložiek vzťahov pre predávajúceho, a preto, ak kupujúci bezohľadne kontaktuje zákazníkov a informuje ich o prejednávacom obchode, môže sa stať, že si zákazník nájde nového predajcu. V mnohých prípadoch, toto porušenie je spôsobené prílišnou aktivitou vynakladanou predávajúcim v procese due

diligence. Kupujúci by preto mali stále požadovať povolenie od predávajúceho pred akýmkoľvek kontaktovaním zákazníkov predávajúcej strany.

ZÁVER

Problematika diagnostikovania fúzií a akvizícií je aktuálnou a rozsiahlou témou. Najväčšie výzvy vidíme v samotnom výskume uskutočnenom v podmienkach Slovenskej republiky a s ním súvisiacom získaní potrebných a hodnotných informácií. Dôvodom je fakt, že mnohé z informácií finančného a strategického charakteru o prebehnutých a plánovaných podnikových transakciách v Slovenskej republike nie sú voľne dostupné pre verejnosť a nie je jednoduché ich získať.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BRUNER, F. R. 2004. *Applied Mergers and Acquisitions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 30 – 219 p. ISBN: 978-0-471-39505-8
- [2] GRUBB, T. M. – LAMB, R. B. 2000. *Capitalize on Merger Chaos*. New York, NY: Free Press: 2000. 9, 10, 12 a 14 s. ISBN: 978-06-848-6777-9
- [3] SNOW, B. 2011. *Mergers & Acquisitions for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 2011. 11, 40-44, 56 p. ISBN: 978-0-470-38556-2
- [4] BRUNER, F. R. 2002. *Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker*. In Journal of Applied Finance – Spring/Summer 2002. 48 – 68 p.
- [5] CASTILLO, J. J. – MCANIFF, J. P. 2007. *The Practitioner's Guide to Investment Banking, Mergers & Acquisitions, Corporate Finance*. Pasadena: Circinus Business Press, 2007. 89-102 p. ISBN: 978-0-9761548-0-8
- [6] HARVARD BUSINESS REVIEW. 2011. *The New M&A Playbook*. 2011, Harvard Business Review – reprint version, 2011. 1-11 p.
- [7] MCKINSEY & COMPANY. 2010. *Perspectives on merger integration*. 2010, McKinsey & Company bulletin. 2010. 1 - 52 p.
- [8] MCKINSEY & COMPANY. 2010. *A strong foundation for M&A in 2010*, McKinsey & Company bulletin. Winter 2010. 1 - 7 p.
- [9] MCKINSEY & COMPANY. 2012. *Mixed Year for M&A*, McKinsey & Company bulletin. January 2012. 1 - 3 p.
- [10] MCKINSEY & COMPANY. 2012. *Taking a longer-term look at M&A value creation*, McKinsey & Company bulletin. January 2012. 1 - 7 p.
- [11] KINSEY & COMPANY. 2010. *Five types of successful acquisitions*, McKinsey & Company bulletin. July 2010. 1 - 7 p.

Kontakt:

Ing. Martin Hudák
36 Frazier Street
SE1 7BG London
United Kingdom
e-mail: hudak.martin@gmail.com

GLOBAL HISTORICAL DEVELOPMENT OF TRANSACTION ACTIVITIES

GLOBÁLNY HISTORICKÝ VÝVOJ TRANSAKČNÝCH AKTIVÍT

Martin Hudák¹

ABSTRACT

In economic practice, mergers and acquisitions are considered as one of the most important business transaction activities. A merger is classified as a combination of two (or more) companies into one separate legal entity carried out on a voluntary basis upon the agreement of both (all) parties participating in the combination. An acquisition is a takeover of one company (target) by another one (acquirer) or a purchase of majority stake in particular company while the nature of this transaction does not have to be based on the voluntary agreement.

KEY WORDS

mergers, acquisitions, historical development, transaction activities, waves, phases, M&A activity

JEL CLASSIFICATION:

G340

ÚVOD

Stratégiu neorganického rastu podniku sa výkonní pracovníci snažia naplňať prostredníctvom rozhodnutí o podnikových transakciách – transformáciách,² možnosti ktorých predstavujú aj fúzie a akvizície (M&A).³

Vo všeobecnosti sa fúzie chápu ako zlúčenia dvoch (alebo viacerých) spoločností do jednej podnikovej organizačnej zložky, vykonanej na dobrovoľnej báze, po vzájomnej dohode zúčastnených strán. Akvizícia predstavuje prevzatie jednej spoločnosti inou spoločnosťou, resp. kúpu väčšinového podielu konkrétnej spoločnosti, pričom nemusí mať dobrovoľný charakter. Existuje mnoho motívov, ktoré podnecujú čoraz väčšiu skupinu vrcholových manažérov, aby uvažovali o neorganickom spôsobe rastu svojho podniku a zaradili ho ako súčasť jej dlhodobej stratégie.

1. Fázy vývoja transakčných aktivít

Vývoj fúzií a akvizícií prebiehal v určitých fázach. Pri štúdiu vývoja transakčných aktivít je potrebné zvážiť dva aspekty. Prvým je počet uskutočnených transakcií a druhý predstavuje celkovú hodnotu vyjadrenú v peňažných jednotkách (Brunner, 2004, s. 71; Koller-Goedhart-Wessels, 2010, s. 448). Nasledujúce vlny predstavujú hlavné milníky rozvoja trhu fúzií a akvizícií v USA a majú celosvetový vplyv.

1. vlna - obdobie rokov 1895 - 1904

¹ Ing. Martin Hudák - externý doktorand Katedry podnikovohospodárskej FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave, e-mail: hudak.martin@gmail.com

² Podnikové transakcie, transformácie, aliancie – v rámci projektu dizertačnej práce sa tieto pojmy chápu a používajú ako jednotné termíny pre fúzie a akvizície podnikov, resp. strategické podnikové aliancie.

³ Fúzie a akvizície sú mnohokrát nahrádzované skratkou M&A z angl. Mergers & Acquisitions. Táto skratka predstavuje synonymum pre fúzie a akvizície a je využívaná v tejto práci.

Toto obdobie sa vyznačuje rozvojom horizontálnych fúzií, ktorý zaznamenal vzostupný trend od konca hospodárskej krízy v roku 1896. Podniky v tom čase vynakladali značné úsilie na vybudovanie svojej trhovej pozície, ako odpoveď na vtedajšiu nadmernú kapacitu vyvolanú rapidným rastom technologických inovácií. Vlna sa dotkla viacerých oblastí spracovateľského priemyslu. Priamymi účastníkmi M&A transakcií boli spoločnosti: DuPont, Standard Oil, General Electric, Eastman Kodak a U.S. Steel. Stigler (1950) charakterizoval túto vlnu ako obdobie “fúzií pre monopoly”. Rozhodnutie vtedajšieho prezidenta Theodora Roosevelta presadiť protimonopolný zákon známy pod názvom Sherman Act, predstavuje významný milník prvej vlny fúzií a akvizícií. Po dvoch rokoch Najvyšší súd v USA tento zákon schválil, čím vytýčil hranice a čiastočne zamedzil vzniku horizontálnych fúzií medzi veľkým konkurenčnými spoločnosťami.

2. vlna - obdobie rokov 1925 – 1929

Obdobie je charakterizované vertikálnymi kombináciami podnikov, v ktorom sa podniky snažili integrovať s dodávateľmi a distribútormi svojich výrobkov a služieb. Stigler (1950) nazýva túto periódu obdobím “fúzií pre oligopoly”. Ako odpoveď na zvýšenú M&A aktivitu, americká vláda zvýšila protimonopolné úsilie, ktoré vyústilo do prijatia nového protimonopolného zákona známeho pod názvom Clayton Act. Druhá vlna bola súčasne sprevádzaná raketovým vzostupom cien a obchodovaných objemov na akciových trhoch, predstavujúcich začiatok obdobia recesie v roku 1923, zakončené pádom cien akcií na americkej burze New York Stock Exchange v roku 1929 a začiatkom Veľkej hospodárskej krízy.

3. vlna - obdobie rokov 1965 – 1970

Vlna bola sprevádzaná veľkými konglomerátnymi a diverzifikovanými kombináciami podnikov operujúcich najmä v ropnom priemysle. Obdobie bolo poznačené silnou ekonomikou a “býčim trhom” v podobe rastúcej spotreby a nákupov. Tak ako v predchádzajúcich obdobiach, bola aj táto vlna zakončená prijatím legislatívnych opatrení na zamedzenie rastu konglomerátov.

4. vlna - obdobie rokov 1981 – 1987

Obdobie osemdesiatych rokov je známe ako obdobie násilných prevzatí (hostile takeovers), zvýšeného zainteresovania úveru a požičaného kapitálu (leverage) pri jednotlivých transakciách a zvýšeným objemom tzv. going private transakcií, čiže skupovaním verejne obchodovateľných akcií podnikov, s cieľom stiahnutia týchto akcií z verejných búrz a vytvorením súkromných spoločností (private companies). Táto vlna sa týkala takmer všetkých sektorov ekonomiky, pričom kombinácie prevládali medzi malými a strednými podnikmi. Prijatím daňovej reformy v roku 1986 sa M&A aktivita naštartovala a po prvý krát bolo možné sledovať zvýšený počet finančných a medzinárodných subjektov, ktoré súviseli s rozvojom sofistikovaného kapitálového trhu inovácií. Klesajúce úrokové sadzby a rastúce ceny akcií napomáhali rozvoju trhu fúzií a akvizícií.

5. vlna - obdobie rokov 1992 - 2000

V nadväznosti na recesiú na začiatku deväťdesiatych rokov, transakčné aktivity v období rokov 1992 – 2000 zaznamenali rapidný nárast vo všetkých oblastiach ekonomiky, a týkali sa subjektov rôznych veľkostí. Špecifikom tejto vlny bolo zvýšenie počtu strategických investorov, ktorí hľadali investičné príležitosti v takých cieľových podnikoch (target companies), ktorých podnikateľské aktivity a činnosť súviseli s hlavnou činnosťou strategických investorov premýšľajúcich o ich kúpe. Rozmach strategických investícií zatienil aktivity finančných investorov (napr. leverage buyouts – LBO).

Nárast M&A aktivít bol zaznamenaný najmä v bankovom sektore, zdravotníctve, sektore obrany a technológiách, čo bolo reakciou na vzniknuté nadmerné kapacity v súvislosti s vtedajšou dereguláciou bankového sektora, poklesom investícií do národnej obrany a zmeneným modelom platieb poisťovateľov v oblasti zdravotnej starostlivosti. Vysoký nárast transakčných aktivít bol sprevádzaný markantným rozvojom informačných technológií a inovácií, rastúcim vplyvom internetu, nízkymi úrokovými sadzbami a neustále rastúcimi cenami akcií. Zmrazenie prišlo v podobe prasknutia tzv. internetovej bubliny v marci 2000, kedy M&A aktivity prudko poklesli spolu s pádom akciového trhu a celkovej americkej ekonomiky.

6. vlna - obdobie od roku 2002 po súčasnosť

Šiesta vlna sa dá rozdeliť na dve obdobia a to obdobie pred vypuknutím jednej z najväčších celosvetových hospodárskych kríz v roku 2008 a obdobie po ňom, čiže od roku 2010. Predkrízové obdobie šiestich rokov súviselo s veľkým rozmachom informačných technológií najmä v oblasti internetu, sociálnych médií, digitálneho marketingu, nástupom globalizácie a neustále rastúcimi potrebami organizácií dosiahnuť nadnárodný úspech a rozmer svojich aktivít.

V tomto období sme mohli byť svedkami rastu multinárodných, cezhraničných (cross-border) transakčných aktivít a expanzii sektora Private Equity, keďže akcionári hľadali rôzne spôsoby pre rozdelenie svojho vlastníctva medzi sebou samých, inštitucionálnych investorov a manažérov.

Krízové obdobie rokov 2008 až 2009 bolo sprevádzané markantným poklesom M&A aktivít v globálnom meradle. Nástupom celosvetovej krízy nastal v oblasti M&A útlm súvisiaci s neistotou, ktorá vládla na všetkých trhoch počnúc úverovými tržmi a končiac tržmi akcií.

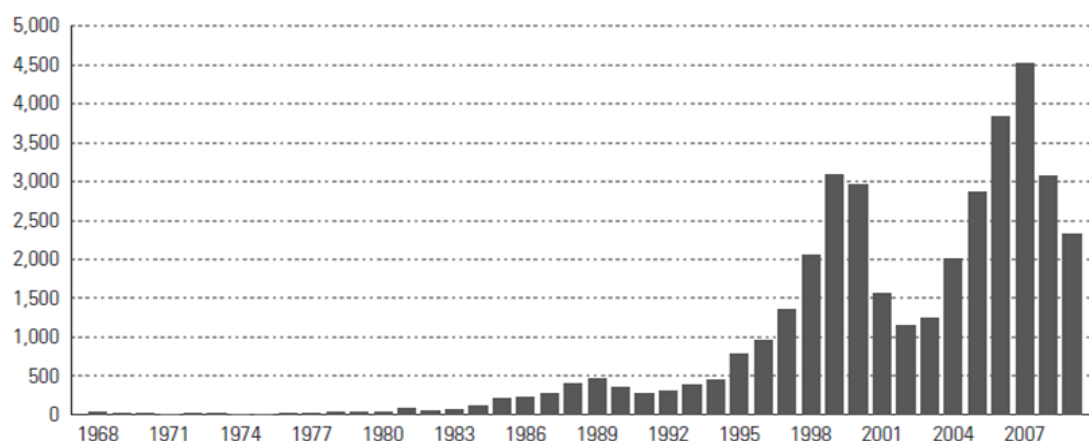
V druhej fáze, začiatkom roka 2010, nastúpilo pomalé oživovanie trhov a ekonomík jednotlivých krajín sveta. Zaznamenaná je zvýšená M&A aktivita v porovnaní s rokmi 2008 a 2009. Pomalé každoročné zlepšovanie je sprevádzané znižovaním úrokových sadzieb a rastom cien a objemu na akciových trhoch, pričom tento trend trvá až do súčasnosti.

Spoločným faktorom všetkých vln sú nízke úrokové miery, rastúci trh akcií a expanzívna ekonomika. Odlišnosti sú nachádzané najmä v odvetviach, v ktorých transakcie prevládajú, type transakcií, existencii násilných prevzatí, v hĺbke priemyslu, či vo veľkosti a hodnote samotných transakcií.

Graf č. 1: Historický vývoj M&A

Historický vývoj M&A transakcií: U.S. a európske transakcie

Hodnota M&A transakcií v mld. \$



Prameň: MCKINSEY & COMPANY, KOLLER, T. - GOEDHART, M. - WESSELS, D. 2010. *Measuring and Managing the Value of Companies*, 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 449 p. ISBN: 978-0-470-42465-0.

ZÁVER

Turbulentný čas plný zmien, prepletený hospodárskou recesiou, nie je jednoduché z pohľadu manažmentu firiem zvládnuť, keďže nie je vôbec ľahké udržať historický rast firiem, či zabezpečiť návrat k výsledkom dosahovaným pred prelomovým rokom 2008, ktorým sa datuje počiatok poslednej hospodársko-finančnej krízy. Mnoho manažérov dennodenne čelí rozhodnutiam, či prijať alebo neprijať reštrukturalizačné opatrenia, z ktorých jednou z foriem sú aj fúzie a akvizície. Absolutne správny návod na úspech M&A neexistuje.

Poskytnutím prehľadu o historickom vývoji transakcií a podrobením ich dôkladnej, hĺbkovej analýze, sme sa snažili pomôcť vedúcim pracovníkom prijať optimálne rozhodnutia o tom, či sa zamerať na oživenie a expanziu svojej organizácie formou M&A alebo prijať iné opatrenia v podobe rozdelenia a predaja spoločnosti po častiach alebo v celku inej organizácii, predaja spoločnosti vlastnému manažmentu, likvidácie jej neziskových častí (organizačných jednotiek), investovania finančných prostriedkov do menšinových podielov iných firiem, poprípade uzatvorenia strategických aliancií rôzneho charakteru a druhu s externými subjektmi podobného zamerania podnikateľskej činnosti.

Zoznam použitej literatúry

- [1] MCKINSEY & COMPANY, KOLLER, T. - GOEDHART, M. - WESSELS, D. 2010. Measuring and Managing the Value of Companies, 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 13-269, 449 p. ISBN: 978-0-470-42465-0.
- [2] BRUNER, F. R. 2004. Applied Mergers and Acquisitions. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 30 – 219 p. ISBN: 978-0-471-39505-8
- [3] CASTILLO, J. J. – MCANIFF, J. P. 2007. The Practitioner's Guide to Investment Banking, Mergers & Acquisitions, Corporate Finance. Pasadena: Circinus Business Press, 2007. 89-102 p. ISBN: 978-0-9761548-0-8
- [4] BRAGG, M. S. 2011. Mergers & Acquisitions, A Comprehensive Guide. Centennial, Colorado: Steven M. Bragg, 2011. 1-14, 40, 50, 215, 229 p. ISBN: 978-0-9800699-7-6
- [5] SNOW, B. 2011. Mergers & Acquisitions for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 2011. 11, 40-44, 56 p. ISBN: 978-0-470-38556-2
- [6] ROSENBAUM, J. – PEARL, J. 2009. Investment Banking – Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc., 2009. 251-282 p. ISBN: 978-0-470-44220-3

Kontakt

Ing. Martin Hudák
36 Frazier Street
SE1 7BG London
United Kingdom
e-mail: hudak.martin@gmail.com

SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES THROUGH SELECTED STATE PROGRAMS IN THE SLOVAK REPUBLIC

PODPORA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE PROSTREDNÍCTVOM VYBRANÝCH ŠTÁTNYCH PROGRAMOV

Lenka Hvolková, Eliška Rosinová¹

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises are a dynamic force for economic growth of each country and also for job creation. These companies are a crucial component of an economy, they stimulate entrepreneurial skills, they are flexible and can adapt quickly to changing market demand. However, there are also a large number of barriers that complicate the dynamic growth of these companies. Among one of the most important barriers belong also a possibility to obtain financial resources. Therefore, the state policy and institutions create support programs that can provide additional money for the business activities. Main aim of this paper is to present and analyse a part of the empirical research that has been carried out in the Slovak companies in the field of utilization of selected support programs designed for small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic.

KEY WORDS

Small and medium-sized enterprises. Company barriers. Financial resources. State support. Slovak Republic.

JEL CLASSIFICATION

M21, G38

1. Vymedzenie významu malých a stredných podnikov

„Malé a stredné podniky zaujímajú významné postavenie v každej vyspelej ekonomike spočívajúcej na princípoch konkurencie, rôznych formách vlastníctva, ako aj na súťaživosti podnikov rôznej veľkosti. Sú logickým a nevyhnutným článkom hospodárskeho organizmu každej krajiny. Ich existencia je nezastupiteľná a je v súlade s požiadavkami globalizácie výroby a vedecko technického rozvoja“ (Mižičková, Ubrežiová, 2007, s. 4). Malé a stredné podnikanie predstavuje neoddeliteľnú súčasť spektra podnikov vo väčšine štátov sveta (Chodasová, Bujnová, 2008). Dôvodom rastu malých podnikov je ich pozitívny príspevok k rozvoju ekonomík jednotlivých štátov.

Malé a stredné podniky prinášajú do hospodárstva veľa pozitív, medzi ktoré patrí napríklad ich flexibilita prispôsobenia sa zmenám na trhu a aj ich pôsobenie proti monopolom. Podľa J. Vebera, J. Srpovej a kol. (2012) vplývajú malé a stredné podniky uspokojovaním individuálnych potrieb zákazníkov proti posilňovaniu monopolov, ktoré sa nevedia tak rýchlo

¹ Ing. Lenka Hvolková, PhD., Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: lenka.hvolkova@umb.sk, autorský podiel 75 %
Eliška Rosinová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Banská Bystrica, autorský podiel 25 %

prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu. Malé a stredné podniky vytvárajú drobné inovácie, ich charakteristickým rysom je najmä ich flexibilita a rýchlosť prispôbovania sa meniacim skutočnostiam. Podľa A. Chodasovej a D. Bujnovej (2001) vytvárajú malé a stredné podniky predpoklad pre hospodárnejší spôsob výroby a lepšie uspokojovanie potrieb obyvateľstva prostredníctvom služieb rôzneho druhu. Rozvoj malého podnikania je výrazne determinovaný rozvojom najmä veľkých priemyselných podnikov, ktoré uspokojujú spotrebiteľov štandardnými potrebami, ale záujem je aj o neštandardné výrobky a služby, ktoré vytvárajú prevažne malé a stredné podniky.

Malé a stredné podnikanie má nezastupiteľnú úlohu predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest, vyváženého regionálneho rozvoja a v zavádzaní inovácií do hospodárskej praxe. Malé a stredné podniky v slovenskej ekonomike poskytujú pracovné príležitosti viac ako dvom tretinám aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa viac ako polovicou na tvorbe pridanej hodnoty (Krošláková, 2013). A. Chodasová a D. Bujnová (2008) uvádzajú dôvody, prečo sú malé a stredné podniky nositeľmi inovácií. Hlavným dôvodom je, že je v nich väčší priestor na individuálnu iniciatívu a menej reštriktívnych organizačných prvkov. Ďalším dôvodom je skutočnosť, že inovácia predstavuje dôležitú podmienku prežitia na trhu a manažéri malých technologických podnikov sú viac zainteresovaní na ich realizácii.

Okrem uvedených výhod však majú malé a stredné podniky aj svoje nevýhody, ktoré možno podľa A. Chodasovej a D. Bujnovej (2008) zhrnúť do dvoch hlavných oblastí - oblasť výroby a oblasť marketingu. V oblasti výroby majú malé a stredné podniky nízku možnosť na rozšírenie výroby, nakupujú v malom množstve, pričom spravidla nemajú možnosť získať zľavy a rabaty. Druhou oblasťou je marketing, kde nemajú dostatok prostriedkov na reklamu a propagáciu, a teda ťažšie ovplyvnia zákazníkov. Malé a stredné podniky zvyknú mať aj problémy so získaním cudzieho kapitálu, kvôli čomu sú vylúčené z podnikania, ktoré vyžaduje veľké investície a ich možnosť rozvoja je tým pádom obmedzená. Bariérou ich rozvoja je často aj nedostatočný strategický pohľad a plánovanie jednotlivých aktivít (Elexa, Maková, 2015).

Bariéry rozvoja malých a stredných podnikov môžeme rozdeliť podľa ich pôvodu na dve skupiny – interné a externé bariéry. Interne prekážky vychádzajú z vnútorných podmienok podnikateľského subjektu a podnikateľa, pričom hlavnou prekážkou býva spravidla nedostatok skúseností podnikateľa zo súkromného podnikania. Medzi ďalšie interné bariéry môžeme zaradiť nedostatok motivácie, obavy z rizika, nízku úroveň odborných znalostí a skúseností, nedostatok vlastného kapitálu a iné. Externé prekážky sú dané podnikateľskými subjektmi zvonku, ide najmä o informačné, vzdelanostné a legislatívne bariéry, vysoké finančné zaťaženie, získanie finančných zdrojov a nestabilné makroekonomické podmienky.

Z hľadiska podielu malých a stredných podnikov na celkovom počte podnikateľských subjektov slovenského hospodárstva môžeme hovoriť o ich významnej pozícii v porovnaní s veľkými podnikmi. K februáru 2016 bolo hospodárstvo Slovenskej republiky tvorené celkovým počtom 537 918 podnikov a fyzických osôb. Nasledujúca tabuľka uvádza absolútne vyjadrenie jednotlivých veľkostných kategórií podnikateľských subjektov k uvedenému dátumu.

Tabuľka 1: Ekonomické subjekty podľa právnej formy a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov

veľkostná kategória podniku/právna forma	podniky	fyzické osoby
malé podniky (0 – 49 zamestnancov)	105 940	198 915
stredné podniky (50 – 249 zamestnancov)	2 768	63
veľké podniky (250 a viac zamestnancov)	662	0
podniky s nezisteným počtom zamestnancov	86 956	142 614
Spolu	196 326	341 592

Prameň: Štatistický úrad Slovenskej republiky.

V prípade započítania podnikov, pri ktorých nebolo možné určiť počet zamestnancov, do kategórie malých a stredných podnikov, môžeme hovoriť o viac ako 99 %-nom podiele na celkovom počte podnikateľských subjektov v Slovenskej republike. Z tohto dôvodu je jednou z priorít hospodárstva Slovenskej republiky zabezpečiť rozvoj malých a stredných podnikov a odstránenie existujúcich bariér. Rozvoj závisí od vytvoreného podnikateľského prostredia, zníženia administratívneho, finančného a daňového zaťaženia, zjednodušenia a sprehľadnenia legislatívy, ale aj posilnenia podpornej infraštruktúry a zlepšenia prístupu k finančným zdrojom. Vláda Slovenskej republiky zahŕňa vybrané oblasti rozvoja malého a stredného podnikania do svojich priorít prostredníctvom programového vyhlásenia vlády, pričom konkrétne oblasti rozvoja postupne rozpracúvajú jednotlivé ústredné orgány štátnej správy.

2. Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike

Na to, aby malé a stredné podniky v krajine napredovali, je dôležité, aby existovali podporné inštitúcie a bola dobre rozvinutá ich infraštruktúra. Tieto inštitúcie majú prostredníctvom svojich podporných programov pomôcť vzniku a rozvoju malých a stredných podnikov (Fetisovová, 2004). Podporu môžeme rozlišovať podľa viacerých hľadísk, z hľadiska spôsobu poznáme podporné programy zamerané na finančnú stránku (návrtná alebo nenávrtná forma výpomoci) alebo nefinančnú stránku (poskytovanie poradenstva, vzdelávania a pod.). Podporu môžeme deliť aj z hľadiska pôvodu, t. j. podľa toho, aký subjekt ju poskytuje. Podľa J. Vebera, J. Srpovej a kol. (2012) sa môže jednať o:

- vládne inštitúcie, ktoré poskytujú podporu z verejných prostriedkov,
- podnikateľské inkubátory a vedecko-technické parky, často privátne subjekty vybudované s podporou z verejných zdrojov,
- nevládne organizácie na báze neziskových organizácií,
- komerčné subjekty.

Vytvorený inštitucionálny systém podpory malého a stredného podnikania v Slovenskej republike môžeme charakterizovať ako relatívne neprehľadný a zložitý, pretože obsahuje veľké množstvo aktérov zaoberajúcich sa problematikou malých a stredných podnikov a existuje medzi nimi množstvo zložitých väzieb. V tomto systéme zohrávajú významnú rolu ústredné orgány štátnej správy, nakoľko ich úlohy sa prevažne koncentrujú na získavanie finančných zdrojov a tvorbu politiky (Marková, 2003).

Najdôležitejším aktérom v oblasti podpory rozvoja malého a stredného podnikania na Slovensku je Ministerstvo hospodárstva, lebo pôsobí ako garant a koordinátor mnohých aktivít. Štátna podpora prostredníctvom tohto ústredného orgánu štátnej správy sa zameriava najmä na oblasť tvorby stratégie rozvoja malého a stredného podnikania, tvorby inštitucionálneho prostredia, legislatívy a opatrení na podporu podnikateľského prostredia a spolupráce s medzinárodnými inštitúciami. Úlohou Ministerstva hospodárstva je rovnako oblasť zabezpečenia finančných zdrojov pre podniky a zabezpečenia ich rozvoja na úrovni jednotlivých regiónov Slovenskej republiky.

Významnú časť aktivít v gescii Ministerstva hospodárstva uskutočňuje agentúra Slovak Business Agency (SBA), ktorá vznikla v roku 1993 ako spoločná iniciatíva vlády Slovenskej republiky a programu Európskej únie PHARE (predtým známa ako Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania). Poslaním agentúry je komplexná pomoc podnikateľom v súlade s princípmi iniciatívy Zákona o malých a stredných podnikoch, komplexná podpora podnikania na národnej, miestnej a regionálnej úrovni a posilnenie konkurencieschopnosti podnikateľov v rámci spoločného trhu Európskej únie a na trhoch tretích krajín. Agentúra SBA zabezpečuje predovšetkým identifikáciu a analýzu bariér rozvoja podnikania, na základe získaných výsledkov formuluje návrhy na ich odstránenie, ktoré predkladá vláde Slovenskej republiky. Zároveň je jej úlohou pripravovať návrhy pre formulovanie štátnej politiky a stratégie pre oblasť malého a stredného podnikania a odborná realizácia projektov a programov zameraných na pomoc malým a stredným podnikom. SBA vybuodovala v regiónoch sieť regionálnych podporných inštitúcií – regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC), podnikateľských a inovačných centier (BIC), centier prvého kontaktu (CPK) a podnikateľských a technologických inkubátorov (PI, TI).

Cieľom *Regionálnych poradenských a informačných centier* je podporovať hospodársky rozvoj na regionálnej úrovni prostredníctvom rozvoja malých a stredných podnikov. Sú to neziskové inštitúcie vo forme záujmového združenia právnických osôb, založené na báze partnerstva súkromného a verejného sektora. Centrá poskytujú poradenské a informačné služby pre začínajúcich podnikateľov, ale aj pre existujúce podniky, ktoré potrebujú riešiť svoje podnikateľské problémy (Majková, 2008). *Podnikateľské a inovačné centrá* sprostredkovávajú kontakty s podnikmi pracujúcimi v rámci Európskej siete inovatívnych centier. Orientujú sa na podniky s inovatívnym charakterom, ktoré podnikajú s novými službami, výrobkami alebo technológiou. Ich poslaním je poskytovať dlhodobú starostlivosť a aktívne podporovať vybrané podnikateľské zámery v danom regióne. *Centrum prvého kontaktu* je združenie právnických osôb, pričom v nich má spravidla zastúpenie aj miestna samospráva a vybrané inštitúcie. Cieľom centier prvého kontaktu je rozšíriť informačnú sieť pre podnikateľov, ale aj záujemcov o podnikanie do menej ekonomicky vyspelých regiónov Slovenska, v ktorých nemá zastúpenie žiadna organizácia zameraná na podporu malých a stredných podnikov. *Podnikateľské a technologické inkubátory* poskytujú starostlivosť a vhodné podmienky pre začiatok podnikania v prvých rokoch existencie podnikania. Technologické inkubátory sú zamerané na podporu začínajúcich inovatívnych podnikov s dôrazom na transfer technológií.

Okrem vytvorenej siete podpory zo strany Ministerstva hospodárstva SR existujú samozrejme aj ďalšie podporné inštitúcie, ktoré majú za úlohu rovnako vytvárať priaznivé prostredie pre rozvoj malého a stredného podnikania, pričom môže ísť o inštitúcie na národnej, resp. nadnárodnej úrovni (inštitúcie Európskej únie).

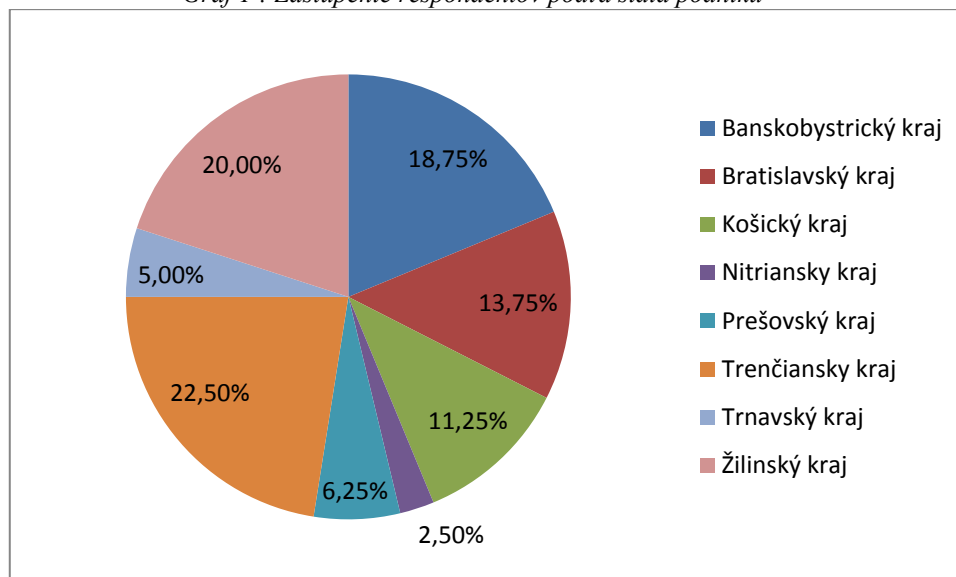
3. Metodika primárneho prieskumu

Cieľom primárneho prieskumu bolo získať informácie o využívaní vybraných podporných finančných programov (v podobe návratnej, resp. nenávratnej výpomoci) slovenskými podnikateľskými subjektmi. Údaje sme získali metódou dopytovania prostredníctvom elektronického dotazníka zloženého zo siedmich častí, dotazník celkovo obsahoval 21 otázok (3 otvorené otázky, 18 otázok s výberom z dvoch alebo viacerých predvolených možností). Dotazník sme rozposielali podnikateľským subjektom, ktoré uviedli kontakt v databáze Štatistického úradu Slovenskej republiky. Na základe celkového počtu 2 500 oslovených podnikov sme získali 80 správne vyplnených dotazníkov, ktoré sme zaradili do vyhodnotenia, miera návratnosti bola na úrovni 3,2 %.

V súbore respondentov prevažovali výrazným spôsobom mikropodniky (93,75 %) a malé podniky (5 %), najmenším podielom sa na výskume podieľali stredné podniky (1,25 %). Identifikačná otázka veľkosti podniku tvorila základný predpoklad pre overenie reprezentatívnosti výberového súboru, na základe výsledkov overenia chí-kvadrát testu dobrej zhody môžeme výberový súbor považovať za reprezentatívny.

Zastúpenie respondentov z hľadiska sídla ich podniku uvádza v percentuálnom vyjadrení nasledujúci graf.

Graf 1 : Zastúpenie respondentov podľa sídla podniku



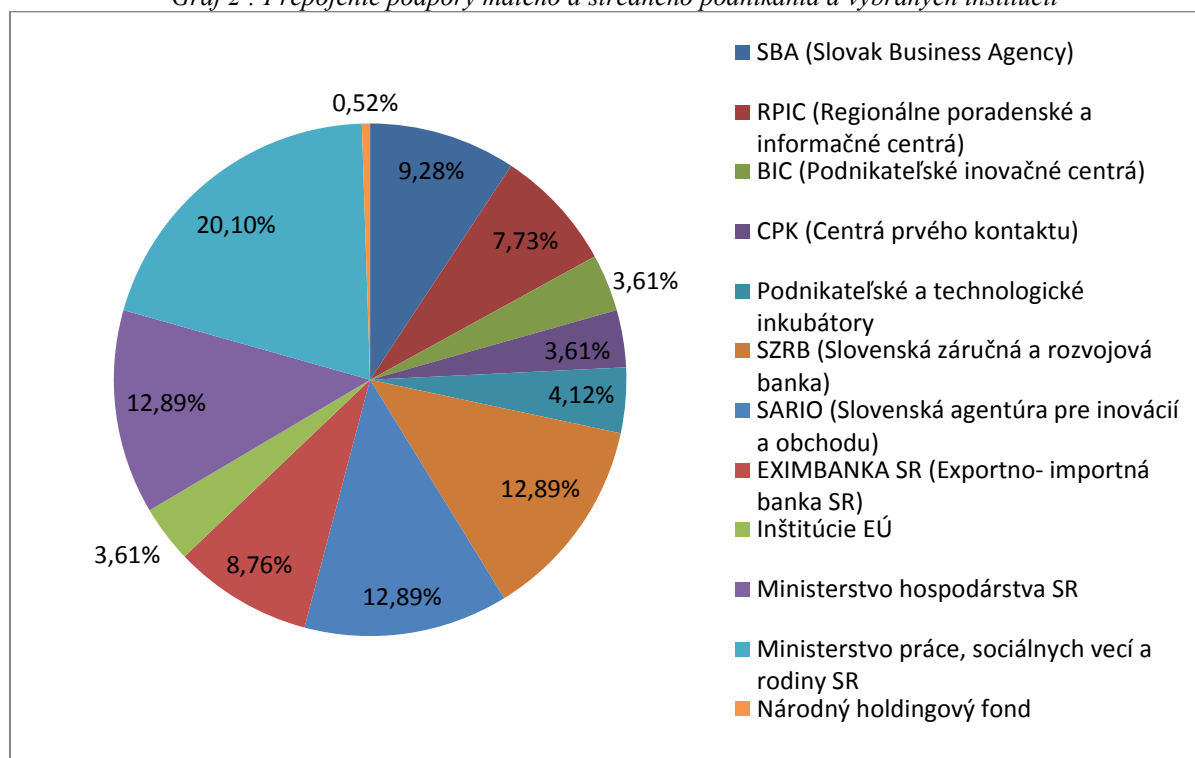
Prameň: Spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

V prípade identifikácie respondentov zúčastnených na dotazníkovom prieskume môžeme konštatovať pomerne rovnomerné zastúpenie všetkých samosprávnych krajov. Najväčší počet respondentov pochádza z Trenčianskeho kraja (22,5 %), Žilinského kraja (podiel 20 %), a Banskobystrického kraja (18,75 %), naopak najmenší počet respondentov tvorili podniky uskutočňujúce aktivity v Nitrianskom kraji (2,5 %) a Trnavskom kraji (5 %). Z hľadiska majetkovej štruktúry tvorili najvýraznejší podiel respondenti s výhradne domácou majetkovou štruktúrou (73 respondentov, podiel 91,25 %). V prípade identifikačného kritéria predmet činnosti prevažovali podniky pôsobiace v oblasti poľnohospodárstva (10 respondentov), stavebníctva (10 respondentov) a veľkoobchodu a maloobchodu (11 respondentov).

Jadrom realizovaného dotazníkového prieskumu boli otázky týkajúce sa povedomia a využívania vybraných druhov podporných programov zameraných na návratnú a nenávratnú formu výpomoci a konkrétnych inštitúcií pôsobiacich na regionálnej, národnej a nadnárodnej úrovni.

V jednej z otázok nás zaujímalo, aké inštitúcie si respondenti podvedome spájajú s podporou malého a stredného podnikania, pričom mali k dispozícii 12 predvolených možností. Respondenti mali možnosť označiť viaceré odpovede, prípadne doplniť ďalšie podporné inštitúcie. V grafe 2 prezentujeme označenie odpovedí respondentov v percentuálnom vyjadrení pre jednotlivé inštitúcie.

Graf 2 : Prepojenie podpory malého a stredného podnikania a vybraných inštitúcií



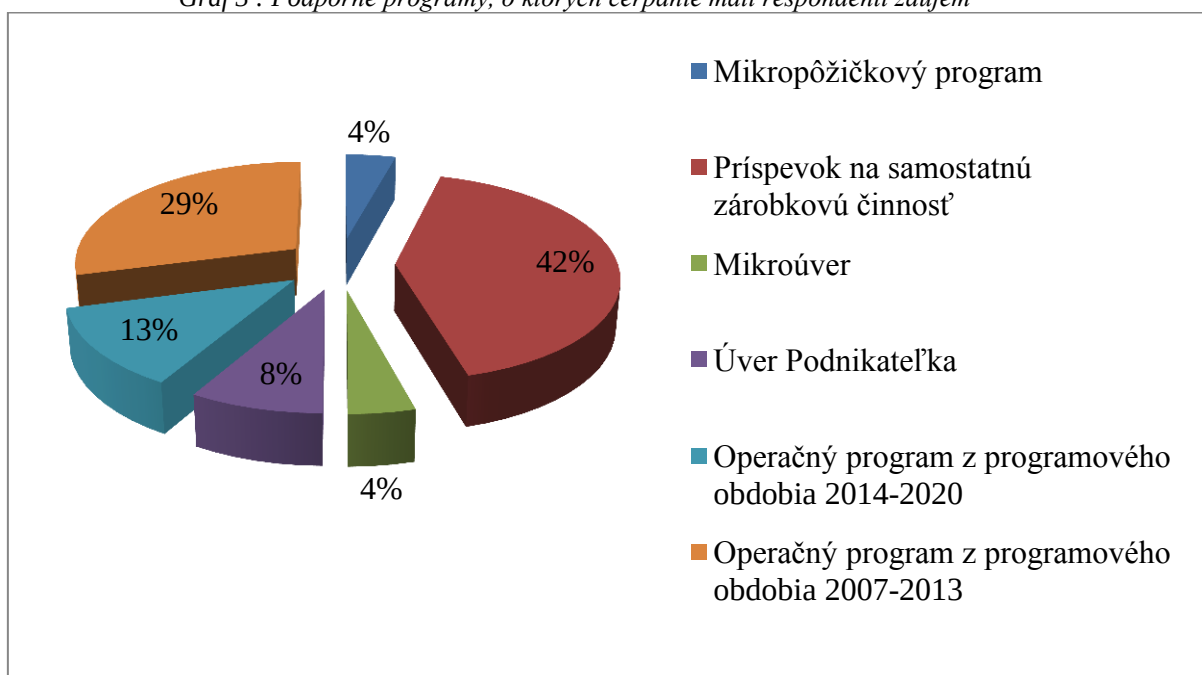
Prameň: Spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Zo získaných výsledkov môžeme usúdiť, že respondenti si v najväčšej miere spájajú s oblasťou podpory malých a stredných podnikov ústredný orgán štátnej správy v podobe Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny. V ďalšej otázke nás zaujímalo, aké konkrétne druhy podpory malých a stredných podnikov poznajú respondenti. Z hľadiska absolútneho počtu vyznačených odpovedí si respondenti v najväčšej miere spájajú podporu podnikov s príspevkom na samostatnú zárobkovú činnosť, ktorý poskytuje Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny (58 označení), podporné programy Európskej únie zo súčasného i predchádzajúceho programového obdobia (po 18 označení) a úver Podnikateľka v portfóliu produktov Slovenskej záručnej a rozvojovej banky (14 označení). S oblasťou podpory rozvoja podnikania si respondenti spájajú vo veľmi nízkej miere Národný holdingový fond zaoberajúci sa fondmi rizikového kapitálu i inštitúcie Európskej únie.

Z celkového počtu respondentov zúčastnených dotazníkového prieskumu žiadalo v priebehu posledných ôsmich rokov uskutočňovania svojej činnosti o podporu prostredníctvom vybraných programov iba 25 % subjektov. V prípade týchto podnikov nás zaujímalo, o aký druh a konkrétny program mali žiadatelia záujem. Respondenti mali k dispozícii desať preddefinovaných možností podporných programov, pričom rovnako mohli uviesť aj iný druh podporného programu. V grafe 3 uvádzame percentuálny podiel žiadostí respondentov o jednotlivé formy podpory.

V najväčšej miere mali respondenti záujem o získanie podpory v podobe nenávratného príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť (42 %). V programovom období rokov 2007-2013 boli vypísané viaceré programy zo strany Európskej únie, o ktorých pridelenie sa respondenti rovnako usilovali v relatívne vysokej miere (29 %).

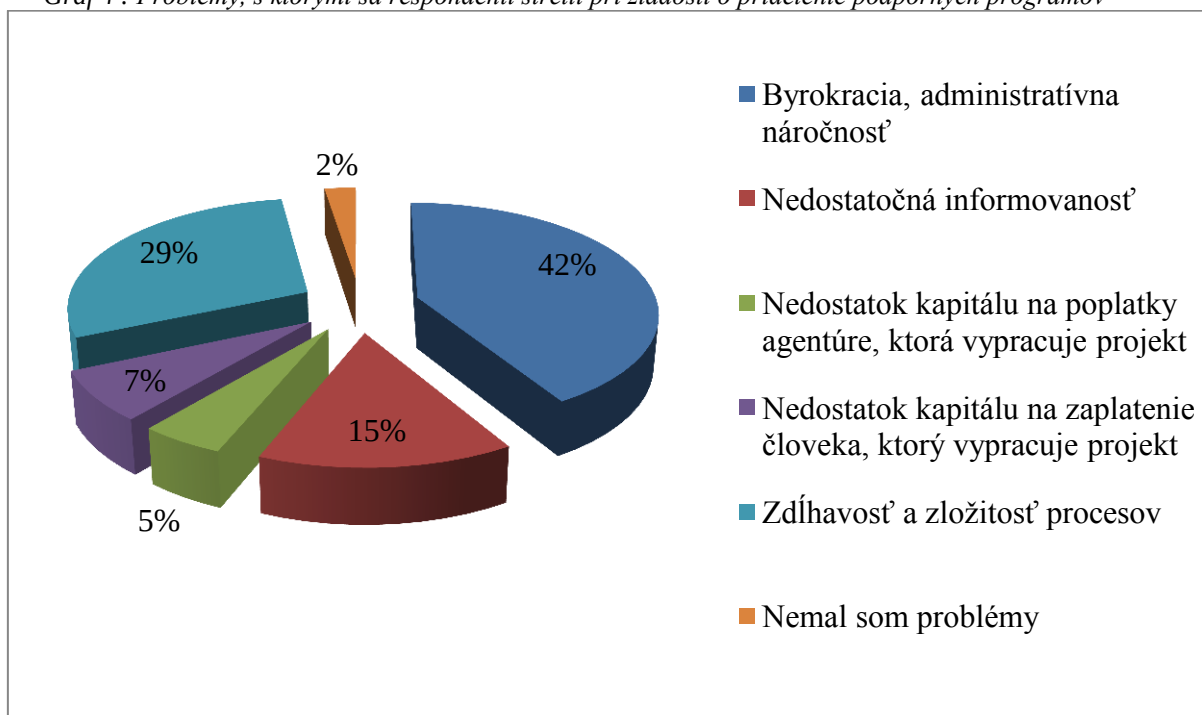
Graf 3 : Podporné programy, o ktorých čerpanie mali respondenti záujem



Prameň: Spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

V ďalšej otázke nás zaujímalo, s akými problémami sa respondenti stretli pri podávaní žiadosti o získanie podporného programu. Podnikom sme celkovo poskytli sedem preddefinovaných bariér, pričom mali možnosť doplniť aj iné druhy problematických situácií, s ktorými sa stretli. V nasledujúcom grafe prezentujeme výsledky odpovedí respondentov v percentuálnom vyjadrení.

Graf 4 : Problémy, s ktorými sa respondenti stretli pri žiadosti o pridelenie podporných programov



Prameň: Spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Na základe odpovedí respondentov sme zistili, že najväčším problémom jednotlivých podporných programov je ich administratívna náročnosť, ktorá je spojená s veľkým množstvom rozličných materiálov a informácií potrebných pre podanie žiadosti. Uvedená bariéra je častým odradzujúcim prvkom najmä pre mikropodniky a malé podniky, ktoré nezvládajú pripraviť projekt spoločne s ďalšími potrebnými dokumentmi. S uvedenou bariérou je spojený aj ďalší problematický faktor v podobe zdĺhavosti a zložitosti procesov súvisiacich na jednej strane s podaním projektu a rovnako aj s procesom jeho schvaľovania. Treťou najvýznamnejšou bariérou je oblasť nedostatočnej informovanosti o jednotlivých programoch, prípadne ich definovaných podmienkach.

Záver

Cieľom predloženého príspevku bolo prezentovať časť výsledkov empirického prieskumu zameraného na oblasť podpory malých a stredných podnikov prostredníctvom vybraných podporných programov štátnych, prípadne nadnárodných inštitúcií. Prieskum bol realizovaný prostredníctvom opytovania vzorky podnikateľských subjektov uskutočňujúcich svoju činnosť v Slovenskej republike. Na základe získaných výsledkov môžeme potvrdiť, že malé a stredné podniky si podporu ich rozvoja spájajú najmä s vybranými ústrednými orgánmi štátnej správy v podobe Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR a Ministerstva hospodárstva SR.

Z hľadiska vyjadrenia miery ich záujmu o získanie podpory prostredníctvom vybraných podporných programov sa v posledných rokoch podniky uchádzali najmä o nenávratnú formu výpomoci prostredníctvom príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť a vybrané formy podpory zo strany Európskej únie formulované v uplynulom programovom období rokov 2007-2013. Respondenti hodnotili aj najväčšie bariéry a prekážky v súvislosti so záujmom o získanie finančných prostriedkov z podporných programov, za najsilnejšie bariéry sú považované administratívna náročnosť a zložitosť jednotlivých procesov. V tejto súvislosti je najmä úlohou štátu a ústredných orgánov štátnej správy pristupovať k zjednodušovaniu administratívy pri formulovaní podmienok programov rozvoja malých a stredných podnikov.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ELEXA, L., MAKOVÁ, D. 2015. Plánovanie v malých a stredných podnikoch v Banskobystrickom kraji. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*, zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 88-97. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [2] FETISOVOVÁ, E. a kol. 2004. *Financie malých a stredných podnikov*. Bratislava : Iura Edition, 2004. 260 s. ISBN 80-89047-87-4.
- [3] CHODASOVÁ, A., BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. 194 s. ISBN 978-80-225-2554-1.
- [4] CHODASOVÁ, A., BUJNOVÁ, D. 2001. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2001. 261 s. ISBN 80-225-1351-2.
- [5] KLEMENT, L., KLEMENTOVÁ, V. 2015. Financovanie inovácií ako faktora konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na Slovensku. In *Konkurencia : zborník príspevků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference*, Jihlava, 14. května 2015. 1. vyd. Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2015. s. 136-143. ISBN 978-80-88064-14-5.

- [6] KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2013. 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.
- [7] MAJKOVÁ, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Tribun EU, 2008. 184 s. ISBN 978-80-7399-590-4.
- [8] MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.
- [9] MIŽIČKOVÁ, Ľ., UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. SPU Nitra, 2007. 110 s. ISBN 978-80-8069-877-5.
- [10] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Kontakt

Ing. Lenka Hvolková, PhD.

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

E-mail: lenka.hvolkova@umb.sk

ANALYSIS OF SALES - EFFECT OF THE PRICE CHANGES, AND PARET'S ANALYSIS OF SALES

ANALÝZA TRŽIEB – VPLYV ZMENY CIEN A PARETOVA ANALÝZA TRŽIEB

Jozef Chajdiak, Mária Glatz, Branislav Mišota¹

ABSTRACT

This paper contains a description of the sales as an important indicator of the output of the production activities of the enterprise. There are described sales, their calculation and place in the economy of the enterprise management, methods of their aggregation in the case of the uniform and diverse production in the process of the sales volume analysis, analysis of the impact of changes in prices for the real sales volume, options and calculations for Paret's analysis of sales.

KEY WORDS

Enterprise, sales, report, financial statement, the sales structure, Paret's analysis.

JEL CLASSIFICATION

C02, D22, L11, P12

1. Pojem tržby

Objem tržieb predstavuje jeden z najdôležitejších ukazovateľov ekonomickej činnosti firmy. Sú výsledkom cieľavedomej práce pracovnej sily. Ich veľkosť je zvyčajne priamoúmerná veľkosti nákladov a v podmienkach trhovej ekonomiky predstavuje jednu z nosných súčastí výpočtového postupu: výsledok hospodárenia = tržby – náklady.

Keďže výstup ekonomického procesu je rozhodujúcou časťou tržieb, v normálne fungujúcej trhovej ekonomike je žiaduci smer vývoja rast výsledku hospodárenia prevažne zhodný so žiaducim smerom vývoja rastom objemu tržieb. Vyžaduje to však objem realizovaných tržieb zaplatených a uhradených. Požiadavka realizovaných tržieb je v dlhodobom aspekte a disciplinovanosti platcov tržieb viac menej dodržiavaná, avšak absolútne nutnou požiadavkou dodržiavanie princípu disciplinovanosti a dochvilnosti.

Tržby tvoria podstatu trhovej ekonomiky, predstavujú dokonca jeden z jej základných cieľov. V ekonomickom procese človek spája pracovnú silu, stroje a príslušný materiál do jednotného celku, ktorý dostáva podobu hotového výrobku alebo služby (Majtán, 2005). Úlohou je tento výsledok činnosti ekonomického procesu predať na trhu, t. j. zmeniť jeho momentálnu naturálnu formu na príslušný objem peňazí, t. j. vyprodukovať príslušný objem tržieb.

Získanie príslušného objemu peňazí prostredníctvom tržieb poskytuje informáciu o oprávnenosti výroby týchto výrobkov alebo služieb, vedie k zabezpečeniu podnikovej reprodukcie spotrebovaných vstupných zdrojov, poskytuje predávajúcemu možnosť zabezpečiť si pre svoju spotrebu iné výrobky alebo iné služby. Tržby v dostatočnom objeme sú zdrojom ekonomického procesu (t. j. ak ich objem je väčší ako objem spotrebovaných vstupov, sú zdrojom rozšírenej reprodukcie ekonomického procesu).

¹ Doc. Ing. Jozef Chajdiak, CSc., Ústav manažmentu STU, jozef.chajdiak@stuba.sk.
Ing. Mária Glatz, PhD., Ústav manažmentu STU, maria.glatz@stuba.sk.
Ing. Branislav Mišota, PhD., Ústav manažmentu STU, branislav.misota@stuba.sk.

2. Výpočet tržieb

Výpočet objemu tržieb Q za konkrétny individuálny výrobok alebo službu získame podľa vzťahu (2.1)

$$Q = p \times q, \quad (2.1)$$

alebo cenu p podľa vzťahu (2.2)

$$p = Q / q \quad (2.2)$$

kde je

- p - cena konkrétneho výrobku alebo služby,
- q - naturálne množstvo konkrétneho výrobku alebo služby,
- Q - tržby za konkrétny výrobok alebo službu.

V praxi je pre pracovníkov podnikových útvarov cien podstatné, čo je prvotne dané: či máme k dispozícii prvotné individuálne ceny p a objem tržieb je daný vzťahom (2.1) alebo za konkrétny individuálny výrobok alebo službu utrížime čiastku Q a cenu špecifikujeme vzťahom (2.2).

V reálnom živote máme už vopred približne predstavy o veľkosti individuálnych cien p , ako aj o veľkosti individuálnych tržieb Q (Fetisová, 2010). Kupujúceho očakávané konkrétne ceny posúvajú niektorým smerom.

Vo všeobecnosti objem tržieb Q za výrobok, službu alebo tovar môžeme vyjadriť podľa vzťahu (2.1) resp. slovne podľa vzťahu (2.3)

$$\text{TRŽBY} = \text{CENA} \times \text{NATURALNE MNOŽSTVO} \quad (2.3)$$

Naturálne množstvo q je nositeľom objemu tržieb za výrobok, službu alebo tovar a jeho cenu môžeme vypočítavať podľa (2.2) resp. (2.4)

$$\text{CENA} = \text{TRŽBY} / \text{MNOŽSTVO} \quad (2.4)$$

Ekonomický proces s jedným druhom (typom) výrobku, služby alebo tovaru je síce východiskovou situáciou ale v reálnom živote máme podnik, ktorý produkuje viac druhov (typov). Vo všeobecnosti ich môžeme označiť indexom i ($i = 1, 2, \dots, I$) a vzťah (1) zameníme vzťahom (2.5)

$$Q_i = p_i \cdot q_i, \quad i = 1, 2, \dots, I \quad (2.5)$$

kde sú

- i - označenie i -teho výrobku, služby alebo tovaru ($i=1, 2, \dots, I$),
- Q_i - objem tržieb za i -ty výrobok, službu alebo tovar,
- q_i - realizované naturálne množstvo i -teho výrobku, služby alebo tovaru,
- p_i - realizovaná cena i -teho výrobku, služby alebo tovaru.

3. Vplyv zmeny cien na vývoj objemu tržieb

Úlohou trhovej ekonomiky je produkovať rastúci objem produkcie v peňažnom vyjadrení. Modelový vzťah $Q = p \times q$ hovorí, že objem tržieb v peňažnom vyjadrení je výsledkom ceny krát predaj naturálneho množstva (Fendeková, 2000).

a. Miera rastu objemu tržieb vplyvom zmeny cien a naturálnych množstiev

Nech máme vzťah (3.1) charakterizujúci vývoj tržieb

$$\frac{Q_1}{Q_0} = \frac{(p_1 q_1)}{(p_0 q_0)} = \frac{p_1}{p_0} \times \frac{q_1}{q_0} \quad (3.1.1)$$

kde sú Q_1, Q_0 - peňažný objem tržieb v období 1 a 0,
 $(p_1 q_1), (p_0 q_0)$ - peňažný objem tržieb v období 1 a 0,
 p_1, p_0 - cena produkcie v období 1 a 0,
 q_1, q_0 - naturálne množstvo produkcie v období 1 a 0.

Ide o jeden výrobok v dvoch obdobiach. Situácia je triviálna – vývoj tržieb v peňažnom vyjadrení môžeme vyjadriť ako súčin indexu vývoja ceny produkcie a indexu vývoja naturálneho množstva. Index vývoja peňažného objemu tržieb $i_{Q1/Q0}$ sa rovná indexu vývoja ceny produkcie $i_{p1/p0}$ krát index vývoja naturálneho objemu produkcie $i_{q1/q0}$.

Nech v roku xxx1 sa vyprodukovalo 100 naturálnych jednotiek produkcie v cene 70 eur za 1 jednotku a v roku xxx2 sa vyprodukovalo 120 jednotiek produkcie v cene 80 eur za 1 jednotku. Úlohou je urobiť analýzu tohto zadania (Chajdiak, 2014).

V roku xxx1 sme realizovali za 7000 eur tržieb (= 100 x 70) a v roku xxx2 sme realizovali 9600 eur tržieb (= 120 x 80). Index vývoja tržieb je rovný 1,371 (nárast o 37,1%):

$$i_Q = \frac{Q1}{Q0} = \frac{p1q1}{p0q0} = \frac{p1}{p0} \times \frac{q1}{q0} = i_p \cdot i_q = 1,371 = \frac{9600}{7000} = \frac{80 \times 120}{70 \times 100} = \frac{80}{70} \times \frac{120}{100} = 1,143 \times 1,2$$

Vidíme, že index vývoja tržieb vzrástol 1,371 krát a na tejto zmene sa podieľala zmena ceny indexom 1,143 krát a zmena naturálneho množstva indexom 1,2 krát, t.j. celkový objem tržieb vzrástol o 37,1% a na jeho vzraste sa zmena ceny podieľa čiastkou o 14,3 % a zmena naturálnych množstiev čiastkou o 20 %.

Iná situácia nastáva keď na začiatku máme definované ukazovatele za tržby, ceny a naturálne množstvá, t.j. konkrétne tržby za dve obdobia (roky 0 a 1), ceny za I výrobkov v dvoch obdobiach a naturálne množstvá za I výrobkov v dvoch obdobiach (Chajdiak, 2015).

$$\frac{\sum_{i=1}^I Q1_i}{\sum_{i=1}^I Q0_i} = \frac{\sum_{i=1}^I (p1_i q1_i)}{\sum_{i=1}^I (p0_i q0_i)} = \frac{\sum_{i=1}^I (p1_i q1_i)}{\sum_{i=1}^I (p0_i q1_i)} \times \frac{\sum_{i=1}^I (p0_i q1_i)}{\sum_{i=1}^I (p0_i q0_i)} \quad (3.1.2)$$

$$I_h = I_c \times I_{fo}$$

Nech za dve obdobia poznáme I cien výrobkov a ich naturálnych množstiev. Úlohou je posúdiť štruktúru súboru ukazovateľov a štruktúru vývoja súboru ukazovateľov.

Nech v obdobiach xxx1 a xxx2 sme dosiahli nasledujúce ceny a naturálne množstvá jednotlivých ukazovateľov.

Tabuľka.3.1.1 Vstupné údaje

	P0	P1	q0	q1
Výrobok	xxx1	xxx2	xxx1	xxx2
Vyr1	120	126	25	28
Vyr2	45	48	64	66
Vyr3	180	200	12	13
Vyr4	88	72	68	76

Zdroj:vlastné spracovanie

Úlohou je posúdiť vývoj súboru I výrobkov v dvoch obdobiach z pohľadu tržieb a ich rozkladu na vplyv zmeny cien a na vplyv zmeny naturálnych množstiev.

Vypočítame objem tržieb za jednotlivé výrobky (Vyr1, Vyr2, Vyr3 a Vyr4) a roky (xxx1; xxx2). V absolútnom vyjadrení predstavujú štruktúru tržieb:

Tabuľka.3.1.2 Objem tržieb za jednotlivé výrobky

Výrobok	p0	q0	Q0	p1	q1	Q1	Q01=(p0*q1)
Vyr1	120	25	3000	126	28	3528	3360
Vyr2	45	64	2880	48	66	3168	2970
Výr3	180	12	2160	200	13	2600	2340
Výr4	88	68	5984	72	76	5472	6688
Spolu			14024			14768	15358

Zdroj:vlastné spracovanie

Objem tržieb spolu v roku xxx1 (obdobie 0) je rovný 14024 peňažných jednotiek a skladá sa z tržieb za Vyr1, ktoré sú rovné 3000, z Výr2, ktoré sú rovné 2880, z Výr3, ktoré sú rovné 2160 a z Vyr4, ktoré sú rovné 5984. V druhom roku xxx2 (obdobie 1) je objem tržieb spolu rovný 14768 peňažných jednotiek a skladá sa z Vyr1, ktoré boli rovné 3528, z Výr2, ktoré boli rovné 3168, z Výr3, ktoré boli rovné 2600 a z Výr4, ktoré boli rovné 5472. V oboch prípadoch ide o v peniazoch vyjadrenú absolútnu štruktúru.

V poslednom stĺpci tabuľky je hypotetický objem tržieb, ktorý by sme dostali prenasobením cien z obdobia nula a naturálnych množstiev v období jedna. Konkrétne u výrobkov 1 až 4 je to 3600 (=120x28), 2970 (=45x66), 2340 (=180x13) a 6688 (=88x76). Hypotetický objem tržieb dostaneme spočítaním hypotetických objemov tržieb za jednotlivé výrobky. V našom prípade:

$$15358 = 3360 + 2970 + 2340 + 6688$$

Dosadením hodnôt 14024, 14768 a 15358 do vzťahu (3.1.2) dostaneme charakteristiku vývoja tržieb v realite a ich hypotetický vývoj vplyvom zmeny cien a zmeny individuálnych naturálnych množstiev jednotlivých výrobkov:

$$\frac{14768}{14024} = \frac{14768}{15358} \times \frac{15358}{14024}$$

$$1,053 = 0,962 \times 1,095$$

Vidíme, že celkový objem tržieb vzrástol 1,053 krát, t. j. o 5,3%. Na vývoji celkového objemu tržieb z 14024 na 14768 peňažných jednotiek sa len zmena cien podieľala indexom rastu rovným 0,962 (t.j. by spôsobila pokles tržieb o 3,8%) a len zmena naturálnych množstiev podieľala indexom rastu tržieb rovným 1,095 (t.j. by spôsobila vzrast o 9,5%).

b. Vplyv inflácie na vývoj objemu tržieb

V predchádzajúcej časti sme špecifikovali ako vplýva zmena cien a zmena naturálnych množstiev na celkovú zmenu tržieb v dvoch obdobiach reprezentovaných kódovými názvami xxx1 a xxx2.

Vo firmách fungujúcich s rozsiahlym sortimentom výrobkov, služieb alebo tovarov to vyžaduje enormné množstvo výpočtov (Vlachynský, Markovič, 2001). V týchto prípadoch môžeme náš vývoj objemu tržieb prenasobiť s infláciou/defláciou a dostávame prvé priblíženie sa k vývoju objemu tržieb spôsobenou len vplyvom zmeny cien pri vylúčení vplyvu zmien naturálneho objemu(.

Inflácia sa počíta:

$$INFL = (CPI \times 100) - 100 \quad (3.2.1)$$

kde je INFL - inflácia v percentách a

CPI – index spotrebiteľských cien (consumer price index).

Index spotrebiteľských cien je indexom Laspeyresovho typu:

$$i_c = \frac{\sum \left(\frac{p_1}{p_0} \right) \times (p_0 q_0)}{\sum (p_0 q_0)} \quad (3.2.2)$$

výrobku (služby) v sledovanom (bežnom) období,

p_0 - cena tovaru (služby) v základnom období,

$p_0 q_0$ - predané (realizované) množstvo tovaru (služby) v základnom období,

$\frac{p_1}{p_0}$ - individuálny index ceny určitého tovaru alebo služby.

p_0

Tabuľka.3.2.1 Indexy (percentá) spotrebiteľských cien

Ukazovateľ		
	12.	1. - 12.
Spotrebiteľské ceny úhrnom	100,4	101,4
v tom:		
Potraviny a nealkoholické nápoje	100,2	103,5
Alkoholické nápoje a tabak	102,4	103,0
Odevy a obuv	101,1	101,0
Bývanie, voda, elektrina, plyn a iné palivá	100,3	100,4
Nábytok, vybavenie domácnosti a bežná údržba domu	99,3	100,2
Zdravie	100,5	102,0
Doprava	98,8	98,9
Pošty a telekomunikácie	99,0	100,2
Rekreácia a kultúra	100,9	101,8
Vzdelávanie	105,7	106,5
Hotely, kaviarne a reštaurácie	101,6	102,4
Rozličné tovary a služby	99,8	101,3

Zdroj:

ŠÚ SR

Indexy spotrebiteľských cien sa počítajú zo spotrebiteľských košov. Harmonizovaný index spotrebiteľských cien má jeden kôš (schválený Eurostatom) a náš slovenský index spotrebiteľských cien má druhý spotrebiteľský kôš schválený našimi orgánmi. Ktorý z nich si vybrať je otázka (autori majú odpoveď – po vstupe Slovenska do Európskej únie a čím dlhšie sme v Európskej únii je to harmonizovaný index). Okrem indexu spotrebiteľských cien aj v jeho členení na 12 odborov a 44 skupín môžeme použiť aj indexy cien vo výrobnjej sfére.

Kým indexy spotrebiteľských cien pokrývajú oblasť spotreby, pri výrobných cenách ide o cenové indexy výstupov výstupnej spotreby (Majduchová, Neumannová, 2015).

Nech vyrábame priemyselnú výrobu zaradenú do textilu, odevov, kože, kožených výrobkov. Urobte odhad vzrastu tržieb vplyvom cien vo februári xxx2 oproti februáru xxx1. V tabuľke nájdeme riadok Odevy a obuv a v jeho rámci stĺpec Porovnanie februára k rovnakému obdobiu minulého roka vedie k vzrastu tržieb za odevy a obuv vplyvom len zmeny cien 0,7%. Vyrábame odevy.

Urobíme odhad vzrastu tržieb vplyvom zmeny cien vo februári oproti januáru

$$I_c = 100,7/100,1 = 1,006.$$

Tabuľka.3.2.2 Cenové indexy vo výrobnej sfére

Ukazovateľ		
	1.	2.
Ceny poľnohospodárskych výrobkov	117,2	112,3
- rastlinné výrobky	126,0	129,2
- živočíšne výrobky	106,6	100,7
Ceny priemyselných výrobcov - úhrn	102,0	100,3
Ceny priemyselných výrobcov - tuzemsko	103,1	101,5
- ťažba a dobývanie	101,6	105,4
- priemyselná výroba	101,6	102,0
z toho výroba:		
potravín, nápojov a tabakových výrobkov	102,3	103,4
textilu, odevov, kože, kožených výrobkov	100,1	100,7
drevených a papierových výrobkov, tlač	97,5	99,4
koksu a rafinovaných ropných produktov	105,4	102,3
chemikálií a chemických produktov	101,9	97,9
základných farmaceutických výrobkov a prípravkov	101,8	102,0
výrobkov z gumy a plastu a ostatných nekovových minerálnych výrobkov	100,4	99,2
kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení	97,7	98,0
počítačových, elektronických a optických výrobkov	99,7	102,9
elektrických zariadení	100,7	99,4
strojov a zariadení inde nezaradených	104,6	108,1
dopravných prostriedkov	101,4	103,6
ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov	107,7	108,1
- dodávka elektriny, plynu, pary, studeného vzduchu	105,0	100,4
- dodávka vody, čistenie, odvod, odpady a služby	105,1	106,2
Ceny priemyselných výrobcov - export	101,4	99,6
Ceny stavebných prác ¹⁾	100,8	100,8
Ceny materiálov spotrebúvaných v stavebníctve	100,3	100,4

Zdroj: ŠÚ SR

c. Spôsobý agregácie množstva, cien a tržieb

V reálnom živote len zriedka máme prípad samostatného ekonomického subjektu produkujúceho len jeden výrobok, službu alebo tovar. Častejšie sú situácie, že producent produkuje I (i=1, 2, ..., I) druhov rozličných výrobkov, služieb alebo tovarov (rôznorodá výroba) a aj výrobky, služby alebo tovar majú rôznu realizovanú cenu. Predávať môže nepriamo odberateľmi (jedna cena) alebo sprostredkované cez veľkoobchod (iná veľkosť realizačnej ceny), služby často majú rôznu jednotkovú cenu v čase obchodnej špičky a v čase útlmu predaja. A vyskytujú sa aj situácie, že ten istý typ výrobku, v rovnakom prevedení sa predáva rozličným odberateľom za rozličné ceny a tak, sú objemy tržieb v týchto

individuálnych prípadoch rozličné. Môžeme tiež pozorovať rozličné zákaznicke zľavy, t. j. rozličné ceny pre ten istý výrobok, službu alebo tovar.

Silným modifikujúcim fenoménom je chod času a z toho vyplývajúci vplyv inflácie na veľkosť ceny výrobkov, služieb či tovarov.

Ľudský rozum (či oko) nie je v stave naraz vnímať tisíce či dokonca milióny druhov rozličných verzií výrobkov, služieb či tovarov a tak ich agreguje, v nejakom zmysle premiešané výrobky, služby či tovary, do skupín.

i. Rovnorodá produkcia

Známy je výrok „spočítame hrušky s jablkami“. Je samozrejmé, že ide o rôznorodé druhy, ktoré nie je vhodné spočítavať. Z tohto pohľadu ide o rôznorodú produkciu. Môžeme však použiť aj hrubší pohľad na kusy hrušiek a kusy jabĺk a hovoriť o súčte kusov ovocia (hrušiek a jabĺk) a v tomto pohľade môžeme hovoriť o rovnorodej produkcii.

Nech máme I druhov výrobkov, služieb a tovarov a i-ty výrobok, služba alebo tovar ($i=1,2, \dots, I$) má cenu p_i , bolo ho realizované q_i naturálnych jednotiek a utŕžili sme Q_i peňažných jednotiek.

V prípade rovnorodej produkcie objem naturálneho množstva výrobkov, služieb alebo tovarov môžeme vyjadriť sumou

$$\sum_{i=1}^I q_i \quad (3.3.1)$$

a úhrnný objem tržieb môžeme vyjadriť sumou (3.3.2)

$$\sum_{i=1}^I Q_i = \sum_{i=1}^I (p_i q_i) \quad (3.3.2)$$

Výpočet jednej ceny $\bar{p}$ pre tento súbor výrobkov, služieb a tovarov realizujeme na základe vzťahu (3.3.3)

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^I Q_i}{\sum_{i=1}^I q_i} = \frac{\sum_{i=1}^I (p_i q_i)}{\sum_{i=1}^I q_i} \quad (3.3.3)$$

Konkrétna realizácia vzťahu (2.1) tak nadobúda podobu

$$\sum_{i=1}^I Q_i = \bar{p} \cdot \sum_{i=1}^I q_i = \frac{\sum_{i=1}^I (p_i q_i)}{\sum_{i=1}^I q_i} \cdot \sum_{i=1}^I q_i = \sum_{i=1}^I (p_i q_i) \quad (3.3.4)$$

ii. Rôznorodá produkcia

V prípade, že máme I druhov výrobkov, služieb alebo tovarov, ktorých úhrn nemá logický zmysel ($\sum_{i=1}^I q_i$ nemá logický zmysel), nemá zmysel ani priemerná cena $\bar{p}$ a agregovať môžeme len objemy jednotlivých tržieb

$$\sum_{i=1}^I Q_i = \sum_{i=1}^I (p_i q_i) \quad (3.3.5)$$

Tržby za jednotlivé druhy výrobkov, služieb či tovarov sú vyjadrené v tých istých peňažných jednotkách (eurách), spočítateľných. Nezávisle na heterogénosti (rôznorodosti) a teda aj nespočítateľnosti jednotlivých naturálnych jednotiek výrobkov, služieb alebo tovarov.

4. Paretova analýza štruktúry tržieb

Cieľom Paretovej analýzy štruktúry tržieb je dať podklady pre rozhodovaciu činnosť. V prípade rovnomerného rozdelenia hodnôt tržieb máme situáciu „trieda ako trieda“. Pri nej sa pri výbere tried rozhodujeme úplne nezávisle (každá trieda hodnôt môže skončiť na i-tom mieste s pravdepodobnosťou $1/I$). Na rozdiel od toho, čím je rozdelenie nerovnomernejšie, tým sa výraznejšie prechádza k zámernému výberu, pričom triedy sa umiestňujú postupne od najväčšej triednej početnosti (trieda s najväčšou triednou početnosťou umiestnená na prvom mieste), až po poslednú triedu s najmenšou triednou početnosťou umiestnenou na poslednom mieste.

Výstupom analýzy štruktúry súboru sú početnosti jednotlivých tried. Kým pri početnostiach získaných triedením súboru hodnoty jednotlivých tried závisia na tzv. vstupnom poradí, tak pri Paretovej analýze usporiadanie tried závisí na veľkosti triednych početností.

Po získaní vytriedeného súboru je použitie Paretovej analýzy pomerne jednoduchou záležitosťou. Na prvé miesto dáme triedu s najväčšími hodnotami, na druhé miesto dáme triedu s druhými najväčšími hodnotami, atď. a až na posledné miesto triedu s najmenšími hodnotami (podľa f_1). Využili sme klesajúci poriadok, t. j. od najväčšieho po najmenšie.

Iný postup vyžaduje použitie rastúceho poriadku. Na prvé miesto umiestnime početnosť s najväčšou hodnotou početností, na druhé miesto umiestnime v súčte druhú najväčšiu početnosť, atď. a na poslednom mieste uložíme súčet všetkých tried početností (kf_1). Výstupom je klesajúci rad usporiadaných početností. Doplníme rad rozdelenia absolútnych početností o relatívne početnosti, ktoré usporiadame podľa veľkosti od najvyššej hodnoty po najnižšiu hodnotu. Z relatívnych početností vypočítame kumulatívne relatívne početnosti. Na prvom mieste je trieda s najvyššou relatívnou početnosťou, na druhom mieste je trieda s druhou najväčšou kumulatívnou relatívnou početnosťou, atď. na poslednom mieste je trieda s najnižšou relatívnou početnosťou (poradia podľa relatívnych početností a kumulatívnych relatívnych početností sú zhodné).

V ďalšom kroku zvolíme kumulatívnu relatívnu početnosť okolo 0.8 a pásme tried rozdelíme na oblasť od 0 do 80% a oblasť od 80% po 100%. V prípade nerovnomerného rozdelenia sú triedne početnosti z oblasti do 80% kumulatívne i relatívnej početnosti vyššie ako $1/n$, kým pri rovnomernom rozdelení ide o pravdepodobnostné hodnoty menšie ako $1/I$, kde I je počet všetkých tried.

K usporiadaniu početností musíme doplniť aj atmosféru hodnôt. Paretova analýza vychádza z miery vzdialenosti svojho rozdelenia od rovnomerného rozdelenia. Na druhej strane rovnomerné rozdelenie je určené pre situácie, v ktorých sú triedne početnosti približne rovnaké. K usporiadaniu početností musíme doplniť aj atmosféru hodnôt. Paretova analýza vychádza z miery vzdialenosti svojho rozdelenia od rovnomerného rozdelenia. Čím je rozdelenie nerovnomernejšie, tým je použitie Paretovej analýzy vhodnejšie. Na druhej strane rovnomerné rozdelenie je určené pre situácie, v ktorých sú triedne početnosti približne rovnaké.

V tab 4.1 máme výsledky Paretovej analýzy. Riadky tabuľky sú usporiadané podľa absolútnej početnosti (f_i) v štvrtom stĺpci tabuľky. V prvom stĺpci sú označenia jednotlivých tried tržieb, v druhom stĺpci sú ich relatívne početnosti. V treťom stĺpci je im zodpovedajúce vstupné poradie tried tržieb. V poslednom piatom stĺpci sú zodpovedajúce kumulatívne relatívne (percentuálne) početnosti. Nájdeme riadok s 80 (%). Podklady pre Paretovú analýzu sú hotové – môžeme ju realizovať.

Tabuľka 4.1: Paretova analýza

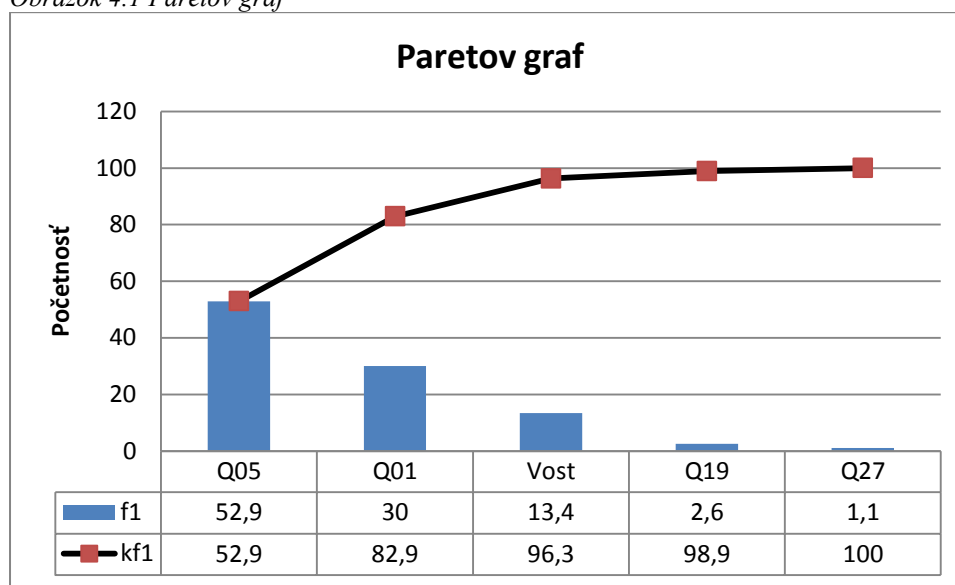
Q_i	Kf_1	Q_i	f_1	Qf_1
Q01	30,0	Q05	52,9	52,9
Q05	52,9	Q01	30,0	82,9

Q19	2,6	Vost	13,4	96,3
Q27	1,1	Q19	2,6	98,9
Vost	13,4	Q27	1,1	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Zistíme, že v prvých dvoch riadkoch sa nachádza 83% tržieb a teda vo zvyšných riadkoch je to len 7 % tržieb. V ďalšej analýze sa sústreďujeme na analýzu tržieb v triedach Q05 a Q01v predmete nášho záujmu.

Obrázok 4.1 Pareto graf



Zdroj: vlastné spracovanie

K ucelenému pohľadu zrealizujeme aj Pareto graf (obr.4.1). V podstate ide o dva grafy – stĺpcový a čiarový. Body stĺpcového grafu zodpovedajú relatívnym početnostiam (druhá postupnosť hodnôt f1 v tab.4.1). Body čiarového grafu zodpovedajú kumulatívnym relatívnym početnostiam (kf1). Graf obsahuje navyše aj tabuľku numerických hodnôt (f1 a kf1) relatívnych početností a kumulatívnych relatívnych početností.

Nájdeme na y-ovej osi hodnotu 80 % a preložíme ňou vodorovnú priamku. Vyberieme v spodnej časti tabuľky stĺpce s kumulatívnou početnosťou do 80 %. V našom prípade je to stĺpec Q05 a môžeme zahrnúť aj Q01. Analýzy budeme realizovať len na stĺpci Q05 a možno aj Q01 (premenná Q05 obsahuje hodnoty tržieb za vlastné výkony – jej početnosť je prakticky 53% - o niečo menej ako treba do 80%; druhá trieda Q01 má početnosť 30 % - čo je prakticky spolu 83 % a spolu nám stačí dve najpočetnejšie triedy a ostatné menej početné v tomto kroku analýz vynecháme. Paretova analýza umožňuje sústrediť analytické úsilie na triedy s vysokou triednou početnosťou a zanedbávať triedy s podstatne nižšími početnosťami.

Vývoj reálnych tržieb prakticky predurčuje vývoj reálneho výsledku hospodárenia (reálneho zisku). Ako podstatná zložka výstupu má tak dôležité miesto v ekonomike firmy. V prípade dostupnosti údajov sú možnosti analýzy tržieb dostatočne veľké.

Literatúra

- [1] Chajdiak, J., 2014. *Analýza tržieb*. Bratislava: Statistika, 2014. ISBN 978-80-85659-79-5.

- [2] Chajdiak, J., 2015. *Konkurencieschopnosť podnikov podľa výsledkov za vybrané ukazovatele z výkazu Súvahy a Výkazu ziskov a strát za rok 2010 v Slovenskej republike*. Brno: Knowler, 2015. ISBN 978-80-905988-1-2.
- [3] Majtán, Š., et al., 2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, vfra, 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
- [4] Vlachynský, K., Markovič, P. 2001. *Finančné inžinierstvo*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-89047-08-4.
- [5] Majdúchová, H., Neumannová, A.. 2015. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 261 s. ISBN 978-80-8168-169-1.
- [6] Fendeková, E. 2000, *Tržby a zisk firmy v prostredí nedokonalkej konkurencie (mikroekonomický pohľad)*. *Ekonomika firiem 2000 : zborník z medzinárodnej konferencie*. Košice: Podnikovohospodárska fakulta EU v Košiciach, , 136-140.
- [7] Fetisovová, E., et al. 2010. *Podnikové financie : praktické aplikácie a zbierka príkladov*. 2. uprav. vyd. Bratislava : Iura Edition, 177 s. ISBN 978-80-8078-367-9.

Kontakt

Doc. Ing. Jozef Chajdiak, CSc.

Ústav manažmentu STU, Slovenská technická univerzita v Bratislave,
Vazovova 5, 812 43, Bratislava
jozef.chajdiak@stuba.sk

Ing. Mária Glatz, PhD.

Ústav manažmentu STU, Slovenská technická univerzita v Bratislave,
Vazovova 5, 812 43, Bratislava
maria.glatz@stuba.sk

Ing. Branislav Mišota, PhD.

Ústav manažmentu STU, Slovenská technická univerzita v Bratislave,
Vazovova 5, 812 43, Bratislava
branislav.misota@stuba.sk

TRANSFERRING PATENT RIGHTS

Miroslav Jakubec¹

ABSTRACT

In the knowledge-based economy, intellectual property rights and patents in particular lie at the very heart of firms' strategies for value creation. The increase in the number of patents filed worldwide and the growth of markets for technologies determine the value of specific patents. The aim of this article is to provide a short and general overview of transferring patent rights possibilities and outlining the potential methods for transfer evaluation.

KEY WORDS

Patent, transferring patent rights, assignments, licenses, patent valuation methods

JEL CLASSIFICATION

O32, O33, O34

1. What is a patent

Patents play a unique and increasingly important role in the invention process and the effect of inventions in society. In today's competitive markets, intellectual assets are increasingly developed and used companies as a key factor to reach economic success. Patents, in particular, have become more and more important for companies' activities, profits and competition.

To a general extent, a patent is a legal title to exclude others from practicing the patent invention, according to the boundaries of the patents defined by the claims. Patents are a time-limited (they expire after a number of years-20 years in SR), space-limited (the exclusionary power can be enforced within the geographic boundaries of the granting state).

Patent protection has been extended to new technological areas that were not deemed patentable before, such as software, internet business methods and biotechnology. New technological fields have emerged, such as nanotechnology and clean technology, characterized by a rush to patent to secure first-mover advantages and attract external financing.

There are three exclusions to patentable subject matter: laws of nature, natural phenomena and abstract ideas. It would be contrary to the purpose for patents-to promote scientific progress-if one could patent laws of nature and prohibit others from using them.

Considering patents as legal titles allows us to understand how they can be possibly used and where their value lies. Patent law is very complex and requires an understanding of a vast array of laws, regulations and court decisions. To make things more complicated, patent protection is provided on a country-by country basis, which means that country-specific variations in patent law need to be understood and addressed.

The expanding use of patents and the strategic importance attached to them, which have been documented so far, create new needs and novel challenges for patent valuation. In the current competitive environment, patents need to be valued more frequently and for

¹ Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava, e-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

different cases. The calculation exercise can involve a plurality of stakeholders, such as patent holders, inventors, competitors, potential licensors, banks, financial analysts and accounting and law firms

2. Transferring patent rights

Once an inventor has obtained a patent, the next question is how to commercialize the invention. The inventor may retain the patent and proceed to commercialize the invention herself. This process, however, requires the inventor to invest the capital to produce and distribute the new product and to have the time and expertise for commercialization. It also requires the inventor to assume the risk of the invention not being a commercial success. Many inventors are unable, or unwilling, to make these investments or take these risks. In such situations, the inventor may look to transfer all or part of her interest in the patent to another party. There are two possibilities:

a. Assignments

The simplest method for transferring a patent is for the patent holder to assign it. An assignment is simply the sale of the patent. The assignor (seller) transfers all rights in the patent to the assignee (buyer). It is possible to assign an existing patent, a pending patent application, or even the rights to a future invention that an inventor may later develop. It is common practice, for example in industries to require employees to enter into invention assignment agreements that pre-assign their patent rights to future work-related inventions.

A rights holder can also mortgage her patent rights in connection with borrowing money, which involves a specific type of assignment. Mortgaging a patent involves a patent holder borrowing money and conditionally assigning the patent rights to the creditor until the debt has been repaid. Once the debt is repaid, ownership of the patent rights reverts to the original patent holder.

b. Licenses

A middle ground for a rights holder, between retaining and assigning all rights to a patent, is to license the patent. Unlike assignments, patent licenses do not transfer patent ownership to another. Whereas an assignment serves as an irrevocable sale of patent rights, a license serves as a lease. A patent license is a contractual agreement whereby a licensor grants permission to use a set of patent rights to a licensee during a specified period in exchange for a specified payment.

i. Exclusive versus nonexclusive licenses

Because licenses are contractual agreements, the specific terms of a license can be structured in just about any manner that the licensor and licensee can imagine. One issue that all licenses must address, however, is the nonrival nature of patent rights. Goods can be purely rival, purely nonrival, or lie somewhere in between. A purely rival good is one whose use by one person prevents others from using it at the same time. A purely nonrival good is one that can be used by one person and that use does not prevent others from using that same good at the same time.

Patents are nonrival. The use of knowledge contained within the patent by one person does not prevent others from simultaneously using that knowledge. The nonrival nature of patents means that the patent holder needs to decide how to license the patent rights. Licenses are grouped into two broad categories:

1. **Exclusive licenses:** The patent owner promises to provide one or more patent rights to one party and nobody else. The exclusive license can cover the entire patent, or it can be limited to cover a specific geographic region, field of use, or both.
2. **Nonexclusive licenses:** The patent owner promises to provide one or more patent rights to multiple parties and does not promise any exclusivity to any single licensee.

Exclusive licenses are used when the licensor wants to provide patent rights to a single party, and nonexclusive licenses are used when the licensor wants to provide patent rights to multiple parties.

ii. Tailoring the licenses

A patent license, whether exclusive or nonexclusive, can cover the entire patent or be limited in any number of ways. Typical limitations include the following:

- **Manner of use limitations:** The license can grant permission to use the patent rights for certain usages (e.g. using the patent technology to run tests), but not other (e.g. selling the patent technology).
- **Geographic limitations:** The license can limit permission to use the patent rights to a specific geographic area
- **Field of use limitations:** The license can limit permission to use the patent rights to a specific field of use (e. g permission to the licensee to manufacture but use patented parts only in home appliances, not for use in commercial applications).
- **Transfer limitations:** The license can restrict, or prohibit, the licensee from transferring the patent rights to another.

c. Deciding whether the licenses or assign

Licenses are far more common than assignments. The popularity of licenses is almost certainly due to the specific features of licenses and the greater flexibility they provide compared to assignment.

Table 1 provides a comparison of licenses and assignments along a number of the more critical features. If the rights holder wants to take advantage of the nonrival nature of patent rights and simultaneously transfer them to multiple transfer, the license option provides the obvious solution.

Table 1: Comparison of licenses and assignments along select features

	Licenses	Assignments
Ability to take advantage of nonrival nature of patent rights	Nonexclusive licenses have unlimited ability Exclusive licenses have limited ability based on the rights granted in the license	Not available
Nature of transfer	Title remains with rights holder Transfer is revocable	Title passes to transferee Transfer is irrevocable
Formal requirements	None	Must be in writing to be enforceable
Standing to sue	Nonexclusive licensees have no standing to sue for patent infringement Exclusive licensees have standing to sue for patent	Assignee has standing to sue for patent infringement

	infringement, but may be required to join the patent holder to the lawsuit	
--	--	--

Source: own processing

When a patent holder wishes to sell the patent, that sale will typically be structure as an exclusive license rather than an assignment. The flexibility of a license, and the fact that a licensor retains some control over the patent, makes licensing more appealing than outright assignments to patent holders.

3. Valuation of patent right transfers

One of the most critical times for valuing a set of patent rights is when patent rights are being transferred voluntarily. Valuation helps the potential buyer and seller of the patent rights to make a number of informed decisions. Should the transfer take place, when should it take place and what is the ideal method for the transfer? Finally, valuation is needed to price the transfer.

Determining that price is one of the most important elements (if not the most important) of the eventual transfer agreement because it is the price that determines each side’s eventual profit (or loss) from the deal.

The most common method for transferring patent rights is through some form of license agreement, so in this chapter we:

- Consider the typical payment structures for patent licenses
- Examine generally how to price a patent license
- Explore the tendency of parties for less formal valuation techniques

a. Payment structures

There are no restrictions on the payment methods that can be used to assign or license a set of patent rights. Such payment methods can be as creative as parties wish them to be. Common payment methods for patent right transfers include the following:

- A recurring royalty payment that is based on the economic benefits the transferee generates from the patent rights.
- A one-time payment at the time of transfer.
- A partial up-front payment at the time of transfer coupled with a recurring royalty payment.
- An equity interest in the transferee.
- The employer’s agreement to hire the employee (in the case of an employee invention assignment agreement).

The payment structure is important; it can influence the price in a number of ways.

b. Valuation methods for a patent license

Once the parties have an understanding of the available pricing options, how should they price a given patent license? The answer is that the licensor should be trying to charge as high a price as possible, the licensee should be trying to pay as low a price as possible.

The value (and therefore the price) of the license stems from the net future economic benefits that flow from the license to each party.

i. The pricing zone

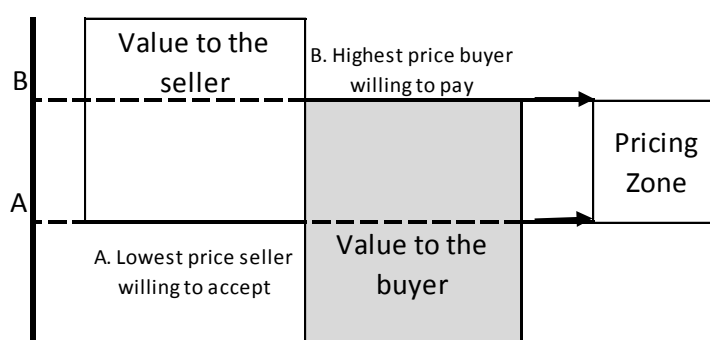
The price of any good should be based on the good's value to both the buyer and the seller. The total price for the license should be:

1. greater than the value of the patent rights to the licensor and
2. less than the value of the patent rights to the licensee.

In effect, if the value of the patent license falls within the pricing zone for doing a deal, a transaction makes sense and the parties simply need to figure out how to divide the extra value that is created by the transaction (Figure 1).

When royalties are developed intelligently, they are the tangible representation of this value measurement and apportionment. The royalties should measure the licensee's economic benefits from obtaining the patent rights and apportion those benefits between the licensor and licensee. Any royalty rate within the pricing zone could be a reasonable outcome, although the apportionment could vary greatly, depending on the parties' relative negotiating leverage.

Figure 1: The pricing zone for a patent license



Source: own processing

No single calculation leads to the perfect price for a patent license. Instead, the parties should work through a general process that identifies the value of the license to the licensor and licensee so as to determine the range of royalties that would be economically reasonable for the transaction.

Any of the next methods can be used to develop the value boundaries that make up the pricing zone:

ii. Income methods

Patents can generate future streams of net economic benefits for their holders and decisions to acquire, exploit or sell patents are driven by these benefits. The most common form is discounted cash flow (DCF) analysis or more descriptive approach discounted future economic benefits (DFEB) analysis, because free cash flow is not the only relevant measurement of future net income benefits. There are three more common alternatives:

- **Net income (after tax):** The firm's earnings after operating expenses, write-offs, interest expenses, depreciation charges and taxes have been deducted
- **Pretax income:** The firm's earnings after operating expenses, write-offs, interest expenses and depreciation charges have been deducted, but before taxes have been deducted
- **Operating profit:** The firm's earnings after operating expenses have been deducted.

When choosing the specific income measurement for the DFEB analysis, the valuator needs to be careful to apply a **discount rate** that is appropriate for that specific income measurement. The discount rate represents the expected rate of return that would be earned from an alternative and equally risky investment.

iii. Market methods

The market approach works on the premise that the valuation of an object should be based on an estimation of the benefits to the market participants. In competitive markets, market prices will develop as a matter of principle for the objects traded. If the asset is traded on an active market, its market price provides the most reliable estimate of the value of the asset.

When the asset to be valued is not traded on an active market, it is necessary first to identify a distinct asset which is comparable to the asset to be valued and whose market price is known. In case of the valuation of a patent, a comparable patent can be based on the current annual sales of the product protected by the comparable patent.

Following we can see core market methods and alternatives to the core market methods for valuing assets:

1. **Competitive exchange:** The market of potential buyers is identified and encouraged to compete for the purchase of the asset, which helps to identify who ascribes the highest value to the asset.
2. **Comparable transactions:** The value of an asset is determined by looking at the range of prices paid in past or current transactions for similar assets.
3. **Alternatives to the core market methods:** They seek to overcome the problems of the core methods and still allow the market to inform the valuator about the value of the patent rights. Alternatives methods are: shadow pricing (residual valuation method and stock price indication method), surrogate valuation measures, stated preference alternatives.

iv. Cost methods

With the cost approach, the value of the asset to be valued is determined by the amount needed to acquire an asset that enables the owner to obtain the same benefits of the asset at issue. It is therefore the amount which the owner must spend in order to replace the asset to be valued with an equivalent one.

The cost approach may take various forms. When used for valuing patent rights, there are two primary costs methods:

1. **Cost of development:** based on the premise that a patent should be worth at least the amount is cost to develop the patented technology and obtain the patent rights.
2. **Cost of reasonable alternatives:** this analysis requires one to calculate what it would cost to develop or acquire an alternative to the patent under consideration. The cost should establish an upper limit on the value of the patent rights.

The cost approach, however, presents some important limits, especially in the case of patents. Indeed, the fact that significant costs have been incurred in producing a patent does not necessarily make it possible to draw conclusions about any future benefit that may result from it. One can think of the development of new patented technologies, for example, in which vast amounts of money may be invested, but whose benefit may be very minor, due, for instance, to a limited acceptance by the market or strong competition by alternative technologies. On the other side, it is possible that the development of a new patented technology has been very cheap as compared to the expected benefits that it will create for the firm. In this case, the value of the patented technology might be much higher than its cost.

v. Advanced methods: the real options approach

While cost and income approaches are still largely applied to evaluate patents, recent attention has been given to the real option approach, which allows us to account for the intrinsic uncertainty and flexibility of patents.

There have been a few attempts to incorporate the value of future flexibility into patent valuation analysis. One of the easiest and most effective ways is through the use of a decision-tree analysis. It includes future decisions or choices that are expected and that may have an effect on the value of the current decision. Assessments about various possible future paths and probabilities may be captured in a decision tree analysis and valued. For example, there are several analytical techniques: The Monte Carlo technique to model thousands of possible future scenarios, the inclusion of Markov chains to link various attributes in a manner that considers relational or transitional probabilities, incorporating new information through the use of Bayes' theorem and other approaches.

Conclusion

Intellectual property issues in recent years is gaining in importance. In particular, the area trademarks, patents and licenses. For this reason we are in the present article we tried to point out the ways and means transfers of intellectual property rights. Area of patent law in our country rapidly developing area. Development of technology start-ups and brings with it the need to transfer scientific and technical knowledge. In the transfer of patent rights it is often necessary to make their valuation. Also, this area is partly developed in the present article. That this is an area which has recently been satisfactorily dealt with, it is necessary to continue to analyze and develop this issue.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: „Transfer of intellectual property through licensing agreements and other instruments of transfer“, VEGA no. 1/0264/15 - project share is 100%.

References

- [1] Jakubec, M., Kardoš, P., 2012. *Ekonomické zručnosti – vybrané problémy*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-663-2.
- [2] Kardoš, P., 2013. Metódy ohodnocovania nehmotného majetku v SR – teória a prax. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác / Štefan Majtán a kolektív, redakčné a zostaviteľské práce Miroslav Tóth, vedeckí recenzenti Elena Fetisovová, Alena Tršťanská*. Bratislava: EKONÓM, pp. 222-227, ISBN 978-80-225-3636-3.
- [3] Kardoš, P., 2014. Patenty ako generátory tvorby hodnoty podniku. In *Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov - II [elektronický zdroj] : zborník vedeckých statí / Helena Majdúchová a kolektív, redakčné a zostavovateľské práce: Martin Križan ; vedeckí recenzenti: Vladimír Mišík, Alena Tršťanská*. VEGA 1/0980/12, Bratislava: EKONÓM, pp. 50-59 CD ROM, ISBN 978-80-225-4002-5.

- [4] Murphy, W. J., Orcutt, J. L., Remus, P.C., 2012. *Patent Valuation*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 978-1-118-02734-9.
- [5] Munari, F., Oriani, R., 2011. *The Economic Valuation of Patents*. Northampton: Edward Elgar, 2011. ISBN 978-1-84844-548-2.
- [6] Parr, L. R., 2007. *Rozalty Rates for Licensing Intellectual Property*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-06928-8.

Contact

Ing. Miroslav Jakubec, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

LIBERALIZATION PROCESS OF POSTAL SERVICES AND ITS CONSEQUENCES FOR SLOVAKIA

PROCES LIBERALIZÁCIE POŠTOVÝCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU A JEHO DÔSLEDKY

Lucia Jantošová, Mária Braunová¹

ABSTRACT

Slovenská pošta, a.s. is a company operating on the Slovak market, the only one by the end of 2012 which provide the service, called a universal postal service. With entrance to the European Union it was necessary to adapt the legislative and economic environment of this community context. Slovakia, as one of the ten countries that have been granted the exception, could ensure the conditions for the formation of a homogeneous competitive environment for postal companies till the end of 2012. From 1.1.2013 Slovak market is already fully liberalized, and thus ready to join equal competitors. Slovenská pošta, a.s. continues to be the only provider of the universal postal service.

KEY WORDS

liberalization, postal services, alternative postal companies, Slovenská pošta, a.s.

JEL CLASSIFICATION

M21

1. Úvod

Cieľom príspevku je priblížiť liberalizačný proces v oblasti poštových služieb, ktorý sa začal v roku 2012 a následne vyvrcholil na začiatku roku 2013. Liberalizačný proces bol súčasťou prispôbenia slovenského trhu podmienkam Európskej únie. Zmeny mali priniesť zlepšenie konkurencieschopnosti na trhu, nakoľko niektoré druhy poštových služieb výhradne poskytovala len Slovenská pošta, a.s. Tieto monopolné praktiky neboli v súlade s právom Európskej únie, a preto bolo dôležité, aby sa zefektívnila hospodárska súťaž na Slovensku. V súčasnosti je už možné zhodnotiť, či prijaté zmeny viedli k zlepšeniu konkurenčného prostredia a hlavne zhodnotiť dopady liberalizácie najväčšieho poskytovateľa poštových služieb na Slovensku, ako poskytovateľa univerzálnej poštovej služby.²

2. Proces legislatívnej zmeny poštového trhu

Programovým vyhlásením vlády SR na obdobie rokov 2010 – 2014, sa vláda SR zaviazala zabezpečiť vytvorenie legislatívneho a regulačného rámca na poskytovanie poštových služieb

¹ Mária Braunová, Ing., University of Economics in Bratislava, Faculty of business management, e-mail: mari.braunova@gmail.com

Lucia Jantošová, Ing., University of Economics in Bratislava, Faculty of business management, e-mail: jantosova.lucia@gmail.com

² Definovaná ako poštové služby vyhradené len pre poskytovateľa univerzálnej služby, t. j. Slovenskú poštu, a. s., ktorá bola kompenzáciou za finančné bremeno vyplývajúce z povinnosti poskytovať univerzálnu poštovú službu na celom území SR za prijateľné, resp. regulované ceny. Slovenská pošta, a. s., ako jediný poskytovateľ univerzálnej služby v SR bola oprávnená prijímať a dodávať korešpondenciu a reklamné adresované zásielky s hmotnosťou najviac 50g (do 31. 12. 2005 s hmotnosťou 100 g) a korešpondenciu (listy) určenú do vlastných rúk účastníkom súdnych konaní a konaní pred správnymi orgánmi.

na liberalizovanom trhu s garanciou poskytovania univerzálnej poštovej služby (Úrad vlády SR, 2010). Univerzálna poštová služba predstavuje súbor vybraných poštových služieb, ktoré je povinný poskytovateľ univerzálnej poštovej služby poskytovať na celom území SR v prístupových a kontaktných miestach za rovnakých podmienok, v rovnakej kvalite, za prijateľné ceny každý pracovný deň, a to najmenej s jedným vyberaním a jedným dodaním poštových zásielok denne (Zákon č 324/2011 Z. z.).

Daná úloha vyplynula Slovensku aj zo Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2008/6/ES z 28. februára 2008, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 97/67/ES s ohľadom na úplné dokončenie vnútorného trhu poštových služieb Európskeho spoločenstva (Úradný vestník EÚ, 2008). Termín pre dokončenie otvorenia trhu poštových služieb bol stanovený na 31. 12. 2010 s výnimkou 11 členských štátov Európskej únie, ktorými sú Česká republika, Grécko, Cyprus, Lotyšsko, Litva, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Poľsko, Rumunsko a Slovenská republika. Tieto krajiny mali podľa čl. 3 smernice 2008/6/ES možnosť odložiť jej implementáciu do 31. 12. 2012 s cieľom vyhradiť najneskôr do uvedeného termínu služby pre poskytovateľov univerzálnej služby (Pálková, 2007).

Proces transpozície smernice 2008/6/ES do vnútroštátnych právnych predpisov Slovenskej republiky bol výrazne ovplyvnený rozhodnutím Európskej komisie zo 7. októbra 2008 o slovenských právnych predpisoch týkajúcich sa služieb hybridnej pošty a následným priestupkovým konaním. V tejto súvislosti bol v roku 2009 vypracovaný nový návrh zákona o poštových službách s navrhovanou účinnosťou od 1. januára 2012 vrátane otvorenia trhu, a to o jeden rok skôr ako umožňovala povolená výnimka (SITA, 2012). Pri návrhu Poštovej politiky do roku 2014 boli využité odporúčania Európskej komisie získané z dvojstranných konzultácií, ale osobitne aj z mnohostranných konzultácií, ktoré boli uskutočnené počas rokov 2008 – 2010 v pracovných skupinách Výboru pre poštovú smernicu na vybrané témy.

Problematika Poštovej politiky do roku 2014 bola orientovaná na prípravu a zabezpečenie úloh v súvislosti s 25. svetovým poštovým kongresom, ktorý sa konal v roku 2012. V slovenských podmienkach bolo nutné tieto zmeny premietnuť do zákona, a z tohto dôvodu bola uskutočnená novela Zákona o poštových službách. Dňa 14. 10. 2011 vyšiel v čiaske 103/2011 Zbierky zákonov pod číslom 324/2011 Z. z. Zákon o poštových službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Ministerstvo dopravy, 2011).

Nový zákon upravuje podmienky poskytovania poštových služieb a poštového platobného styku na trhu poštových služieb, rozsah, podmienky poskytovania a financovanie univerzálnej služby, práva a povinnosti poskytovateľa poštových služieb a ich užívateľa, prístup k verejnej poštovej sieti a požiadavky na hustotu a vybavenie prístupových miest verejnej poštovej siete a kontaktných miest verejnej poštovej siete, pôsobnosť orgánov štátnej správy v poštových službách, štátny dohľad nad poskytovaním poštových služieb, štátnu reguláciu v tejto oblasti, priestupky a iné správne delikty na úseku poštových služieb (Zákon č 324/2011 Z. z.). Nevzťahuje sa na činnosti vykonávané dopravcami alebo zasielateľmi.

Tento zákon novelizuje aj Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) a Zákon č. 145/1995 Z. z. o správnych poplatkoch. Od 1. januára 2012 sa preto zrušil Zákon č. 507/2001 Z. z. o poštových službách. Zároveň sa týmto zákonom preberajú právne akty Európskych spoločenstiev.

Zavedenie nového zákona o poštových službách od 1. januára 2012 zabezpečil úplnú liberalizáciu domáceho poštového trhu a zároveň zrušil poštovú výhradu*, ktorú mala len Slovenská pošta, a.s., ako monopol. Tá jej má nahradiť straty vzniknuté pri poskytovaní univerzálnej služby. Po prijatí novely sa tak na trh mohli vrátiť operátori takzvanej hybridnej pošty (Webnoviny, 2011). Zákon o poštových službách v paragrafe 7 definuje poštovú výhradu ako poštové služby vyhradené len pre poskytovateľa univerzálnej služby.

a. Zmeny poštového trhu po prijatí poštového zákona

Nový poštový zákon podľa návrhu Poštovej politiky do roku 2014 priniesol najmä zmenu v systéme vzniku oprávnení na poskytovanie poštových služieb a zavedenie nového modelu financovania univerzálnej služby prostredníctvom kompenzačného fondu. So zrušením poštovej výhrady a zavedením úplnej liberalizácie na trhu poštových služieb podľa Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja súvisí najmä zmena v systéme vzniku oprávnení na poskytovanie poštových služieb a zavedenie nového modelu financovania univerzálnej služby prostredníctvom kompenzačného fondu.

Liberalizácia poštového trhu prináša množstvo zmien a medzi tie najdôležitejšie patria voľný trh a zrušenie poštovej výhrady, čo je v konečnom dôsledku najzásadnejšia zmena.

i. Zrušenie poštovej výhrady

V novom zákone už neexistuje pojem poštovej výhrady, preto v ňom nie je ani vymedzený okruh poštových služieb, ktoré by mohol poskytovať len jeden poštový podnik. V realite to znamená, že každý registrovaný poštový podnik môže poskytovať akúkoľvek poštovú službu v plnom rozsahu.

Všetky poštové podniky sú povinné podať prihlášku na registráciu na Poštový regulačný úrad (PRÚ)³. Pri registrácii je potrebné preukázať bezúhonnosť, predložiť poštové podmienky a tarify. Vyššie nároky sa na registráciu na poštový podnik kladú, ak ide o poskytovanie poštového platobného styku a vyberanie a dodávanie úradných zásielok (Zákon č. 324/2011 Z.z.). V prípade poštového platobného styku môže ísť okrem preukázania odbornej spôsobilosti, technickej a organizačnej pripravenosti tiež schopnosti uhradiť nároky na náhradu škody, napr. minimálnou výškou základného imania alebo poistením (Teleoff, 2014).

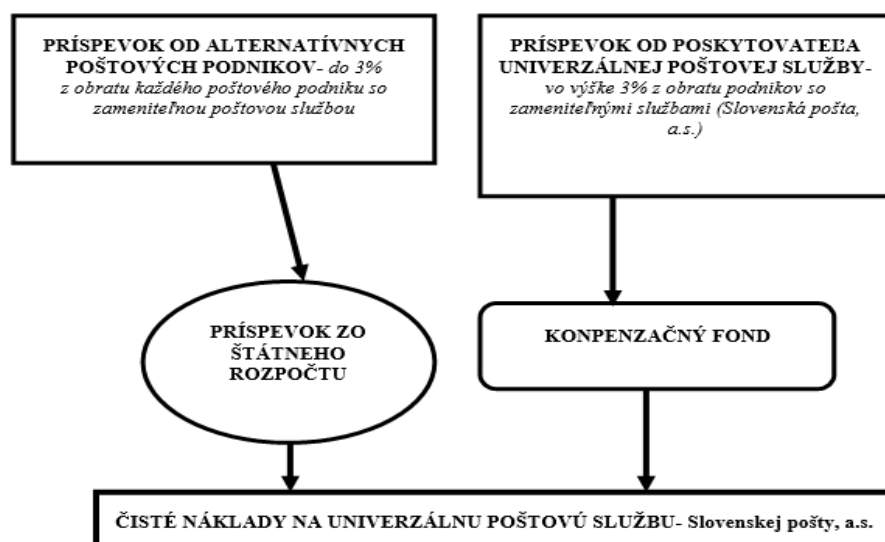
Tým, že sa Poštovému regulačnému úradu rozšírila jeho pôsobnosť a tiež aj povinnosti v oblasti regulácie poštových služieb a štátneho dohľadu, vzrástli výdavky najmä z dôvodu zvýšenia počtu zamestnancov. Úrad pri konaní o udelení poštovej licencie na poskytovanie univerzálnej služby vydal aj požiadavky na kvalitu univerzálnej služby, ktorými ustanoví podrobnosti najmä vo vzťahu k pravidelnosti, spoľahlivosti a dostupnosti poskytovania univerzálnej služby vrátane lehoty na dodanie poštových zásielok v rámci univerzálnej služby (Teleoff, 2009).

ii. Zmena systému financovania univerzálnej poštovej služby

Druhou výraznou zmenou je financovanie univerzálnej poštovej služby. Podstata financovania spočíva v tom, že sa najskôr definujú, tzv. čisté náklady za univerzálnu službu. Tie tvoria celkový balík finančných prostriedkov, ktoré by mali byť poskytovateľovi univerzálnej služby uhradené, keďže mu ich už poštová výhrada nekompenzuje (Fučela-Fabrová, 2013). Tento balík spoločne vytvoria poštové podniky, ktoré poskytujú zameniteľné poštové služby, čím sa vytvorí kompenzačný fond a zvyšok prostriedkov by mal doložiť štát zo štátneho rozpočtu (Legeň, 2011). Mechanizmus financovania univerzálnej služby je zobrazený na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 1: Mechanizmus financovania univerzálnej poštovej služby

³Od roku 2013 sú Telekomunikačný úrad (TÚ) SR a Poštový úrad (PÚ) SR jeden úrad - Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zmeny v systéme financovania poštových služieb viedli aj k zmenám v oblasti poplatkov za licencie.

iii. Zmeny v oblasti poplatkov za licencie

Na domácom trhu pôsobí okrem dominantnej Slovenskej pošty, a. s. i 22 (stav k 20.03.2016) už zaregistrovaných poštových podnikov. Licenciu mala od roku 2002 len Slovenská pošta, a.s. s platnosťou do konca roka 2012. Štátna spoločnosť za jej udelenie neplatila poplatok, pretože nebol aktualizovaný zákon o správnych poplatkoch. Poplatok za udelenie licencie je vo výške 33 193,50 € (Poštové služby.sk, 2010a). Poplatok za zmenu licencie je vo výške 165,50 €. Poplatok za registráciu poštového podniku sa však znížil zo 165,50 € na 100 € (Teleoff, 2014). Prehľad súčasných poplatkov je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1: Mechanizmus financovania univerzálnej poštovej služby

Typ poplatku	Cena v €
Poplatok za udelenie licencie	33 193,50 €
Poplatok za zmenu licencie	165,50 €
Poplatok za registráciu poštového podniku	100 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zásadnou úlohou PRÚ po roku 2012 bolo vytvorenie podmienok na uplatnenie nového systému udeľovania povolení, a to najmä v súvislosti so zameniteľnými službami. Úrad zabezpečil podmienky na prípadné uplatnenie kompenzácie čistých nákladov univerzálnej služby, ktoré predstavujú pre jej poskytovateľa neprimeranú záťaž (PRÚ, 2012). Úrad pri konaní o udelení poštovej licencie na poskytovanie univerzálnej služby vydal aj požiadavky na kvalitu univerzálnej služby, najmä vo vzťahu k jej pravidelnosti, spoľahlivosti a dostupnosti, vrátane lehoty na dodanie poštových zásielok.

Poskytovateľ univerzálnej poštovej služby je ďalej povinný uzavrieť s poštovým podnikom poskytujúcim zameniteľné poštové služby zmluvu o prístupe k verejnej poštovej sieti, ak je to pre daný poštový podnik vyhovujúce a prospieva to hospodárskej súťaži. Na základe zmluvy Slovenská pošta, a.s. musela sprístupniť alternatívnym operátorom časť svojej infraštruktúry (prepravné kapacity, triediace linky, pošty a pod.), ale iba vtedy, ak jej to dovoľujú jej kapacitné alebo technické možnosti (Poštové služby.sk, 2010b). V prípade rozporu pri uzatváraní zmluvy medzi Slovenskou poštou, a. s. a poštovým podnikom do procesu vstupuje PRÚ.

3. Pôsobenie Slovenskej pošty, a. s. na poštovom trhu

Po vzniku samostatnej Slovenskej republiky Slovenská pošta zabezpečovala činnosť poštových služieb od roku 1993 do roku 2004 ako štátny podnik. Slovenská pošta, š.p. vznikla 1. januára 1993 ako štátny podnik so sídlom v Bratislave a od 1. marca 1996 má centrálu v Banskej Bystrici (Slovenská pošta, 2016). Od 1. októbra 2004 sa zmenila na akciovú spoločnosť. Jej akcionárom je štát v zastúpení Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja. Od svojho vzniku hospodári samostatne a nedostáva dotácie zo štátneho rozpočtu. Ratingová agentúra Moody's udelila Slovenskej pošte, a. s. už tretí rok za sebou rating úverového rizika na úrovni Aaa.sk, čo je najvyššia možná úroveň (Slovenská pošta, 2014).

V roku 2008 spoločnosť získala aj certifikáty, ktoré potvrdzujú zavedenie a udržiavanie systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažérstva, zodpovedajúce požiadavkám normy STN EN ISO 9001:2001 a STN EN ISO 14001:2005. Spoločnosť je taktiež držiteľom prestížnej ceny HR Gold za inovatívny projekt v personalistike. Spoločnosť disponuje základným imanom vo výške 214,3 mil. eur a poskytuje univerzálnu poštovú službu. Slovenská pošta, a.s. je najväčší poskytovateľ poštových služieb na Slovensku s viac ako 1 500 pobočkami (Slovenská pošta, 2016). Súčasne patrí k najväčším zamestnávateľom v krajine. Vo svojom fungovaní prešla pošta viacerými významnými zmenami a jednou z najzásadnejších bolo prijatie nového Zákona o poštových službách.

a. Súčasnosť Slovenskej pošty, a.s.

Spoločnosť Slovenská pošta, a.s. získala novú poštovú licenciu na poskytovanie univerzálnej služby na ďalších desať rokov s účinnosťou od 1. januára 2013 do 31. decembra 2022. Rozhodnutie Poštového regulačného úradu (PRÚ) nadobudlo platnosť dňa 4. septembra 2012.

Prijatím Poštového zákona sa čiastočne zmenila aj pôsobnosť Slovenskej pošty, a.s., ktorá v súčasnosti vykonáva tieto funkcie poskytovanie univerzálnej poštovej služby v rozsahu vymedzenom poštovou licenciou na základe osobitného predpisu, poskytovanie poštových služieb, výkon poštovej prevádzky na území SR v rozsahu: preprava a dodanie listových, balíkových a peňažných zásielok, vrátane elektronickej pošty, podanie, preprava a dodanie zásielok, vrátane peňažných služieb v medzinárodnom styku, zrýchlená a kuriérna doprava zásielok, vrátane dokumentov, so zaručeným časom dodania, vrátane medzinárodného styku, výstavba, prevádzka a rozvoj jednotnej siete pošty na území Slovenskej republiky, vydávanie odbornej literatúry, prevádzkových predpisov, pomôcok a tlačív, propagačných a informačných materiálov v oblasti svojej činnosti, vydávanie poštových cenín, archivácia poštových cenín a tlačív a s tým súvisiace práce vrátane výroby príležitostných poštových pečiatok, agenda poštových pečiatok, zriaďovanie príležitostných priehradiek vrátane strojovej propagácie a činnosť Poštového múzea (Slovenská pošta, 2014).

Pošta sa vzhľadom na zmeny na trhu pokúša o neustále zmeny aj v oblasti produktového portfólia, ako napríklad elektronizácia podávania zásielok. Ďalšou oblasťou je modernizácia pobočiek po celom Slovensku a prijímanie nových pracovných síl, ktoré majú priniesť nové myšlienky a nápady v silnejúcej konkurencii na trhu poštových služieb.

b. Ekonomická situácia Slovenskej pošty po prijatí zákona

Slovenská pošta, a.s. ako poskytovateľ univerzálnej poštovej služby – subjekt na trhu, ktorý poskytuje služby aj v miestach, kde je to pre súkromných prevádzkovateľov poštových služieb nevýhodné, hospodári na základe príspevkov do kompenzačného fondu a príspevkov štátneho rozpočtu. S rozvojom internetového bankovníctva a s pokrokom v informačno-komunikačných technológiách „zápasí“ Slovenská pošta, a.s. s problémom ako získať nových

zákazníkov. S úplnou liberalizáciou trhu poštových služieb sa situácia Slovenskej pošty, a.s. výrazne zhoršila.

Slovenská pošta, a.s. vychádza vo svojej podnikateľskej činnosti z Podnikateľského plánu SP na rok s výhľadom na ďalšie 2 roky. Plán je schválený a aktualizovaný rozhodnutím jediného akcionára. Prioritou manažmentu Slovenskej pošty, a.s. je pre nasledovné roky zabezpečenie plánovaného kladného výsledku hospodárenia pred zdanením (Slovenská pošta, 2012).

Napriek silnejúcim konkurenčným tlakom na poštovom trhu, Slovenská pošta, a.s. dosiahla v roku 2014 zisk vo výške 4 912 tis. € pred zdanením, čo po zohľadnení splatnej a odloženej dane predstavuje zisk 3 317 tis. € (vývoj zisku od roku 2007 – 2014 je uvedený v nasledujúcom grafe) (Slovenská pošta, 2014).

Graf 1: Vývoj zisku od roku 2007 do roku 2014

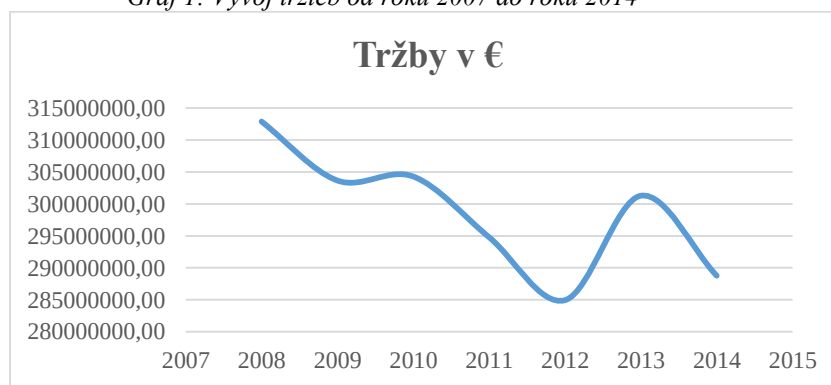


Zdroj: Vlastné spracovanie

Slovenská pošta, a.s. čelila v roku 2010 dôsledkom predčasnej liberalizácie trhu s poštovými službami, ktorá predstavuje pre Slovenskú poštu ako poskytovateľa univerzálnej služby, vyplývajúcej zo zákona, vysokú finančnú záťaž. Pošta musela prijať účinné opatrenia hlavne v oblasti svojej cenovej politiky, s cieľom udržania si významných zákazníkov a dominantného postavenia na trhu s poštovými službami. Slovenská pošta, a.s. v roku 2010 nesplnila plánovaný výsledok hospodárenia a ukončila rok 2010 so stratou vo výške 12 946 tis. € pred zdanením (Slovenská pošta, 2010). Zároveň však pošta udržala zamestnanosť na plánovanej úrovni bez hromadného prepúšťania a zabezpečila rast priemernej mzdy o 5% oproti roku 2009. Pošta postupne prijala opatrenia pre stabilizáciu a v roku 2011 a 2012 zmiernila celkovú stratu (Slovenská pošta, 2012). V roku 2013 sa jej podarilo dosiahnuť aj plánovaný kladný výsledok hospodárenia, čo zopakovala aj v roku 2014, kedy dosiahnutý výsledok hospodárenia výrazne prevýšil stanovený plán (Slovenská pošta, 2014). Daná skutočnosť pre Slovenskú poštu, a.s. znamená splnenie jedného z najdôležitejších finančných strategických cieľov, ktorým je udržateľnosť kladného výsledku hospodárenia.

Slovenská pošta, a.s. tak potvrdila udržateľnosť kladného výsledku hospodárenia a aj vysokú pravdepodobnosť pokračovania tohto trendu v nasledujúcich rokoch. Zisk pred zdanením medziročne vzrástol o 12,4% (2013 vs. 2014), čo pošta hodnotí veľmi pozitívne. Výrazne zmeny nastali aj v oblasti vývoja výnosov (tržieb). Vývoj tržieb od roku 2007 do roku 2014 je uvedený v nasledujúcom grafe.

Graf 1: Vývoj tržieb od roku 2007 do roku 2014



Zdroj: Vlastné spracovanie

Majoritný podiel z dosiahnutých výnosov (tržieb) z hospodárskej činnosti predstavujú výnosy v oblasti vnútroštátneho a medzinárodného poštového styku (60% výnosov z hospodárskej činnosti), v oblasti finančných služieb pošty a v oblasti poskytovania zmluvných zásielkových služieb.

Najzásadnejší pokles výnosov pošta zaznamenala v roku 2012. Slovenská pošta, a.s. vychádzala vo svojej hospodárskej činnosti z Podnikateľského plánu pre rok 2012, schváleného rozhodnutím jediného akcionára s prioritou zabezpečenia plánovanej straty, prípadne jej zníženia. Manažmentom očakávané ekonomické charakteristiky roka 2012 sa naplnili, resp. bolo dosiahnuté zníženie plánovanej straty. Pošta uzavrela rok 2012 so stratou pred zdanením 2 535 tis. € a po vyčíslení splatnej a odloženej dane so stratou 2 733 tis. € (Slovenská pošta, 2012).

Rok 2012 bol pre Slovenskú poštu, a. s. významným medzníkom legislatívnych zmien v novom zákone 324/2011 Z. z. o poštových službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov s účinnosťou od 01. 01. 2012, ktorý priniesol liberalizáciu poštového trhu, zaviedol nový model financovania univerzálnej služby prostredníctvom kompenzačného fondu a uložil povinnosť prevádzkovateľovi univerzálnej poštovej služby umožniť prístup do verejnej poštovej siete iným poštovým podnikom.

Manažment pošty deklaroval v Podnikateľskom pláne obmedzenia súvisiace s prevádzkovaním univerzálnej poštovej služby, ktoré znižujú jej schopnosť odolávať tlakom konkurenčných partnerov. Vývoj výnosov už v prvom polroku 2012 naznačoval možné neplnenie výnosov v rámci vnútroštátnych poštových služieb. Pre naplnenie hlavného cieľa vytýčeného v Podnikateľskom pláne pristúpil manažment pošty k realizácii opatrení, ktoré mali zabezpečiť vyváženosť čerpania nákladov v súlade s výkyvmi výnosov, a tým zamedziť ďalšiemu prehlbovaniu straty (Slovenská pošta, 2012). Vďaka týmto opatreniam došlo k vykrytiu výpadku výnosov úsporou v nákupoch a službách v celkovom objeme 5 mil. eur bez zníženia kvality poskytovaných služieb aj napriek nepriaznivému vývoju inflácie z plánovaných 2,7% na 3,6% potvrdených Štatistickým úradom SR. Pošta zaúčtovala v roku 2012 aj výnos súvisiaci s kompenzáciou čistých nákladov univerzálnej poštovej služby (Slovenská pošta, 2013).

K zníženiu plánovanej straty prispelo aj prehodnotenie investičného plánu, čo znížilo náklady na odpisy a na prevádzkové náklady súvisiace s investíciami. Bol zabezpečený dostatok vlastných zdrojov na investičné nákupy bez potreby čerpania investičného úveru. Slovenská pošta, a.s. v roku 2012 pristúpila k nastaveniu informačných systémov a interných postupov a k zaúčtovaniu opravných položiek k neobežnému majetku, ktoré zabezpečili súlad s ustanoveniami IAS 36 Zníženie hodnoty majetku.

K dosiahnutiu kladného výsledku hospodárenia a rastu tržieb výraznou mierou prispela tiež realizácia projektov v súlade s Koncepciou rozvoja Slovenskej pošty, a.s. na roky 2013 – 2016.

Slovenská pošta, a.s. každoročne zmierňuje dôsledky liberalizácie poštového trhu a snaží sa o zavádzanie nových produktov a prístupov k zákazníkovi, tak aby oslovili čo najväčší okruh potenciálnych zákazníkov. Ak sa chce Slovenská pošta, a.s. udržať na trvalo-konkurenčnom trhu musí sa prispôbiť zmenám na trhu, ktoré priniesla aj liberalizácia poštových služieb.

4. Záver

Slovenská pošta, a.s. v poslednom období prešla mnohými zmenami, ktoré zapríčinili aj liberalizačné tendencie zo strany štátu. Dnes čelí pošta omnoho silnejšej konkurencii, a to hlavne v oblasti doručovania balíkov a reklamných zásielok. Ako podnik pôsobiaci na trhu už niekoľko rokov je Slovenská pošta, a.s. významným hráčom v oblasti poštových služieb, čo možno predpokladať aj v budúcnosti.

V konkurenčnom prostredí disponuje pošta značnými výhodami oproti konkurencii (napr. široká sieť, množstvo produktov, možnosť expandovať aj do oblastí pre konkurenciu nevýhodných), ale naopak vzhľadom na súčasnú situáciu aj nevýhodami (napr. značná administratívna a nákladová záťaž pobočiek na Slovensku, spokojnosť zákazníka, kvalita služieb, poprípade vyššia cena ako konkurenčná), ktoré sa racionalizačnými opatreniami snaží neustále zmierňovať.

Jej kroky vedú k optimalizácii nákladov, k omladzovaniu kolektívu pracovníkov a zavádzaniu nových služieb a produktov, či už na pošte alebo v Poštovej banke, a.s. Podľa doterajšieho vývoja v oblasti tržieb a zisku možno usúdiť, že dané kroky sú účinné a vedú k stabilizácii Slovenskej pošty, a.s. na trhu poštových produktov. Slovenská pošta, a.s. sa svojimi projektami neustále snaží o posilnenie svojho imidžu ako sociálne zodpovedného podniku a spolupracuje napr. s organizáciou Dobrý anjel. Dané projekty jej môžu pomôcť k pozitívnemu vnímaniu, a tak si získať nových a stabilných zákazníkov.

Vedecké projekty

Daný článok je výstupom dvoch výskumných projektov: (1) „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“, Vega 1/0784/15: - podiel je 50%; (2) „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“, VEGA (1/0844/15): - podiel je 50%.

References

- [1] Fučela-Fabrová, I., 2013. *Financovanie univerzálnej poštovej služby v plne liberalizovanom prostredí poštových služieb v Slovenskej republike*. In. Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod. Elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných podnikov a oblasť elektronického obchodovania. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/II2013/II-2013.pdf>, [accessed 09.03.2016].
- [2] Legén, M., *Dañ za odbúranie bariér v pošte, 2011*. In. Trend. <http://www.etrend.sk/firmy/dan-za-odburanie-barier-v-poste.html>, [accessed 07.03.2016].
- [3] Ministerstvo dopravy, 2011., *Poštová politika do roku 2014*. http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=posta/Aktualizacia2016/vlastnymat.pdf, [accessed 10.03.2016].
- [4] Pálková, D., 2007. *Poštový trh otvoríme najneskôr v roku 2013- HNonline*. <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-22134530-postovy-trh-otvorime-najneskor-v-roku-2013>, [accessed 08.03.2016].

- [5] Poštové služby.sk, 2010., *PRÚ zverejnil výzvu na predkladanie žiadostí o udelenie poštovej licencie*. <http://postovesluzby.sk/aktualita/308/pru-zverejnil-vyzvu-na-predkladanie-ziadosti-o-udelenie-postovej-licencie/>, [accessed 09.03.2016].
- [6] Poštové služby.sk, 2010b., *Liberalizácia poštových služieb je pred dvermi – 2. Časť*. <http://www.postovesluzby.sk/tema-mesiaca/13/liberalizacia-postovych-sluzieb-je-pred-dvermi-2-cast/>, [accessed 10.03.2016].
- [7] PRU, 2012., *Výročná správa 2012*. <http://www.teleoff.gov.sk/data/files/39041.pdf>, [accessed 08.03.2016].
- [8] SITA, 2012., *Slovenský trh poštových služieb sa úplne otvoril*. In. Trend. <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/198755-slovensky-trh-postovych-sluzieb-sa-uplne-otvoril/>, [accessed 07.03.2016].
- [9] Slovenská pošta, 2010., *Výročná správa 2010*. <http://www.posta.sk/subory/36541/vyroczna-sprava-slovenskej-posty-2010.pdf>, [accessed 07.03.2016].
- [10] Slovenská pošta, 2011., *Výročná správa 2011*. http://www.posta.sk/subory/36904/vyroczna_sprava_sp_2011_121123.pdf, [accessed 07.03.2016].
- [11] Slovenská pošta, 2012., *Výročná správa 2012*. http://www.posta.sk/subory/37314/vyroczna_sprava_sp_2012_131212.pdf, [accessed 08.03.2016].
- [12] Slovenská pošta, 2013., *Výročná správa 2013*. <http://www.posta.sk/subory/37633/vyroczna-sprava-2013.pdf>. [accessed 09.03.2016].
- [13] Slovenská pošta, 2014., *Výročná správa 2014*. http://www.posta.sk/subory/38194/vyroczna-sprava-za-rok-2014-_web.pdf, [accessed 09.03.2016].
- [14] Slovenská pošta, 2016., *Profil spoločnosti*. <http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>, [accessed 10.03.2016].
- [15] Teleoff, 2009., *Požiadavky na kvalitu univerzálnej poštovej služby- Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb*. <http://www.teleoff.gov.sk/data/files/38031.pdf>, [accessed 08.03.2016].
- [16] Teleoff, 2014., *Registrácia- Úrad pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb*. <http://www.teleoff.gov.sk/index.php?ID=8371>, [accessed 08.03.2016].
- [17] Úrad vlády SR, 2010., *Programové vyhlásenie vlády SR na obdobie rokov 2010 – 2014*. http://www.vlada.gov.sk/data/files/18_programove-vyhlasenie-2010.pdf, [accessed 10.03.2016].
- [18] Úradný vestník EÚ, 2008., *Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2008/6/ES z 28. februára 2008*. http://www.telecom.gov.sk/index/open_file.php?file=posta/Aktualizacia2015/smernica2008_6.pdf, [accessed 09.03.2016].
- [19] Webnoviny, 2011., *Domáci poštový trh sa úplne otvorí od začiatku budúceho roka*. <http://m.webnoviny.sk/ekonomika/domaci-postovy-trh-sa-uplne-otvori/363376-clanok.html>, [accessed 10.03.2016].

Contact

Ing. Mária Braunová

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: mari.braunova@gmail.com

Ing. Lucia Jantošová

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: jantosova.lucia@gmail.com

CONCEPTUAL AGILE CHANGE MANAGEMENT PROCESS IN SAAS ENVIRONMENT

Jan Juricek¹

ABSTRACT

This paper shows a new upgraded process of change management in organization delivering products (Software) in SaaS environment. As organization needs to react on the market needs very quickly and with appropriate quality, the change management needs to be re-designed with agile approach. Today, the change process is widely designed and maintained in rigid way, which slows down the application distribution and even reduces the quality. The SaaS environment is selected (as a form of distribution of the software product) as a rapidly growing ambience with strong focus on time-to-market solutions. Based on the both quantitative and qualitative research, concept of agile change management process is designed.

KEY WORDS

Change Management, Agile, Changes, SaaS, Software development, Software development methodology, Software distribution

JEL CLASSIFICATION

L86

1. SaaS environment overview

In general, organizations have several ways to distribute their products to their customers. This paper refer to products as the software products. The software (SW) is a pattern or a program (Suber, 1988). An application is a program, or group of programs, that is designed for the end user. Application software can be divided into two general classes: systems software and applications software. Applications software (also called end-user programs) include such things as database programs, word processors, web browsers and spreadsheets. This paper refers to the application as an end-user product.

For the business, this time brings tremendous opportunities for reaching customers in foreign markets. However, the age of the long-term economically profitability to develop software individually for a specific customer recedes (Demirkan, 2010). On the contrary, the modern trend is to develop such software that can be quickly distributed and used by the end client, regardless of its location or level of technical maturity (Holoubek, 2013; Manuja, 2014).

Software-as-a-Service (SaaS), is a software delivery model in which software and associated data are centrally hosted and delivered over the Internet, as a service. As opposed to installing and maintaining software locally, SaaS customers simply access it via the Internet. SaaS solutions run on the SaaS provider's servers and the provider manages access to the application, including security, availability, maintenance, and performance. SaaS customers do not have to invest in hardware or buy and install any software.

¹ Ing. Jan Juříček, Department of System Analyses, Faculty of Informatics and Statistics, University of Economics in Prague, jan.juricek@vse.cz

a. SaaS as a distribution model

Generally, it can be distinguished three types of SW distribution model within the enterprises for application product (Juricek, 2014):

1. Unique project approach – on demand project, on demand software. The output of the unique project is the software product. Waterfall, prototyping or iterative SW methodology can be easily adopted on that approach.
2. COTS – Commercial of the Shelf. Also commented as a product approach. A COTS product is the one that is used as-is products are designed to be easily installed and to interoperate with existing system components. Almost all software bought by the average computer user fits into the COTS category: operating systems, office product suites, word processing, and e-mail programs are among the myriad examples. One of the major advantages of COTS software, which is mass-produced, is its relatively low cost (Mangieri, 2014).

COTS purchases are alternatives to custom developments or one-off government-funded developments. COTS typically requires configuration that is tailored for specific uses and the key characteristic that differentiates COTS from Custom software is that the user configurations are within the defined parameters of the commercial item and not the result of customizations to the commercial item itself. The use of COTS has been mandated across many government and business programs; as such products may offer significant savings in procurement, development, and maintenance.

Motivations for using COTS components include hopes for reduction of overall system-development and costs (as components can be bought or licensed instead of being developed from scratch) and reduced long-term maintenance costs. In the 1990s many regarded COTS as extremely effective in reducing cost and time in software development. COTS software came with many not-so-obvious tradeoffs—initial cost and development time can be reduced, but often with an increase in software component-integration work and also a dependency on the vendor, security issues and incompatibilities from future changes (McKinney, 2009). Again, waterfall, prototyping or iterative SW methodology can be easily adopted on that approach. Agile SW development methodologies can be also adopted for selected parts of development.

3. SaaS model – Software as a Service. SaaS is a modern concept where the entire application or application service operates its creator and provider. This service is also offered to customers via the Internet. By eliminating the need to install and operate applications on their own devices, SaaS has recently become a popular way traffic application. SaaS was created as a response to the need to reduce software costs; rapid deployment and outsourcing (focus on your own business and flipping all non-critical component of business to a third party. Here it should be noted that there may be also ICT components that are not, although this organization operating in the field of ICT, the main business focus for the company). Agile SW development is the main framework within the SaaS model (Mbuba, 2014; Juricek, 2014, CMS, 2008).

2. Problem definition

As the products are being re-designed and upgraded (or even decommissioned) during the time period, the appropriate changes needs to be take into actions. Regarding Kettinger, the

change management process is the sequence of steps or activities that a change management team or project leader would follow to apply change management to a project or change. (Kettinger, 1995).

According to Forrester and Gartner quantitative research, SaaS model, as a distribution model of upcoming years will be struggling for winning position. Software as a service (SaaS) is not just an alternative to the standard software installation in the business environment (traditional model) where a user has to build the server, install the application and configure it, in upcoming years it will be the most used process to perform long-term excellence services. The upcoming era of SW development and distribution will be evaluated by benefiting the reduced time of implementation, lower costs based on pay-as-you-go model (not only for small and medium segment), scalability and integration, frequency of new upgrades and releases and ability of easy-use proof of concepts also for the critical business applications of the clients (Juricek, 2014). For the maintaining and for the obtaining of all these benefits and new approaches, agile methodology of SW development, agile change management and agile release management must be taking place within the organization.

Regarding Argawal larger organization are switching from agile governance to traditional as they grows. Accordingly, they are using more formal way to maintain their change processes. Also, organizations are still using agile methodologies to manage all the requirements and changes to their application products (Argawal, 2011).

Therefore, author made a quantitative research in SaaS organization, asking the addressed 2 questions: Are they using a formal change management process? Do they have particular issues (time consumptions, reduce of quality) when using a formal change management process? The addressed audience was Head of IT Development or either CIO. The results from 50 addressed and 19 received answers are following:

- 84% of organization are using a formal change management process
- 74% of organization are having particular issues such as higher time consumptions and quality reduction while using a rigid change management process (source: Author research)

Afterwards and based on these pre-research, author made a two parallel quantitative research, aiming two research questions:

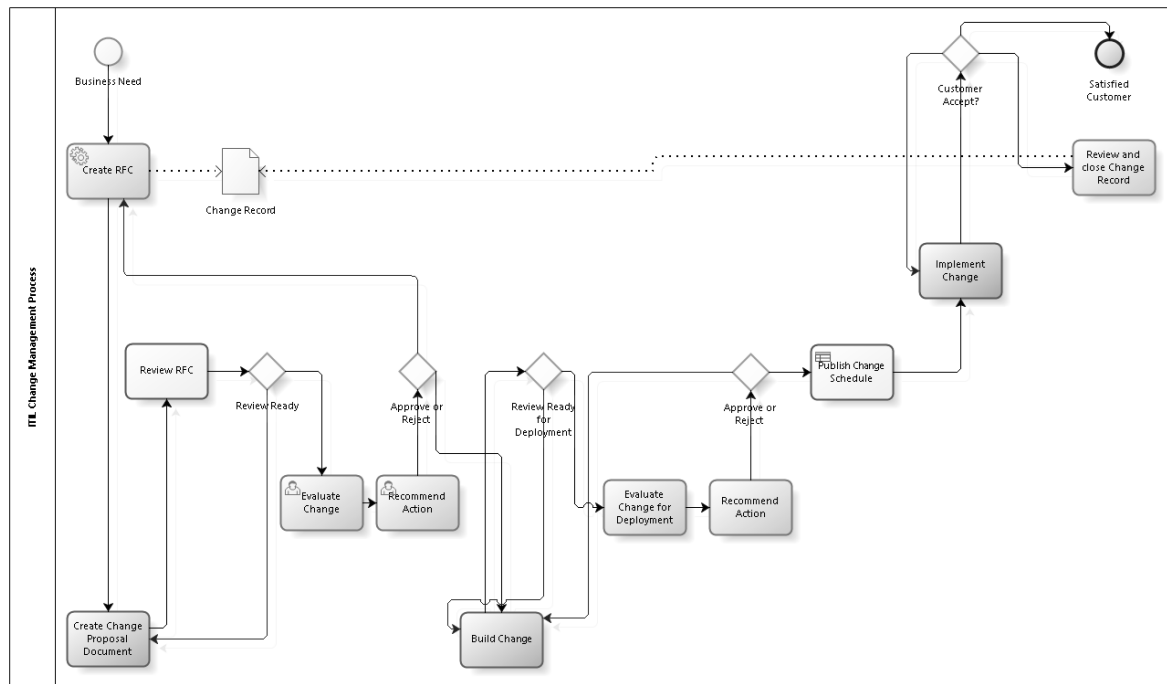
- What are the common, recurrent IT issues, resulting from rigid change management process in SaaS environment?
- How these particular issues can be treated or suppressed by the agile change management process?

Looking deeper into the problematics, crucial point of rigid change management process needs to be analyzed. Regarding both Cancian and Rabelo, issues are coming from several factors:

1. Building change team, the team who is responsible to develop the subject of the change, is often heavily overloaded by amount of work placed on them but also bureaucratic process overload.
2. Smaller or lack of straight involvement of the key user. In many cases, key user of the application is standing out of the process, as a requestor of the change is not always the customer and vice-versa.
3. Two cycles of CAB in rigid change management process (as referenced ITIL Change Management Process) is objectively slowing down the process and in teams can lose the continuity of knowledge in some cases.

Unconnected the implementation team. Business need is often staying out of the change management process, as the IT itself is not often part of the business team of the particular organization. Therefore, there is lack of continuity in implementing the change and customer acceptance. Below, the rigid change management process (Referenced ITIL Change Management) is showed:

Figure 1: Rigid Change Management Process



Source: Author

3. Conceptual agile change management process

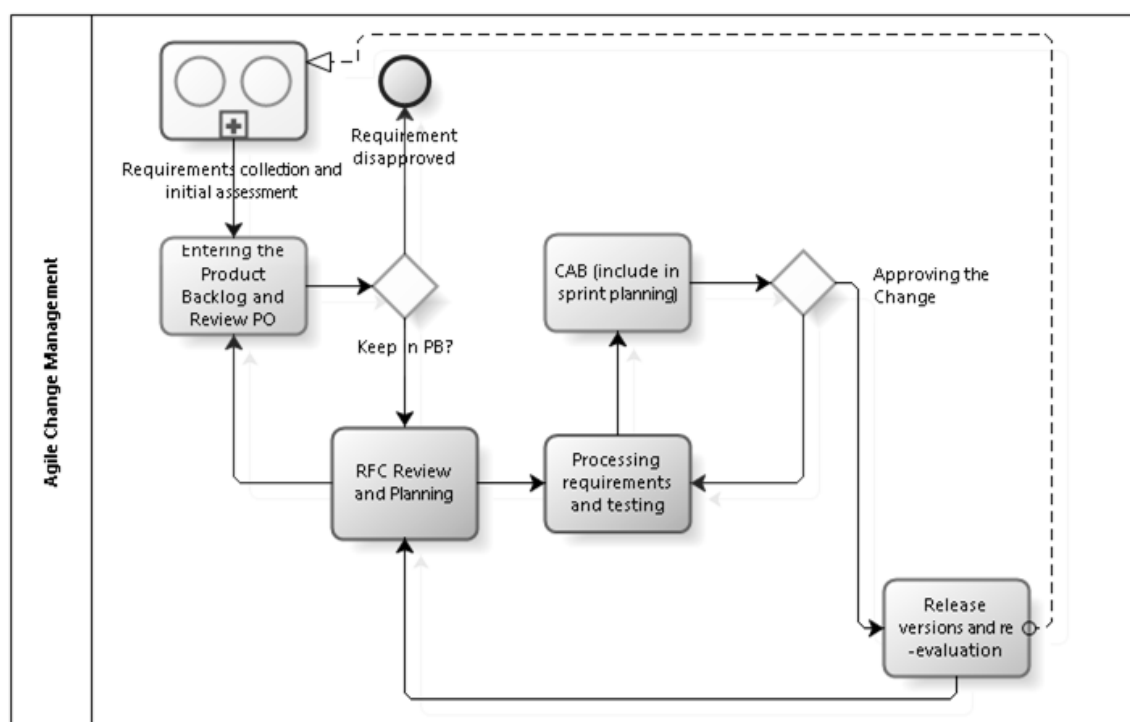
Author of this paper is proposing the conceptual agile change management process to address the solution of the described problem definition. The process contains these conceptual changes:

- Change Approval Board meeting (CAB) is being used as a prioritization of implementation of changes.
- Key User is straight involved in process of product backlog and in process of release. User is part of the team of CAB as he is collaborating with product owner (PO), either if it is not the product owner himself, in the whole agile change management process.
- Implementation change manager or Release Manager (responsible for implementing the change onto the production environment) is collaborating with product owner on daily basis.
- Iterations are incorporated in the release management. The process is objectively accelerated and it is bringing a fast feedback.
- Process itself is visibly redacted. The two cycles of CAB are reduced for speed up the process and lighted the bureaucratic procedures for the change team and the release team. Again, the fast feedback as an agile principle is facilitated. According several authors, agile principles are based on (and not only) visibility and iterations (Beck, 2001; Highsmith, 2002; Juricek, 2014)

- Agile change management process has to enforce the test automate. The regression testing is accentuating within the process of release management of the major changes. Regression testing is the process of testing changes to computer programs to make sure that the older programming still works with the new changes (Elliott, 2004). Also, for the emergency change, which is not providing the subject of its improvement, there must be automatize roll-back process of implementation the older version of the entire solution (Cancian, 2012; Robelo, 2008)

Please refer to the designed agile change management process below:

Figure 2: Agile Change Management



Source: Author

a. Validation of the Agile Change Management process

Agile change management process was validated through group of experts (expert panel). Following table show the reaction of the experts as well as their distribution in field of expertise. Expert were approached and selected from experts group on LinkedIn and their responses were anonymous. Author asked selected individuals if this framework is addressing their problems and of it could bring a value to their enterprises in terms of leverage the quality or acceleration the change process.

Table 1: Validation of Agile Change Management – response reactions

Field of expertise	Number of participants	Positive Reaction	Neutral Reaction	Disagree Reaction
Standard position in the process (Change Manager, Release Manager, Project	15	8 (53% positive reaction)	6 (40% neutral reaction)	1 (7% negative reactions)

Manager, Scrum Master etc.)				
Senior position above the process (Head of Development, Executive, Member of Board)	4	1 (25% positive reaction)	3 (75% neutral reaction)	0
Customer of the product	12	8 (67% positive reaction)	4 (33% neutral reaction)	0

Source: Author

4. Conclusion

The paper show the possibilities to design a new approach to SaaS change management process, with ab adoption of agile principles. As SaaS organization use the agile SW development methodologies, it is essential to implement re-designed change process for the application products. With more than 50% of positive reaction across the wide organization role, the agile change management process need to be established on collaboration, iteration and closer cooperation with the user of the product. Model needs to be expanded to other then SaaS environment as well as the proper roles description and model collaboration so it can be verified in complex environment.

References

- [1] ARGAWAL, P., Continuous SCRUM: Agile management of SaaS products. Proceedings of the 4th India Software Engineering Conference, ISEC11, Pages 51-60. 2011.
- [2] BECK K., Cockburn A., Jeffries R., Highsmith J., “Agile manifesto”, <http://www.agilemanifesto.org>, 2001, 12-4-2002.
- [3] CANCIAN, M.H., Robelo, R.J., Von Wangenheim, C.G., 2012. What is collaboration? An analytical cut from the business processes and saas perspectives. IFIP Advances in Information and Communication Technology. Vol. 380 AICT, p. 374-384. ISBN: 978-364232774-2.
- [4] CMS, 2008. Selecting a Development Approach. Office of Information Services.
- [5] DEMIRKAN, H., Cheng, H., Coordination strategies in an SaaS supply chain, Journal of Management Information Systems, Volume 26, Issue 4, 1 April 2010, Pages 119-143, ISSN: 07421222.
- [6] ELLIOTT, Geoffrey, 2004. Global Business Information Technology: an integrated systems approach. Pearson Education. p.87.
- [7] HIGHSMITH, J., 2002. Agile Software Development Ecosystems, Addison–Wesley, Boston, MA.
- [8] HOLOUBEK, A., Floyd, B.D., Simplifying software development and distribution-platform as a service. Journal of integrated Design and Process Science, Volume 17, Issue 3, 2013,. p.47-57, ISSN: 10920617.

- [9] JURICEK, J., 2014. Types of software distribution and appropriate SW development methodology. In: System approaches'14. Systems thinking and global problems of the world. [online] Praha, 13.11.2014 – 14.11.2014. Praha: Publishing Oeconomica, 2014, s. 42–48. ISBN 978-80-245-2074-2.
- [10] JURICEK, J., 2014. Agile Project Management Principles. Lecture Notes on Software Engineering, 2014, roč. 2, č. 2, s. 172–175. ISSN 2301-3559.
- [11] KETTINGER, William J., Grover, Varun, 1995. Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management, Journal of Management Information Systems. Vol 12, No 1. (Summer, 1995), pp. 9-30. Published by M.E. Sharpe, Inc.
- [12] MANGIERI, M.L., 2014. Simulation / Emulation techniques: Comproessing schedules wirh parallel HW/SW Development. AIAA Space Conference. ISBN: 978-162410257-8.
- [13] MANUJA, M., Manisha M., Moving Agile Based Projects on Cloud, 2014. IEEE International Advance Computing Conference, IACC 2014. ISSN: 16079264.
- [14] MBUBA, F.H., Chung Wang, W.Y., 2014. CMS, 2008. Selecting a Development Approach. Office of Information Services. Journal of Internet Technology, vol. 15, Issue 1, p. 103-113.
- [15] McKINNEY, D., 2009. Impact of Commercial Off-The-Shelf (COTS) Software and Technology on Systems Engineering, Presentation to INCOSE Chapters.
- [16] RABELO, R.J., 2008. Advanced collaborative business ICT infrastructures. Methods and Tools for Collaborative Networked Organizations, p. 337-370. Published by Springer. ISBN: 978-038779423-5.
- [17] SUBER, P., 1998. What is Software? Journal of Speculative Philosophy, 2, 2 (1988) 89-119. HTML edition, Copyright © 1988.

Contact

Ing. Jan Juříček
Department of System Analyses
Faculty of Informatics and Statistics
University of Economics in Prague
jan.juricek@vse.cz

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE USE OF VENTURE CAPITAL IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE

KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYUŽÍVANIA RIZIKOVÉHO KAPITÁLU V STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPE

Lenka Kalusová – Peter Badura¹

ABSTRACT

We class venture capital as alternative sources of funding. Its using is in the Slovak Republic relatively low compared to the total amount of the venture capital used in the European countries. The aim of this paper is therefore to analyze the use of venture capital in the countries of Central and Eastern Europe and point out the development barriers of this capital in these countries. The analysis is divided into two periods – before the global financial crisis and after the crisis. The time horizon of the analysis is divided into these two periods because several scholars pointed out that the venture capital is a suitable source of funding in the time of crisis. If there are any differences between this assumption and the reality, we look for the reasons that lead to these differences.

KEY WORDS

Venture capital, Central and Eastern Europe, global financial crisis.

JEL CLASSIFICATION

G24, G34

1. Vymedzenie rizikového kapitálu

Rizikový kapitál zaraďujeme medzi špecifické zdroje financovania podnikov. Autor Kleinschmidt chápe rizikový kapitál ako druh kapitálu, ktorý je používaný na financovanie rastu súkromných spoločností počas určitého vymedzeného obdobia. Podľa vymedzenia rizikového kapitálu týmto autorom je súčasťou poskytovania rizikového kapitálu aj poskytovanie nefinančnej podpory pre podnik. Definícia Kleinschmidta zahŕňa štyri základné atribúty tohto typu kapitálu, ktorými sú podielové financovanie, ide o investície strednodobého charakteru, orientácia na rastové spoločnosti a aktívni investori.² Podrobnejšie vymedzuje rizikový kapitál autor Cross, ktorý rozumie pod pojmom rizikový kapitál poskytovanie kapitálu „zvyčajne vo forme účasti na vlastnom imaní spoločnosti s vysokým rastovým potenciálom. Okrem toho spoločnosť rizikového kapitálu poskytuje určitú pridanú hodnotu v podobe poradenstva v oblasti riadenia a prínosy k celkovej stratégii.“³ Na jednej strane relatívne vysoké riziko, ktorému sú vystavené spoločnosti rizikového kapitálu, je na

¹ Ing. Lenka Kalusová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: kalusova.lenka1@gmail.com.

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

² Kleinschmidt, M., 2007. Venture Capital, Corporate Governance, and Firm value. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-8350-0718-5.

³ Gurursamy, S., 2009. Financial Services. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-015334-9.

druhej strane kompenzované vysokou návratnosťou, a to najmä prostredníctvom vysokých kapitálových ziskov, ktoré sú investormi dosiahnuté v strednodobom časovom horizonte.

V posledných obdobiach sa finančná teória i finančná prax venujú práve možnostiam získavania a využívania rizikového kapitálu ako jednej z alternatív financovania malých a stredných podnikov. Niektorí autori skúmajú vplyv krízy na využívanie tejto formy financovania, iní upriamujú pozornosť na možnosti zvýšenia záujmu investorov o investície v krajinách strednej a východnej Európy a skúmajú determinanty, ktoré tieto investície ovplyvňujú.

O vplyve krízy na využívanie rizikového kapitálu pojednáva Grzegorzczuk⁴. Podľa autorky môžu malé a stredné podniky prekonať medzeru financovania najmä prostredníctvom využívania rizikového kapitálu. Podľa zistení je využívanie rizikového kapitálu v krajinách strednej a východnej Európy na veľmi nízkej úrovni v porovnaní s ostatnými krajinami sveta. Problémom je aj to, že väčšina investícií rizikového kapitálu v týchto krajinách pochádza od domácich investorov, tieto krajiny nie sú schopné dostatočne pritiahnuť pozornosť zahraničných investorov. V čase krízy došlo podľa záverov uskutočnenej štúdie k poklesu využívania rizikového kapitálu, spôsobeného najmä nízkou dôverou a nedostatočnou otvorenosťou voči zahraničným investorom.

Determinanty alokácie rizikového kapitálu do krajín strednej a východnej Európy analyzovali Groh a Liechtenstien⁵. Autori skúmali prostredníctvom dotazníkového prieskumu vplyv 6 hlavných determinantov – ekonomickú aktivitu v krajine, kapitálový trh, daňový režim, ochranu vlastníckych práv, sociálne prostredie a podnikateľskú činnosť. Výsledky výskumu poukazujú na skutočnosť, že investori sú spokojní s ekonomickým potenciálom a podnikateľskými príležitosťami, problémy pri investíciách rizikového kapitálu spôsobuje najmä ochrana práv veriteľov ako aj slabá úroveň rozvinutosti kapitálových trhov.

O využívaní rizikového kapitálu ako jedného z možných alternatív k štandardným zdrojom financovania v Rumunsku pojednáva článok autorov Prelipcean, Boscoianu, Lupan a Nastase.⁶ Vplyv rozvinutosti kapitálového trhu v Poľsku na využívanie rizikového kapitálu skúmal Soloma⁷. Autor zistil, že hoci sa Poľsko v pomere investícií rizikového kapitálu ku HDP približne rovná ostatným krajinám strednej a východnej Európy, podľa zistení autora je pre investorov atraktívnejšie ako ostatné krajiny, a to najmä z dôvodu dobre rozvinutej burzy vo Varšave (cca 40 % všetkých primárnych emisií v Európe bolo v roku 2012 vo Varšave).

Úlohu inštitúcií podporujúcich rozvoj rizikového kapitálu v 18 krajinách Európy skúmali Bedu a Montalban.⁸ Výsledky štúdie poukazujú na silnú koreláciu medzi rastom veľkosti

⁴ Grzegorzczuk, E., 2013. Characteristics of Private Equity/Venture Capital market in "New-Europe" after the period of main economic downturn. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6e42f01d-e577-482d-bc3b-f93a8767f024%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4105>, [accessed 7.4.2016].

⁵ Groh, A. P. – Liechtenstein, H., 2010. Determinants for allocations to Central Eastern Europe venture capital and private equity limited partnerships. *Venture Capital*. Vol. 13, No. 2, pp. 175-194. ISSN 1464-5343.

⁶ Prelipcean, G. - Boscoianu, M. – Lupan, M. – Nastase, C. E., 2015. Innovative Financing Solutions Based on Venture Capital and Private Equity to Support the Development of Entrepreneurship in Romania. *Transformation in Business & Economics*. Vol. 13, No 3C (33C), pp. 331-347. ISSN 1648-4460.

⁷ Soloma, A., 2013. The importance of the depth of the capital market on international venture capital and private equity allocation decisions: The case of Poland. *Economics and management*. Vol. 18, No. 2, pp. 237-245. ISSN 2029-9338.

⁸ Bedu, N. – Montalban, M., 2014. Analysing the uneven development of private equity in Europe: legal origins and diversity of capitalism. *Socio-Economic Review*. Vol. 12, Issue 1, pp. 33-70. ISSN 1475-1461.

kapitálového trhu a rastu investícií rizikového kapitálu, čo potvrdzuje aj predchádzajúce zistenia autora Soloma. Zistenia zároveň vyzdvihujú dôležitosť štátu pri rozvoji investícií rizikového kapitálu.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať využívanie rizikového kapitálu v krajinách strednej a východnej Európy (ďalej už len SVE) s ohľadom na vývoj ekonomického prostredia, zhodnotiť a posúdiť, ktoré typy rizikového kapitálu sa využívajú najviac a analyzovať, do ktorých sektorov smerujú investície rizikového kapitálu v týchto krajinách. Analýze podrobíme roky 2005 – 2014, aby sme mohli zachytiť vývoj investícií rizikového kapitálu s ohľadom na vplyv ekonomického cyklu.

a. Investície rizikového kapitálu v krajinách strednej a východnej Európy

V tabuľke 1 uvádzame objem investícií rizikového kapitálu vo vybraných krajinách v rokoch 2005 – 2014 a celkovú hodnotu investícií krajín SVE. Vybrané krajiny boli vyselektované na základe objemu investícií rizikového kapitálu v roku 2014 - zvolili sme 5 krajín s najväčším objemom investícií a k tomu sme pridali Slovensko.

Tabuľka 1: Rizikový kapitál vo vybraných krajinách strednej a východnej Európy (mil. EUR)

Krajina/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Srbsko	0,64	31	162	8	0	13	0	4	13	326
Česko	109	354	170	441	1358	229	144	106	134	299
Poľsko	108	304	684	628	275	653	678	473	380	251
Maďarsko	147	734	491	478	214	65	195	103	56	170
Rumunsko	70	110	478	273	221	119	66	28	70	78
Slovensko	19	19	23	31	0	15	9	98	2	12
CEE spolu	508	1 667	3 005	2 456	2 432	1 336	1 247	1 005	789	1 311

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

Je zrejmé, že najmä v Srbsku došlo v roku 2014 k rapídne nárastu objemu investovaného rizikového kapitálu (25-násobný nárast). Zatiaľ čo po minulé roky bolo jeho využívanie na veľmi nízkej úrovni, rok 2014 bol vysoko nadpriemerný a Srbsko sa na celkových investíciách v regióne SVE podieľalo 24,87 %. Tento prudký nárast bol však spôsobený jedinou transakciou – išlo o manažérsky odkup, ktorý predstavoval 99 % hodnoty investícií v Srbsku. Významným pozitívnym prínosom pre rizikový kapitál v Srbsku je však ohlásenie vstupu nového súkromného akciového fondu do Srbska.⁹

Môžeme si všimnúť, že krajiny na prvých štyroch miestach (Srbsko, Česko, Poľsko, Maďarsko) pokrývajú takmer 80 % všetkých investícií rizikového kapitálu v regióne SVE v roku 2014. Práve v spomínanom roku 2014 dochádzalo k prudkému nárastu investícií vo všetkých krajinách SVE (s výnimkou Poľska). V Poľsku, ktoré sa vo všeobecnosti považuje za najväčší trh rizikového kapitálu v krajinách SVE, došlo v roku 2014 k poklesu investícií rizikového kapitálu, a to približne o 34 %.

Zaujímavý nárast rizikového kapitálu môžeme v roku 2014 vidieť aj na Slovensku. Hoci Slovensko patrí dlhodobo medzi tri krajiny SVE s najnižšou úrovňou využívania rizikového kapitálu, v roku 2014 vidíme 6-násobný nárast týchto investícií na Slovensku.

Z vyššie uvedených skutočností možno konštatovať, že hoci medziročne došlo k výraznému nárastu investovaného rizikového kapitálu (zvýšenie o 66,16 % oproti roku 2013), tento nárast nemusí byť predzvesťou ďalšieho kontinuálneho rastu, nakoľko vo väčšine

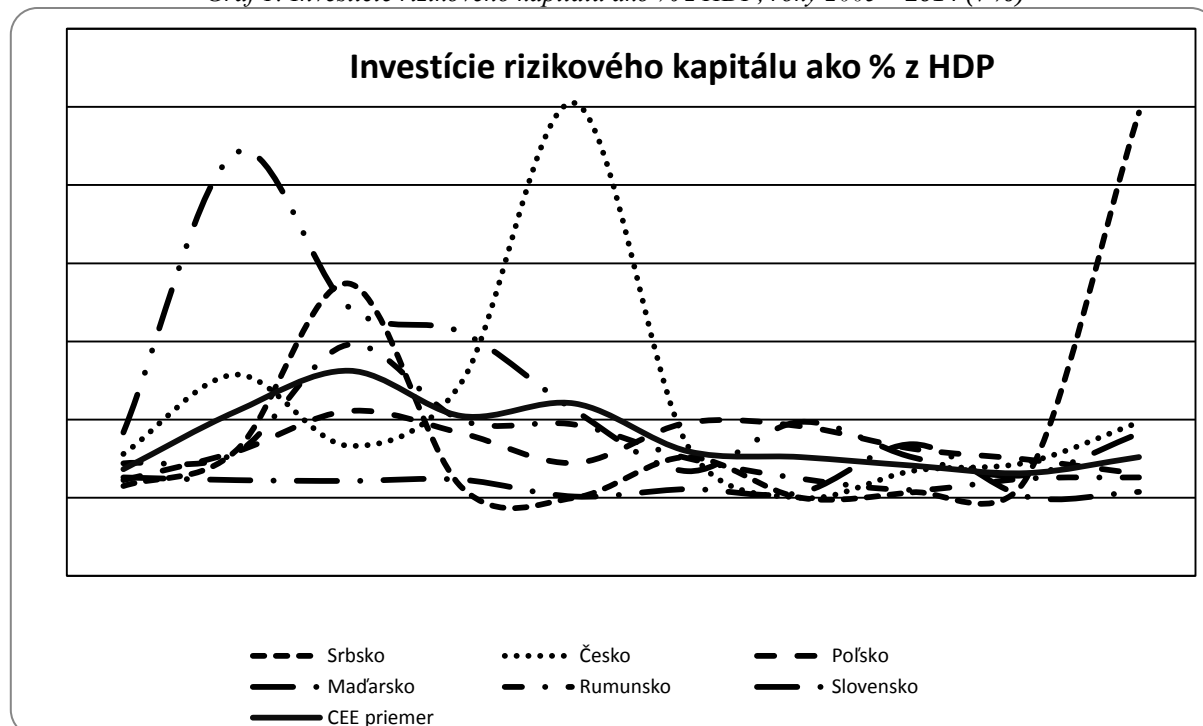
⁹EVCA, 2014. Central and Eastern Europe Statistics. <http://www.investeurope.eu/media/403969/EVCA-CEE-Statistics-2014.pdf>, [accessed 1.4.2016].

prípadoch išlo o jednorazové aktivity smerované k manažérskym odkupom vo vysokých sumách, ktoré sa budúci rok nemusia opakovať.

Pri skúmaní celého časového horizontu (roky 2005 – 2014) vidíme, že po roku 2009 došlo k významnému poklesu investícií rizikového kapitálu, čo môžeme pravdepodobne pripísať pôsobeniu krízy, pričom počas sledovaného obdobia nedošlo k opätovnému nárastu objemov týchto investícií na hodnoty predkrízových rokov.

V grafe 1 uvádzame podiely investícií rizikového kapitálu na HDP krajiny za roky 2005 – 2014.

Graf 1: Investície rizikového kapitálu ako % z HDP, roky 2005 – 2014 (v %)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

V grafe možno vidieť, že priemerne za všetky krajiny SVE sa v súčasnosti investície rizikového kapitálu pohybujú na nízkych hodnotách (približne 0,10 % z HDP). Najvyššie podiely uvedených investícií na HDP boli dosahované v predkrízových rokoch (t. j. roky 2005 – 2008, kedy bol podiel investícií rizikového kapitálu na HDP krajín SVE v rozmedzí 0,20 – 0,32 %), potom došlo k prudkému poklesu týchto investícií. Opätovný nárast môžeme vidieť už vo vyššie spomínanom roku 2014.

b. Využívanie jednotlivých foriem rizikového kapitálu v krajinách SVE

V tabuľke 2 uvádzame podiely jednotlivých typov investícií rizikového kapitálu v krajinách SVE za roky 2005 – 2014.

Tabuľka 2: Rizikový kapitál podľa jednotlivých foriem v rokoch 2005 – 2014 (%-tuálne podiely)

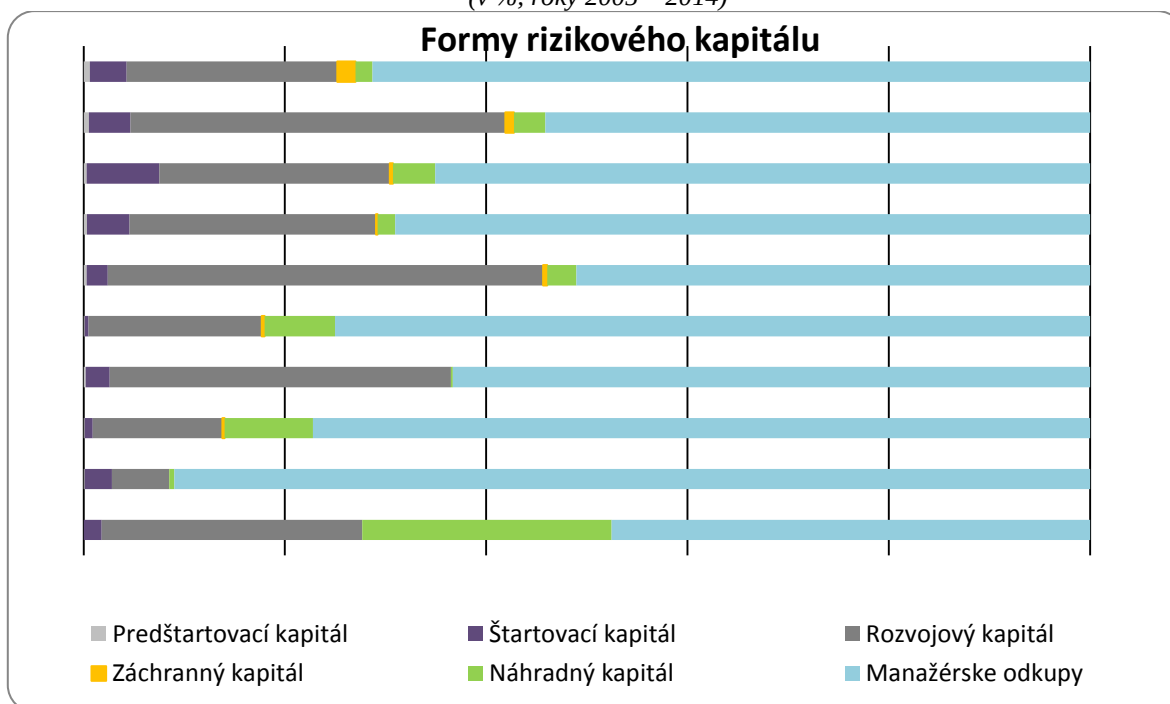
Typ investície	Pred krízou				Počas krízy a po kríze					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Predštart. kapitál	0,00	0,10	0,10	0,20	0,10	0,30	0,34	0,30	0,53	0,63
Štartovací kapitál	1,80	2,70	0,80	2,40	0,40	2,10	4,22	7,20	4,12	3,64
Rozvojový	25,90	5,70	12,90	33,90	17,20	43,30	24,50	22,90	37,25	21,68

kapitál										
Záchranný kapitál	0,00	0,00	0,20	0,00	0,30	0,40	0,15	0,30	0,85	1,81
Náhradný kapitál	24,80	0,50	8,80	0,20	7,00	2,90	1,75	4,20	3,13	1,69
Manažérske odkupy	47,60	91,00	77,20	63,30	75,10	51,10	69,03	65,00	54,13	71,31
Spolu	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,01	0,00
Hodnota v tis. EUR	508 320	1 667 013	3 005 162	2 455 610	2 447 036	1 291 685	1 246 901	1 007 015	788 702	1 310 914

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

Keď sa pozrieme na štruktúru investícií rizikového kapitálu, vidíme, že dominantné postavenie majú manažérske odkupy, ktoré v prvom sledovanom období tvorili takmer polovicu investícií rizikového kapitálu. V nasledujúcich obdobiach ich podiel osciloval okolo hodnoty 70 %. Mierny pokles manažérskych odkupov môžeme vidieť v rokoch 2010 a 2013. Druhým najvýznamnejším typom rizikového kapitálu je rozvojový kapitál, ktorého vysoký nárast vidíme v roku 2010. Jednoznačne najnižší objem rizikového kapitálu smeruje do jeho najrizikovejších foriem, a to predštartovacieho a záchranného kapitálu.

Graf 1: Podiely využívania jednotlivých foriem rizikového kapitálu vo vybraných krajinách (v %, roky 2005 – 2014)



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

Čím si možno vysvetliť takýto vysoký podiel manažérskych odkupov na celkovej hodnote investícií rizikového kapitálu? Autori Fetisovová, Hyránek a Nagy¹⁰ sa nazdávajú, že dominantný podiel manažérskych odkupov možno interpretovať prostredníctvom nasledujúcich skutočností:

- transakcie pri financovaní týchto špeciálnych typov akvizícií majú vyššiu hodnotu ako v prípade financovania expanzie podniku,

¹⁰ Fetisovová, E. – Hyránek, E. – Nagy, L., 2012. Štátne intervencie a trh private equity v strednej a východnej Európe. Acta academica karviniensia. Vol. 12, No. 4, pp. 15-28. ISSN 1212-415X.

- riziko v prípade financovania väčších, známych podnikov je podstatne nižšie ako v prípade financovania malých a stredných podnikov,
- efektívnosť týchto investícií je daná aj tým, že majetok už odkúpeného podniku mohol slúžiť ako zábezpeka úverov, z ktorých sa tak časť transakcií mohla financovať.

V tabuľke 3 komparujeme využitie rizikového kapitálu v krajinách SVE a v Európe ako celku.

Tabuľka 3: Podiel jednotlivých foriem rizikového kapitálu v krajinách SVE na celku (rok 2014)

Typ investície	Hodnota investície v SVE		Hodnota investície v Európe		Podiel SVE na celku
	v tis. EUR	%	v tis. EUR	%	%
Predštartovací kapitál	8 314	0,6 %	97 995	0,2 %	8,48 %
Štartovací kapitál	47 762	3,6 %	1 890 926	4,6 %	2,53 %
Rozvojový kapitál	274 248	20,9 %	7 194 805	17,3 %	3,81 %
Záchranný kapitál	2 3696	1,8 %	209 265	0,5 %	11,32 %
Náhradný kapitál	22 107	1,7 %	849 606	2 %	0,26 %
Manažérske odkupy	934 787	71,3 %	31 264 722	75,3 %	2,99 %
Spolu 2014	1 310 914	100,00 %	41 507 319	100,00 %	3,19 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

Z tabuľky jednoznačne vyplýva, že využívanie rizikového kapitálu v krajinách SVE je v porovnaní s ostatnými západoeurópskymi krajinami na veľmi nízkej úrovni, v krajinách SVE sa celkovo investuje iba približne 3,19 % hodnoty rizikového kapitálu v rámci celej Európy. Ak sa pozrieme a porovnáme štruktúru využívania jednotlivých foriem kapitálu, tak vidíme, že v porovnaní s celou Európou je v krajinách SVE vyšší podiel investícií alokovaný najmä do predštartovacieho kapitálu (0,6 % v porovnaní s 0,2 % v celej Európe), rozvojového kapitálu a takisto záchranného kapitálu. Ide o zaujímavú situáciu, nakoľko práve predštartovací a záchranný kapitál sú najrizikovejšími typmi rizikového kapitálu.

c. Zameranie investícií rizikového kapitálu podľa jednotlivých odvetví

V tabuľke 4 uvádzame investície rizikového kapitálu v rokoch 2006 – 2014 podľa jednotlivých odvetví, do ktorých bol tento kapitál investovaný. Bledou farbou sú vyznačené tri odvetvia s najvyššími investíciami v jednotlivých rokoch, tmavou farbou odvetvie s najnižšou hodnotou investícií rizikového kapitálu v krajinách SVE.

Tabuľka 4: Investície rizikového kapitálu podľa odvetvia 2006 – 2014 (v tis. EUR)

Odvetvie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Poľnohospodárstvo	31 637	11 251	4 300	82	43 794	6 721	8 638	20 345	56 269
Obchodné a priemyselné produkty	683 604	227 673	180 866	34 235	47 048	108 845	83 268	24 450	55 177
Obchodné a priemyselné služby	3 055	300 770	38 097	32 921	71 730	41 021	7 107	71 398	25 874
Chemikálie	49 934	163 297	53 041	6 882	21 822	10 688	8 719	12 564	973
Komunikácia	487 765	719 842	495 803	535 664	164 387	272 364	109 075	133 487	492 213
Počítače a spotrebná elektronika	66 322	187 193	54 218	173 598	97 448	61 005	67 885	26 008	245 957
Výstavba	0	132 678	43 883	16 849	15 211	25 301	11 552	48 299	687

Spotrebný tovar a maloobchod	141 925	341 886	257 989	864 504	319 001	294 028	199 486	112 901	80 875
Spotrebiteľské služby	10 128	14 309	104 874	23 386	99 619	68 026	43 825	28 990	112 746
Energetika a životné prostredie	11 604	301 621	91 106	248 377	93 692	50 842	86 057	76 627	119 062
Finančné služby	3 630	65 871	308 356	249 536	107 487	97 994	115 283	23 657	16 551
Vedy o živote	9 516	127 495	616 522	210 591	158 838	118 418	259 074	31 999	85 758
Reality	63 191	318 767	5 068	45 555	4 258	0	0	99 413	1 158
Doprava	0	91 634	184 476	0	47 351	91 436	7 046	77 333	17 616
Neznáme	71 972	875	17 011	3 858	0	213	0	1 230	0
Spolu	1 667 013	3 005 162	2 455 610	2 447 036	1 291 685	1 246 901	1 007 015	788 702	1 310 914

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných z Central and Eastern Europe Statistics – An EVCA Special Paper za roky 2005 – 2014.

Z tabuľky je zrejmé, že kríza neovplyvnila vo výraznej miere poradie odvetví v rámci využívania rizikového kapitálu, iba hodnoty, ktoré boli v jednotlivých rokoch alokované do týchto odvetví. Najviac rizikového kapitálu je pravidelne investovaného do odvetví komunikácií (v roku 2014 to bolo takmer 38 % celkovej hodnoty investícií rizikového kapitálu v krajinách SVE) a spotrebného tovaru a maloobchodu. V roku 2014 sa po prvýkrát vo veľkom objeme investovalo aj do počítačov a spotrebnej elektroniky, rovnako veľké investície boli aj v oblasti energetiky a životného prostredia. Prvé dva sektory s najvyšším objemom investícií rizikového kapitálu v roku 2014 (komunikácia, počítače a spotrebná elektronika) tvorili viac ako 56 % celkových investícií v tomto regióne. Ide však o jednorazové investície veľkého rozsahu, v dôsledku čoho došlo aj k významnému medziročnému nárastu hodnoty investícií v týchto odvetviach (nárast v komunikáciách o 368,73 %, v počítačoch a spotrebnej elektronike o 945,7 %).

Najmenej investícií rizikového kapitálu v krajinách SVE je zvyčajne smerovaných do oblastí dopravy a realít. Hoci reality boli v roku 2013 medzi odvetviami s najvyššími investíciami, bola to iba jednorazová investícia, ktorá sa už v roku 2014 nezopakovala a reality sa tak opätovne zaradili medzi najmenej atraktívne odvetvia pre investorov rizikového kapitálu.

Záver

V príspevku sme analyzovali využívanie rizikového kapitálu v krajinách SVE. Dospeli sme k niekoľkým zaujímavým zisteniam.

Najviac využívanými formami rizikového kapitálu sú v krajinách SVE manažérske odkupy, ktoré sa podieľajú na celkových investíciách takmer 72 %. Napriek tomu, že existujú rapidné rozdiely v objeme využívania rizikového kapitálu v SVE a v ostatných európskych krajinách, štruktúra jednotlivých foriem investovania je podobná.

Napriek tomu, že niektorí autori poukazujú na skutočnosť, že by sa počas krízy mohol zvýšiť záujem podnikov o financovanie prostredníctvom rizikového kapitálu, v našej analýze sa tento predpoklad nepotvrdil. Vyšší objem rizikového kapitálu bol investovaný v predkrízových rokoch, na úroveň ktorých sa objem jeho využívania v SVE nedostal ešte ani v súčasnosti. Hoci v roku 2014 môžeme pozorovať relatívne vysoký nárast investícií rizikového kapitálu, zistili sme, že je vždy nevyhnutné skúmať, čím bol tento rast spôsobený. Veľké nárasty v roku 2014 boli v nami skúmaných krajinách dosiahnuté iba vďaka jednej veľkej investícii, ktorá je jednorazová a v budúcich rokoch sa už viac nemusí opakovať, preto vývoj rizikového kapitálu je nevyhnutné konfrontovať s typmi a objemami investícií v daných obdobiach. Na základe vyššie uvedených zistení môžeme konštatovať, že kríza negatívne vplývala aj na nové investície rizikového kapitálu v regióne SVE. Čo kríza neovplyvnila, sú odvetvia, do ktorých je alokovaný najväčší objem investícií rizikového kapitálu.

Zistili sme tiež, že investície rizikového kapitálu v krajinách SVE predstavujú iba nepatrný zlomok investícií tohto kapitálu v rámci celej Európy (3,19 %). Slabá úroveň využívania rizikového kapitálu je spôsobená viacerými faktormi, ktoré sú vo vzájomných väzbách. Autori Marková, Balcová¹¹; Rajchlová, Baranyková, Polák, Brož¹²; Karsai, Wright, Filatotchey¹³ považujú za najvýznamnejšie prekážky a bariéry rozvoja rizikového kapitálu najmä:

- nízku inovačnú schopnosť malých a stredných podnikov, čím sa pre investorov rizikového kapitálu stávajú tieto podniky málo atraktívne,
- v prípade niektorých malých a stredných podnikov sú ich slabou stránkou manažérske a marketingové zručnosti,
- relatívne nízka informovanosť podnikateľov o možnostiach využívania rizikového kapitálu,
- daňové a právne prostredie nie je dostatočne naklonené podpore využívania rizikového kapitálu,
- chýbajúce legislatívne prvky, ktorých cieľom je podpora využívania rizikového kapitálu,
- slabo rozvinuté kapitálové trhy (s výnimkou Poľska),
- slabá podpora oblasti výskumu a vývoja,
- nadmerná byrokracia (napr. v prípade Poľska pri začatí podnikania je doba registrácie približne 3-krát dlhšia ako v priemernej krajine OECD a zároveň je táto registrácia aj finančne náročnejšia: 4-krát drahšia ako je priemer OECD).

Z vyššie uvedených dôvodov, napriek tomu, že podľa nášho názoru existuje priestor a aj relatívne dobré predpoklady na využívanie rizikového kapitálu v regióne SVE, je využívanie tohto kapitálu na stále nízkej úrovni.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „The impact of the global economic developments and trends in the direction of the euro area economy on financial management of business entities in Slovakia“, VEGA no. 1/0007/16 - project share is 50%; (2) „Financial challenges after the last global financial crisis, and the development of the Slovak capital market“, VEGA no. 1/0404/16 - project share is 50%.

References

- [1] Bedu, N. – Montalban, M., 2014. Analysing the uneven development of private equity in Europe: legal origins and diversity of capitalism. *Socio-Economic Review*. Vol. 12, Issue 1, pp. 33-70. ISSN 1475-1461.

¹¹ Marková, V. – Balcová, P., 2011. Odstránenie prekážok vo využívaní rizikového kapitálu slovenskými malými a strednými podnikmi. *Ekonomika a spoločnosť*. Vol. 12, No. 1, pp. 67-75. ISSN 1335-7069.

¹² Rajchlová, J. – Baranyková, M. – Polák, M. – Brož, Z., 2011. Podmínky pro využití financování podniků formou private equity a venture kapitálu v České republice a vybraných evropských zemích - identifikace bariér, možnosti řešení. *Trendy ekonomiky a managementu*. Vol. 5, No. 9, pp. 33-43. ISSN 1802-8527..

¹³ Karsai, J. – Wright, M. – Filatotchey, I., 1998. *Venture Capital in Transition Economies The Case of Hungary*.
<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA20929925&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10422587&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>, [accessed 5.4.2016].

- [2] EVCA, 2014. Central and Eastern Europe Statistics. <http://www.investeurope.eu/media/403969/EVCA-CEE-Statistics-2014.pdf>, [accessed 1.4.2016].
- [3] Fetisovová, E. – Hyránek, E. – Nagy, L., 2012. Štátne intervencie a trh private equity v strednej a východnej Európe. *Acta academica karviniensia*. Vol. 12, No. 4, pp. 15-28. ISSN 1212-415X.
- [4] Groh, A. P. – Liechtenstein, H., 2010. Determinants for allocations to Central Eastern Europe venture capital and private equity limited partnerships. *Venture Capital*. Vol. 13, No. 2, pp. 175-194. ISSN 1464-5343.
- [5] Grzegorzczak, E., 2013. Characteristics of Private Equity/Venture Capital market in “New-Europe” after the period of main economic downturn. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6e42f01d-e577-482d-bc3b-f93a8767f024%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4105>, [accessed 7.4.2016].
- [6] Gurursamy, S., 2009. *Financial Services*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-015334-9.
- [7] Karsai, J. – Wright, M. – Filatotchev, I., 1998. Venture Capital in Transition Economies - The Case of Hungary. <http://go.galegroup.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA20929925&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10422587&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>, [accessed 5.4.2016].
- [8] Kleinschmidt, M., 2007. *Venture Capital, Corporate Governance, and Firm value*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2007. ISBN 978-3-8350-0718-5.
- [9] Marková, V. – Balcová, P., 2011. Odstránenie prekážok vo využívaní rizikového kapitálu slovenskými malými a strednými podnikmi. *Ekonomika a spoločnosť*. Vol. 12, No. 1, pp. 67-75. ISSN 1335-7069.
- [10] Prelipean, G. - Boscoianu, M. – Lupan, M. – Nastase, C. E., 2015. Innovative Financing Solutions Based on Venture Capital and Private Equity to Support the Development of Entrepreneurship in Romania. *Transformation in Business & Economics*. Vol. 13, No 3C (33C), pp. 331-347. ISSN 1648-4460.
- [11] Rajchlová, J. – Baranyková, M. – Polák, M. – Brož, Z., 2011. Podmínky pro využití financování podniků formou private equity a venture kapitálu v České republice a vybraných evropských zemích - identifikace bariér, možnosti řešení. *Trendy ekonomiky a managementu*. Vol. 5, No. 9, pp. 33-43. ISSN 1802-8527.
- [12] Soloma, A., 2013. The importance of the depth of the capital market on international venture capital and private equity allocation decisions: The case of Poland. *Economics and management*. Vol. 18, No. 2, pp. 237-245. ISSN 2029-9338.

Contact

Ing. Lenka Kalusová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: kalusova.lenka1@gmail.com

Ing. Peter Badura, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia
E-mail: badura.peter@gmail.com

TRANSFER PRICING IN INTELLECTUAL PROPERTY

TRANSFEROVÉ OCEŇOVANIE PRI DUŠEVNOM VLASTNÍCTVE

Peter Kardoš¹

ABSTRACT

Transfer pricing is important weapon for tax authorities in fight against tax evasions. Identification of unfair transactions is based on correct transfer pricing. Transfer pricing of intellectual property is more difficult than transfer pricing of goods and services because using arm's length standard and comparability standard in intellectual property is in contrary to lack of information. There are some methods for determining intangible asset transfer prices, probably the best one for intellectual property is profit split method, even it is more difficult than the other methods. The aim of this article is to provide a short and general overview of transfer pricing in intellectual property, including potential methods for determining transfer prices.

KEY WORDS

Intellectual property, pricing, transfer pricing, intangible assets

JEL CLASSIFICATION

O34

1. Úvod

Transferové oceňovanie v posledných 5-10 rokoch získalo významné postavenie tak na národných úrovniach, ako aj na globálnej úrovni. Prispieva k tomu aj odhalenie viacerých spoločností, ktoré umiestňujú svoje zisky v daňových rajoch aj prostredníctvom účelovo využívaného oceňovania vybraných druhov majetku, prípadne prostredníctvom odčerpávania peňažných prostriedkov cez prenájom nehmotného majetku (patenty, ochranné známky, know-how), účtovania rôznych typov manažérskych poplatkov a podobne. Krajiny ako Nemecko majú špeciálne vyškolených pracovníkov daňových úradov práve na transferové oceňovanie nehmotného majetku za účelom zabrániť odlivu peňažných prostriedkov zo spoločností a ich zdanenie priamo v krajine ich vzniku. Zároveň pri transfere duševného vlastníctva z výskumných centier a univerzít je potrebné zabezpečiť, aby bol nehmotný majetok, ktorý poskytuje výskumná inštitúcia, správne ohodnotený pri vstupe napr. do joint venture alebo spin off spoločností.

2. Transfer duševného vlastníctva

Transfer duševného vlastníctva sa v podmienkach SR prezentuje väčšinou len na úrovni transferového oceňovania a transferových cien, ide však o podstatne širšiu problematiku. Je potrebné si uvedomiť, kde duševné vlastníctvo vzniká, prečo dochádza k jeho transferu a z akého dôvodu je následne využívaný transfer pricing. Samotné duševné

¹ Doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava, e-mail: peter.kardos@euba.sk

vlastníctvo spravidla vzniká buď vo výskumných centrách a na univerzitách, alebo priamo v podnikoch, prípadne je vytvárané aj fyzickými osobami v rámci ich aktivít. Preto nie je možné presne lokalizovať priestor a subjekty, kde je duševné vlastníctvo vytvárané. Ako uvádza Svačina (2010), základnou cestou práv k duševnému vlastníctvu je poskytnutie licencie, menej častý je samotný prevod práv. Transfer sa uskutočňuje najčastejšie v rámci týchto kanálov:

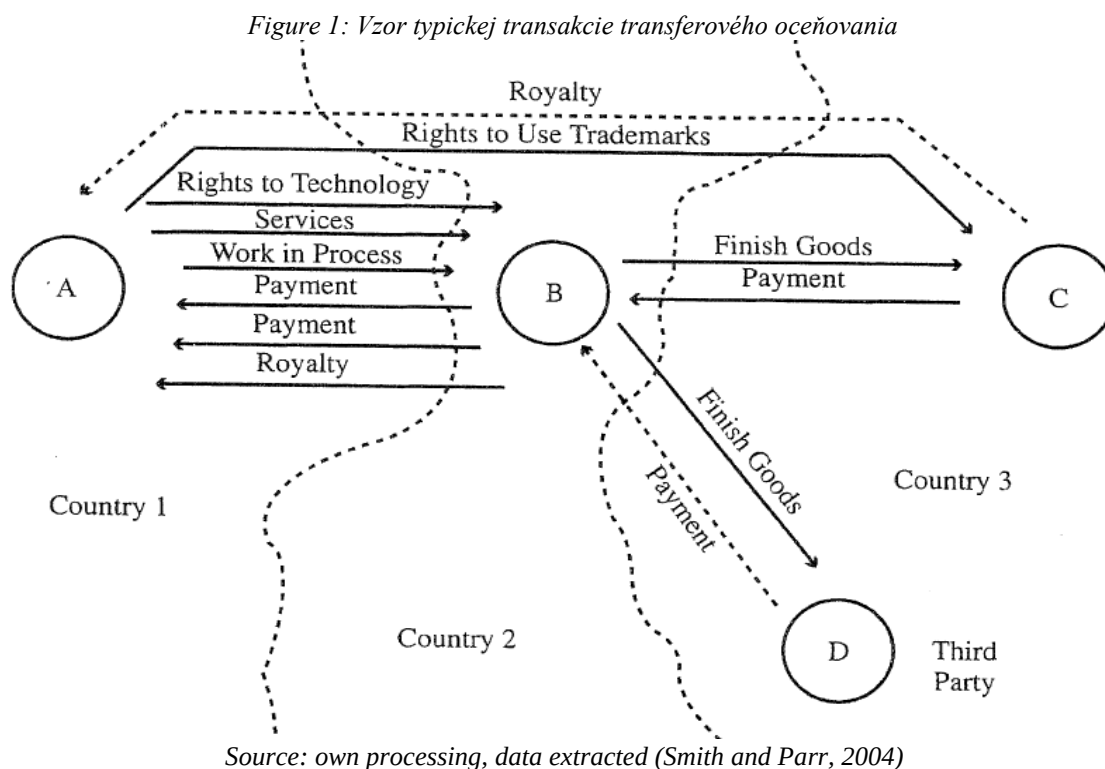
1. Transfer duševného vlastníctva z výskumných centier a univerzít na právnické osoby, ktoré dokážu duševné vlastníctvo využiť pri svojej podnikateľskej činnosti – ide o komercializáciu duševného vlastníctva, ktoré je vytvárané na univerzitách a výskumných centrách v rámci ich výskumu a následne je snahou týchto subjektov jeho uvedenie do používania zároveň generovanie peňažných prostriedkov za jeho používanie;
2. Transfer duševného vlastníctva z fyzických osôb na právnické osoby – tieto prípady súvisia najmä s rôznymi vynálezmi fyzických osôb, vytváranie dizajnov a podobne, opäť hlavným účelom je budúce lepšie využitie duševného vlastníctva a generovanie peňažných prostriedkov za jeho používanie;
3. Transfer duševného vlastníctva medzi právnickými osobami – tu je potrebné rozlišovať, či ide o neprepojené podnikateľské subjekty a cena transferu bola vygenerovaná trhom alebo ide o prepojené podnikateľské subjekty a je nutné cenu vytvoriť tak, aby bola porovnateľná s cenou generovanou trhom.

Štandardne pri prvých dvoch prípadoch ide o transfer medzi nespriaznenými spoločnosťami, kde je cena vytvorená na základe vzájomných dohôd a prípadne porovnateľných transakcií iných subjektov, ktoré už boli v minulosti uzatvorené. Mala by byť stanovená takým spôsobom, aby bola obojstranne výhodná a obe strany z transferu profitovali. Aj napriek tomu, že ide o nespriaznené osoby, keďže sa jedná v prvom bode prevažne o subjekty hospodáriace so štátnymi zdrojmi, cena zvyčajne býva generovaná odborným odhadom – posudkom znalca. Tento postup býva využívaný za účelom zabránenia budúcich diskusií o správnej výške odplaty za duševné vlastníctvo alebo správnej výške licencie za jeho využívanie.

3. Transferové oceňovanie – podstata a dôvody

Transferové oceňovanie môžeme definovať ako postup stanovenia cien kontrolovaných transakcií medzi prepojenými spoločnosťami alebo osobami tak, aby zodpovedali podmienkam nezávislého vzťahu. Je možné predpokladať, že transferové oceňovanie najmä v oblasti práv duševného vlastníctva bude v budúcnosti naberať na význame. Kontrola býva realizovaná v prvom kroku na úrovni auditu, v druhom kroku na úrovni daňových úradov. Jedným z prvých zdrojov získavania informácií sú existujúce licencie uzatvorené s tretími stranami (mimo skupiny). Ako uvádza Parr (2007), tie môžu určovať benchmark, ktorý je možné použiť aj na transakcie v rámci skupiny.

Stúpa počet transakcií v rámci nadnárodných skupín, ktoré prekračujú hranice štátov a takéto transakcie sú kontrolované aj v štáte platiteľa, aj v štáte platcu. V súčasnosti je veľmi populárny prevod práv duševného vlastníctva, najmä práv na označovanie do daňových rajov, odkiaľ sú licencované materskej spoločnosti a celkove spoločnostiam v rámci skupiny. Ide o transakcie, na ktoré sú daňové úrady veľmi intenzívne zamerané, kontroly pravdepodobne ešte zosilnejú po prevalení škandálu Panama Papers. Na zobrazenie komplexnosti transakcie uvádzame vzor typickej transakcie transferového oceňovania:



Príklad znázorňuje typické dôvody transferového oceňovania. Spoločnosti A, B a C sú tri rôzne pobočky rovnakej medzinárodnej skupiny. Spoločnosť A je centrála, kde sa realizuje výskum a vývoj a zároveň ide o rezidenta práv duševného vlastníctva. Výroba je realizovaná v spoločnosti A a čiastočne dokončený tovar je dopravený do spoločnosti B, kde je dokončený a je dopravený do spoločnosti C za účelom distribúcie. Spoločnosť A poskytuje aj inžiniering a dizajnerský servis spoločnosti B a licencuje spoločnosti B určitý typ výrobného know-how. Spoločnosť A licencuje spoločnosti C právo na používanie jej ochranných známk. Platby za tieto produkty, služby a práva duševného vlastníctva plynú späť prostredníctvom dodávateľského reťazca, pričom prechádzajú hranice jednotlivých štátov. D je spoločnosť mimo skupiny, ale aj jej transakcie sú dôležité, keďže môžu byť prezentované ako trhové transakcie mimo skupinu.

Tento obrázok znázorňuje situáciu, ktorá nie je neobvyklá. Existuje množstvo tovaru, služieb a práv duševného vlastníctva (a platby za ne), ktoré prechádzajú hranicami a sú kontrolované daňovými kontrolórmí z rôznych štátov, pričom každý môže mať rôzny pohľad na férovosť a trhovú primeranosť týchto transakcií.

Daňové úrady využívajú pri transferovom oceňovaní duševného vlastníctva dva základné princípy: princíp nezávislých trhových cien a porovnateľnosť.

a. Princíp nezávislých trhových cien

Je založený na skutočnosti, že pri stanovení skutočného daňového príjmu kontrolovaného subjektu je štandardom uplatniť v každom prípade taký príjem, ktorý bol dosiahnutý s nekontrolovanou spoločnosťou. Zjednodušene povedané, pri tomto princípe sa skúma a porovnáva jednotková cena tovaru, ktorý je dodávaný v rámci skupiny a rovnakého tovaru dodávaného tretiemu subjektu mimo skupiny. Ak existuje rozdiel, skúmajú sa dôvody, pričom za daňový príjem sa väčšinou považuje práve príjem generovaný pri obchode s treťou stranou (spoločnosťou mimo skupiny).

b. Porovnatel'nosť

Porovnatel'nosť je štandardne diskutovaná s pracovníkmi daňového úradu. Je kľúčové, aby bola zabezpečovaná porovnatel'nosť tovarov alebo služieb za účelom použitia princípu nezávislých trhových cien. Teda ak argumentuje spoločnosť, že spoločnostiam v rámci svojej skupiny dodávala iný tovar alebo službu alebo právo ako spoločnostiam mimo skupiny, je potrebné tieto skutočnosti preskúmať. Porovnatel'nosť sa skúma najmä v oblastiach funkčnosti, zazmluvnených termínov, rizika, ekonomických podmienok a porovnávania tovaru a služieb. Z hľadiska transferového oceňovania duševného vlastníctva však môžeme konštatovať, že je málo obvyklý transfer istých predmetov duševného vlastníctva na tretie subjekty mimo skupiny. Ide najmä o know-how, isté druhy patentov, ochranných známk a obchodné tajomstvo. V takýchto prípadoch je zabezpečenie porovnatel'nosti prakticky nemožné. Aj spoločnosti pripravujúce transferovú dokumentáciu pre klienta považujú tieto transakcie za najťažšie

4. Metódy pre stanovenie transferových cien duševného vlastníctva

Regulatívy využívané pri transfer pricing uvádzajú, že cena za transfer duševného vlastníctva musí byť porovnateľná s príjmom, ktoré duševné vlastníctvo prináša a mala by byť stanovená jednou z týchto metód ((Smith and Parr, 2004):

- Metóda porovnateľnej nekontrolovanej transakcie;
- Metóda porovnateľného zisku;
- Metóda rozdelenia zisku;
- Ďalšie nešpecifikované metódy.

a. Metóda porovnateľnej nekontrolovanej transakcie

Metóda je založená na princípe, že na trhu existuje transakcia, ktorá nie je kontrolovaná (transakcia medzi neprepojenými spoločnosťami) a ktorá už vygenerovala cenu. Malo by ísť o transakciu podobného alebo rovnakého nehmotného majetku, za podobných podmienok. Je skutočne veľmi idealistické domnievať sa, že na trhu bude spoločnosť schopná nájsť (a aj získať dostatok detailov) transakciu v rovnakom odvetví ako podniká, zahŕňajúc rovnaký predmet duševného vlastníctva (napríklad obchodné tajomstvo, know-how a pod.), s podobným dosiahnutelným ziskom, termínmi transferu a podobne. Táto metóda je založená skôr na teoretickej rovine, keďže jej praktická uskutočniteľnosť je pri niektorých typoch nehmotného majetku diskutabilná. Myslíme si, že by ju bolo možné použiť pri bežnejších typoch nehmotného majetku, ktoré zverejňujú realizované transakcie – napríklad ochranné známky, patenty, úžitkové vzory a podobne.

b. Metóda porovnateľného zisku

Metóda porovnateľného zisku predpokladá porovnatel'nosť zisku medzi neprepojenými spoločnosťami, ktoré majú podobnú sadu nehmotného majetku ako testovaná spoločnosť. Potom ak porovnáme ziskovosť dosiahnutú testovanou spoločnosťou s neprepojenou spoločnosťou a sú podobné, môžeme predpokladať, že transferová cena za transfer duševného vlastníctva bola primeraná a trhová. Opäť však nastáva podobná situácia ako pri predchádzajúcej metóde a tou je obmedzená informovanosť o neprepojenej spoločnosti, pričom spoločnosť môže využiť len medzinárodné databázy s transferom duševného vlastníctva, ktoré však neobsahujú detailné informácie o štruktúre a objeme duševného vlastníctva neprepojených spoločností. Predpokladáme, že túto metódu by bolo možné použiť najmä v prípade, ak spoločnosť vlastní len niekoľko druhov nehmotného majetku – kľúčový

patent, kľúčová právo na označenie, kde by bolo možné identifikovať ako sa tento nehmotný majetok priamo podieľa na tvorbe zisku.

c. Metóda rozdelenia zisku

Táto metóda je komplikovanejšia ako predchádzajúce, ale zároveň aj realistickejšia. Jej podstata počíta v stanovení hodnoty nehmotných aktív a funkcií, ktoré prinesú obom stranám transakcie. Zároveň sa zohľadňujú aj očakávania jednotlivých strán a riziká, ktoré oba subjekty nesú. To znamená, ak jedna strana dodá duševné vlastníctvo a druhá ho má otestovať, skomercializovať, vytvoriť mu trh a zabezpečiť ziskovosť produktu, je pochopiteľné, že druhá strana transakcie nesie oveľa väčšie riziko neúspechu a teda aj zisk by mal byť rozdelený tak, aby strana, ktorá duševné vlastníctvo skomercializovala, získala väčší profit.

Využitie tejto metódy sa dost' bránia daňové úrady v USA, keďže odpoveď na tieto otázky je závislá na platcoch dane a na trhových informáciách. Medzinárodne je však táto metóda viac-menej obľúbená. Japonské daňové úrady považujú túto metódu za kľúčovú, keďže množstvo transakcií zahŕňa viacero druhov nehmotných aktív a duševného vlastníctva a použitie porovnateľných metód je náročné na použitie.

Medzi nešpecifikované metódy patrí prenesenie povinnosti na iný subjekt, napríklad na znalca, ktorý zabezpečí kvalifikovaný odhad, na základe ktorého následne spriaznené spoločnosti stanovia cenu. Aj táto metóda však môže byť riziková, keďže znalec nemusí mať dostatočné skúsenosti, prípadne nemá vstup do takých databáz, ktoré by cenu dostatočne preukázali. Tento postup je využívaný najmä výskumnými inštitúciami, ktorým to vyplýva zo zákona, ale aj vybranou skupinou právnických osôb.

Conclusion

Problematika transferu duševného vlastníctva a jeho následného transferového oceňovania – stanovenia primeranej ceny v posledných rokoch získava na význame najmä v súvislosti so správnym zdaňovaním a neprenášaním ziskov do daňových rajov. Predpokladáme, že tento postup sa bude uplatňovať čoraz častejšie aj na menších klientov, čoho dôsledkom je aj slovenská právna úprava platná od roku 2015. Na stanovenie správnej výšky transferovej ceny medzi spriaznenými osobami je možné využiť viacero metód, ktoré kvantifikuje literatúra a aj daňové authority vybraných krajín. Tieto metódy sú však mnohokrát postavené len na teoretickej báze a ich reálna uplatniteľnosť v praxi je otázna. Ako najschodnejšou metódou sa javí posudzovanie rozdeľovania zisku medzi obe strany, ktoré transakciu uskutočnili, ide však o náročný postup s neistým výsledkom. Je možné predpokladať, že nožnice nastavené v súvislosti s presunom ziskov do daňových rajov sa budú postupne zatvárať (čo sa už aj deje), čoho dôsledkom budú neustále vyššie nároky na transferovú dokumentáciu a zvyšovanie kvalifikácie daňových kontrolórov v tejto oblasti.

Acknowledgement

Tento článok je výstupom vedeckého projektu pod názvom: „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“, VEGA č. 1/0264/15, v rozsahu 100%.

References

- [1] Jakubec, M., Kardoš, P., 2012. *Ekonomické znelectvo – vybrané problémy*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-663-2.

- [2] Jakubec, M., 2014. Metóda licenčnej analógie a hodnota ochrannnej známky. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 [elektronický zdroj] : [recenzovaný] zborník vedeckých prác = Current problems of the corporate sector 2014 : miscellany of scientific papers / Štefan Majtán a kolektív, redakčné a zostaviteľské práce Miroslav Tóth, vedeckí recenzenti Elena Fetisovová, Alena Tršťanská*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3867-1. - S. 146-152 CD-ROM.
- [3] Parr, L. R., 2007. *Royalty Rates for Licensing Intellectual Property*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-06928-8.
- [4] Smith, G. V. - Parr, L. R., 2005. *Intellectual Property – Valuation, Exploitation and Infringement Damages*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 978-0-471-68323-0.
- [5] Svačina, P., 2010. *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-62-

Contact

Doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

E-mail: peter.kardos@euba.sk

INDENTIFICATION INFLUNCES OF BUILDING ROAD INFRASTRUCTURE ON MARKET SUBJECTS

IDENTIFIKÁCIA VPLYVU VÝSTAVBY CESTNEJ INFRAŠTRUKTÚRY NA JEDNOTLIVÉ SUBJEKTY TRHU

Jakub Kintler¹

ABSTRACT

Around us we can see a lot of revenues on one side and lot of costs on the other side that somebody achieve without any endeavour. In the economic theory we call them externalities. Externality is something that brings to a market subject profit or loss, depends on the type of receiving benefit. If the subject of market gets profit without any effort we call it as a positive externality. If the result is loss under the same conditions we call it as a negative externality. In this paper we are focusing on the theory of externalities and their influence on market subjects. In the second part of the paper we show what types of positive and negative externalities are connected with the construction of the Slovakia road infrastructure.

KEY WORDS

Externalities, social marginal utility and costs, road infrastructure, market failure

JEL CLASSIFICATION

D62

1. Úvod

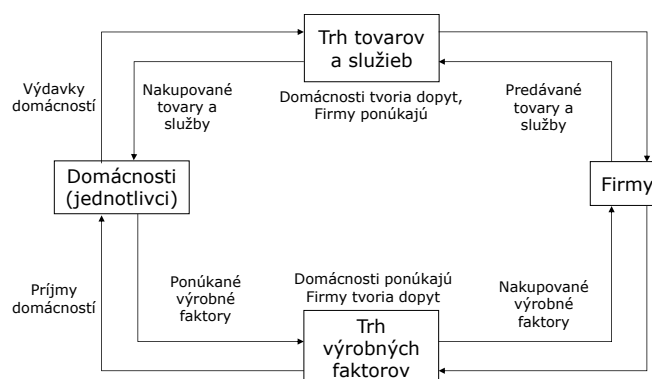
Základom pre fungovanie trhu sú predovšetkým sloboda rozhodovania a súkromné vlastníctvo. Súkromné vlastníctvo reprezentujú základné výrobné prostriedky, ktorými sú: kapitál (práca+ostatné prostriedky) a pôda. Sloboda rozhodovania vyjadruje nezávislosť konania jednotlivých subjektov trhu. Vlastníctvo pôdy a kapitálu teda tvorí základný predpoklad pre uplatňovanie vyššie uvedených slobôd, na základe ktorých potom môže dochádzať ku vzájomným sociálno-ekonomickým interakciám medzi jednotlivými subjektami trhu. Najjednoduchší model trhového mechanizmu potom tvoria domácnosti, firmy a trh medzi ktorými dochádza k vzájomnej obchodno-peňažnej výmene. Základný ekonomický model fungovania trhu uvádzame na obrázku nižšie.

V rámci ekonomickej analýzy pracujeme s predpokladom bližšie nešpecifikovaného množstva výrobcov produkujúcich diferencované výrobky. Charakteristickým znakom vyspelých trhových ekonomík je prevaha ponuky nad dopytom, tzn. že na príslušnom trhovom segmente vzniká boj o zákazníka (spotrebiteľa). Výsledkom tohto konkurenčného boja je, že dochádza nielen k pozitívnym, ale aj negatívnym prejavom správania sa subjektov trhu. Medzi pozitívne prejavy možno jednoznačne zaradiť: zvyšovanie kvality predávaných tovarov a služieb, inovácie, zvyšovanie náročnosti spracovania a celkový rast technologickej úrovne. Naopak medzi jednoznačné negatíva zaraďujeme: nárast cenovej hladiny, používanie výrobných vstupov nižšej ekonomickej náročnosti, úspora nákladov bez ohľadu na dôsledky, environmentálne záťaž a pod.(Kintler, 2011) Za negatívum možno považovať aj skutočnosť, že trh je síce schopný zabezpečiť, aby sa tovary a služby efektívne dostali ku konečným

¹ Ing. Jakub Kintler, PhD., Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, jakub.kintler@euba.sk

spotrebiteľom, ale nezaručuje rozdelenie peňažných dôchodkov spravodlivým, spoločensky akceptovaným spôsobom.

Figure 1 Základný ekonomický model trhu



Source: vlastné spracovanie

2. Zlyhanie trhu ako predpoklad vzniku externalít

Správanie sa subjektov trhu, ktoré je odchylné od štandardu, nazývame zlyhaním trhu. Zlyhania trhu rozdeľujeme na subjektívne a objektívne. Subjektívne vychádzajú z konkrétnych charakteristík posudzovanej krajiny a jej špecifik. Príkladom môže byť náboženstvo alebo dodržiavanie tradícií a zvyklostí. Objektívnou príčinou je situácia, v ktorej trhový mechanizmus nie je schopný bez vonkajších zásahov optimálne plniť všetky svoje funkcie. Napriek všeobecnej názorovej zhode o nevyhnutnosti štátnej regulácie trhu, predovšetkým v oblastiach, kde trh zlyháva, existuje významný rozpor teoretikov ekonómie na mieru a množstvo použitých nástrojov regulácie. Objektívne teda ekonomické dôvody zlyhania trhu môžeme posudzovať z makroekonomického a mikroekonomického hľadiska.

Makroekonomické predpoklady zlyhávania trhu reprezentuje predovšetkým nestabilita. Nestabilita súvisí s cyklickým vývojom hospodárstva jednotlivých ekonomík, ktoré ovplyvňuje firmy nielen v domácej krajine, ale prostredníctvom medzinárodnej del'by práce a obchodnej výmeny aj na celom svete. Vlády jednotlivých krajín sa implementáciou anticyklických stabilizátorov snažia eliminovať dopady cyklického vývoja na výkonnosť národných ekonomík. Posudzovanie úspešnosti zavádzaných stabilizátorov, možno až po niekoľkých dekádach po analýze zmien vývoja v globálnom meradle.

Mikroekonomické predpoklady zlyhávania trhu sú spojené s efektívnosťou trhu. V tomto prípade trh zlyháva v oblasti alokácie výrobných faktorov, informačnej asymetrie a nespravodlivého prerozdelenia dôchodkov. Z mikroekonomického hľadiska vnímame zlyhanie trhu ako deformáciu ceny. Neefektívnosť trhu reprezentujú predovšetkým jednotlivé formy nedokonalkej konkurencie: monopol, oligopol a monopolistická konkurencia. Ďalším zdrojom neefektívnosti je potreba zabezpečenia verejných služieb, o ktoré pre nízku mieru rentability súkromný sektor neprejavuje záujem. Neefektívnosť významne ovplyvňujú tiež externality. Externalita je vedľajším produktom ekonomickej aktivity jednotlivých subjektov trhu, ktorá ale trhom neprechádza. V reálnych podmienkach analýzy ekonomických vzťahov, ide o situáciu, kedy tovar alebo služba, ktorá bola realizovaná nebola predmetom obchodnej výmeny. Bližšie sa témou externalít budeme zaoberať v nasledujúcom texte. Poslednými príčinami zlyhania trhu z mikroekonomického hľadiska sú informačná asymetria a sociálna nerovnosť. Sociálna nerovnosť sa prejavuje vo forme vzd'alovania sa jednotlivých skupín obyvateľov v dôsledku roztvárania ekonomicko-sociálnych nožníc. Vzniká superbohatá spoločenská vrstva na jednej strane a superchudobná na strane druhej. Absencia dokonalej

informovanosti, sa prejavuje nedostatočným objemom relevantných informácií počas trhových transakcií v dôsledku ochrany duševného vlastníctva firmy.(Economics online, 2016) Vyššia úroveň informovanosti producentov a spotrebiteľov by znamenala efektívnejšiu alokáciu zdrojov.

3. Ekonomické hľadisko vzniku externalít

V minulosti aj súčasnosti sa mnohí významní ekonómovia zaoberajú problematikou zlyhávania trhu. Ako sme uviedli vyššie v texte existuje mnoho príčin, prečo trh zlyháva. Medzi inými je to aj vznik externalít. Akékoľvek zlyhanie trhu spôsobuje, že prestáva platiť téza predstaviteľov klasickej školy ekonomickej teórie o samoregulácii trhu a o optimálnom správaní sa jednotlivých subjektov trhu. Zlyhaním trhu odôvodňoval J.M.Keynes potrebu štátnych intervencií pri regulácii trhu. Najčastejšími nástrojmi regulácie trhu sú dotácie, dane a štátne objednávky. Novodobými teoretikmi v oblasti riešenia problematiky externalít sú ekonómovia Arthur Cecil Pigou a Ronald Harry Coase. Napriek skutočnosti, že Arthur Cecil Pigou, anglický ekonóm a bývalý profesor politickej ekonómie na Univerzite Cambridge bol predstaviteľom liberalizmu, presadzoval názor, ktorý korešpondoval s keynesovským prístupom. Základom bolo tvrdenie, že riešenie externalít nie je možné bez štátnych zásahov. Vypracoval sústavu daní (tzv. Pigouova daň) a subvencií, ktoré majú motivovať súkromné subjekty ku spoločenskej efektívnosti (napríklad zdanením firiem, ktoré sa podieľajú na znečisťovaní životného prostredia).

Ronald Harry Coase, britský profesor a ekonóm, držiteľ Nobelovej ceny a predstaviteľ novej inštitucionálnej ekonómie, odmietal dane a subvencie ako nástroje na riešenie externalít. Tento ekonomický smer nepovažuje trh „za nástroj optimálnej alokácie zdrojov, ale za spoločenskú inštitúciu, ktorej efektívnosť závisí od inštitucionálneho usporiadania ekonomiky.(Coase, 1960) Predpokladal, že presne vymedzené majetkové práva sú základom ako odstrániť problémy spojené s pozitívnymi a negatívnymi externalitami. Podstatou tejto teórie je tvrdenie, že externality v skutočnosti nie sú jednou z príčin zlyhania trhu, ale dôsledkom nesprávne alebo nedostatočne vymedzených vlastníckych práv. Ak by teda boli vlastnícke práva správne definované, žiadne externality by nevznikali.

Podľa jednej z neoklasických teórií, teórie endogénneho hospodárskeho rastu, sú základnými faktormi rastu technický pokrok (vzdelanostná a kvalifikačná úroveň, tvorivosť a vedomosti) a pozitívne externality.(Klenow-Rodriguez, 2014) Tieto veličiny predstavujú endogénne prvky ekonomického systému. Ekonomický rast je endogénnym produktom fungovania ekonomického systému a nie činiteľov, ktoré sa nachádzajú mimo daného ekonomického systému. Podľa teórie endogénneho rastu investície do fyzického a ľudského kapitálu vytvárajú pozitívne externality.

Externalita je teda vedľajší efekt ľudskej činnosti, ktorá neprechádza trhom.(Besanko, Braeutigam, 2011) Výroba/spotreba určitého produktu alebo služby môže niekedy prinášať úžitok alebo ujmu tretiemu subjektu, ktorý sa priamo týchto činností nezúčastňuje. Pozitívna externalita subjektu prináša prospech vo forme dodatočného príjmu, prípadne iné výhody. Naopak negatívna externalita prináša subjektu ujmu napríklad vo forme dodatočných výdavkov. Zatiaľ čo v prípade pozitívnych externalít firmy produkujú a ponúkajú na trh menšie množstvo, ako je rovnovážna úroveň v dôsledku nezohľadňovania úžitkov, ktorých prijímateľmi sú tretie osoby, v prípade negatívnych externalít firmy produkujú nad úroveň rovnovážneho množstva, pretože nezohľadňujú dodatočné náklady, ktoré ako vedľajší efekt výroby kryje tretia osoba.

Firmy pri rozhodovaní sa o objeme produkcie nezohľadňujú náklady negatívnych externalít, ktoré sú spojené s ich činnosťou. Dôvodom je skutočnosť, že náklady spojené s elimináciou dopadov vo forme negatívnych externalít, producent v zmysle platnej

legislatívy nemusí platiť. Analogická situácia vzniká aj v kontexte pozitívnych externalít, kedy firma, ktorá je pôvodcom týchto externalít, neberie do úvahy dodatočný úžitok z externalít, ktorý vzniká tretím stranám bez toho, aby za neho museli platiť. Z tohto dôvodu by mali firmy považovať pri rozhodovaní sa o celkovom objeme výstupu za relevantné nielen hraničné náklady a hraničný úžitok produkcie, ale aj celkove hraničné náklady a celkový hraničný úžitok vrátane výhod resp. obmedzení v dôsledku produkcie externalít.

Pri posudzovaní a analýze externalít budeme celkové hraničné náklady² označovať ako: Social Marginal Cost – SMC. SMC predstavujú súčet hraničných nákladov firmy Marginal Cost – MC a externých marginálnych nákladov External Marginal Cost – EMC, potom SMC vypočítame na základe nižšie uvedeného vzorca:

$$SMC = MC + EMC$$

Celkový hraničný úžitok Social Marginal Utility - SMU predstavuje súčet hraničného úžitku firmy Marginal Utility - MU a externého hraničného úžitku External Marginal Utility – EMU, potom SMU vypočítame na základe nižšie uvedeného vzorca:

$$SMU = MU + EMU$$

Celková hraničná miera transformácie produktu.(Investopedia online, 2016) Social Marginal Rate of Product Transformation – SMRPT je determinovaná pomerom celkových hraničných nákladov výroby dvoch produktov x a y. Tento pomer hovorí o tom, ako firma môže transformovať jeden výrobok za druhý v podmienkach obmedzených zdrojov. Potom:

$$SMRPT = \frac{SMC_y}{SMC_x}$$

Následne celkovú hraničnú mieru substitúcie Social Marginal Rate of Substitution – SMRS môžeme vyjadriť pomerom, v ktorom si želajú spotrebitelia vymieňať tovar x za tovar y pri rovnakej výške celkového úžitku, čo znamená rešpektovať rovnosť:

$$SMRPT = SMRS$$

a. Pozitívne externality

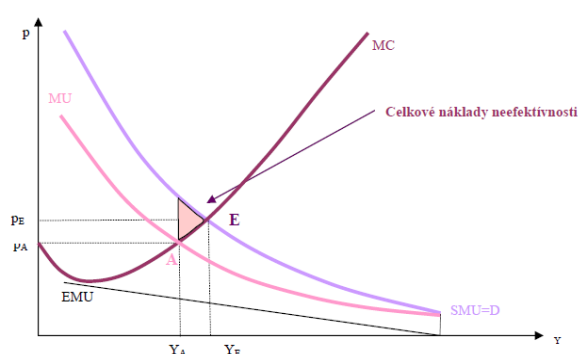
Pre zreteľnejšie pochopenie vplyvu a významu externalít na dosiahnutie efektívnosti alokácie výrobných zdrojov uvádzame jednoduchý príklad modelu ekonomiky, ktorý pracuje len s jednou firmou produkujúcou jeden výrobok (Y) a jedným spotrebiteľom. Firma produkuje výrobok, pri ktorom vzniká pozitívna externalita.

Pri pozitívnych externalitách firma pri rozhodovaní sa o výške výstupu nezohľadňuje SMU. Celkový objem produkcie, ktorý firma uvažuje reprezentuje bod „A“ na obrázku nižšie. Ide o rovnosť MU=MC. Pri rovnosti hraničných nákladov a hraničnej užitočnosti, ktorá reprezentuje dopyt spotrebiteľa, firma ponúkne na trh objem produkcie YA pri cene PA. Túto

² V literatúre možno nájsť pojmy ako *Social Marginal Cost* a *Total Marginal Cost*, ich význam je však totožný, slovenským ekvivalentom sú *Celkové (sociálne) hraničné náklady*. Zahraničná literatúra častejšie pracuje s výrazom *Social Marginal Cost*, najmä v súvislosti s externalitami. Prvýkrát sa v literatúre objavil v roku 1960 v diele Ronalda Coaseho *The Problem of Social Cost*. Analogickým prístupom pomenúvame aj *Celkový hraničný úžitok (Social Marginal Utility)*, *Celková hraničná miera transformácie produktu (Social Marginal Rate of Product Transformation)* a *Celková hraničná miera substitúcie*.

trhovú rovnováhu označujeme ako neefektívnu, pretože nezohľadňuje dodatočný príjem pre spotrebiteľa vplyvom pozitívnej externality. Ak by sme tento dodatočný príjem započítali potom by rovnovážnu cenu a množstvo na trhu tvoril priesečník funkcie hraničných nákladov a dopytovej funkcie, ktorá je súčtom hraničnej užitočnosti produktu a externej hraničnej užitočnosti produktu. Potom trhovú rovnováhu reprezentuje bod „E“ na obrázku nižšie. Ide o rovnosť $SMU=MC$, kde Y_E reprezentuje rovnovážne množstvo a P_E rovnovážnu cenu, po započítaní externého prospechu vplyvom realizácie pozitívnej externality. Tento príklad pracuje s predpokladom neexistencie negatívnych externalít. Ak by nami uvádzaná firma produkovala pozitívne aj negatívne externality trhovú rovnováhu by bola daná rovnosťou SMC a SMU . Farebný trojuholník $A;E;SMU$ vyjadruje celkové náklady neefektívnosti spôsobené existenciou pozitívnych externalít. Vypočítať ich môžeme rozdielom celkových hraničných úžitkov a hraničných nákladov.

Figure 2 Náklady neefektivity v dôsledku existencie pozitívnej externality



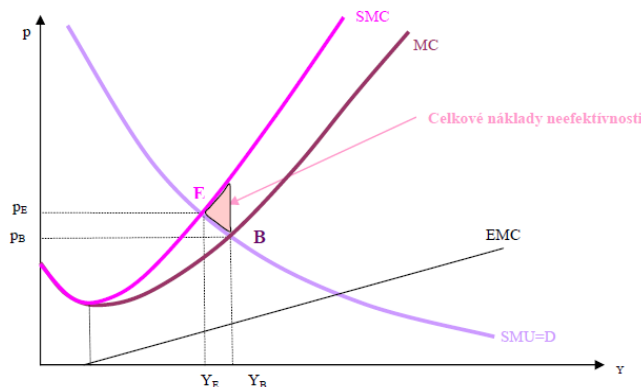
Source: vlastné spracovanie podľa Besanko, Breautigam 2011

b. Negatívne externality

Rovnako ako v prípade pozitívnych externalít, uvádzame príklad jednoduchého ekonomického modelu, kde v dôsledku existencie negatívnej externality dochádza k neefektívnosti v oblasti alokácie výrobných zdrojov. Pracujeme s predpokladom výroby dvoch výrobkov X a Y. Výrobok X neprodukuje externality. Naopak výroba výrobku Y je spojená s produkciou negatívnych externalít. Z uvedeného predpokladu vyplýva, že SMC sú vyššie ako MC na výrobu. Tento rozdiel je daný externými hraničnými nákladmi vyplývajúcimi z existencie negatívnych externalít, ktoré výroba výrobku Y so sebou prináša.

Firmy vyrábajú viac ako je efektívne, pretože nekalkulujú s externými hraničnými nákladmi, ktoré sú spojené s existenciou negatívnych externalít bod „B“ na obrázku nižšie. Rozhodovací proces o výške celkového výstupu vychádza z podhodnotených nákladov.

Figure 3 Náklady neefektivity v dôsledku existencie negatívnej externality



Source: vlastné spracovanie podľa Besanko, Breautigam 2011

Optimálnu, teda spoločensky efektívnu výšku produkcie reprezentuje bod „E“, ktorý je určený celkovými hraničnými nákladmi a celkovým hraničným úžitkom. Zafarbená plocha trojuholníka na grafe vyjadruje celkové náklady neefektívnosti. Ide o rozdiel medzi celkovými hraničnými nákladmi a celkovou hraničnou užitočnosťou - dopytom. V prípade existencie negatívnych externalít je zdrojom neefektívnosti neprimeraná cena produkcie, ktorá sa pohybuje pod úrovňou rovnovážnej ceny. Pri tejto cene podniky produkujú väčší objem produkcie ako je rovnovážne množstvo.

c. Identifikácia pozitívnych a negatívnych externalít súvisiacich s budovaním dopravnej infraštruktúry na Slovensku

Doprava a budovanie dopravnej infraštruktúry so sebou prináša nielen pozitívne ale aj negatívne externality. Najčastejšie sa v súvislosti s budovaním a rozvojom dopravnej infraštruktúry skloňujú negatívne externality, je však potrebné poukázať aj na pozitíva, ktoré so sebou budovanie dopravných ciest prinášajú.

Medzi základné pozitívne externality súvisiace s budovaním dopravnej infraštruktúry zaraďujeme: znižovanie emisií výfukových plynov, úspora času, úspora pohonných hmôt, zvyšovanie dostupnosti regiónu, rast životnej úrovne, znižovanie nezamestnanosti, zníženie dopravnej nehodovosti a nárast bezpečnosti cestnej premávky, úspora nákladov, skracovanie logistických procesov a mnohé ďalšie. Významným činiteľom prílevu priamych zahraničných investícií je rozvinutá dopravná infraštruktúra. Prvé významné priame zahraničné investície smerujúce do automobilového priemyslu boli do značnej miery ovplyvnené mierou dobudovania dopravnej infraštruktúry v regióne. Automobilové závody ako Volkswagen, PSA a Kia smerovali predovšetkým svoje investície do lokalít s bezproblémovým napojením na železničnú a cestnú infraštruktúru, kde obzvlášť pri automobilke Kia v Žilinskom kraji bola výstavba výrobného závodu naviazaná na vládny prísľub dobudovania diaľničného cestného koridoru až do Žiliny.

Základnou negatívnou externalitou budovania dopravnej infraštruktúry je jej vplyv na životné prostredie. Dopravná infraštruktúra ovplyvňuje životné prostredie v dvoch rovinách. Na jednej strane pri samotnom budovaní dopravnej infraštruktúry dochádza k negatívnym vplyvom na životné prostredie a na strane druhej dopravná infraštruktúra negatívne ovplyvňuje životné prostredie svojou prevádzkou. Najčastejšie negatívne vplyvy rozvoja dopravnej infraštruktúry môžeme vnímať cez zhoršenie kvality ovzdušia, znečistenie vodných tokov a spodných vôd, zásahy do chránených krajinných oblastí, zásahy do prirodzeného migračného koridoru zveri, nárast hluku, erózia pôdy a zmeny rázovitosti krajiny, znečistenie odpadom, znižovanie kvality života obyvateľov v blízkosti diaľničných komunikácií, zníženie až nepredajnosť nehnuteľností v dôsledku investičnej výstavby. Pre odstránenie, resp. zníženie dopadov niektorých vyššie uvedených negatív sa pri výstavbe a následnej prevádzke dopravnej infraštruktúry používajú napríklad hlukové bariéry, tvorba umelých migračných koridorov, rast investícií do oblastí zasiahnutých negatívnymi dopadmi budovania dopravnej infraštruktúry.

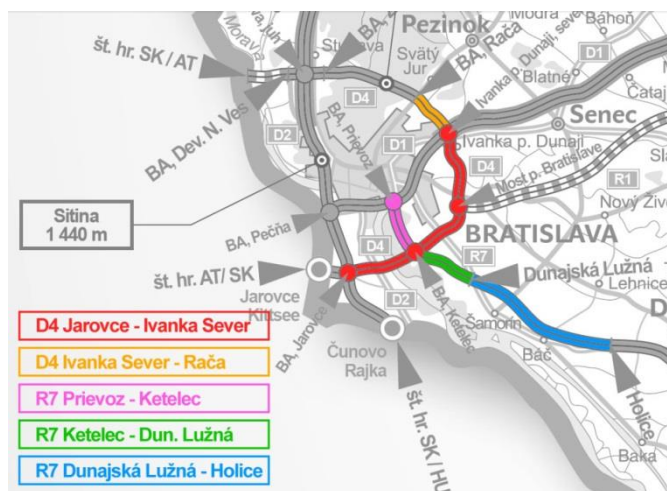
d. Identifikácia vzniku externalít spojených s budovaním nultého obvodu Bratislavy

Podľa Programového vyhlásenia vlády SR na roky 2012 – 2016 je prioritou vlády SR zabezpečovať rozširovanie kvalitnej, dostupnej a integrovanej dopravnej infraštruktúry, používateľsky prijateľnej, ekologicky a energeticky efektívnej a bezpečnej dopravy. Vláda SR sa zaviazala pokračovať vo výstavbe diaľničnej dopravnej siete výraznejšou mierou ako v minulosti, pričom v jasne odôvodnených prípadoch využije aj overené formy výstavby diaľnic formou PPP projektov. Podľa strategického plánu rozvoja dopravnej infraštruktúry SR do roku 2020 je dlhodobou víziou MDVaRR SR v oblasti cestnej dopravy moderná, kvalitná, bezpečná a efektívne fungujúca sieť diaľnic, rýchlostných ciest a ciest I. triedy. Medzi

najvyššie priority vo výstavbe cestnej dopravnej infraštruktúry patrí vybudovanie nultého obchvatu Bratislavy a rýchlostnej komunikácie R7. Projekt nultého obchvatu Bratislavy zahŕňa stavebné práce v úsekoch diaľnice D4 Jarovce –Ivanka sever a Ivanka sever – Rača a vybudovanie časti rýchlostnej komunikácie R7 v rámci úsekov Prievoz – Ketelec, Ketelec – Dunajská Lužná a Dunajská Lužná – Holice. Pre lepšiu názornosť tento projektový zámer uvádzame na obrázku nižšie.(Štúdia uskutočniteľnosti PPP projektu D4/R7, 2014)

Očakávaným prínosom dopravného prepojenia diaľničnej siete prostredníctvom diaľnice D4 bude odľahčenie dopravného systému Bratislavy od tranzitnej dopravy, urýchlenie dopravného napojenia na diaľničnú sieť (D4, D1, D2), čiastočné odľahčenie cestnej siete spádového okolia Bratislavy, skvalitnenie dopravnej obsluhy dotknutého územia a zlepšenie vplyvov na životné prostredie, predovšetkým odklonením ťažkej dopravy. Navrhovaná diaľnica D4 prevezme časť dopravy, ktorá zaťažuje existujúce komunikácie v meste Bratislava, keďže všetky existujúce komunikácie sú dopravne systematicky preťažované nad prípustnú mieru predovšetkým v oblasti vstupu do hlavného mesta SR. V súčasnosti je na mestských a prímestských úsekoch doprava v intenzite prekračujúcej maximálnu možnú kapacitu. Ide hlavne o úseky ciest v Bratislave na prístavnom moste a výjazde na Seneckú cestu, ďalej vo Veľkom Biely a Rovinke. Projekt tiež zahŕňa úseky R7, výstavba ktorých má prispieť k dopravnému prepojeniu medzi priemyselných zón výrobných podnikov a obytných zón, čoho výsledkom bude lepšie prerozdelenie dopravnej obsluhy v dotknutých lokalitách. V dôsledku realizácie Projektu dôjde aj k odkloneniu tranzitnej dopravy smerujúcej do Rakúska a Maďarska, čím dôjde k odľahčeniu dopravy v priľahlých obciach.

Figure 4 Projekt budovania nultého obchvatu mesta Bratislava



Source: Štúdia uskutočniteľnosti projektu PPP D4/R7, elektronický zdroj

Na základe očakávaných prínosov vybudovania nultého obchvatu Bratislavy môžeme identifikovať nasledovné pozitívne externality súvisiace s týmto projektom: zjednodušenie tranzitnej dopravy, rast bezpečnosti a plynulosti cestnej dopravy, pokles zaťaženia tranzitnou dopravou prímestských oblastí Bratislavy, komplexná modernizácia dopravného systému, skvalitnenie dopravného prepojenia jednotlivých mestských častí, zatraktívnenie rezidenčného bývania mimo územia hlavného mesta, zlepšenie kvality ovzdušia, zatraktívnenie lokality pre rast investícií, tvorba nových pracovných miest. Na druhej strane s budovaním projektu výstavby sú spojené aj určité negatívne externality medzi ktoré zaradujeme nasledovné: zvýšenie prašnosti v území výstavby, zvýšenie emisií výfukových plynov, negatívny vplyv na biotop a mokrade lužných lesov, chránené územie európskeho významu Záhorské Pomoravie, nárast hluku a vibrácií, riziko majetkovej ujmy, zmeny v estetike krajiny, zmena kvality pôdneho fondu, priame poškodenie a zničenie biotopov,

výrub drevín, usmrcovanie živočíchov, vytvorenie bariéry v migračných koridoroch, fragmentácia biotopov, hlukové a svetelné zaťaženie živočíchov a pod. (Stanovisko ministerstva životného prostredia, 2014)

4. Záver

Externality či už pozitívne alebo negatívne predstavujú formu zlyhania trhu. Ich význam vidíme predovšetkým v tom, že málokedy dochádza ich kalkulovaniu do ceny výrobku, služby, prípadne nie sú kvantitatívne vyhodnocované pri analýzach realizácií projektov. Na príklade výstavby dopravnej cestnej infraštruktúry v SR sme demonštrovali, pravdepodobné externality, ktoré môžu vzniknúť v procese výstavby dopravnej infraštruktúry. Ich kvantitatívne vyčíslenie bude možné, až po kontrolných meraniach v čase, vo fáze projektovej dokumentácie výstavby nových cestných úsekov dopravnej infraštruktúry môžeme pracovať len s odhadmi a kvalitatívnym vyhodnocovaním pravdepodobnosti ich vzniku. Napriek uvedenému nedostatku význam externalít v ekonomike nie je možné podceňovať, pretože majú priamy a významný vplyv na správanie sa jednotlivých subjektov trhu. V súčasnosti môžeme sledovať medializáciu rôznych pravdepodobných účelových transakcií s nehnuteľnosťami v prospech ich budúcich majiteľov a s tým spojeným prospechom za odškodnenie, vplyvom výkupu pozemkov vo verejnom záujme.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“, VEGA no. 1/0857/16 - project share is 100%; led by prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

References

- [1] Besanko, D., Breutigam, R., 2011. *Microeconomics* 4th edition. Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2011. p. 792. ISBN 978-0470-64606-9
- [2] Coase, R., H., 1960. *The problem of social cost*. Journal of Law and Economics, vol. III (1960): 1-44
- [3] Kintler, J., 2011. Fundamenty cenového rozhodovania firiem uplatňované v oligopolnej trhovej štruktúre = Fundaments of price decision making process in oligopoly market / Jakub Kintler. - VEGA 1/0410/10. In *Ceny ako nástroj strategického rozhodovania v súčasných trhových podmienkach*: [zborník vedeckých prác] / redakčné a zostavovateľské práce Nora Grisáková. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. - ISBN 978-80-225-3319-5. - S. 46-61.
- [4] Klenow, P., Rodriguez-Clare, A. 2014. *Handbook of Economic Growth*. Pittsburgh : Philippe Aghion and Steven Durlauf, 2014. p. 819. ISBN 978-0-444-53546-7.
- [5] Rybárová, D., Grisáková, N. 2010. *Podnikateľské riziko*. Bratislava : Iura Edition, 2010. - 179 s. ISBN 978-80-8078-377-8
- [6] Štetka, P., 2014. *Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - 149 s. ISBN 978-80-225-4010-0
- [7] Economics online. *Types of market failure*. [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné na: http://www.economicsonline.co.uk/Market_failures/Types_of_market_failure.html.

- [8] Investopedia. *Marginal Rate of Transformation*. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné na : http://www.investopedia.com/terms/m/marginal_rate_transformation.asp.
- [9] Stanovisko Ministerstva životného prostredia SR k projektu PPP D4/R7. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné na: http://www.bratislava.sk/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=700000&id_dokumenty=1104624.
- [10] Štúdia uskutočniteľnosti projektu PPP D4/R7. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné na: <http://www.obchvatbratislavy.sk/uploads/files/ppp-d4r7-feasibility-study-103.pdf>.

Contact

Ing. Jakub Kintler, PhD.
University of Economics in Bratislava,
Faculty of Management,
Department of Business and Administration
852 35 Bratislava, Slovakia
jakub.kintler@euba.sk

ALTERNATIVE FORMS OF CORPORATE PHILANTHROPY

ALTERNATÍVNE FORMY FIREMNEJ FILANTROPIE

Jana Kisoová¹

ABSTRACT

The concept of social engagement strategy and corporate donations are at the heart of strategic management. Increasingly become part of the key areas of strategic planning of any company that is or seeks to be successful. Business philanthropy the social involvement of companies is increasingly recognized as a progressive way to connect commercial sector company. The activity of companies in the field of corporate philanthropy in foreign interest as business partners, customers and state. Corporate philanthropy is a new orientation of companies to strengthen brand value and their role in society. The intention of this paper is more detailed specification of selected forms of corporate philanthropy.

KEY WORDS

Community philanthropy, sponsorship, donations, volunteering.

JEL CLASSIFICATION

G3, M2

1. Filantropia ako podstata zodpovednosti voči komunite

Koncept spoločenskej angažovanosti a stratégie podnikového darčovstva sú v popredí záujmu strategického manažmentu. Čoraz viac sa stávajú kľúčovou strategickým plánovania každej firmy, ktorá je alebo sa usiluje byť úspešná. Podniková filantropia a spoločenská angažovanosť firiem je stále viac uznávaná ako progresívny spôsob prepojenia komerčnej sféry na spoločnosť. Mala by byť dôležitou súčasťou stratégie zodpovedného podnikania.

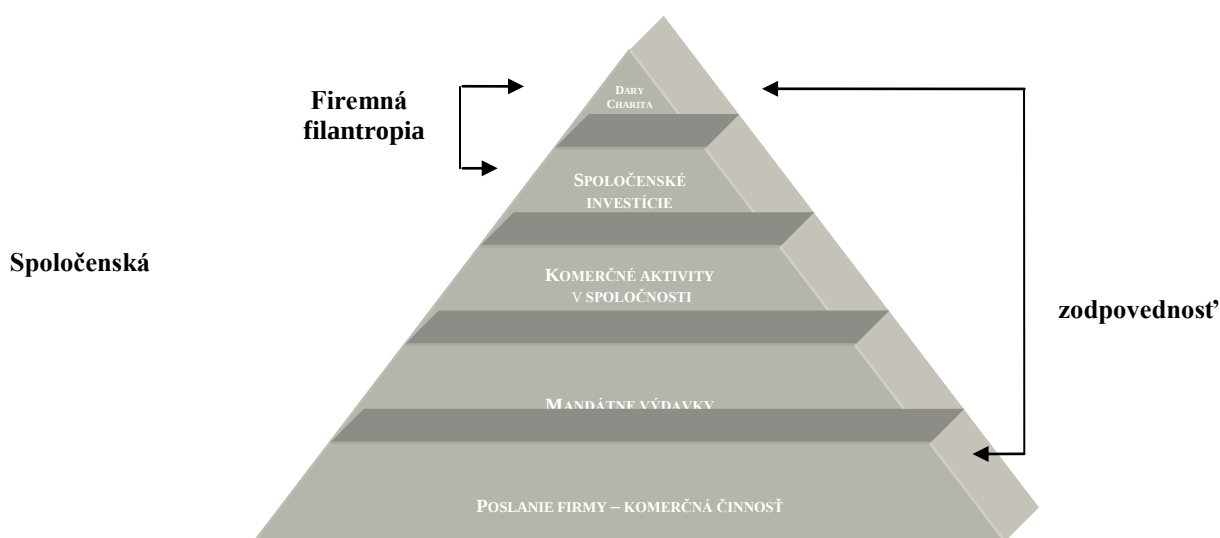
Podľa autorky Dubcovej, G. (2014) „*Funkčná stratégia zodpovedného podnikania jednoznačne je stabilizujúcim pilierom globálnej podnikovej stratégie podporujúcim požadovanú konkurencieschopnosť podniku.*“ O aktivity firiem v oblasti firemnej filantropie sa v zahraničí zaujímajú ako firemní partneri, tak zákazníci aj štát. Firemná filantropia je nová orientácia firiem na posilňovanie hodnoty značky a ich úlohy v spoločnosti.

Zároveň predstavuje humanisticky motivovanú dobročinnosť, dávanie peňazí, vecí, času resp. úsilia pre podporu obecného prospešného účelu najmä v dlhšom časovom horizonte a s jasne definovanými cieľmi. Zahŕňa akýkoľvek altruistický skutok smerujúci k podpore dobra, resp. k zlepšeniu kvality života. Najčastejšie je skloňovaný v kontexte dobrovoľného darovania financií, času, služieb resp. vecí na dobročinný účel bez očakávania protihodnoty.

Firemná filantropia (firemné darčovstvo) je kľúčovou zložkou širšieho konceptu zodpovedného podnikania, pričom sa vyznačuje snahou zblížiť komerčný svet so spoločnosťou. Vo vzťahu k zodpovednému podnikaniu sa pod ňou rozumejú dobrovoľnícke aktivity pre verejnoprospešný účel bez očakávania protihodnoty.

¹ Ing. Jana Kisoová, PhD. – odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk

Obrázok 1: Aktivita zodpovednej firmy



Zdroj: Klub firemných darcov

a. Prístupy k uplatňovaniu firemnej filantropie

Existujú dva základné prístupy k filantropii - reaktívny a proaktívny prístup. **O proaktívnom prístupe** je možné hovoriť ako o deklarovanom súhlase a záväzku súkromnej osoby alebo osôb vlastniacich firmu podieľať sa z pozície firmy na občianskom živote. Proaktívnosť znamená aj otvorenosť firmy subjektom, ktoré realizujú aktivity v oblastiach jej prioritného záujmu. Firma vyznačujúca sa týmto prístupom má vypracovanú darcovskú stratégiu, v ktorej podporuje dobročinné aktivity. Môže ísť o konkrétnu oblasť resp. o viaceré oblasti, ktoré podporuje s presne stanovenými pravidlami pri poskytovaní príspevkov (grantov). Firma ako taká je iniciátor – aktívne vyhlasuje granty, ktoré poskytne pre rozvoj spoločnosti pri dodržaní vopred stanovených podmienok. Výhodou dopredu zadefinovanej darcovskej politiky a stratégie je zabránenie nadmernému počtu žiadateľov, ktorých projekt nesúvisí s darcovskými prioritami firmy a reakcie na žiadosti sa realizujú podľa jasných kritérií.

Na druhej strane je možné filantropiu realizovať tzv. **reaktívnym spôsobom** – založeným na vopred nezamýšľanom príspevku, ako prejav dobrej vôle nezáväzne sa podieľať na úsilí iných, napríklad zlepšovať kvalitu života opustených a postihnutých detí. Pri danom prístupe nemá firma predtým vytvorenú darcovskú stratégiu, čaká na žiadosti, ktoré prijíma resp. zamietá podľa vlastného uváženia, resp. podnik plní pasívnu úlohu. (Majchrák, J. , Marošiová L.,2004)

V praxi sa vyskytujú obidva prístupy, pričom obidva majú priaznivý dopad na spoločnosť. V niektorých podnikoch sa vzájomne kombinujú a prelínajú. Proaktívnym prístupom sa častejšie vyznačujú firmy, ktoré sú častými a pravidelnými darcami, vopred si definujú oblasti firemnej angažovanosti. Naopak reaktívny prístup je skôr uplatňovaný firmami, ktoré sú nové s nedostatkom skúseností v tejto oblasti.

b. Filantropia versus Sponzoring

Filantropiu nie je možné stotožňovať so sponzoringom, ktorý je motivovaný bezprostredným komerčným zámerom, zviditeľnením firiem, alebo iným očakávaným biznis benefitom. Firemná filantropia dáva biznisu ľudský rozmer. Firmy si uvedomujú, že patria do komunity a berú za ňu zodpovednosť. Záleží im na tom, aby z prosperity firmy profitovalo aj jej okolie, životné prostredie, kultúra, umenie, deti a tí, ktorí si nevedia pomôcť sami.

Investícia do komunity v konečnom dôsledku prospieva aj firme samotnej, nadchýna jej zamestnancov i manažérov, posilňuje rešpekt a akceptáciu medzi zákazníkmi a partnermi. Firemná filantropia na rozdiel od často spomínaného sponzoringu je charakteristická tým, že firmy za filantropické aktivity neočakávajú žiadnu protihodnotu.

Sponzoring sa považuje za obchodný vzťah, v ktorom sa podporené organizácie zaväzujú propagovať meno darcu na svojich aktivitách.

Vo všeobecnosti existujú medzi darcovstvom a sponzoringom dva základné rozdiely:

1. Očakávanie firmy. V prípade darcovstva sa jedná o bezplatné poskytnutie hmotných či nehmotných prostriedkov. Aj napriek tomu, že sa podpisuje darcovská zmluva, obdarovaná organizácia neposkytuje žiadnu protihodnotu. Svojich darcov môže, ale nemusí uviesť napríklad v letákoch, časopisoch a pod. ale darca takúto formu nemôže vyžadovať ani sa jej domáhať. Sponzoring je upravovaný zmluvou o reklame alebo zmluvou o sponzorstve, ktoré zahŕňajú rôzne formy podpory za určitú protislužbu.

2. Daňového dopadu. Náklady na reklamu a propagáciu sú pre firmy v plnej výške daňovo uznateľné. Sponzorstvo sa zahrňuje do základu dane, čím sa znižuje veľkosť zisku a tým aj veľkosť odvedenej dane z príjmu. Pre neziskové organizácie to neplatí. Príjmy zo sponzorstva sa považujú za príjmy z reklamy, ktoré sú predmetom dane z príjmu a zahrňujú sa do daňového základu.

V praxi sa najčastejšie vyskytujú nasledujúce formy sponzoringu (Chomová, K., 2013):

- **sociálny sponzoring** - projekty, „kde štát finančne nestačí“, kde účelom sponzorovania nie je v prvom rade reklama, ale ide o humanitárnu podporu v núdzi a na podporu užitočných celospoločenských (sociálnych) vecí vôbec. Sponzor profituje až po dlhšom čase – zo známosti mena resp. jeho priaznivej povesti.
Príkladom môže byť: charita pre deti, seniorov, pomoc pre obce a regióny, vytváranie pracovných príležitostí, humanitárna pomoc, podpora občianskych združení.....
- **profesijný sponzoring** – sponzor finančne podporuje „rozbeh“ druhej strany na úspešné podnikanie, profesijný rast, realizácia investičných zámerov, z ktorých sa predpokladá, že bude zároveň profitovať.
Príkladom môže byť: osвета, podpora vedy a výskumu, podpora vydania odbornej literatúry, nové projekty na podnikanie, spoluúčasť na vynálezoch, sociálne a verejné služby...
- **komerčný sponzoring** - projekty, kde prevažuje rovnocenný vzťah „niečo za niečo“. Žiadatelia o sponzoring majú dobré (výborné) možnosti ponúknuť sponzorovi prevažne reklamu resp. iné recipročné protislužby.
Príkladom môže byť: podpora záujmovej činnosti, internet, podpora umenia či športu.

Tabuľka 1: Porovnanie darcovstva a sponzoringu

Atribúty	Darcovstvo	Sponzoring
Definícia	Súhrn hmotných i nehmotných statkov, ktoré darca dáva a obdarovaný prijíma. Nemusí ísť nevyhnutne o finančný dar, ale napr. i o poskytnutie know – how či poradenstvo.	Je nástroj komunikácie na podporu určitej udalosti, akcie, produktu alebo služby.
Typ zmluvy	Poskytnutie daru upravuje Darovacia zmluva, ktorá je uzatvorená v zmysle ustanovení § 628 a nasl. Občianskeho zákonníka v platnom znení.	Často sa vzťahy medzi sponzorom a príjemcom príspevku uzatvárajú na základe zmluvy o reklame, kedy príjemca vykáže činnosti smerujúce

		k naplneniu marketingových cieľov sponzora.
Očakávanie protiplnenia	Hlavným princípom je fakt, že darca nevyžaduje od obdarovaného za poskytnutie daru žiadne protiplnenie.	Sponzor poskytuje financie alebo iné prostriedky a za to dostáva protislužbu. Sponzorský príspevok je teda príspevok s protiplnením.
Účel zmluvy/náklady	Dar nemusí byť určený na presne vymedzený účel, ale v určitých situáciách je vhodné účel definovať. Darca má taktiež možnosť skontrolovať správnosť a efektívnosť použitia daru	Náklady na sponzoring sú súčasťou firemných rozpočtov a sú daňovo uznateľnou položkou.
Účtovanie	Z hľadiska účtovania sa platí zo zisku firmy.	Z hľadiska účtovania sa zahŕňajú do nákladov firmy.
Časový úsek – obdobie	Najčastejšie dlhodobá podpora jednej aktivity alebo organizácie, starostlivo zvolenej na základe darcovskej stratégie podniku.	Najčastejšie krátkodobá, jednorázová akcia mediálneho charakteru.
Verejnoprospešný účel	Je vždy verejnoprospešný.	Môže, ale nemusí byť verejne prospešný.

Zdroj: Bartošová, Z. 2007 [online]. Sprievodca firemnou filantropiou. Bratislava: Fórum donorov, 23 s. [citované 2015-2-10] Dostupné na <<http://ae.jasr.sk/files/Sprievodca-firmenou-filantropiu.pdf>>

2. Vybrané formy firemnej filantropie

Firemná filantropia sa snaží prispievať k rozvoju spoločnosti alebo k riešeniu jej problémov prostredníctvom darcovstva finančných prostriedkov, produktov, vecných darov, know-how, poskytnutím informácií alebo zapojením dobrovoľníkov z radov zamestnancov. Býva často prvým krokom zodpovedného podnikania, kedy firma realizuje svoju zodpovednosť voči komunite ako jednému zo svojich stakeholderov.

Darujúca firma obvykle očakáva či priamo definuje na aké účely by mal byť dar použitý. Má právo požadovať vrátenie daru späť, ak nie je spokojná s tým ako je dar využívaný. Dôležitým determinantom pri rozhodnutí či dar poskytnúť, alebo nie je samotná motivácia manažmentu. Firmy nemajú povinnosť prispievať na dobročinnosť, ale napriek tomu realizujú túto aktivitu. Dôvody na darcovstvo môžu byť rôzne. Autor Kroupa uvádza 5 motivačných faktorov, ktoré prispievajú k ochote darcovstva firiem (Kroupa, J. 2004):

1. Snaha byť dobrými občanmi - v mieste, kde pôsobia chcú byť vnímaní ako dobrí občania a vytvárať pocit, že firme ako celku nie je všetko ľahostajné. Majú záujem šíriť dobrú vôľu medzi zamestnancami, ktorú firma podporila.

2. Sú spájané s určitou témou – napr. banky podporujú oblasť ekonomického rozvoja a pod. Môže to byť spôsobené tým, že si zlepšujú imidž firmy, alebo chcú získať viac informácií o téme, ktorá ich zaujíma z iného uhľa pohľadu.

3. Sú požiadané a očakáva sa to od nich – nechcú vyzeráť nepriateľsky a čiastkou, ktorou prispejú môžu pôsobiť veľkoryso.

4. Predseda predstavenstva alebo člen užšieho vedenia má záujem o vec.

5. **Dane** – na dary pre charitatívne účely sa často nevzťahuje zdanenie, čo môže, avšak aj nemusí byť prínosom a motiváciou pre firmu.

Vo vzťahu podnikov k firemnej filantropii, jej účelu a očakávaniam, rozoznávame tri druhy firemnej podpory (Bohatová, V. n.d.)

1. **Dobročinná podpora zo strany firiem.** Táto oblasť sa označuje aj čistá charita. Pre firmu je motiváciou pomoc dobrej veci, ale i spoločenské očakávanie, že sa to robiť má. Môže mať rôzne podoby a formy. Nejde o priamy komerčný záujem firmy, pretože prínosy sú nepriame a majú dlhodobý charakter.

2. **Investície do firiem a komunity** – angažovanosť firiem v problematike, ktorá je blízka činnosti podniku, tzv. social investment. V rámci investícií do projektov v tejto oblasti ide firmám o zlepšenie ekonomického i spoločenského prostredia, v ktorom pracujú a to podľa odboru ich činnosti, či podľa miesta pôsobenia.

3. **Komerčné projekty v spolupráci s neziskovými.** Inak nazývané aj sociálny marketing. Uzatvárajú sa partnerstvá za účelom propagovania a podporovania komerčných záujmov firmy a zároveň propagovania dobrej veci, často s cieľom získať prostriedky pre neziskovú organizáciu.

Aj keď pod filantropiou rozumieme pomoc bez akejkoľvek protihodnoty, teda čistú charitu, je potrebné zdôrazniť, že bez všetkých troch spomenutých foriem firemnej podpory by v našich podmienkach nedochádzalo k rozvoju komunity, realizácii rôznych kultúrnych podujatí a pod., do takej miery do akej by dokázali pokryť potreby a dary len firmy realizujúce charitu. Pre efektívny rozvoj všetkých oblastí je potrebný súlad všetkých troch foriem firemnej podpory. Navyše by neziskové organizácie bez podpory podnikov nemohli plniť svoje poslanie v plnej miere.

a. Peňažné darcovstvo

Predstavuje najjednoduchší, najrýchlejší a najčastejšie využívaný spôsob podpory. V rámci neho môže ísť o nasledovné formy (Bartošová Z., 2007):

- **Priama podpora** – táto podpora sa realizuje pomocou finančného či vecného daru. Spočíva v tom, že firma jednorazovo alebo opakovane daruje prostriedky na podporu verejne prospešného projektu. Opakovaná podpora je z hľadiska obdarovaného, (ale aj darcu) omnoho prínosnejšia, pretože umožňuje použitie daru plánovať a efektívnejšie využívať. Dlhodobejšia podpora zo strany firmy, taktiež umožňuje lepšie sledovať prínos prostriedkov poskytovaných formou daru.
- **Zbierka medzi zamestnancami a matchingový fond** – zbierku medzi zamestnancami organizuje priamo firma alebo sami zamestnanci, často prebieha na princípe matchingu. Ten je založený na tom, že firma navýši, znásobí prostriedky získané medzi zamestnancami.
- **Firemná nadácia/finančný nadačný fond** – firmy nadáciu zakladajú pre svoje dlhodobé darcovské programy. Sú to samostatné právne subjekty, ktoré fungujú na rovnakom princípe, ako akákoľvek iná nadácia. Firmy taktiež poskytujú väčšinu (alebo všetky) prostriedky na podporu verejne prospešných projektov i na prevádzku nadácie.
- **Charitatívne aukcie a výstavy** – organizuje ich firma pre zamestnancov, obchodných partnerov alebo zákazníkov. Získaný finančný výťažok je určený na dobročinné účely.

2.2 Nepeňažné darcovstvo

Stáva sa čoraz viac bežnejším spôsobom podpory charitatívnej činnosti (Bartošová Z., 2007).

- **Školenie, vzdelávanie a odborná pomoc** – odborné znalosti firiem prispievajú k rozvoju verejnoprospešných projektov, ktoré sú založené na vzdelávaní, zvyšovaní kvalifikácie a pod., tým že poskytnú neziskovým organizáciám svoje poradenské služby zadarmo alebo lacnejšie. Prispieva to k zvyšovaniu odbornosti a profesionalizácie neziskových organizácií a zároveň k úspore ich nákladov.
- **Poskytnutie zázemia pre fungovanie neziskovej organizácie** – firmy môžu poskytnúť priestor, hradiť nájomné, zapožičať techniku či distribučné siete, poskytovať prezentačné a reklamné plochy (na obaloch výrobkov, či na korešpondencii...)
- **Firemné dobrovoľníctvo** – firma môže zapožičať svojich zamestnancov a odborníkov na jednorazové akcie alebo na dlhodobé projekty. Neziskové organizácie môžu dobrovoľníkov využívať na čisto charitatívne pomocné práce a pod. Dobrovoľníci môžu neziskovej organizácii vytvoriť marketingový plán, webové stránky či počítačovú sieť.

2.3 Firemné dobrovoľníctvo

Predstavuje koncept spájajúci všeobecne prospešné aktivity podniku s podporou dobrovoľníckej činnosti zamestnancov. Na aktivitách firemného dobrovoľníctva, ktoré podnik iniciuje, sa môžu podieľať vybrané skupiny zamestnancov alebo celý zamestnanecký kolektív. Spôsoby, ktorými sa firma môže venovať dobrovoľníckej práci svojich zamestnancov, sú veľmi rôznorodé a ich výber podlieha špecifikám a možnostiam jednotlivých firiem. Najčastejšie sa rozlišuje firemné dobrovoľníctvo z pohľadu dvoch hľadísk (Nešporová, M. Schmidt, H. 2005):

I. Časové hľadisko rozlišuje:

- a.) **jednorazová spolupráca** - ide o nárazovú spoluprácu, ktorá sa realizuje len raz v jednej organizácii, alebo len raz z hľadiska firmy. Prvý krát z hľadiska firmy je to zväčša len pri prvom pokuse o dobrovoľníctvo, pretože najčastejšie sa táto spolupráca ukáže ako veľmi prospešná a podniky ju opakujú. Napríklad akčný deň.
- b.) **dlhodobá spolupráca** – znamená, že podniky v rámci firemného dobrovoľníctva spolupracujú s organizáciou dlhodobo a pravidelne. Môže ísť aj o finančné darcovstvo – napr. služobný pobyt.

II. Iniciátorské hľadisko pozná:

- a.) **zamestnancami iniciované a vedené dobrovoľníctvo** - zamestnanci sami určujú priebeh, druh, miesto a čas dobrovoľných aktivít. Medzi najčastejšie aktivity patria (Halley, D. 1999):
 - **talentová databanka** - firma sa podieľa na sprostredkovaní zamestnancov zaujímajúcich sa o dobrovoľníctvo tým, že vytvorí databanku, napr. na internete, do ktorej môže týchto zamestnancov zamestnať. Prístup do tejto databanky firma umožní neziskovým organizáciám hľadajúcim dobrovoľníkov.
 - **darcovstvo prostredníctvom výplatných pások** – ide o daňovo zvýhodnené darcovstvo pre zamestnancov. Dar sa odpisuje z ich hrubej mzdy pred zdanením. Hoci ide o individuálne darcovstvo, nesmie sa zabudnúť na úlohu zamestnávateľa, ktorý tento nástroj systémovo umožní.
 - **zbierka medzi zamestnancami** - organizuje ju priamo firma, alebo sami zamestnanci, pričom sa koná formou tzv. matchingu (pozri: formy podnikovej podpory).
 - **komplementárny dar** - umožňuje firme podporiť organizáciu, v ktorej sa firemný dobrovoľníci dlhodobo angažujú, finančným alebo vecným darom. Ide o formu ocenenia zamestnancov.

b.) podnikom iniciované a vedené firemné dobrovoľníctvo - vytvorením firemne prospešných programov, na ktorých sa môžu zamestnanci podieľať a ktoré prebiehajú prevažne v platenej pracovnej dobe. Iniciatíva firmy spočíva v určení druhu aktivity, miesta činnosti a motivuje svojich zamestnancov k účasti na projekte. Má nasledujúce podoby:

- **pro bono služba** - bezplatná služba pre verejné blaho v rámci firemných kompetencií, ktorá je prípustná aj pre malé a stredné podniky: „*firma uskutoční prostredníctvom svojich zamestnancov bezplatnú službu pre neziskovú organizáciu v tej oblasti, ktorá je jej špecializáciou*“.
- **akčný deň** – patrí ku krátkym formám, kedy sa skupina zamestnancov dobrovoľne na jeden deň v roku pre dobročinné účely. Táto forma je vhodná predovšetkým pre remeselnícke aktivity.
- **sociálna prax** - zamestnanci doslova „zmenia stranu“ a počas jedného týždňa pracujú v určitom sociálnom zariadení. Týmto spôsobom firma otvára svojím zamestnancom pohľad iného sveta, ktorý im umožňuje aj osobný rozvoj napr. zvýšením schopnosti empatie a zlepšením komunikačných schopností.
- **služobný pobyt** - ide o dlhodobú formu, ktorá spočíva v „zapožičaní“ firemných zamestnancov do verejne prospešnej organizácie spravidla na dobu 6 mesiacov až 2 roky. Je považovaná za najúčinnnejšiu formu podpory organizácie v komunite. Tieto programy podniky využívajú ako prostriedok osobného rozvoja zamestnancov, často sa spája s predčasným odchodom do penzie resp. v súvislosti s reštrukturalizáciou podniku.
- **mentorstvo** - je forma, pri ktorej je zamestnanec poradcom iných osôb. V závislosti od potrieb týchto osôb a situácií, v ktorej sa nachádzajú, zamestnanec prevádzkuje mentorskú činnosť niekoľko hodín do mesiaca vo svojom voľnom čase alebo počas pracovnej doby. Špeciálnou formou mentorstva je partnerstvo v manažmente, ktoré umožňuje výmenu vedomostí a znalostí medzi vedúcimi pracovníkmi a firmy a neziskovej organizácie.
- **tieňovanie** - zahŕňa program, ktorý je účastníkom poskytuje príležitosť pomocou „tieňovania“ manažérov spoznať ich pracovnú náplň, schopnosti, metódy riadenia vedúcich pracovníkov a preniknúť do organizácie a riadenia spoločnosti. Na rozdiel od mentoringu, kde je študent sám činný, tieňovanie je pasívnou formou založenou na skôr na pozorovaní ako na plnení úloh.
- **rozvojové projekty** – ide o časovo obmedzené projekty, väčšinou sto hodín trvajúce nasadenie zamestnancov v prospech komunity. Ich cieľom je precvičovanie a prehľbovanie odborných znalostí, pričom zamestnanec pracuje na riešení konkrétneho problému určitej verejne prospešnej organizácie resp. komunity. Tieto projekty môžu byť zabezpečované aj v tíme, pričom skupina zamestnancov spolupracuje pri vypracovaní projektu, ktorého cieľom je prispieť k riešeniu spoločenského problému.
- **vidieť znamená uveriť** – je to úspešný program britskej organizácie BitC. Používa sa k motivovaniu vrcholového manažmentu pre aktivity SZP. Senior manažéri sa zoznamujú so sociálnymi problémami priamo na mieste, navštívia napríklad azylový dom, utečenecký tábor alebo podobne. Výhodou tohto programu je nielen vysoká účinnosť, ale aj lepšia efektivita. Šéf podniku môže sám najlepšie posúdiť, aké aktivity a prostriedky by jeho firma mohla poskytnúť.

2.4 Dobročinný marketing

Tvorí významnejšiu formu spolupráce medzi firmami a najmä neziskovými organizáciami na základe komerčného princípu tzv. dobročinného (cause- related) marketingu (CRM).

Predstavuje strategickú marketingovú formu spolupráce, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu alebo logo (licenciu) na spoločenskú podporu nejakej firmy alebo predaja jej výrobku či služby. Podnik naopak poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti o spoločenskom probléme. Dôvody spolupráce sú najmä marketingové, ide o rozšírenie marketingového mixu spoločnosti, firma nimi dosahuje marketingové ciele a spoločenská angažovanosť je v tomto prípade predovšetkým predmetom komunikácie so zákazníkmi, posilňovania značky a nástrojom pre budovanie konkurenčnej výhody, odlišenia sa na trhu. Vede k lojalite zamestnancov resp. zákazníkov.

CRM vyplýva z presvedčenia a skúseností, podľa ktorých sa spotrebiteľ rozhoduje medzi dvoma produktmi či službami porovnateľnej kvality. Pri rozhodnutí uprednostní ten, ktorý si dokáže spojiť s určitým prejavom spoločenskej zodpovednosti, resp. priamym prínosom pre organizácie. Pre firmu je efektívnejšie a má na ňu pozitívnejší dopad, ak medzi ňou a organizáciou existujú nejaké prirodzené črty či oblasti, ktoré majú spoločné, ktoré navzájom zdieľajú. CRM kampaň poskytuje pre neziskové organizácie ďalší možný zdroj financovania, a pre firmu je zaujímavým marketingovým nástrojom. (Marček, E. 2005)

V rámci spolupráce firmy s ďalšími organizáciami sú známe i mnohé iné formy ako vedenie kampaní či strategické partnerstvá pri komunitnom rozvoji.

Spoločenská angažovanosť resp. zapojenie sa do podpory komunity vychádza z predpokladu, že firmy pôsobia v istom prostredí (v istej komunite), ktorej zdroje využívajú a v ktorej si zabezpečujú nielen s vlastnými zákazníkmi resp. dodávateľmi či konkurentmi, ale i s vlastnými či potenciálnymi zamestnancami, miestnymi orgánmi verejnej správy, vzdelávacími inštitúciami, občianskymi aktivitami. Potreba spoločenskej angažovanosti vychádza z očakávania, že keď firma využíva zdroje komunity, je jej istou morálnou povinnosťou, povinnosťou voči širšiemu spoločenstvu spätné prispievanie k jeho ďalšiemu rozvoju, a to nad rámec bežného zabezpečenia zamestnanosti či ochrany životného prostredia. Tento rozmer hovorí o tom, že firma by sa mala zapájať do verejnoprospešných aktivít nad rámec svojho podnikania a svojich zákonných či etických povinností.

Acknowledgement

Príspevok je súčasťou riešenia projektu: „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“, VEGA č. 1/0784/15 – podiel na projekte je 100%.

References

- [1] Bartošová, Z. 2007. *Sprievodca firemnou filantropiou*. Bratislava: Fórum donorov, pp. 23, <http://ae.jasr.sk/files/Sprievodca-firemnou-filantropiou.pdf>, [accessed 7.04.2016]
- [2] Bohatová, V. Firemní dárcovství nejsou jen peníze. 2s. http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenia_nad_SZP.pdf [accessed 9.04.2016]
- [3] Dubcová, G. 2014. Relevantnosť existencie funkčnej stratégie zodpovedného podnikania. In S. Majtán et. al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*, pp. 66 – 77, Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm

- [4] Halley, D. Employee Community Involvement. Gemeinnütziges arbeitnehmengement. Köln: Fundus – Netz für Bürgerwngagemnet, 1999 *In Kol: Naprič Spoločenskou odpovednosti firem*, ASIS o.s., Fórum Dárcu, Philip Moris ČR, Kladno, 2006, kap. 2.3, str. 46
- [5] Chomová, K. 2013. Zodpovedné podnikanie v praxi. Nové výzvy v podnikaní na Slovensku a v Čechách. 2013, Bratislava: Ekonóm, 288 s.
- [6] Kroupa, J. 2004. Filantropie podniku. Praha: České centrum Fundrasingu. 23 s.
- [7] Majchrák, J. – Marošiová, L. 2004. Firemná filantropia na Slovensku . Analýza- názory- prípadové štúdie. Bratislava: IVO, 111 s.
- [8] Marček, E. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie a podpora komunity http://panet.sk/download/text_podpora_komunity.pdf, [accessed 7.04.2016]
- [9] Nešporová, M. – Schmidt, H. ,2005. Firemní dobrovolnictví. *In Napříc spoločenskou odpovedností firem*, Kaldno: ASIS, pp. 42-45 ISBN 80-239-6111-X
- [10] Prskavcová, M. a kol. 2008. *Spoločenská odpovednosť firem, lidský capital, rovné príležitosti a enviromentální management s využitím zahraničných zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, pp.17

Contact

Ing. Jana Kissová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: jana.kissova@euba.sk

PRIVATE LABEL BRANDS OF SELECTED MANUFACTURERS BELONGING TO DAIRY FOOD INDUSTRY IN THE CZECH REPUBLIC

MALOOBCHODNÍ (PRIVÁTNÍ) ZNAČKY VYBRANÝCH VÝROBCŮ MLÉČNÝCH POTRAVIN V ČR

Jiří Klečka¹

ABSTRACT

This paper is focused on a usage of private label brands in the sector of dairy products in the Czech Republic. The private label brands are a supplement to the classical manufacturers' labels. The paper shows which manufacturer produces under its own brand label and as well as under the private brand label. Data about manufacturers and their products were collected in the largest retail chains as primary data for the paper's purpose. The paper verifies four research questions based on the size of manufacturers, wide use of retail labels, on the amount of available products distributed under the private brand labels and on the exclusive relationship between manufacturer and specific retail chain. Outputs of this paper provide market mapping in the sector of private label brands used for dairy products.

KEY WORDS

Retail (private) label brand; retail chain; manufacturer of dairy foods.

JEL CLASSIFICATION

M21, M31

1. Úvod

Produkt může být nabízen a prodáván buď tradičně v obalech označených jménem a logem výrobce, nebo v obalech označených jménem a logem maloobchodní, tzv. privátní značky, kdy se pro koncového zákazníka komunikujícím a zaručujícím kvalitu stává samotný maloobchodní řetězec (a ne výrobce). Jak pro obchodní podnik, tak i pro výrobce má používání maloobchodní značky své výhody, ale i rizika.

Podle Mulačové a Mulače (2013) největší podíl privátních značek v roce 2011 mělo Švýcarsko, a to 46 %, v České republice byl v uvedeném roce tento podíl 19,1 % (což představuje v případě České republiky (ČR) více než ztrojnásobení podílu během předchozích 10 let).

Hlavním cílem tohoto článku je zmapování používání maloobchodních (privátních) značek – jako doplňku používání tradičních (tj. vlastních) značek – u vybraných výrobců mléčných potravin v ČR. Tento druh zboží totiž na vyspělých trzích patří k těm, u kterých maloobchodní značky nacházejí výrazné a v současnosti rostoucí uplatnění, což dokazuje např. výzkum PR Newswire (2013) o trhu ve Velké Británii. V blízkém segmentu chlazených potravin byl ve světě podíl produktů distribuovaných pod maloobchodními značkami vysokých 32 % (Mulač a Mulačová, 2013).

¹ Ing. Jiří Klečka, Ph.D., University of Chemistry and Technology Prague, Department of Economics and Management, jiri.klecka@vscht.cz

2. Podstata maloobchodních značek dle literatury

V literatuře, např. Quelch a Harding (1996) nebo Boučková (2003), jsou výrobky prodávány pod maloobchodní značkou často charakterizované jako snadno vyrobitelné, jednoduché a nepříliš drahé produkty většinou malých, případně středně velkých výrobních podniků, s malým rizikem nákupu pro koncového zákazníka.

Maloobchodní značka je pro obchodní podniky nástrojem diferenciací a vytváření image firmy a má potenciál budovat loajalitu zákazníků a posilovat postavení na trhu (Pepe, Abratt and Dion, 2011). Často umožňuje obchodním podnikům nakupovat od výrobců zboží za nižší ceny a případně i operativně měnit výrobce. Výrobcům umožňuje ušetřit za nákladné marketingové kampaně, což i podnikům nedisponujícím dostatkem finančních zdrojů umožňuje lépe obstát v konkurenčním boji.

Rovněž tak maloobchodní značka může výrobcům přinášet zvyšování objemu produkce, a tím i vyšší využití výrobních kapacit, s pozitivními vlivy růstu parciálních produktivit fixních vstupů na degressi měrných (průměrných) fixních nákladů (Synek a Kislingerová, 2015), a tím i na případné snížení nákladovosti produktů.

Naopak mezi rizika patří možnost poškozování image obchodní firmy v případě, kdy je pod maloobchodní značkou dlouhodoběji prodáváno ne příliš kvalitní zboží, dále vzájemná konkurence mezi zbožím prodávaným pod značkou výrobce a zbožím pod značkou maloobchodní, dále mohou být zvýšené náklady výrobce na odlišné obaly a další.

3. Výzkumná část

Tato kapitola je věnována samotnému výzkumu, a to přes přesné definování výzkumných otázek, které budou dále řešeny s pomocí dat získaných vlastním sběrem v maloobchodních řetězcích. Výsledky jsou představeny v podkapitole 3.3, na niž navazuje podkapitola diskuse zabývající se případnými možnostmi rozšíření výzkumu.

a. Výzkumné otázky

Základním cílem příspěvku je zmapování využívání maloobchodních (privátních) značek na trhu mlékárenských produktů v České republice. Pro potřeby výzkumu bylo stanoveno několik výzkumných otázek. První výzkumná otázka ověřuje běžné tvrzení z odborné literatury, že maloobchodní značky jsou používány pro distribuci produktů výrobců výhradně malé až střední velikosti, kteří nejsou mezi spotřebiteli natolik známí, aby realizovali dostatečný obrat pod svou vlastní značkou. Druhá výzkumná otázka navazuje úzce na první a zodpovídá, zda distribuce mlékárenských produktů pod maloobchodní značkou je věc unikátní, nebo naopak plošná, protože na ní participuje většina výrobců prodávajících své produkty po celém území České republiky. Třetí výzkumná otázka se zaměřuje na šíři sortimentu dodávaného jedním výrobcem na trh pod maloobchodní značkou/značkami. Cílem je ukázat, zda výrobce dodává jen jeden výrobek, nebo naopak širokou paletu produktů. Čtvrtá výzkumná otázka se nese v ověřování exkluzivity, zda výrobce spolupracuje úzce jen s jedním maloobchodním řetězcem, nebo má širší dodavatelsko-odběratelské vztahy s více maloobchodními řetězci působícími v České republice.

b. Použitá data a metody

Prvním nezbytným krokem výzkumu je sběr dat. Klíčová data, na nichž je založen výzkum prezentovaný v tomto článku, byla získána samotným výzkumníkem, jedná se tedy o data primární. Primárními daty jsou informace o výrobcích jednotlivých mléčných produktů nedistribuovaných pod vlastní značkou výrobce, ale pod značkou maloobchodního řetězce, alternativním názvem pod privátní značkou. Sběr dat probíhal přímo v pražských prodejnách

nejvýznamnějších maloobchodních řetězců na konci září a počátku října 2014. Jednalo se o maloobchodní řetězce Lidl, Billa, Penny Market, Spar, Albert, Kaufland, Tesco a Globus. Tím byly pokryty všechny velké maloobchodní řetězce působící na celém území České republiky. Některé z výše zmíněných maloobchodních řetězců používají i více než jen jednu maloobchodní značku, jak dokládá Čámská (2014) i zjištění při sběru dat. Konkrétní názvy značek uvádí tabulka 1.

Tabulka 1: Názvy privátních značek používané maloobchodními řetězci

Obchodní řetězec	Používané privátní značky
Ahold – Albert Supermarket a Albert Hypermarket	AH Basic, Albert Quality
Billa	Clever, Billa
Globus	Korrekt, Globus
Kaufland	K Classic, Vian
Lidl	Pilos
Penny Market	Boni
Spar	S Budget, Spar
Tesco	Tesco Value, Tesco

Zdroj: Čámská (2014)

Získání informací o výrobcí produktu prodáváného pod maloobchodní značkou bylo možné i bez kooperace se samotnými výrobci nebo maloobchodními řetězci, a to z toho důvodu, že jsou zkoumány mléčné produkty. Mléčné produkty jsou příkladem živočišných produktů, které musí být podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, ze dne 29. dubna 2004, jednoznačně označeny nejen zemí svého původu, ale i jednoznačně a nezaměnitelně výrobcem, a to až v detailu na příslušný výrobní závod, pokud společnost provozuje více výrobních lokací.

Primární data jsou následně doplněna daty sekundárními, která charakterizují výrobce produkující a distribuující výrobky pod maloobchodními značkami. Sekundárními daty jsou data z finančních účetních výkazů, která umožňují určit velikost příslušného výrobce. Data z účetních finančních výkazů jsou získána z podnikové databáze Albertina a z oficiálního internetového rejstříku českého soudnictví justice.cz ze sbírek listin. Uveřejňováním účetních závěrek ve sbírce listin naplňují společnosti zveřejňovací povinnost danou zákonem.

Pokud jde o používané metody, díky kterým bude naplněn cíl výzkumu, tak vzhledem k charakteru používaných dat se jedná o metody popisné statistiky, jako četnosti absolutní a relativní a v omezenějším rozsahu kontingenční tabulky.

c. Výsledky

Výsledky, které přinesl sběr dat, celkově shrnuje tabulka 2. Ve zkoumaných osmi maloobchodních řetězcích bylo v segmentu mléčných potravin zjištěno celkem 94 výrobků prodáváných pod maloobchodní značkou a lišících se druhem a/nebo značkou. Tyto produkty pocházejí od 21 výrobců.

Tabulka 2: Počty mléčných produktů s maloobchodními značkami

Výrobce (v závorce uvedena velikost: V – velký podnik, S – střední podnik, M – malý podnik)	LIDL	BILLA	PENNY	SPAR	ALBERT	KAUFLAND	TESCO	GLOBUS	Počet výrobků	Počet řetězců
AGRICOL s.r.o. (S)							2		2	1
B - UNIPACK a.s. (M)								1	1	1
Bohušovická mlékárna a.s. (S)		1					2	2	5	3
EKOMILK a.s. (M)			1				3		4	2
HOLLANDIA Karlovy Vary, s.r.o. (S)	1	2			2	3		3	11	5
Choceňská mlékárna s.r.o. (S)		1		1	1		2		5	4
ITALAT CZ s.r.o. (M)					1		1		2	2
Jaroměřická mlékárna, a.s. (S)	1				2				3	2
MADETA a. s. (V)		1			2				3	2
Mlékárna Čejetický, spol. s r.o. (S)	3	2				2	3	2	12	5
Mlékárna Hlinsko, a.s. (V)		2	1	1			1		5	4
Mlékárna Kunín a.s. (V)		1	1		3	1	2	1	9	6
Mlékárna Polná spol. s r.o. (M)					1				1	1
Mlékárna Stříbro s.r.o. (S)						1	2		3	2
Mlékárna Val. Meziříčí, spol. s r.o. (S)	1	1	2		1			1	6	5
Mlékárna Žirovnice spol. s r.o. (M)	1							1	2	2
Moravia Lacto a.s. (S)			1	1		1		1	4	4
NET PLASY, spol.s r.o. (S)	1			1		1	1	3	7	5
OLMA a.s. Olomouc (V)			2		1	1			4	3
Polabské mlékárny a.s. (S)		1					1	1	3	3
Savencia From. and Dairy CR, a.s. (V)								2	2	1
Počet výrobků	8	12	8	4	14	10	20	18	94	63
Počet výrobců	6	9	6	4	9	7	11	11	63	

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěná velikostní struktura výrobců, uvedená v tabulce 3, vyvrací pro zkoumané prostředí v ČR tvrzení první výzkumné otázky o dominanci jen malých a středních podniků mezi výrobci produktů s maloobchodními značkami, neboť ukazuje mj. rovněž významný 24% podíl počtu velkých podniků; nejpočetněji zastoupeny jsou střední podniky, s podílem 52 %. To je ještě zesíleno skutečností, že je zde použita klasifikace velikostních typů podniku podle Doporučení Komise EU 2003/61/ES, ze dne 6. května 2003, o definici malého a středního podnikání (2003), tj. že za velké podniky jsou považovány podniky až od ročního obrátu nad 50 mil. €, střední podniky jsou s obrátem 10 až 50 mil. € a malé do 10 mil. €. Pokud bychom zde místo toho použili tradiční velikostní klasifikaci používanou v ČR (kde se za velký podnik považuje, pokud jde o kritérium obrátu, již podnik s ročním obrátem nad 100 mil. Kč), tak bychom konstatovali, že z oněch 21 podniků jich lze za velké označit 19, přičemž pouze zbylé dva podniky by spadaly do kategorie podniků středních a malých. Jiná možnost dělení podniků, která ale provedena nebyla, je velikostní klasifikace na základě tržních podílů výrobců na tržbách odvětví mlékárenských podniků.

K výzkumné otázce č. 2 se vztahuje zejména dříve již komentovaná tabulka 2, ze které je patrné, že obchodní značky jsou využívány pro (část) produkce i největších tuzemských podniků tohoto výrobního oboru. Ovšem šetření pro tento článek se primárně zaměřilo jen na

podniky výrobců, kteří zboží prodávané pod obchodní značkou produkují, a nikoli na všechny mlékárenské podniky – s přihlédnutím k této skutečnosti je také třeba interpretovat všechny absolutní i relativní charakteristiky obsažené v tabulkách 2 až 5.

Tabulka 3: Velikostní struktura výrobců mléčných produktů s maloobchodními značkami

Velikost výrobce	Počet výrobců absolutně	Počet výrobců relativně
Velké podniky	5	24 %
Střední podniky	11	52 %
Malé podniky	5	24 %
Celkem	21	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o zjištění ke třetí výzkumné otázce, tabulka 4 ukazuje, že výrobci většinou nedodávají pro prodej pod obchodní značkou jen jediný výrobek, ale odlišných výrobků více – celkově za všechny tyto podniky činí průměrná hodnota 4,5 (a medián je 4) výrobků lišících se druhově a/nebo alespoň značkou, a tedy i maloobchodním řetězcem, kde je prodáván. Tabulka dále ukazuje podrobnější údaje a odlišnosti podle jednotlivých velikostních typů výrobců.

Tabulka 4: Počty mléčných produktů maloobchodních značek podle velikosti výrobce

Velikost výrobce	Absolutně	Relativně	Průměr (na 1 výrobce)	Medián
Velké podniky	23	24 %	4,6	4
Střední podniky	61	65 %	5,5	5
Malé podniky	10	11 %	2	2
Celkem	94	100 %	4,5	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištění ke čtvrté výzkumné otázce jsou shrnuta v tabulce 5. Z ní je zřejmé, že výrobci většinou spolupracují s výrazně více než jedním maloobchodním řetězcem - v průměru za všechny typy velikosti podniku se třemi řetězci. I tato tabulka dále ukazuje podrobnější údaje a odlišnosti podle velikosti podniku výrobce. Jednoznačně není potvrzena exkluzivita, že by výrobce spolupracoval jen s jedním maloobchodním řetězcem, naopak dodavatelsko-odběratelské vztahy mají výrobci širší, protože běžně spolupracují s několika maloobchodními řetězci působícími v České republice.

Tabulka 5: Počty spoluprací (na maloobchodních značkách mléčných produktů) výrobců s maloobchodními řetězci

Velikost výrobce	Absolutně	Relativně	Průměr (na 1 výrobce)	Medián
Velké podniky	16	25 %	3,2	3
Střední podniky	39	62 %	3,5	4
Malé podniky	8	13 %	1,6	2
Celkem	63	100 %	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

d. Diskuse

Článek naplnil svůj základní cíl, kterým bylo mapování využívání maloobchodních (privátních) značek pro segment mléčných výrobků. V části výsledky byly hledány odpovědi na položené výzkumné otázky, které občas přinesly překvapivé závěry, že výroba pod

maloobchodní značkou v České republice není jen doménou malých a středních firem, ale participují na ní i firmy největší. Dále neexistují vztahy exkluzivity mezi výrobcem a maloobchodním řetězcem, protože většina výrobců dodává pod privátní značkou několika řetězcům.

Do budoucna výzkum umožňuje další rozšíření, a to v podobě přesnějších odhadů podílu na trhu, nejen v naturálním vyjádření (počty a druhy výrobků), na které je zaměřen tento článek, ale v hodnotovém, peněžním, vyjádření, které je pro ekonomy běžnější. Nejde ale jen o podíly na trhu, i když větší podíl na trhu sám o sobě díky příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku umožňuje pokrýt větší podíl fixních nákladů. Jde zde o skutečnost, že mléčné výrobky mají různé marže, nejnižší marži z logiky věci bude mít produkt základní povahy, tj. konkrétně krabicové trvanlivé mléko, vyšší marži mají sofistikovanější produkty jako ochucené jogurty, pomazánková másla apod. Musíme si ale uvědomit, že výrobce nemůže zcela volně rozhodovat o struktuře svého portfolia, protože je vázán omezeními technologie vyplývajícími z charakteristik základního výrobního faktoru, kterým je mléko.

Jiná výzkumná cesta vede přes kvantifikaci úspěšnosti organizací prodávajících pod maloobchodními značkami. Dále je možné v delším časovém horizontu zkoumat stabilitu vztahů mezi výrobcí a maloobchodními řetězci. Nejrozsáhlejší cestou je díky platnosti evropských předpisů mezinárodní komparace, která může být provedena z různých úhlů pohledu představených výše.

4. Závěr

Maloobchodní značky v současném světě nacházejí stále širší uplatnění. Významné využití mají především v segmentu chlazených potravin a drogistických produktů. Pro potřeby tohoto článku byl uvažovaný potravinářský segment zúžen jen na produkty mléčných výrobků. U mléčných produktů, které jsou ze své podstaty živočišnými výrobky, je možno zjistit zcela bez pochybností konkrétního výrobce, ať již je produkt dodáván v originálním obalu výrobce, nebo je distribuován pod privátní značkou maloobchodního řetězce. Právě toto jednoznačné označování živočišných potravin umožnilo provedení výzkumu bez nezbytné kooperace s výrobcí i maloobchodními řetězci. Cílem článku bylo zmapování současného trhu maloobchodních značek, používaných jako doplněk k tradičním (tj. vlastním) značkám, u vybraných výrobců mléčných potravin v České republice. Výzkum byl založen na ověření čtyř výzkumných otázek, které se zaměřovaly na velikost výrobce dodávajícího na trh pod maloobchodní značkou, na četnost použití privátních značek u českých výrobců, na šíři dodávaného portfolia a na exkluzivitu vztahu mezi výrobcem a příslušným maloobchodním řetězcem.

References

- [1] Boučková, J., et al., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] Čámská, D., 2014. Strategie podniků vybraného agropotravinářského odvětví a vazba na jejich ekonomickou efektivnost. In Čechurová, L. and Jiřincová, M. (eds.) *Trendy v podnikání 2014. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké conference*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 6p. ISBN 978-80-261-0444-5.
- [3] Mulačová, V. – Mulač, P., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [4] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0853&from=CS>.

- [5] Pepe, M.S. – Abratt, R. – Dion, P., 2011. The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability. *Journal of Product & Brand Managmenet*. Vol. 20, Issue 1, pp. 27 – 36. ISSN 1061-0421.
- [6] PR Newswire., 2013. *The UK Dairy Market: What Consumers Eat and Why?* <http://www.prnewswire.com/news-releases/the-uk-dairy-market-what-consumers-eat-and-why-236629831.html>, [accessed 5.4.2016]
- [7] Quelch, J.A. – Harding, D., 1996. Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review*. Vol. 74, Issue 1, pp. 99 – 109. ISSN 0017-8012.
- [8] Synek, M. – Kislingerová, E., et al., 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Contact

Jiří Klečka, Ph.D.

University of Chemistry and Technology Prague, Department of Economics and Management
Technická 5, 166 28 Prague 6, Czech Republic

E-mail: jiri.klecka@vscht.cz

MOTIVES AND BARRIERS TO INNOVATIONS OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES - THE CASE OF SLOVAKIA

Ladislav Klement¹

ABSTRACT

The paper deals with selected motives and barriers, which are influencing innovation activities of small and medium sized enterprises in Slovakia. The article presents position and performance of Slovakia according to selected indicators of innovation activities among EU member states. Complex secondary indicators are supported by data from empirical research realized in 2014 in Slovakia. Author analyses the main motives and barriers to innovations in Slovakia. Consequently the paper presents conclusions and recommendations for eliminating the barriers and strengthening the motives for improving the innovation performance of enterprises.

KEY WORDS

Innovations. Small and medium sized enterprises. Barriers. Motives.

JEL CLASSIFICATION

O31, O32

1. Introduction

In recent years rapid technological change, globalization and fierce competition in the markets, forced enterprises to renew and to differentiate themselves more quickly. At the same time, in order to achieve market success and to provide sustainable competitive advantage, businesses need to take advantage of new opportunities in addition to develop new products, services and market (Tajeddini, 2010).

No doubt the innovations are considered to be very important for keeping the industrial production and services on high technology level and for gaining the competitive advantages of enterprises and national economy. It could be a tool for securing the growth and development for entrepreneuring as well as for the national economy.

2. Innovations and small and medium sized enterprises

The concept of innovation is being used since early 20th century till the present in various fields. Over time, the concept of innovation could be understood in several meanings. Classical definition according to Oxford dictionary (2001) describes innovation as a process of introducing something new or successful utilization of new ideas.

The innovation definitions vary according to various authors (Čimo, 2010; Vlček, 2002; Tidd et al., 2007) especially in different points of view about something new in enterprise or some new product or service that is offered to customers. The founder of innovation, as a term, could be considered J. A. Schumpeter, who defined an innovation in 20th century as an implementation of production of new product, entering of new market, implementation of new production process or new work organization (Čimo, Mariáš, 1999). Definition according

¹ Ing. Ladislav Klement, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, ladislav.klement@umb.sk.

to European Union, which is implemented also in Slovak Innovation Strategy defines a innovation as a reproduction and enlargement of product and service portfolios, markets, creation of new production, distribution and supply methods, implementation of changes in management, labour conditions and labour organization and all improvements in work force qualification (Franková, 2011).

It is essential to explain that the concept of innovation is not identical with the concept of innovativeness. The innovativeness means the ability to come up with new ideas, unique way to combine or join them (Lesáková, 2008).

Preparation and gradual implementation of innovative changes is called the innovation process. Innovative process consists of phases: science - research - development - production - use. Its outcome is realized innovation, so utilized change (Chajdiak, Arbe, Novotná, 2011).

No doubt the innovations are considered to be very important for keeping the industrial production and services on high technology level and for gaining the competitive advantages of enterprises and national economy. It could be a tool for securing the growth and development for entrepreneuring as well as for the economy.

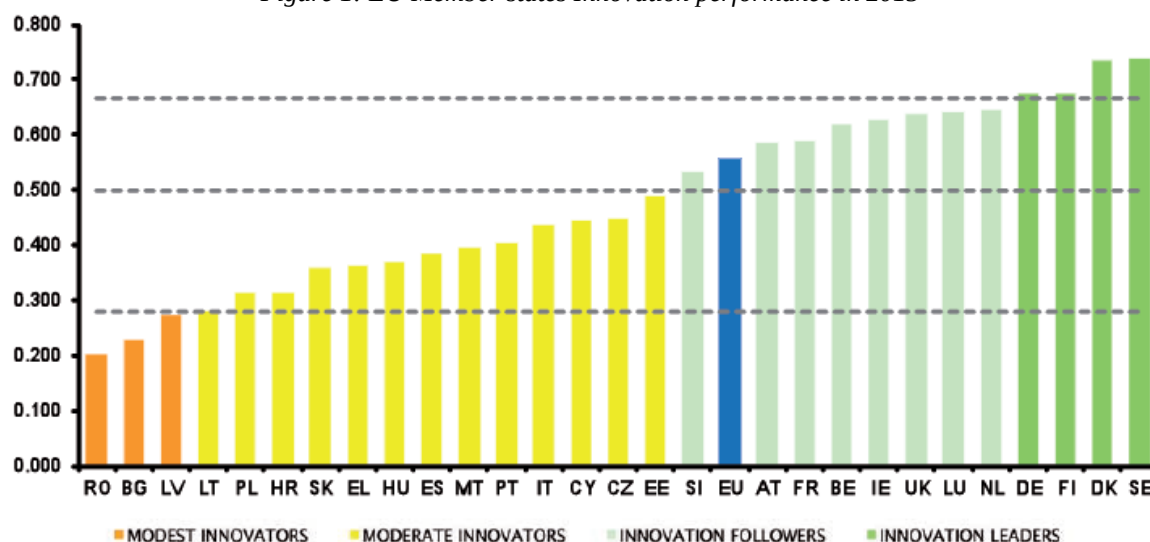
Small and medium sized enterprises (SMEs) are considered to be the most innovative organizations. They belong to main forces of economic development. According to authors (Chodasová, Bujnová, 2001; Gregová, 2007; Elexa, 2012; Hvolková, 2015) the advantages of SMEs are fast reacting to needs and requirements of the market, flexibility and individual approach to customer, high adaptability, simple organizational structure. SMEs are the driving force in relation to the flow of trade, investment and technology, they also play a substantial part in the creation of local capital, contribute to enhancing the competitiveness and export capacity. They are active instruments for regional and social development, ensuring development for special products of marginal demand, because they are able to adapt rapidly to changing market conditions and market opportunities as well as to technological innovations. Additional advantages of SMEs include innovative creativity, greater involvement of managers to run the business and quickly sharing information within the company (Klementová, 2009; Kovaľová, 2009). On the other hand, SMEs also has its drawbacks, as higher costs, limited financial resources, limited funds for advertising and promotion. The shortage of capital for investment and lower availability of external resources contributing to fewer opportunities for production expansion and development of enterprises. Additional disadvantages can include high business risk, the worse acquisition of appropriate skilled personnel, less favourable working conditions, the lack of new information on new trends or knowledge. Business conditions influence primarily small and medium sized enterprises which create substantial part of all businesses in national economy (Šmardová, 2013).

The literature also experience innovative business concept. Innovative business is about to create so-called "news" - products and services, technology, new ways of organizing production and management through the use of traditional factors of production (labour, land, capital) and their new combinations. An entrepreneur who wants to act on the market for a long time must constantly come up with new products and their innovations to bring higher added value. Entrepreneur must take into account the acceleration of scientific and technical progress, which is the reason for fast moral lagging of new ideas and products. The enterprises are required to constant orientation to predict and satisfy the future consumer demand. Close contact with the customer is one of the essential conditions for success.

3. Position of Slovakia in European Union according to innovation performance

There are several indicators, which could be used for measuring of position and performance of country (region) in innovation activities (Innovation Union Scoreboard, Regional Innovation Scoreboard, Innobarometer). We have chosen the Summary Innovation Index, which is a composite indicator obtained by an appropriate aggregation of the 25 indicators. Figure 1 shows the performance results for all EU Member States in year 2015.

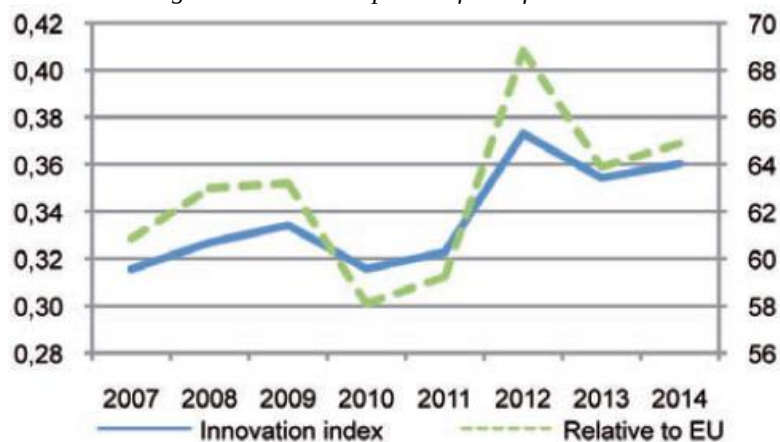
Figure 1: EU Member states Innovation performance in 2015



Source: data extracted from Innovation Union Scoreboard 2015.

EU Member states are divided into four groups according to SII in 2015. Countries with the highest innovation performance are in the group - Innovation Leaders, followed by Innovation Followers, Moderate Innovators and The Modest Innovators. Slovakia belongs to the group of moderate innovators, which includes EU Member states, where the innovation performance is below that of the EU average at relative performance rates between 50 % and 90 % of the EU. Unfortunately, we have to note that Slovakia is in the weakest third of this group.

Figure 2: The development of SII of Slovakia



Source: data extracted from Innovation Union Scoreboard 2015.

Figure 2 presents history of Slovak innovation performance measured by SII. Innovation performance of Slovakia has increased between 2007 and 2014, but declined in 2010 and in

2013. The performance relative to the EU has had more fluctuations, but over time has increased significantly. Performance relative to the EU reached a peak in 2012 at 69 % of the EU average, but fell to 64 % in 2014.

4. Empirical research on motives and barriers to innovations in Slovakia

For the collection of primary data we used a questionnaire. We asked 1020 accidentally selected SMEs in the Slovak republic. The only criterion for selection of respondents was the size of enterprise. We have reached approximately 14,5 % rate of questionnaires return. The survey was realized in 2014 among 144 respondents from various branches of industry in the Slovakia. From total number of respondents, micro enterprises were represented by 37,5 %, small enterprises by 33,33 % and middle enterprises by 29,17 %. Distribution of the number of SMEs size categories was relatively uniform.

4.1 Motives to innovations in Slovak SMEs

Our survey confirmed the fact that most ideas for innovations are held by the owners or management of enterprises. Owners and management represented the main source of inspiration for innovative activity in 31 % of surveyed companies. Another important source was the communication with customers by 16 % of surveyed companies. 16 % of enterprises benefited from the analysis of competitors' products and services. 11 % of enterprises were inspired by exhibitions and conferences. Other sources of inspiration were the employees of the company, the study of scientific and professional materials suppliers, collaboration with universities, research and development centers and consulting companies. A more detailed view confirmed that in micro and small sized enterprises especially owners and managements were responsible for innovative ideas, while by medium sized enterprises innovations were initiated in about equal measure by owners, customers and competitors.

Table 1 Motives to innovations in Slovak SMEs

	Micro enterprise	Small enterprises	Middle enterprises	Total
Enlargement of goods and service portfolio	5,94 %	3,63 %	4,94 %	14,52 %
Replacement of old products and processes	2,64 %	3,63 %	3,96 %	10,23 %
Improvement of product quality	3,63 %	5,28 %	3,96 %	12,87 %
Access to new or enlargement of existing markets	3,96 %	3,63 %	4,29 %	11,88 %
Strengthening of flexibility of production	2,64 %	1,98 %	3,30 %	7,92 %
Decrease of the costs	2,64 %	1,32 %	4,29 %	8,25 %
Adoption to standards and legislation	1,65 %	1,32 %	2,31 %	5,28 %
New or changed needs and requirements of customers	2,64 %	2,64 %	2,64 %	7,92 %
Increase of competitiveness	4,95 %	5,95 %	5,94 %	15,84 %
Protection of environment	1,98 %	1,65 %	1,65 %	5,28 %

Source: own processing.

The most important motive for innovations was the aim to increase the competitiveness of enterprise on the market (almost 16 % of respondents). Widening of supply and improving the quality of goods and services was the reason for innovation in 10 - 13 % of respondents. After detailed analysis of empirical data, we found that innovations were applied especially in businesses which gained the support from EU funds. 64 % of surveyed companies have successfully obtained funding from EU programs and also this factor motivated them to bring innovation in their business. Protecting the environment encouraged businesses for the introduction of innovations in the lowest rate. Meanwhile almost 77 % of environmental

innovators were supported from EU funds. This could be explained by the rules of EU funds, which often required from applicants certain effort in improving the environment.

4.2 Barriers to innovations

Results in table 2 present that respondents considered the lack of financial sources, the system of state support, inappropriate legislation, poor connection of enterprises with schools, high costs and complicated administrative environment as the biggest barriers to innovations. Various organizations, institutions, ministries and other businesses provided enough information for innovation activities, so this was not a significant barrier. Respondents expressed strong dissatisfaction with government support system and its complexity. We can conclude that this is one of the biggest barriers and problems of innovative enterprises in Slovakia.

Table 2 Barriers to innovations in Slovak SMEs

	The importance of barrier				
	1 - the lowest	2 - lower	3 - medium	4 - higher	5 - the highest
Lack of financial sources	2,86 %	14,29 %	18,57 %	17,14 %	47,14 %
System of government innovation support	14,93 %	8,96 %	14,93 %	17,91 %	43,28 %
Lack of information	18,46 %	27,69 %	26,15 %	20,00 %	7,69 %
Lack of time for innovations	15,94 %	23,19 %	30,43 %	14,49 %	15,94 %
Inappropriate legislation	9,09 %	9,09 %	22,73 %	18,18 %	40,91 %
Low connection among schools and enterprises	14,71 %	16,18 %	19,12 %	19,12 %	30,88 %
Insufficiently qualified labour force	10,00 %	17,14 %	28,57 %	21,43 %	22,86 %
Low performance of Slovak economy	6,25 %	10,94 %	23,44 %	34,38 %	25,00 %
Low purchase power of customers	5,88 %	8,82 %	27,94 %	29,41 %	27,94 %
High costs for innovations	2,90 %	10,14 %	28,99 %	21,74 %	36,23 %
Complexity of administration	7,58 %	6,06 %	19,70 %	22,73 %	43,94 %
Uncertain demand for innovations	5,80 %	13,04 %	33,33 %	20,29 %	27,54 %

Source: own processing.

We have also analysed the structure of answers according to size and other characteristics of respondents. All respondents considered as the most significant barrier the lack of financial sources. We need to note, that their attitude depended on a fact, if they were successful or not in process of obtaining the EU funds. Those businesses, which have successfully obtained funding from the EU funds rated this barrier neutrally.

The complicated administrative environment was a significant barrier especially for applicants for EU funds as well as to micro and medium sized enterprises. Like the previous barrier, micro enterprises were most concerned about a system of state innovation support. Inappropriate legislation considered as a significant barrier especially companies that have received funding from EU funds, but also unsuccessful applicants for EU funds.

Small and medium sized enterprises (excepting micro enterprises) evaluated the high costs for innovations as an important barrier for them. Especially those, which also assigned the innovations as the most important factor for their competitiveness.

On the other hand the lack of information for innovation activities was considered to be relatively the lowest barrier for all participants.

5. Recommendations and conclusions

The area of innovation, research and development has been interfered with disinterest and passivity by the state since the establishment of the Slovak Republic. The economic situation

in the 90s was unfavourable, there was a reduction of state income, what was reflected in a lower budget for research, development and innovation. Reduced innovation activity meant poorer cooperation between the private and public sector. Neither the inflow of foreign direct investments did not help to improve the innovation performance. The innovation support started to apply only after the year 2000.

Until 2006 there was no central authority that would completely cover the innovation issues in Slovakia. Decision making and implementation of measures were carried out by various government bodies (Ministry of education, Ministry of Economy and others). Low efficiency of the innovation system was mainly caused by underdeveloped coordination and consultation competencies of responsible institutions.

In March 2008 the Government approved the Innovation Strategy of the Slovak Republic for years 2007 - 2013 in an effort to develop a system of innovation policy. The government subsequently adopted the Innovation Strategy of Slovak republic for years 2014 - 2020. These documents should strategic tools for the building of the knowledge economy and ensuring economic growth in Slovakia. Despite these governmental efforts to improve research and development of innovations the support is still very weak. Expenditures on research and development are very low and below the EU average. In 2012 it was only 0.82% of GDP. Although in 2014 the expenditures were approximately 0,89 % of GDP, compared to the EU we are still lagging behind. Countries with the largest innovation activity in spending on science and research around 3% of its GDP. Slovakia committed in national targets to 2020 that by this year there will be issued financial sources at 1 % of GDP for science and development. European target is 3 % of GDP.

Since Slovakia does not yet have enough experience with innovation, many measures are taken from the EU. The possibilities of obtaining various means, support and other options and the benefits that flow to Slovakia from the EU are large, but still we do not know how to effectively recover and use them. Administrative complexity of collecting the EU funds and entrepreneurs who are unconscious about the opportunities, prevent companies to succeed in obtaining these funds. In addition, businesses are feeling the greatest barriers in obtaining these funds because of the high bureaucracy, corruption and cronyism in Slovakia. SMEs are in many cases disadvantaged in comparison to large companies that have greater bargaining power and easier access to funds.

Relatively new tool for stimulating of expenditures on research and development in the business sector in Slovakia is the income tax allowance. One of the legislative measures in the Slovak Republic introduced form of fiscal support of expenditures on research and development by so-called ”superdeduction”.

From the January 2015 the Income tax act No. 595/2003 Coll. introduced new institute of superdeduction of expenditures on research and development. It supplemented an indirect financial support tools orientated on science and research. Essential character of the new institute in comparison to existing individual relief is that superdeduction is eligible by all institutions (which fulfil the statutory criteria), while the previous legislation was based on individual approach.

If Slovakia wants to progress in field of innovations the government must promote and directly support business innovations, science and research, as well as technology transfer and education. These factors are closely linked, but in Slovakia the cooperation between these bodies is very little widespread. Human capital is a major component of the innovation progress. It is necessary to provide better quality education and develop effective links between schools, businesses and research institutions. As long as there will be in Slovakia a favourable innovative environment, it will prevent to permanent retirement of a highly skilled workforce and scientific capacities abroad.

Enterprises should closer and more intensively cooperate with the schools and universities, particularly those that are appropriate for their field of interest. Nowadays, thanks to EU support tools, students can apply for internships, where they can enriched the theory with experiences from real practice. That is beneficial not only for students and universities, but also for businesses, which could thus "train" their future employees. The process would begin already during their studies at school and student would have come to enterprise relatively trained. The state could also create some financial incentives for businesses and to facilitate collaboration with supporting institutions. For example, through tax relief, support for research staff and students or other forms of financial or other advantages.

References

- [1] Act No 595/2003 Coll. Income Tax Act.
- [2] Čimo, J. *Inovačný manažment*. 2010. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3057-6.
- [3] Čimo, J. - Mariáš, M. 1999. *Inovačná stratégia firmy*. 1999. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-969555-7-8.
- [4] Elexa, L. 2012. Inovatívne odvetvia a inovatívne podniky vo svete. In *Inovácie - súčasť formovania znalostnej ekonomiky v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. pp. 65-85. ISBN 978-80-557-0467-8.
- [5] European commission, 2015. *Innovation Union Scoreboard 2015*. http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8264&lang=en&title=Innovation-Union-Scoreboard-2015, [accessed 14.4.2016]. ISSN 2363-3107.
- [6] Franková, E. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. 2011. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [7] Gregová, E. 2007. *Malé a stredné podniky v podmienkach transformujúcich sa ekonomík SR a RF*. Žilina : Žilinská univerzita, 2007. ISBN 978-80-8070-811-5.
- [8] Hvolková, L. 2015. Hodnotenie efektívnosti poskytovanej investičnej pomoci v Slovenskej republike. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015, zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 224-229. ISBN 978-80-225-4077-3.
- [9] Chajdiak, J. - Arbe, T. - Novotná, E. 2011. *Konkurencieschopnosť inovácií v SR*. Bratislava : Statis, 2011. ISBN 978-80-85659-66-5.
- [10] Chodasová, A. - Bujnová, D. 2001. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 80-225-1351-2.
- [11] Klementová, V. 2009. Intrapreneurship - a management leading to innovations. In *Innovations - factor of competitiveness of small and medium sized enterprises in global economic environment*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2009. pp. 155-161. ISBN 978-80-8083-792-1.
- [12] Kovaľová, M. 2009. Inovácie ako kritický faktor zvyšovania výkonnosti podniku v strategickom systéme merania výkonnosti. In *Innovations - factor of competitiveness of small and medium sized enterprises in global economic environment*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2009. pp. 182-193. ISBN 978-80-8083-792-1.

- [13] Lesáková, Ľ. 2008. Inovácie – imanentná súčasť podnikania v globálnom ekonomickom prostredí. In: *Determinanty inovačnej aktivity malých a stredných podnikov v SR*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická Fakulta, 2008. ISBN 978-80-225-2850-4.
- [14] Oxford Dictionary of English. 2001. Great Britain : Oxford University Press.
- [15] Šmardova, Ľ. 2013. Slovak catering and hospitality businesses' perception of conditions for doing business and perspective during the economic decrease. In *Tourism in Southern and Eastern Europe 2013* : 2nd International Scientific Conference, 15 - 18 May 2013, Opatija, Croatia, Vol. 2 - Crisis - a Challenge of Sustainable Tourism Development. pp. 407-420. ISSN 1848-4050.
- [16] Tajeddini, K., 2010. Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. In *Tourism Management*, 31(2). pp. 221-231.
- [17] Tidd, J. et al. 2007. *Řízení inovací*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 9788025114667.
- [18] Vlček, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610686.

Contact

Ing. Ladislav Klement, PhD.

Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

E-mail: ladislav.klement@umb.sk

INVESTOR'S REACTION ON MACROECONOMICS NEWS

REAKCIE INVEŠTOROV NA MAKROEKONOMICKÉ SPRÁVY

Miroslav Kmeťko¹

ABSTRACT

Financial markets mostly works on major financial news. This news, as fundamental news, actually makes huge moves on different financial instrument. In this paper we show how macroeconomic data can impact financial market. We were focused on USD/JPY cross rates as a benchmark on US fundamental data possible reaction.

KEY WORDS

financial market, news trading, market reaction

JEL CLASSIFICATION

G 11, G15

1. Ako sa to prejavuje počas uvedenia správ

Reakcia účastníkov finančného trhu na aktuálne makroekonomické údaje nie je možné predpokladať. Ale účastníci finančného trhu reagujú na tieto správy veľmi rýchlo.

Už pred viac ako šesťdesiatimi rokmi bolo vedecky preukázané, že ľudia uprednostňujú možnosť vstupu do vyššej vrstvy pred zabezpečením sa voči poklesu do nižšej vrstvy (Friedman a Savage, 1948). Teória behaviorálnych financií je založená na skúmaní správania sa investorov vzhľadom k ich investičným rozhodnutiam. Tieto sú tiež najmä založené na ich predchádzajúcich ziskových alebo stratových obchodoch. Hypotéza averzie voči strate hovorí o tom, že predchádzajúce stratové obchody následne zvyšujú pravdepodobnosť vstupu do ešte rizikovejších obchodov. Zatiaľ čo predchádzajúce ziskové obchody počet rizikovejších obchodov znižujú. Pokiaľ sú investori nútení pre rozhodnutie sa medzi uzatvorením stratového alebo ziskového obchodu, rozhodnú sa skôr pre ziskový ako pre stratový ako zistili Kahneman a Tversky (1979). Je to spojené s prirodzeným správaním sa bežného investora, ktorý si nechce priznať chybu a chce preto radšej veriť tomu, že jeho stratový obchod sa neskôr zmení na ziskový. Uzatvorením ziskového a následnou zmenou stratového obchodu do ziskového, potom dosiahne dva ziskové obchody. Podobné závery tiež uvádzajú Odean (1998) a aj Barber a Odean (1999).

Napríklad Daniel, Hirshleifer a Subrahmanyam (2001) uvádzajú, že trhy nie sú efektívne a správanie sa investorov má výrazný vplyv na ceny cenných papierov. Taktiež je problematická definícia racionality investorov. Byť iracionálny investorom závisí od konkrétneho jednotlivca a tiež aj na kultúrnych rozdieloch medzi jednotlivými krajinami. Táto skutočnosť bola prezentovaná autormi Fan a Xiao (2005).

Aktuálna cena akcií nie vždy korešponduje s prezentovanými aktuálnymi fundamentálnymi údajmi. Ich cena je ovplyvnená aj zmenou makroekonomických údajov.

¹ Miroslav Kmeťko, Ing. PhD, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra podnikových financií, email : miroslav.kmetko@euba.sk

Roll (1988) potvrdil, že iba 20 percent zmien v cenách akcií je možné priradiť zmenám vo fundamentálnych údajoch. Zvyšných 80 percent predstavujú vplyvy zmien nálady na trhu.

Na základe uvedenej charakteristiky, sa môžeme zamerať na testovanie hlavných makroekonomických indikátorov, ktoré vyjadrujú kam lokálna resp. globálna ekonomika smeruje (Bikár, 2015), na stav kapitálového, menového a komoditného trhu.

Charakteristiku pozitívnych a negatívnych správ pri rôznych náladách na trhu uvádza autor Veronesi (1999): „Pranie investorov istiť sa voči zmenám na ich úrovni neistoty spôsobuje ich nadmernú reakciu na zlú reakciu na zlé správy v dobrých časoch a slabšiu reakciu na dobré správy v zlých časoch, čo robí ceny aktív viac senzitívne na správy v dobrých časoch ako v zlých časoch.“ Problém testovania investorov napríklad uvádza Škriniar (2013): „Príležitosti, ako otestovať investorov alebo potvrdiť niektoré teórie, tak nie je veľa.“

Pre testovanie vplyvu významných ekonomických indikátorov, teda meranie vo forme odchýlok, a zverejnených reálnych aktuálnych hodnôt a ich porovnanie oproti tým ktoré boli očakávané, môžeme sledovať vo forme matematického modelu. Jeden z mnohých týchto modelov bol uvedený v práci autorov Bartolini, Goldberg a Sacarny (2008). Ich testovanie aktuálnych rozdielov, voči očakávaným hodnotám, bolo založené na testovaní nasledovného modelu:

$$\Delta AP_{i,t} = \beta_{i,0} + \sum_{k=1}^j \beta_{i,k} \times \delta_{i,k,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Kde: $\Delta AP_{i,t}$ zmena v cenách aktív alebo ich výnosností počas nasledujúcich 30 minút po vyhlásení indikátora

$\delta_{i,k,t}$ príslušná zmena v hodnote správy, kde k je počet indikátorov v rámci jednej správy a j je založené na hodnotách zverejnených údajov

$\beta_{i,k}$ je očakávaný koeficient priemerného dopadu jednotlivých správ na ceny zvolených aktív počas špecifického časového intervalu

Autori Bartolini, Goldberg a Sacarny (2008) sa zamerali najmä tieto makro ekonomické indikátory:

- situácia v zamestnanosti,
- prvý odhad HDP
- ISM výroby.

Následne, je výsledkom ich štúdie je že tieto zmeny, pri týchto indikátoroch, dosiahli významné dopady na zmeny cien rôznych typov aktív. Najväčší dosah mali na zmeny úrokových mier a ako najmenší bol dosiahnutý na zmeny cien akcií.

V aktuálnej ekonomickej literatúre sú zvyčajne testované iné ekonomické indikátory ktoré sú zamerané ako napríklad na zlepšenie hodnoty indikátora ISM PMI, rast počtu vytvorených miest mimo poľnohospodárskeho sektora, rast HDP, dôvera spotrebiteľov, hodnota miery nezamestnanosti a dĺžka pracovného týždňa sú faktormi pre zhodnotenie amerického dolára. (Ehrmann a Fratzscher, 2004).

Iný zoznam dôležitosti makroekonomických indikátorov uvádza napríklad stránka www.calculatedriskbolg.com. Podľa tejto stránky sú významné ekonomické indikátory v súčasnosti zoradené podľa dôležitosti nasledovne (od A = najdôležitejšie), pre USA (Ehrmann a Fratzscher, 2004):

A - Zoznam

- Informácia o zamestnanosti
- Informácia o HDP

B - Zoznam

- Predaj nových domov
- Začiatok výstavby nových domov
- ISM PMI výroby
- Tržby v maloobchode
- Príjmy a výdavky zamestnancov
- Priemyselná produkcia
- CPI jadrová
- Žiadosti o podporu v nezamestnanosti

C - Zoznam

- Filadelfia Fed Index
- Index výroby pre Empire State
- Chicago ISM
- Objednávky tovarov dlhodobej spotreby
- ISM služieb
- Case-Shiller a CoreLogicHouse indexy cien domov
- Predaj existujúcich domov
- Index trhu domov podľa NAHB
- Obchodná bilancia

D - Zoznam

- Index dôvery spotrebiteľov Thomson/Reuters a Univesity of Michigan
- Vytvorenie nových pracovných miest
- Výdavky na výstavbu
- Spotrebiteľské úvery
- PPI
- CB Index dôvery
- Predaj domov pred konečným uzavretím zmluvy.

Podstatné je, že tento zoznam nie je možné považovať za stabilný, v čase. Môže sa meniť podľa aktuálnej ekonomickej situácie daného štátu. Pokiaľ sú vysoké úrokových miery a vysoká miera inflácie sa do popredia dostávajú indikátory sledujúce hlavne mieru peňazí v obeh.

Pre každého finančného manažéra, či už vo firme alebo finančnej inštitúcii (Badura a Vavrová, 2015), je potrebné určiť dôležitosť individuálnych ekonomických indikátorov pre finančné riadenie spoločnosti. Závisí to totiž od toho, že riadenie medzinárodných spoločností je závislé od zmien výmenných kurzov jednotlivých mien.

Táto charakteristiku je tiež používaná spoločnosťou CMEGroup pre analýzu dopadu zmien hodnôt ekonomických indikátorov na objemy veľkosti obchodovania jednotlivých futuritných kontraktov. Zmena ekonomických indikátorov pozitívne vplyva na rast objemu obchodov a zlepšenie likviditu trhu. Sledovanie tohto údaju má však i ďalší dôležitý význam, najmä pre samotných obchodníkov: Pokiaľ sa objem uzatvorených obchodov prudko zvyšuje alebo znižuje, môže to indikovať skorú zmenu pôvodného trendu na opačný. A naopak,

udržiavanie približne rovnakého objemu obchodov signalizuje, že cenový trend bude pravdepodobne naďalej pretrvávať.

Výsledky

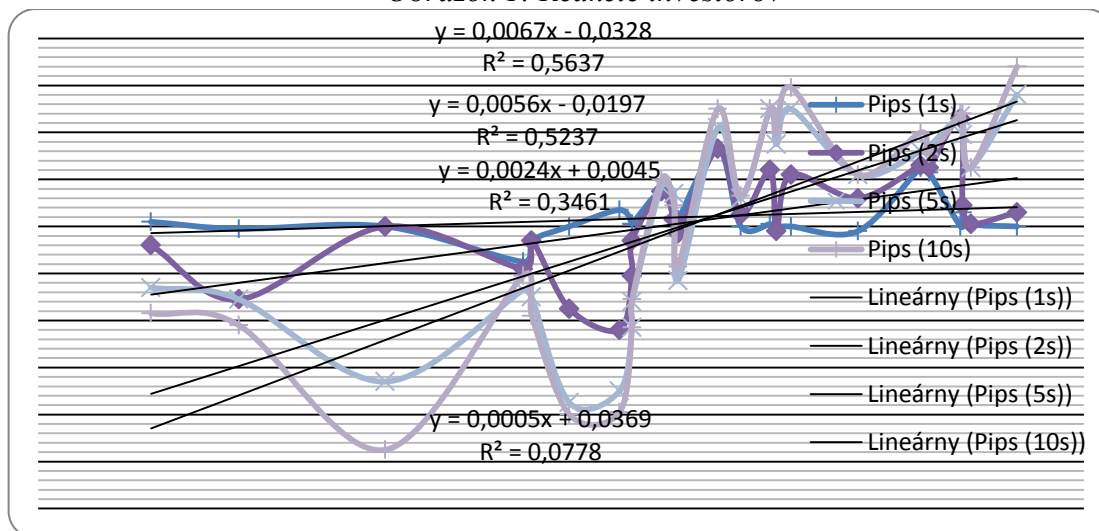
Ako pôsobí psychológia na účastníkov finančného trhu, budeme analyzovať na ich skutočnej reakcii, na aktuálne zverejnené údaje, významného ekonomického indikátora. Týmto ekonomickým indikátorom je tvorba nových pracovných miest mimo poľnohospodárskeho sektora. Naša analýza je zameraná výlučne len na tento jeden konkrétny indikátor. A to i napriek tomu, že si uvedomujeme, že v rovnakom čase sú zverejnené na jednej strane ďalšie ekonomické indikátory, medzi ktoré patrí napríklad miera nezamestnanosti, a na strane druhej sú publikované aj revízie ich predchádzajúcich mesačných hodnôt, ktoré tiež môžu mať dosah na konkrétnu trhovú reakciu účastníkov finančného trhu.

Reakcia výmenného kurzu USD/JPY

Naša analýza vychádza z nasledujúcich očakávaných počiatočných reakcií trhových účastníkov, ktoré by mali byť splnené, ak reagujú racionálne:

- Pozitívna informácia by mala byť podporená rastom hodnoty výmenného kurzu USD/JPY. Zlepšenie na trhu zamestnanosti by malo byť totiž podporené rastom hodnoty amerického dolára voči japonskému jenu, čo by malo odrážať zlepšenie americkej ekonomiky voči japonskej, a to sa následne prejaví aj v zhodnotení americkej meny voči japonskej mene.
- Negatívna informácia by mala byť podporená poklesom uvedeného kurzu čo predstavuje zhodnotenie japonského jenu voči americkému doláru t.j. nedôvera v americkú ekonomiku.

Obrázok 1: Reakcie investorov



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Reakcia cien výmenného zvoleného výmenného kurzu, v rámci prvej sekundy, je charakteristická rovnicou v nasledujúcom tvare:

$$y = 0,0067x - 0,0328 \quad R^2 = 0,5637$$

Pre ďalšie dlhšie skúmané obdobie reprezentované dvomi sekundami, je charakteristika zmeny cien daná rovnicou:

$$y = 0,0056x - 0,0197 \quad R^2 = 0,5237$$

Ďalšie skúmané obdobie bolo stanovené pre obdobie 5 sekúnd po zverejnení informácie. Toto obdobie je charakteristické nasledujúcou rovnicou:

$$y = 0,0024x - 0,0045 \quad R^2 = 0,3461$$

Poslednou sledovanou časovou periódou bolo obdobie 10 sekúnd. Na tomto období bola vytvorená rovnica s nasledujúcimi parametrami:

$$y = 0,0005x + 0,0369 \quad R^2 = 0,0778$$

Záver

Na základe uvedených informácií môžeme uviesť, že ako najlepší indikátor pre obchodné reakcie účastníkov finančného trhu, na základe hodnoty R^2 rovnice, je zmena cien výmenného devízového kurzu USD/JPY, v období ktoré je zo všetkých najdlhšie a to je obdobie 10 sekúnd.

PodĎakovanie

Tento článok je výstupom grantovej úlohy: VEGA č.1/0007/2016 „Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiach v SR”.

References

- [1] Badura, P. – Vavrová, K. 2015. Comparison of the credit risk management in selected banks. In *Proceedings Financial Management of Firms and Financial Institutions: 10th international scientific conference: 7th - 8th september 2015, Ostrava, Czech Republic*. Ostrava: VŠB–Technical university of Ostrava, s. 26–33. ISBN 978-80-248-3865-6.
- [2] Barber, B. M., Odean, T. 1999. The Courage of Misguided Convictions. *Financial Analyst Journal*. Vol. 55, No. 6, November/December, s. 41–55. ISSN 0015-198X.
- [3] Bartoliny, L. – Goldberg, L. – Sacarny, A. 2008. How Economic News Moves Markets. *Current Issues in Economics and Finance Federal Reserve Bank of New York*, Volume 14, Number 6 August 2008 s. 1–7.
- [4] Bikár, M. 2015. Aktuálne trendy vo vývoji svetovej ekonomiky. In *Nové výzvy vo financiách podnikateľských subjektov: zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 160–170 ISBN 978-80-225-4189-3.
- [5] Friedman, M. – Savage, L. 1948. The Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, vol. 56, no. 4 (August) s. 279–304.
- [6] Ehrmann, M. – Fratzscher, M. 2004. *Exchange rates and Fundamentals, New evidence from real-time data*. ECB Frankfurt: Working paper series No. 365, May 2004, 47 s.
- [7] Daniel, K. D. – Hirshleifer, D. – Subrahmanyam, A. 2001. Overconfidence, Arbitrage, and Equilibrium Asset Pricing. *The Journal of Finance*, Vol. LVI, No. 3, June 2001. s. 921–965. ISSN 1540-6261.

- [8] Fan, J. X. – Xiao, J. J. 2005. A Cross-Cultural Study in Risk Tolerance: Comparing Chinese and Americans. Take Charge America Institute for Consumer Financial Education and Research: TCAI Working Paper 5–3, December 2005.
- [9] Kahneman, D. – Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, vol. 47, no. 2 (March), s. 263–291. ISSN 1468-0262.
- [10] [7] Odean, T. 1998. Are Investors Reluctant to Realize Their Losses. *The Journal of Finance*, 1998, Vol. LIII, No. 5, October 1998, s. 1775–1798. ISSN 1540-6261.
- [11] [8] Roll, R. 1988. R^2 , *Journal of Finance*, Vol. XVIII, No. 2, July 1988, s. 541–566. ISSN 1540–6261.
- [12] [9] Škriniar, P. 2013. Diverzifikace podle běžného investora. *FOND SHOP: nezávislý magazín o investování a finančním plánování*, roč. 17, č. 25 (2013), s. 2. ISSN 1211-7277.
- [13] [10] Veronesi P. 1999. Stock Market Overreaction to Bad News in Good Times: A Rational Expectations Equilibrium Model. *The Review of Financial Studies* Winter 1999, Vol. 12 No. 5 s. 975–1007. ISSN 0893-9454.
- [14] [11] <http://www.calculatedriskblog.com/2011/02/lists-ranking-economic-data.html> [cit. 21.3.2016].

Contact

Ing. Miroslav Kmet'ko, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: miroslav.kmetko@euba.com

BOLLINGER BANDS USE TECHNICAL ANALYSIS IN THE FOREX BUSINESS

VYUŽITÍ BOLLINGER BANDS TECHNICKÉ ANALÝZY PŘI PODNIKÁNÍ NA FOREXOVÝCH TRZÍCH

Andrea Kolková¹

ABSTRACT

Forex is the largest and most liquid market now, because business here is growing. Build your business on forex needs a reliable tool to assess the movement of currencies. This tool can be technical analysis. The aim of this paper is to analyze the effectiveness of one of the indicators of technical analysis - Bollinger Bands. Analysis will undergo an indicator both separately and using selected filters and also will be tested with different degree. To realize the objective method will be used backtesting. As exploration of the currency pair will be used EUR / USD.

KEY WORDS

Forex, Technical Analysis, Bollinger bands, Stochastic oscilátor, Relative Strength Index, Moving Average Convergence Divergence.

JEL CLASSIFICATION

G10

1. Úvod

Forex je označován za největší a nejlikvidnější trh současnosti. Podnikání na tomto fenomenu proto láká čím dál více traderů. Postavit své podnikání na forexu ovšem vyžaduje velkou míru znalostí tohoto trhu a samozřejmě také spolehlivý nástroj k odhadu pohybu měn. Tímto nástrojem může být bezesporu technická analýza.

Cílem tohoto příspěvku je analýza efektivnosti použití indikátorů Bollinger Bands na forexových trzích. Analýze bude podroben indikátor jak samostatně tak i za použití různých filtrů a zároveň bude testován jak s dvounásobnou, tak třínásobnou odchylkou. K realizaci cíle bude použita metoda zpětného testování za období jednoho měsíce. Jako zkoumaný měnový pár bude pro svou vysokou likviditu použit EUR/USD.

2. Technická analýz

Technická analýza vychází ze studia nabídky a poptávky. K tomuto se využívají zejména kurzy a objemy obchodů. Technická analýza je postavena na znalosti historického vývoje kurzů. Úkolem technického analytika je pak rozpoznat na trhu situaci, která měla opakovaně za následek určitý vývoj kurzu. Na tomto historickém vývoji je pak postavena strategie budoucího načasování nákupu či prodeje.

V technické analýze je základní myšlenkou, že finanční trhy odrážejí lidskou aktivitu, která je v zásadě konstantní. Je možno ji použít jak na forexové trhy, tak na trhy burzovních indexů, akcií či komodit. Technická analýza pracuje s různými typy grafů, nejpoužívanější je svíčkový graf, který je použit i v tomto příspěvku. Rozeznáváme dvě skupiny metod

¹ Ing. Andrea Kolková, Ph.D., Vysoká škola podnikání a práva, a.s., andrea.kolkova@vspp.cz.

technické analýzy a to grafické a založené na technických indikátorech. V tomto příspěvku jsou použity technické indikátory.

Těchto indikátorů je celá řada (např. nejrozličnější typy klouzavý průměrů, momentových indikátorů, oscilátory). Řada z nich se ve výsledných strategiích mezi sebou kombinuje. Také časový rámec (time frame) je možno volit, v tomto článku je vyhodnocení realizováno na pětiminutových grafech.

Graf 1: znázornění bull a bear svíci



Zdroj: vlastní zpracování z program MT4

V tomto příspěvku je k označení rostoucích svíci svíčkového grafu (Bull) použita zelená barva, pro označení naopak klesající situace (Bear) je využita barva červená, jak je znázorněno v grafu číslo 1. Svíčkové grafy v tomto příspěvku jsou čerpány z programu Metatrader4 (MT4).

a. Bollinger bands

Autorem indikátoru Bollingerova pásma je John Bollinger, který tuto metodu publikoval v 80.-90. letech 20. století například v (Bollinger, 1992). Patří do skupiny Kanálových systémů, které popsal už Kaufman (1987). Technický indikátor pracuje s volatilitou a relativní úrovní cen v určitém období. Čím vyšší je volatilita, tím širší je Bollingerovo pásmo. Ceny finančního instrumentu se obvykle pohybují v rámci Bollingerových pásem a odrážejí se z jedné strany na druhou.

Bollingerova pásma tvoří tři křivky, jak uvádí například Elder (2006). Střední (dále jen mean) je vyjádřením klouzavého průměru uzavíracích kurzů o délce n obchodních dnů (obvykle 20 denní klouzavý průměr). Tento je označován obvykle jako Simply Moving Average (SMA). Horní pásmo je rovno klouzavému průměru plus r krát standardní odchylka a dolní pásmo mínus stejný násobek standardní odchylky.

Volba násobku klouzavého průměru pak určí pravděpodobnost, že se kurz bude pohybovat mezi těmito křivkami. Pokud dosadíme 1 standardní odchylku, pak platí, že 68% všech dat v daném časovém úseku se bude pohybovat v rozmezí horního a dolního Bollingerova pásma. V případě, že dosadíme 2 násobek standardní odchylky bude se mezi horním a dolním pásmem pohybovat 95% všech hodnot a pokud dosadíme 3 násobek, získáme 99,7% hodnot v rozmezí obou pásem.

b. Filtry

Jednotlivé indikátory samostatně ovšem mnohdy poskytují řadu falešných signálů. Je proto vhodné jednotlivé indikátory kombinovat. O poměrně vysoké nejasnosti signálů používaných samostatně už bylo publikováno několik prací například web BabyPips.com (2016) zveřejnil výsledky pětiletého backtestu u vybraných indikátorů. Tento test odhalil, že pouze indikátor MACD a Ichimoku Kinko Hyo je možné použít dlouhodobě samostatně. Indikátor Ichimoku Kinko Hyo ovšem v sobě zahrnuje informace z více indikátorů, tudíž dle mého názoru o něm nelze jednoznačně mluvit jako o samostatném indikátoru. Zůstává tedy indikátor MACD,

který za celé pětileté období poskytl zisk ve výši 3,95%. Ostatní indikátory v dlouhém období vykazaly ztrátu.

Tabulka 1: ziskovost samostatně použitých strategií

Strategie	Počet obchodů	P/L in Pips	P/L in %
Bollinger Bands	20	-19,535.97	-19.54
MACD	110	3,937.67	3.94
Parabolic SAR	128	-9,746.29	-9.75
Stochastic	74	-20,716.40	-20.72
RSI	8	-18,716.69	-18.72
Ichimoku Kinko Hyo	53	30,341.22	30.34

Zdroj: <http://www.babypips.com/school/elementary/common-chart-indicators/what-is-the-most-profitable-indicator.html#ixzz42VT4RrgO>

Je tedy více než nutné k tvorbě dlouhodobě profitujících strategií zvolit k základním indikátorům ještě filtry. Tento příspěvek se zabývá pouze krátkodobých intradenním obchodováním, nicméně i v dlouhém období budou výsledky pravděpodobně podobné, což bude předmětem dalšího zkoumání. V tomto příspěvku byly jako filtry použity Stochastický oscilátor, Relative Strength Index (RSI) a Moving Average Convergence Divergence (MACD).

i. Stochastic oscillator

Stochastický oscilátor je momentový indikátor, který vyjadřuje, kdy je pravděpodobné, že se otočí stávající trend. Tento oscilátor porovnává uzavírací cenu měnového kurzu a jejich cenové rozpětí v daném časovém období. Citlivost oscilátoru k vývoji na trhu lze snížit úpravou časového období. Stochastický oscilátor je zobrazován jako dvě křivky. Hlavní křivka se nazývá %K a druhá je označována jako %D. Je možno je zapsat vzorcem,

$$\%K = 100[(C - L14)/(H14 - L14)], \text{ kde}$$

C je aktuální uzavírací cena,

L14 je nejnižší kurz ze 14 předešlých svíci,

H14 nejvyšší kurz ze 14 předešlých svíci,

%D je pak klouzavý průměr %K za 3časová období.

Teorie tohoto ukazatele říká dle Cory Janssena, Chad Langagera a Casey Murphyho (2016), že pokud je tento ukazatel rostoucí, mají kurzy tendenci uzavírat na bull svíci. Pokud oscilátor klesá je tendence uzavírat na nižších kurzech než při otevření, respektive tedy na bear svíci. Signál k long či short obchodu nastává v situace, že se křivky %K a %D protnou.

ii. Relative Strength Index

Relative Strength Index (RSI) patří opět do skupiny momentových indikátorů. Autorem je analytik Welles J. Wilder. Česky jej může nalézt pod označením index relativní síly. RSI je dle definice Reinkensmeyera (2014) indikátor, který porovnává velikost růstů a poklesů kurzů ve snaze určit překoupený a přeprodaný trh. Jeho vzorec je,

$$RSI = 100 - 100/(1 + RS), \text{ kde}$$

RS je průměr určeného počtu dnů, kdy svíce uzavírali v bull trendu dělená průměrem určeného počtu dnů, kdy uzavírali na bearish svíci. Dle Kaufmana (2013) se obvykle se do vzorce používá 14denní interval, je možno ale využít i 9denní, či 26 denní.

RSI se pohybuje v rozmezí 0 do 100. Měnový pár se považuje za překoupený poté, co se RSI blíží k úrovni 70. Což může znamenat, že měna je nadhodnocená. Stejně tak v případě, že

RSI se blíží 30, je to známkou toho, že aktivum může být přeprodané a proto je pravděpodobné, že je podhodnocené.

iii. Moving Average Convergence Divergence

Moving Average Convergence Divergence (MACD) je trendový indikátor, který ukazuje vztah mezi dvěma klouzavými průměry kurzů. MACD se vypočítá odečtením 26-denního exponenciálního klouzavého průměru (EMA) od 12-denní EMA. K určení signálu se pak do grafu vynášejí ještě devítidenní EMA nazvaná dle Cory Janssena, Chad Langagera a Casey Murphyho (2016) signalizační linie. Jako signál se pak používají situace protnutí MACD a signalizační linie, nebo protnutí MACD a nulové linie, případně dle Kaufmana (2013) je možno použít divergence ceny a MACD indikátoru. V tomto příspěvku se jako signál považuje základní protnutí se signalizační linií.

3. Využití Bollinger Bands při obchodech na trzích FOREX

Pro backtest využití Bollingerových pásem byly použity data EUR/USD za období jednoho měsíce. Kurz byl testován na pětiminutových grafech. Tyto pětiminutové grafy byly sledovány za 24 hodin, 5 dní v týdnu (o víkendech se na forexu neobchoduje). Analýze tedy bylo podrobeno 6912 svíci forexového grafu. A zisk či ztráta obchodu byla realizována v podobě 15minutové binární opce na EUR/USD. Využití binárních opcí bylo zvoleno pro malý vliv money managementu na výsledek obchodu. Výsledek obchodu je pak odrazem zejména správnosti zvolené strategie technické analýzy.

a. Bollinger bands s 2násobnou odchylkou

Strategie založená na Bollinger bands se opírá o jednoduchou logiku, že když 95% hodnot se nachází uvnitř pásma, pak protnutí pásma by mohlo představovat signál ke změně trendu, aby další vývoj kurzu směřoval opět mezi horní a dolní pásmo. Takto postavenou strategii je ale vhodné doplnit podmínkou, že protnutí horního pásma je nutné již na bearish svíci a taktéž protnutí dolního pásma na bull trendu. Tímto by měl být získán signál k změně trendu.

V grafu 2 lze nalézt 3 protnutí horního Bollingerova pásma na bearish svíci. V situaci 1 byl na 15 minutové binární opci realizován zisk, v 2 a 3 případech byla ovšem inkasována ztráta.

Graf 2: Bollinger bands s 2násobnou odchylkou



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Během období bylo možno na základě této strategie uskutečnit 473 obchodů. Z těchto obchodů bylo na 15minutové opci ziskových 206 obchodů a 267 obchodů ztrátových. Použití pouze Bollingerových pásem s 2násobnou odchylkou je ztrátové a je možno to přirovnat k náhodné volbě obchodů.

b. Bollinger bands s 3 odchylkou

Zvýšením násobku standardní odchylky na 3násobek dosáhneme pravděpodobnosti 99,7%, že se hodnoty kurzu pohybují v rozmezí obou pásem. Je tedy zřejmé, že signály budou spolehlivější, nicméně na úkor jejich počtu. Graf 3 znázorňuje stejnou situaci jako graf 2, ale se zahrnutím 3násobku standardní odchylky, což posunulo horní i dolní hranici Bollingerova pásma. Situace 1 se horního pásma pouze dotkla, tento signál není považován za jednoznačný, proto nebude realizován obchod. Situace 2 i 3 se horní linie ani nedotkly a nelze je proto považovat za signály. Přidání dalšího násobku odchylky tedy v tomto krátkém okamžiku způsobilo vyfiltrování dvou falešných signálů, ale i jednoho obchodu ziskového.

Graf 3: Bollinger bands s 3násobnou odchylkou



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Za stanovené období bylo možno zrealizovat s 3 odchylkami pouze 17 obchodů. Z těchto signálů by 12 ukončilo obchod se ziskem. To je 70% signálů správných.

c. Bolinger bands s 2 odchylkou a filtry

Bollinger bands s 2násobnou odchylkou neposkytoval prakticky žádnou zajímavou strategii a jeho samostatné použití je možno srovnat s náhodnou volbou obchodů. Proto je vhodné k tomuto indikátoru přidat filtry, které by mohly dopomoci k vyjasnění signálů a vytvoření ziskových strategií. V tomto příspěvku byly podrobeny bectestování filtry Stochastic oscilátor, RSI a MACD.

i. Stochastic oscillator

Prvním zvoleným filtrem je stochastický oscilátor. Křivka %K je v grafu vyznačena modře a křivka %D hnědou barvou. Protnutí těchto křivek je signálem k nákupu či prodeji. Pokud je tento signál daný filtrem Stochastic oscilátor podpořen i protnutím Bollingerova pásma na příslušné svíci, může to být považováno za signál celé strategie.

Na grafu 4 je opět jen krátký časový okamžik, během kterého strategie poskytla dva jasné signály k short obchodu. První strategie je ovšem jednoznačně ztrátová. Druhá strategie při naprosto přesném načasování mohla vykazat zisk. Je nutné zdůraznit, že obchody se uzavírají na svíci ihned následující po svíci vykazující signál a to nejlépe na otevíracím kurzu.

Graf 4: Bollinger bands s 2násobnou odchylkou a Stochastickým oscilátorem



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Tato strategie byla hodnocena opět v měsíčním období. Během tohoto období došlo k 63 jasným signálům. Signály nejasné nebyly brány v potaz. Z těchto signálů vyplynulo 41 ziskových obchodů a 22 obchodů ztrátových. Strategie tedy poskytuje 65% ziskových obchodů a lze ji tedy považovat za úspěšnou.

ii. RSI

U strategie využívající RSI platí opět poměrně jednoduchá logika. Signálem je situace, kdy křivka RSI protne hranici 30% zdola, nebo hranici 70% zhora. Na grafu 5 jsou dvě situace, kdy RSI byl podpořen i signálem protnutí Bollingerova pásma na vhodné svíci. Oba z těchto obchodů byly jednoznačně ziskové.

Graf 5: Bollinger bands s 2násobnou odchylkou a RSI



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Filtr RSI poskytoval za dané období pouze 40 jasných signálů. Z těchto signálů bylo 22 obchodů úspěšných. To znamená, že ziskových obchodů je v rámci této kombinace indikátorů 55%.

iii. MACD

Posledním z testovaných filtrů je MACD. Tento indikátor byl společně s Bollingerovými pásmy testován opět stejnou dobu. Během této doby bylo možno uskutečnit 35 obchodů. Z těchto signálů bylo ziskových 21 a 14 neziskových, což představuje úspěšnost 60%. V případě, že bychom však eliminovali svíce, které protínají mean, pak by byla úspěšnost 67%.

Graf 6: Bollinger bands s 2násobnou odchylkou a MACD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Na grafu 6 lze nalézt dva signály, které splňují podmínky celé strategie a to jak protnutí Bollingerova pásma na příslušné svíci, tak protnutí MACD křivky se signální linií. Jak je vidět oba znázorněné signály by v patnáctiminutové binární opci byli falešné.

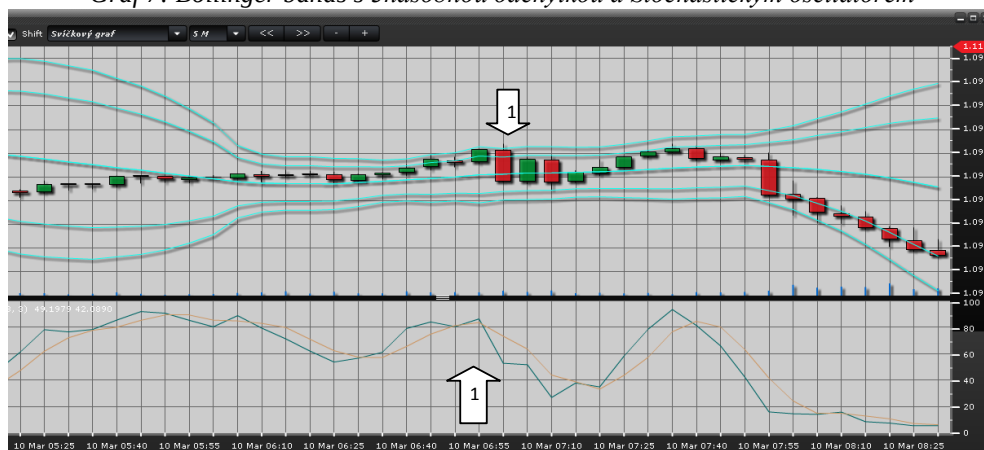
d. Bolinger bands s 3 odchylkou a filtry

Signály na základě Bollingerova pásma s 3 násobnou odchylkou vykazovaly podstatně lepší výsledky než s dvounásobnou, bude tedy zajímavé vložit i zde filtry pro příslušné porovnání.

i. Stochastic oscilátor

Při použití 3násobných odchylek a filtru stochastického oscilátoru se za celé období daly uskutečnit pouze 4 obchody. Tři z nich byly ziskové. Ziskových obchodů tak bylo 75%.

Graf 7: Bollinger bands s 3násobnou odchylkou a Stochastickým oscilátorem



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Na grafu 7 lze nalézt jednu ze ziskových strategií, opět za předpokladu precizního načasování nákupu binární opce. Opačnou situaci a to ztrátový obchod s jasným signálem deklaruje graf číslo 8.

Graf 8: Bollinger bands s 3násobnou odchylkou a Stochastickým oscilátorem

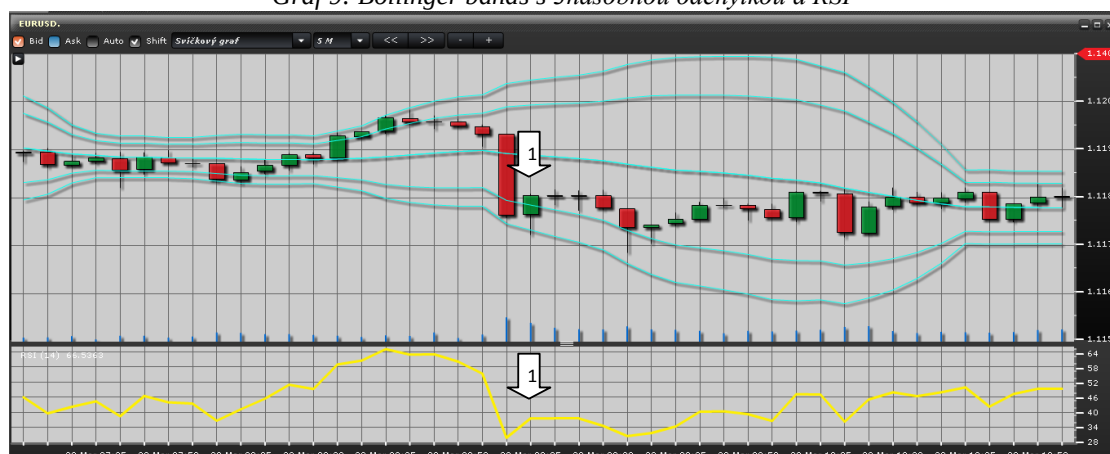


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

ii. RSI

Za období jednoho měsíce indikátor Bollinger bands s třemi odchylkami a filtr RSI vydal celkem 5 signálů. Z těchto pěti signálů byli 4 ziskové. Dá se tedy říci, že ziskových obchodů bylo 80%. Jediný ztrátový obchod za dané časové období zachycuje graf 9.

Graf 9: Bollinger bands s 3násobnou odchylkou a RSI



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

iii. MACD

Indikátor Bollinger bands se třemi odchylkami a filtrem MACD za celé období poskytl pouze jeden signál. Tento signál byl ziskový. Kombinace filtru a indikátoru tak poskytovala v tomto časovém úseku 100% ziskových obchodů.

Graf 10: Bollinger bands s 3násobnou odchylkou a MACD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z programu MT4

Na grafu 10 nacházíme jeden signal. Tento obchod byl jednoznačně ziskový.

e. Shrnutí

Následující tabulka shrnuje výsledky backtestu. První sloupec zahrnuje testovanou strategii. Následující pak počet uskutečněných obchodů. Poslední sloupec pak definuje, kolik z těchto obchodů by v případě aplikace na 15minutové binární opci bylo ziskových.

Tabulka 2: Shrnutí výsledku backtestu

	Počet uskutečněných obchodů	Z toho počet ziskových obchodů	Procento ziskových obchodů
Bollinger bands s 2násobnou odchylkou	473	206	44%
Bollinger bands s trojnásobnou odchylkou	17	12	70%
Bollinger bands s 2násobnou odchylkou Filtr: Stochastický oscilátor	63	41	65%
Bollinger bands s 2násobnou odchylkou Filtr: RSI	40	22	55%
Bollinger bands s 2násobnou odchylkou Filtr: MACD	35	21	60%
Bollinger bands s 3násobnou odchylkou Filtr: Stochastický oscilátor	4	3	75%
Bollinger bands s 3násobnou odchylkou Filtr: RSI	5	4	80%
Bollinger bands s 3násobnou odchylkou Filtr: MACD	1	1	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejvíce obchodů mohlo být realizováno s využitím Bollingerových pásů s 2násobnou odchylkou. Tato strategie ovšem také vykazovala největší procento neúspěšných obchodů. Naopak nejméně obchodů bylo možno uskutečnit s Bollingerovými pásy s trojnásobnou odchylkou a filtrem MACD.

Závěr

Z výsledků procentuální úspěšnosti jednotlivých obchodů lze jako nejúspěšnější strategii označit strategii Bollingerových pásem s trojnásobnou odchylkou a využití MACD jako filtru nevhodných signálů. Tato strategie za sledované období nevykázala žádný falešný signál. Ovšem je nutno podotknout, že za celé období poskytla pouze jednu příležitost k obchodu. Je otázkou money managementu, zda by při omezených prostředcích na jeden obchod nebyla výnosnější strategie poskytující více signálů. Toto může být předmětem dalšího zkoumání.

References

- [1] Bollinger, John. Using bollinger bands. *Stocks & Commodities*, 1992, 10.2: 47-51.
- [2] Blain Reinkensmeyer, 2014. *Technical Analysis, Using the Relative Strength Index*. <https://www.stocktrader.com/2007/05/29/technical-analysis-using-the-relative-strength-index/> [dostupné 1.4.2016]
- [3] Cory Janssen, Chad Langager and Casey Murphy, 2016. *Technical Analysis: Indicators And Oscillators*. <http://www.investopedia.com/university/technical/techanalysis10.asp> [dostupné 31.3.2016]
- [4] Elder, A., 2006. *Tradingem k bohatství*. Tetčice: Impossible, s.r.o.. ISBN 80-239-7048-8.
- [5] Kaufman, P.J., 1987. *The New Commodity Trading Systems and Methods*. New York: John Wiley and Sons. ISBN 978-1-118-0-4356-1
- [6] Kaufman, P.J., 2013 *Trading Systems and Methods, fifth edition*. New York: John Wiley and Sons. ISBN 1118236033.

Contact

Ing. Andrea Kolková, Ph.D.

Vysoká škola podnikání a práva, a.s., katedra Manažerské ekonomiky

Michálovická 181/1810, Ostrava, Česká Republika

E-mail: andrea.kolkova@vspp.cz

APPLICATION OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN SUBJECTS OF CRITICAL INFRASTRUCTURE

APLIKACE BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENTU V SUBJEKTECH KRITICKÉ INFRASTRUKTURY

Zdeněk Kopecký¹

ABSTRACT

The article focuses on usage of process management tools and Business Continuity Management in ensuring security, integrity and functionality of critical infrastructure. This issue is subject of the project of the Security research of the Czech Republic No. VI20152018039. The project is based on a complex approach to durability of critical infrastructure in regards to securing continuity of processes of subjects and objects of the critical infrastructure in crisis and emergency planning system of public administration of the Czech Republic.

KEY WORDS

Business Continuity Management, Crisis Management, critical infrastructure.

JEL CLASSIFICATION

G18, K3, L50

Úvod

Ochrana kritické infrastruktury patří v současné době k bezpečnostním fenoménům. Je aktuálním předmětem krizového řízení na mezinárodní i národní úrovni. Základní terminologie kritické infrastruktury, která se postupně vyvíjela, vychází především ze Směrnice Rady 2008/114/ES (dále jen Směrnice) a ze zákona ČR č. 240/2000 Sb.² (všechny zákonné normy uváděné v tomto příspěvku jsou zakotveny v právním řádu České republiky). Definice uvedená ve Směrnici chápe kritickou infrastrukturu jako: „*Prostředky, systémy a jejich části nacházející se v členském státě, které jsou zásadní pro zachování nejdůležitějších společenských funkcí, zdraví, bezpečnosti, zabezpečení nebo dobrých hospodářských či sociálních podmínek obyvatel a jejichž narušení nebo zničení by mělo pro členský stát závažný dopad v důsledku selhání těchto funkcí.*“

Ochrana kritické infrastruktury má být podle Směrnice zaměřena na zajištění celistvosti a nepřetržité funkčnosti kritické infrastruktury.

Jsou identifikováni vlastníci a provozovatelé kritické infrastruktury, na které jsou ze strany exekutivy, v souladu s legislativou, kladeny požadavky na její ochranu. Z hlediska velmi významného postavení podnikové sféry při ochraně kritické infrastruktury je však nutné spojit priority podniků s požadavky státu tak, aby byla na obou stranách naplněna kritéria účelnosti, účinnosti a efektivity. Východiskem je daná legislativa, systémový přístup a procesní řízení

¹ Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze - Institut krizového managementu, kopecky@vse.cz.

² Zákon České republiky č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb.

ochrany kritické infrastruktury s využitím metod kvantitativního managementu pro optimalizaci procesů zabezpečení její funkčnosti a celistvosti.

Směrnice se odrazila i při novelizaci krizového zákona, kde byla v prováděcím nařízení vlády ČR č. 432/2010 stanovena průřezová a odvětvová kritéria pro určování prvků národní kritické infrastruktury:

Průřezovým kritériem pro určení prvku kritické infrastruktury je hledisko

- a) obětí s mezní hodnotou více než 250 mrtvých nebo více než 2 500 osob s následnou hospitalizací po dobu delší než 24 hodin,
- b) ekonomického dopadu s mezní hodnotou hospodářské ztráty státu vyšší než 0,5 % hrubého domácího produktu, nebo
- c) dopadu na veřejnost s mezní hodnotou rozsáhlého omezení poskytování nezbytných služeb nebo jiného závažného zásahu do každodenního života postihujícího více než 125 000 osob.

Odvětvová kritéria jsou stanovena pro níže uvedené oblasti národní kritické infrastruktury České republiky (je uveden i vztah k evropské kritické infrastruktuře):

- *Energetika* – v národním i evropském rámci
- *Vodní hospodářství* – v národním i evropském rámci.
- *Potravinářství a zemědělství* - v národním i evropském rámci.
- *Zdravotnictví* - v národním i evropském rámci.
- *Doprava* – evropský rámec s ohledem na odlišné realie počítá i s námořní a příbřežní dopravou.
- *Komunikační a informační systémy* – národní rámec nezmiňuje výslovně ochranu informačních systémů a sítí, evropský rámec nepočítá s poštovními službami.
- *Finanční trh a měna* – národní rámec počítá navíc s pojišťovnictvím.
- *Výroba nebezpečných látek* – evropský rámec nepočítá s biologickými materiály.
- *Nouzové služby* – pouze v národním rámci, evropský rámec s nimi nepočítá.
- *Veřejná správa* – pouze v národním rámci, evropský rámec s ní nepočítá.
- *Vesmír* – s touto problematikou národní rámec nepočítá, ale je v evropském rámci.
- *Věda a výzkum* – s touto problematikou národní rámec nepočítá, ale je v evropském rámci.

1. Zajištění bezpečnosti a funkčnosti kritické infrastruktury jako proces

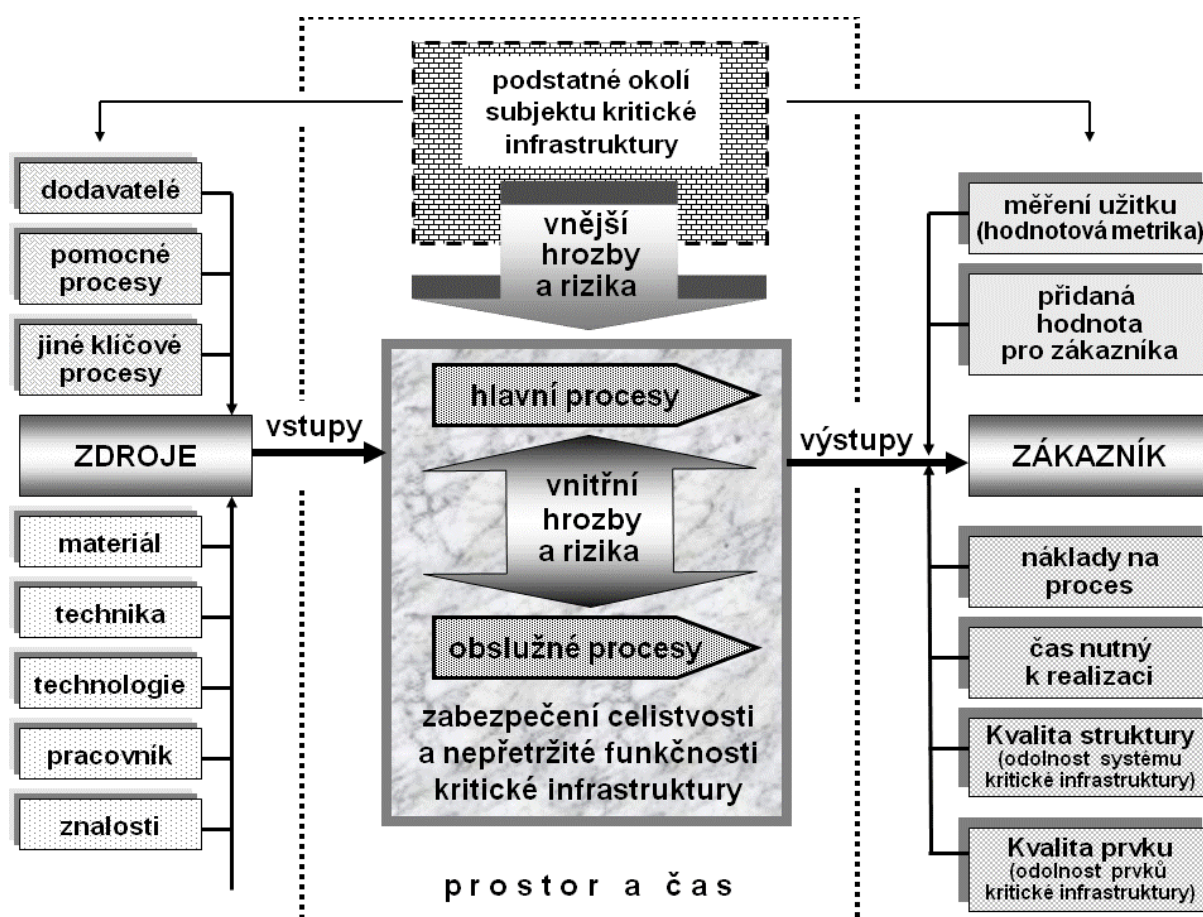
Zabezpečení celistvosti a nepřetržité funkčnosti a bezpečnosti kritické infrastruktury by mělo vycházet ze systémového pojetí infrastruktury, jako dynamického adaptabilního a otevřeného (vazby na vnější prostředí) systému prvků a vazeb. Zodolnění infrastruktury, jako systému by se potom mělo orientovat na stránku:

- statickou, spočívající v odolnosti jednotlivých prvků a vazeb (především kritických), v redundanci zdrojů (vytváření záloh, zásob, rezerv) a v diverzifikaci rizika (rozložení, popř. přenesení dopadů disfunkčnosti infrastruktury na více subjektů),
- dynamickou, spočívající v případě ztráty funkce některého prvku nebo vazby ve flexibilitě a adaptabilitě (schopnosti rekonfigurace) na nové podmínky pro nouzové

zabezpečení funkčnosti infrastruktury jako systému a zpětnou obnovu do nového stabilního stavu.

Zároveň by měla být požadovaná ochrana kritické infrastruktury (zabezpečení její nepřetržité funkčnosti a celistvosti) pojímána jako zdrojově podmíněný proces s přidanou hodnotou pro zákazníka, kterým je v tomto případě stát (i když v konečném pořadí stále občan) tak, jak je schematicky znázorněno na Obrázku 1.

Obrázek 1: Ochrana kritické infrastruktury jako zdrojově podmíněný proces



Zdroj: vlastní

To umožňuje aplikaci procesního řízení (Business Process Management – BPM)³, které jako manažerská disciplína vychází z jasně specifikovaných cílů organizace a hierarchie procesů k jejich dosažení.

Cíle zabezpečení nepřetržité funkčnosti a celistvosti kritické infrastruktury, které musí vycházet jak z „požadavků státu“⁴, tak z podnikatelské strategie organizace, by měly naplňovat atributy obsažené v anglické zkratce SMART⁵ ve významu:

- konkrétní – Cíle jsou v tomto případě jasně naformulované, ať již v legislativě nebo v související prováděcí dokumentaci.

³ Např. Veber, J. a kol. 2009. Management, základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Management Press, ISBN 978-80-7261-200-0

⁴ Bezpečnostní strategie České republiky a s ní související legislativy.

⁵ Specific, Measurable, Attainable (Ageed), Realistic, Timed (Trackbale).

- měřitelné – Měřitelnost (kvantifikace) je důležitý požadavek především z hlediska jednoznačnosti průběžné a konečné kontroly naplňování cílů. Jedinou kvantifikací jsou však nyní pouze kritéria pro určení prvku kritické infrastruktury⁶. Chybí kvantifikace požadované úrovně ochrany (odolnosti) kritické infrastruktury ve vztahu ke kvantifikaci jednotlivých potencionálních hrozeb (rizik).
- dosažitelné (přijaté po vzájemné domluvě zainteresovaných stran) – Způsob dosažení by měl být dán krizovými plány a plány připravenosti subjektu kritické infrastruktury, jako racionálními cestami dosažení cílů, dávajícími jednoznačnou odpověď na otázky co a jak (kdy, kde, s jakými zdroji) pro ochranu kritické infrastruktury dělat.
- realistické – Stanovené cíle (z hlediska bezpečnosti státu) by měly brát v úvahu i podmiňující a návazné cíle (včetně podnikatelských cílů subjektů kritické infrastruktury). Je to systémové pojetí ochrany kritické infrastruktury ve vztahu ke svému podstatnému okolí.
- správně načasované – Měl by být stanoven časový horizont dosažení cílů a procesy jejich dosažení by měly být sledovatelné i v čase, jako základnímu fenoménu jejich průběhů.

Procesy (ochrany kritické infrastruktury) musí být identifikovány, specifikovány a analyzovány jak samy o sobě, tak vzhledem ke svému postavení v hierarchii procesů v organizaci (mapy procesů) ve vztahu k hierarchii cílů i odpovídající úrovni řízení pro jejich napřimění nebo redesign. To by se mělo odrazit i v organizační struktuře⁷, informační podpoře a dalších podpůrných procesech.

Procesní řízení, na rozdíl od funkčního přístupu (typického pro veřejnou správu), umožňuje větší flexibilitu organizace při řešení rizikových a složitých problémů a v širší míře jejich zefektivňování a optimalizaci, tak jako v případě udržení funkčnosti a celistvosti kritické infrastruktury. I když na druhé straně implementace BPM do praxe vyžaduje zvýšené nároky na informační podporu a změnu organizační struktury a s tím spojenou problematiku lidského faktoru tyto změny podstupovat.

2 Business continuity plan a jeho integrující role při zajištění funkčnosti kritické infrastruktury

Nejvhodnější formou implementace systémového přístupu a procesního řízení do praxe v ochraně kritické infrastruktury z hlediska podnikohospodářské sféry je Business Continuity Management (BCM)⁸, který lze chápat jako řízení kontinuity podnikatelských procesů (kontinuity funkčnosti kritické infrastruktury) ve vztahu k provozním (operačním) rizikům⁹. Je to systémový a integrovaný přístup k zabezpečení udržení činnosti podniku (zabezpečení

⁶ Nařízení vlády č 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury

⁷ Projektová organizační struktura v rámci stávající hierarchie kompetencí (odpovědnosti a pravomoci) nebo v případě potřeby vyšší flexibility interdisciplinární struktura.

⁸ Původně, ale většinou i nyní, je BCM spojován s udržením a obnovou informačních technologií po jejich zhroucení (Disaster Recovery). V současné době je ale i snaha využít metodologii BCM v oblasti veřejné správy v systému krizového řízení jako Government Continuity Management (GCM).

⁹ V BCM se jedná o taková rizika, která nejsou spojena s uplatněním výrobku nebo služby na trhu, ale se zajištěním podmínek a „dostatečností“ zdrojů pro jejich produkci. Např. v ERM (Enterprise risk management) je provozní riziko chápáno jako součást organizačního rizika, které z hlediska tvorby hodnoty je ještě v základní kategorizaci doplněno o riziko strategické a tržní.

celistvosti a funkčnosti kritické infrastruktury) z hlediska řízení provozních rizik, kdy je řízení rizik zaměřené pouze na jednotlivé faktory provozuschopnosti příliš úzké a neúčinné.

Pojem provozního rizika má v podnikové sféře dvojí význam. Setkáváme se s ním ve finanční analýze podniku, kde rozeznáváme¹⁰:

- finanční riziko - je spojeno s mírou podílu cizích zdrojů financování v celkových zdrojích. Vyplývá ze skladby zdrojů podle nároků na pořadí úhrady,
- provozní riziko - rozsah využívání hmotného investičního majetku a s tím spojených fixních nákladů a jejich poměr k nákladům variabilním.

Pro potřeby BCM (a to i v uplatnění pro oblast ochrany kritické infrastruktury) je ale provozní riziko chápáno jako:

- omezení nebo znemožnění podnikání vnitřními vlivy (provozní havárie, poškození strojů, stávka, úrazy, atd.),
- omezení nebo znemožnění podnikání vnějšími vlivy (živelní pohromy, epidemie, terorismus, energetická omezení, narušená dopravní a energetická infrastruktura, atd.)

Systém zabezpečení kontinuity podnikání je systém organizačních, personálních, materiálních, technických, finančních a dalších opatření k minimalizaci rizik diskontinuity a zabezpečení nezbytných zdrojů (vstupů) a udržení podmínek k realizaci podnikatelských aktivit (např. ve výstavbě, údržbě a provozování kritické infrastruktury) při vzniku mimořádných a následných krizových situací.

Bezprostředním cílem zabezpečení kontinuity je co nejdelší udržení podnikatelského procesu. Přesto i zde se počítá s jeho možným řízeným omezením nebo, z hlediska obnovy (revitalizace), přípustným přerušením v důsledku omezení nezbytných zdrojů z hlediska jejich kvantity, kvality a funkčnosti ve vztahu k prostoru a času, tak aby byly zachovány alespoň v minimální míře požadované funkce.

Základním nástrojem BCM je Business Continuity Plan (BCP), jako výstup první sekvenční manažerské funkce BCM. BCP staví mosty mezi tím, kde jsme (v jakém stavu ochrany funkčnosti infrastruktury) a tím, kam chceme jít (jaké úrovně ochrany chceme dosáhnout).

Krizová legislativa ukládá v oblasti plánování mnohé povinnosti subjektům podnikohospodářské sféry (včetně subjektů kritické infrastruktury) při přípravě na krizové situace a jejich řešení. Jde především o:

- plán krizové připravenosti¹¹ (plán krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury),
- plán opatření hospodářské mobilizace¹²,
- vnitřní havarijný plán¹³,
- bezpečnostní program prevence závažné havárie obsahující popis systému řízení bezpečnosti v podnikatelském objektu,

¹⁰ Např.: Grünwald, R. - Holečková, J. 1994. Finanční analýza a plánování podniku. VŠE Praha,

¹¹ V souladu se zákonem ČR č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

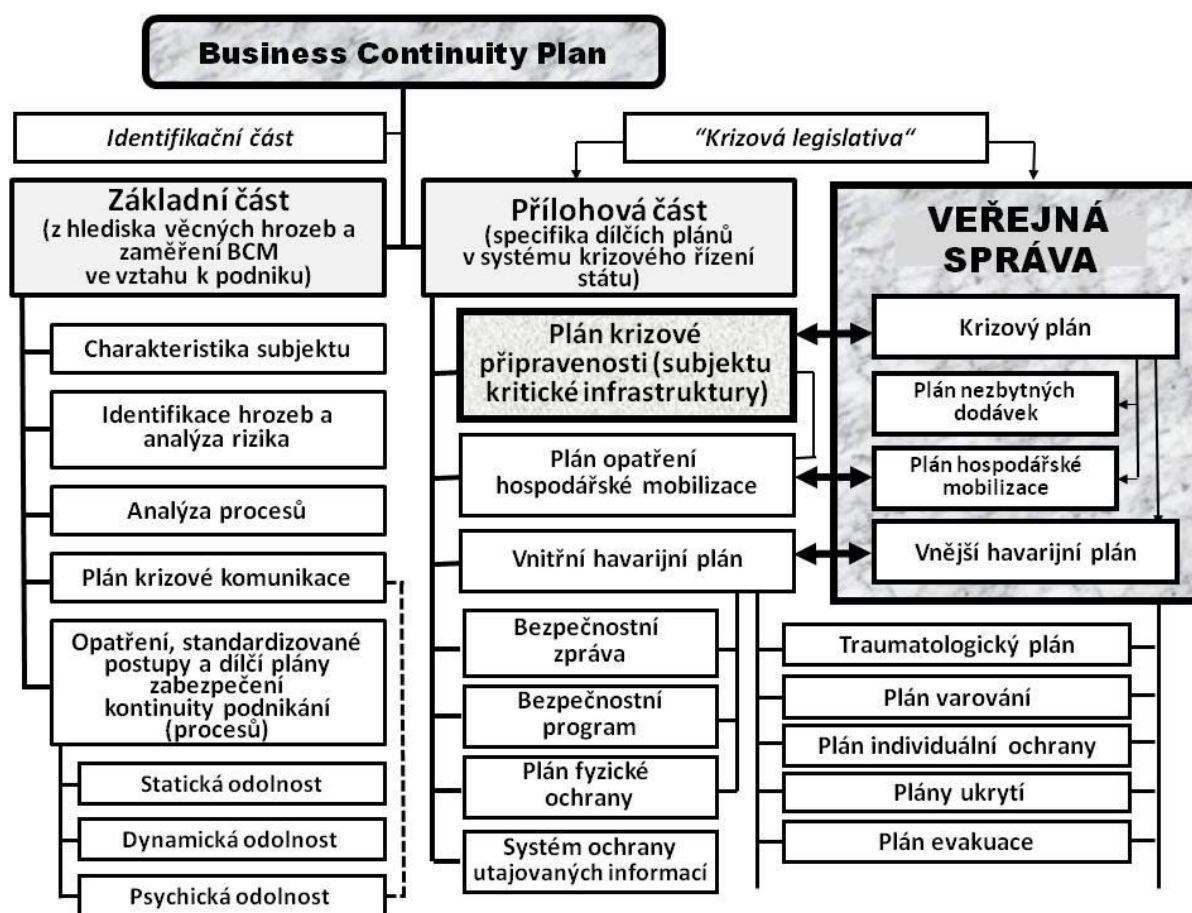
¹² Pokud je podnik subjektem hospodářské mobilizace ve smyslu zákona ČR č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

¹³ V souladu se zákonem ČR č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými chemickými látkami nebo chemickými přípravky (zákon o prevenci závažných havárií)

- bezpečnostní zpráva (v základním členění podle příslušné vyhlášky),
- plán fyzické ochrany.

Rámcová struktura BCP ve vztahu k systému havarijního a krizového plánování veřejné správy maximálním rozsahu¹⁴ je na Obrázku 2.

Obrázek 2. Struktura BCP ve vztahu ke krizovému a havarijnímu plánování v systému veřejné správy České republiky



Zdroj: vlastní

Všechny tyto plány se dotýkají jedné a té samé reality, řešené z různých úhlů pohledu a s tím i souvisejících gesčních a kontrolních orgánů veřejné správy¹⁵. Ta realita, společná pro všechny plány, je na jedné straně dána hrozbami a riziky a na straně druhé možnostmi konkrétního subjektu (má stále jedny a ty samé zdroje a schopnosti) čelit dopadům těchto hrozeb. Navíc, vše co je na podnikohospodářských subjektech požadováno, je primárně z hlediska potřeb veřejné správy¹⁶. To, že se tím řeší částečně i zájem podniku, což je pro něj

¹⁴ Pokud se zároveň jedná např. o subjekt hospodářské mobilizace podle zákona ČR č. 241/2000 Sb., nebo podnik zařazený do třídy A nebo B v souladu se zákonem č. 59/2006 Sb.

¹⁵ Např. MV ČR, SSHR, MŽP ČR, Krajské úřady, Správní úřady na úseku požární ochrany, ochrany obyvatelstva a Integrovaného záchranného systému, Český inspekce životního prostředí, Státní úřad inspekce práce, krajské hygienické stanice, atd.

¹⁶ Např. plán krizové připravenosti, řeší připravenost podnikohospodářského subjektu zahrnutého do krizového plánu pouze v rozsahu plnění toho, co je na něm požadováno. Zjednodušeně řečeno, státu

samozřejmě prospěšné, je až druhotné. Oproti tomu BCP řeší primárně zájem a potřeby podniku, i když na základě toho je lépe připraven plnit i úkoly na něj kladené v rámci krizového a havarijního plánování. Proto má smysl do přípustné míry integrovat¹⁷ a tím zracionalizovat systém plánování podnikohospodářského subjektu (subjektu kritické infrastruktury a jeho objektů) ve vztahu k bezpečnostním i provozním hrozbám daného subjektu a jeho objektům (objektům kritické infrastruktury).

Základem integrace by měl být, vzhledem k jeho komplexnímu pojetí hrozeb a rizik diskontinuity, BCP, který by integroval společné části (např. identifikace hrozeb, analýza rizik a procesů atd.) a v přílohové části by byla specifika jednotlivých plánů, vyplývajících z požadavků krizového a havarijního plánování. Na možnou racionální integraci již stávající plánovací, organizační nebo technické dokumentace, kterou subjekt kritické infrastruktury v rámci své veřejnoprávní povinnosti zpracovává, je myšleno i v zákoně č. 240/2000 Sb.

Závěr

Zabezpečení ochrany kritické infrastruktury při naplňování základních funkcí státu je vzhledem k současným bezpečnostním hrozbám nezbytné. Pro podnikohospodářské subjekty (subjekty kritické infrastruktury) je nejen nutné podřídit procesy zabezpečení ochrany kritériím účelnosti, účinnosti a efektivity, optimalizovat je z hlediska zdrojů a času ve vztahu ke svým cílům, ale i požadavkům systému krizového řízení státu. Integrující roli zde může vzhledem ke svému komplexnímu pojetí vnějších i vnitřních provozních rizik ve vazbě na faktory a rizika ekonomická sehrát Business Continuity Plan subjektu kritické infrastruktury, jehož primárním předmětem je zabezpečení kontinuity procesů. V tomto případě by šlo o procesy zabezpečení ochrany a udržení nepřetržité funkčnosti a celistvosti kritické infrastruktury pro potřeby dosahování podnikatelských cílů subjektu kritické infrastruktury (majitele nebo provozovatele infrastruktury), zahrnující i požadavky, vyplývající z příslušné legislativy a dokumentace systému krizového a havarijního plánování se zaměřením na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu.

Příspěvek vznikl v rámci řešení projektu Bezpečnostního výzkumu Ministerstva vnitra České Republiky „Nástroje zavedení procesního řízení v zajištění bezpečnosti a funkčnosti kritické infrastruktury s důrazem na odvětví dopravy“ – (BCM), ev. č. VI20152018039.

Literatura

- [1] Benda, L. - Kopecný, Z. - Půlpán, P. et al. 2013. *Optimalizace procesů a nákladů při obnově dopravní infrastruktury v rámci systému krizového řízení ČR (TA01030819)* [CD-ROM]. WAK SYSTEM, Praha.
- [2] Council directive [2008/114/EC](#) of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection.
- [3] Kopecný, Z. 2013. Podnik jako subjekt kritické infrastruktury v krizovém řízení státu. In Maajtán, Š. (ed.). *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Ekonóm, s. 265-270. ISBN 978-80-225-3636-3.

je jedno, pokud dojde např. k provozní havárii v podniku, která ohrozí dosahování podnikatelských cílů, ale neohrozí zdraví a životy pracovníků a nedotkne se jeho (z hlediska státu) podstatného okolí.

¹⁷ Jedná se např. o informace, které jsou předmětem zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, nebo mají charakter zvláštních skutečností podle zákona ČR č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

- [4] Kopecný, Z. et al. 2011. Návrh systému informační podpory ochrany kritické dopravní infrastruktury pro potřeby řešení typových plánů krizového řízení veřejné *správy* (KRIZ - [CG941-055-030](#)) [CD-ROM]. VŠE v Praze.
- [5] Kopecný, Z. 2010. Východiska zvýšení odolnosti subjektů kritické infrastruktury. In *Riešenie krizových situácií v špecifickom prostredí*. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity, s. 375–381. ISBN 978-80-554-0203-1.
- [6] Nařízení vlády ČR č. 431/2010 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně (§ 17a *Náležitosti plánu krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury*).
- [7] Nařízení vlády ČR č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.
- [8] Nařízení vlády ČR č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) některých zákonů (krizový zákon), ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb. – (§ 18 *Způsob zpracování plánu krizové připravenosti a plánu krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury*).
- [9] Příloha k Nařízení vlády ČR č. 432/2010 Sb. ze dne 22. prosince 2010 o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury
- [10] Veber, J. a kol. 2009. Management, základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Management Press, ISBN 978-80-7261-200-0
- [11] Zákon ČR č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- [12] Zákon ČR č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

Kontakt

Ing. Zdeněk Kopecný, Ph.D.

University of Economics, Prague, Institute of Crisis Management

Ekonomická 957, 148 01 Praha, Czech Republic

E-mail: kopecny@vse.cz

CRITERIA FOR SELECTING A LEGAL FORM OF BUSINESS

KRITÉRIÁ VÝBERU PRÁVNEJ FORMY PODNIKANIA

František Korček¹

ABSTRACT

The Commercial Code and other legal standards define various legal forms of business from which an entrepreneur may freely choose. The right choice is a strategic decision that affects enterprises and their business activities on the market in the long term. This paper deals with identifying significant criteria in the decision-making process of the legal form selection in the Slovak Republic. The criteria are identified by analysis and comparison of knowledge gained from domestic and foreign sources, which are supported by current statistical data containing a number of economic entities. Furthermore, the criteria are substantiated by relevant laws that define individual legal forms. Importance of the paper is based on the selection and emphasizing those significant criteria that the entrepreneur needs to consider when selecting the legal form on the Slovak market.

KEY WORDS

Legal form, business entity, criteria

JEL CLASSIFICATION

M10, M13

1. Úvod

Obchodný zákonník a právne normy definujú rôzne právne formy podnikania, z ktorých si podnikateľ môže slobodne vybrať. Správna voľba je strategickým rozhodnutím, ktoré dlhodobo ovplyvňuje podnik a jeho aktivity v systéme voľného trhu Slovenskej republiky (SR) (Kokles, Romanová a Hamranová, 2015). Výber právnej formy je jedným z prvých a najdôležitejších rozhodnutí pri zakladaní podniku. Založenie podniku patrí do prvej fázy životného cyklu podniku, v ktorej sa podnikateľ okrem iných aktivít rozhoduje, ktorá právna forma najviac vyhovuje jeho predstavám. Rovnako dôležité je starostlivo zvážiť kritériá pri zmene právnej formy, ak chod podniku, prípadne podnikateľove zámery, zasiahnu významné udalosti či vplyvy z interného alebo externého prostredia. Väčšina podnikov všetkými vývojovými fázami životného cyklu nikdy neprejde, pretože cieľom manažérov je dosiahnuť stav, pri ktorom podnik existuje na trhu dlhodobo (Synek a kol., 2006), je ziskový a prosperuje (Bolek a Šupšák, 2015). Problémom najlepšej voľby sa môže manažment zaoberať vo všetkých fázach, napr. pri raste alebo v kríze, pretože slovenská legislatíva umožňuje zmenu na inú právnu formu.

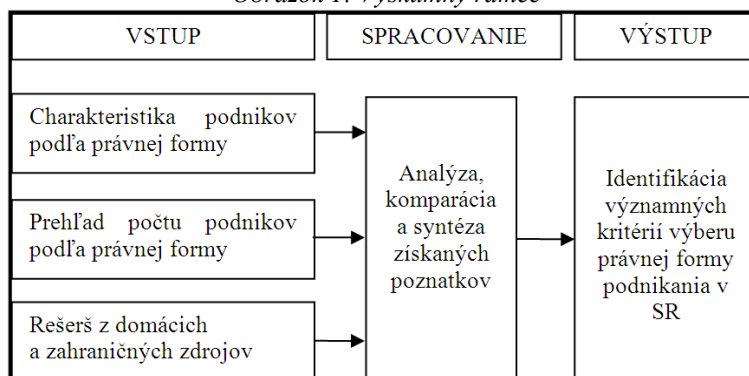
Príspevok sa zaoberá identifikáciou kritérií pri výbere právnej formy podnikania. Pretože každý štát Európskej únie (EÚ) má rôzne legislatívne podmienky a vlastnosti právnych foriem, zameriavame sa na situáciu v SR. Príspevok charakterizuje hlavné vlastnosti podnikov podľa právnej formy a porovnáva stav počtu podnikov v SR a EÚ na základe informácií zo Štatistického úradu SR (Statdat) a Štatistického úradu EÚ (Eurostat). Výsledkom sú charakterizované kritériá voľby právnej formy spolu s výberom významných kritérií, ktoré na voľbu vplyvajú a odporúčaniami ku správnej voľbe pre podnikateľské subjekty.

¹ Ing. František Korček, Katedra informačného manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, frantisek.korcek@euba.sk

2. Ciele a metodika

Hlavným cieľom príspevku je identifikácia významných kritérií výberu právnej formy podnikania, ktoré podnikateľský subjekt zvažuje pri založení podniku, respektíve pri významných zmenách v podniku, legislatíve a i. Parciálnym cieľom je výber štyroch najvýznamnejších kritérií, ktoré potrebuje podnikateľský subjekt prehodnotiť, ak chce realizovať svoju činnosť na slovenskom trhu. Kritériá sú identifikované komparáciou, analýzou a syntézou získaných poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry, podporené aktuálnymi štatistickými údajmi o počte ekonomických subjektov z databáz Statdat a Eurostat a podložené príslušnými zákonmi, ktoré definujú jednotlivé právne formy. Postup spracovania je zobrazený vo výskumnom rámci na obrázku 1.

Obrázok 1: Výskumný rámec



Zdroj: vlastné spracovanie

V príspevku je analyzovaný súčasný stav problematiky s charakterizovaním tých vlastností podnikov podľa právnej formy, ktoré ovplyvňujú rozhodovacie kritériá. Pretože charakteristiky právnych foriem podnikov sa v európskych ekonomikách jednotlivých krajín líšia, obsah je zameraný na prostredie Slovenskej republiky.

3. Charakteristika podnikov podľa právnej formy

Tradičnými formami podnikania sú podnik živnostníka, obchodné spoločnosti (personálne a kapitálové podniky) a osobitné spoločnosti (Markovičová, 2013). Krajiny EÚ majú podobné členenie foriem podnikania a ich charakteristiky, ako napríklad výška základného imania, spôsob ručenia a vlastníctva, sa menia podľa zákonov danej krajiny. Avšak mnohé spoločnosti existujú na rovnakých princípoch (akciová spoločnosť, podnik živnostníka, spoločnosť s ručením obmedzeným), preto aj začínajúci podnikatelia alebo tie subjekty, ktoré menia právnu formu, zvažujú veľmi podobné rozhodovacie kritériá vo všetkých krajinách EÚ.

a. Podniky fyzickej osoby

Podnik jednotlivca majú iba jediného vlastníka, fyzickú osobu. Zisk, ktorý podlieha dani z príjmu fyzických osôb, ostáva k dispozícii živnostníka. Na založenie nie je potrebné skladať základné imanie (Majtán, 2014). Živnostenský zákon, podľa ktorého postupujú tieto podniky, definuje živnosť ako sústavnú činnosť prevádzkovanú samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom (Zákon č. 455/1991 Zb.). Medzi podniky fyzickej osoby radíme:

- *Podnik živnostníka* – jednoduchá organizačná štruktúra, neobmedzené ručenie za záväzky celým svojim majetkom, obmedzená dostupnosť cudzích zdrojov financovania.

- *Slobodné povolania* – podnikanie podľa osobitných predpisov (napr. advokáti, notári, lekári, architekti, audítori, atď.), poskytovanie služieb osobne a na vlastnú zodpovednosť, sú často regulované profesijnými komorami (Majtán, 2014), výhodou je nezávislosť a samostatnosť.
- *Podniky samostatne hospodáriacich roľníkov* – činnosť v poľnohospodárstve, lesníctve alebo rybolove podľa osobitných predpisov, vykonávanie výroby vo vlastnom mene, na vlastný účel a zodpovednosť (Zákon č. 105/1990 Zb.).

Medzi prednosti podnikania fyzickou osobou oproti obchodným a osobitným spoločnostiam radíme administratívne jednoduché, časovo rýchle a finančne nenáročné založenie. Rozhodovanie podnikateľa je pružné, nezávislé, je sám zodpovedný za výsledky svojho podnikania. Ani zrušenie živnosti nie je administratívne náročná a finančne nákladná činnosť. Na druhej strane sú hlavnými nedostatkami obmedzené kapacitné a finančné možnosti, problém so získavaním verejných zákaziek a neobmedzené ručenie za záväzky (Markovičová, 2013).

b. Personálne spoločnosti

Spoločníci sú bezprostredne účastní na podnikaní v personálnych spoločnostiach, v ktorých vykonávajú podnikateľskú činnosť minimálne dve osoby. Maximálny počet spoločníkov nie je limitovaný. Podľa konkrétnej právnej formy ručí spoločník za záväzky buď svojím vkladom alebo osobným majetkom (Majdúchová a Neumannová, 2015).

Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.) je právnická osoba, ktorej založenie je výhodné z dôvodu nižšej kapitálovej náročnosti, jednoduchej organizačnej štruktúry a riadenia. Zisk sa ako celok nezdaňuje, delí sa medzi spoločníkov podľa stanoveného kľúča (Kupkovič, 2003). Medzi nevýhody v.o.s. radíme ručenie spoločníkov nerozdielne celým svojím majetkom za záväzky, nedostatok kapitálu, obmedzené možnosti získania zdrojov z bankového sektora a možné konflikty vyplývajúce z rovnosti spoločníkov (Pinková, 2005).

V *komanditnej spoločnosti* (k.s.) závisí postavenie spoločníkov od toho, či ide o komplementárov alebo komanditistov, ktorých práva a povinnosti sú určené spoločenskou zmluvou. Len komplementári majú oprávnenie na vedenie spoločnosti, sú štatutárnym orgánom a ručia za záväzky celým svojím majetkom. Komanditisti ručia do výšky svojho nesplateného vkladu (Sedlák, 2010). „Komanditista je povinný vložiť do spoločnosti vklad vo výške určenej spoločenskou zmluvou, najmenej však vo výške 250 eur. Vklad je povinný splatiť v lehote určenej spoločenskou zmluvou, inak bez zbytočného odkladu po vzniku spoločnosti, prípadne po vzniku svojej účasti v spoločnosti. Spoločnosť nesmie komanditistom vrátiť ich vklady“ (Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.). Výhodami tejto právnej formy sú zákonom nepredpísaná výška základného imania ani vkladov (s výnimkou komanditistu), lepšie predpoklady na zvýšenie vlastných zdrojov financovania a prístup k úverom. Nevýhody k.s. sú najmä zložitá delba zisku (ako celok sa tiež nezdaňuje), neobmedzené ručenie komplementárov a zložitá delba právomocí medzi spoločníkmi (Majdúchová a Neumannová, 2014).

c. Kapitálové spoločnosti

Pre kapitálové spoločnosti je charakteristická kapitálová účasť spoločníkov. Vklady sú odosobnené, prevoditeľné. Od spoločníka sa nevyžaduje účasť na riadení spoločnosti (Majdúchová a Neumannová, 2015).

Spoločnosť s ručením obmedzeným (spol. s r.o. alebo s.r.o.) je právnická osoba, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady. Spoločnosť ručí za záväzky celým svojím majetkom, spoločníci len do výšky svojho nesplateného vkladu (peňažný alebo nepeňažný). Spoločnosť môže byť založená jednou fyzickou alebo právnickou osobou, najviac môže mať 50 spoločníkov (Kissová, 2014). Osobná účasť spoločníka na riadení s.r.o. nie je nutná.

Akciová spoločnosť (a.s.) je kapitálová spoločnosť, v ktorej je základné imanie rozvrhnuté na určitý počet akcií o určitej nominálnej hodnote. Môže byť súkromná alebo verejná a založená jedným zakladateľom, ak ním je právnická osoba, alebo viacerými zakladateľmi. Akcionár za záväzky a.s. neručí. Hlavnými výhodami sú neobmedzená životnosť spoločnosti (podnik môže pokračovať aj keď jej zakladatelia odídu), jednoduché presuny vlastníctva (obchod s akciami a jednoduchší prístup k úverom (Majtán, 2014). Za nevýhody považujeme kapitálovo a administratívne náročné založenie, dôslednejšia kontrola zo strany štátu a častý nezáujem akcionárov o záležitosti spoločnosti (Synek a kol., 2006).

d. Osobitné spoločnosti

Z osobitných podnikov charakterizujeme družstvo, európske družstvo a európsku spoločnosť, pretože ostatné podniky nezakladá podnikateľ, ale buď orgán štátnej správy, obec, alebo zahraničná právnická osoba.

Družstvo je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založené za účelom podnikania. Ďalším účelom družstva je zabezpečovanie hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb pre svojich členov (DÚSR, 2012). Musí mať najmenej 5 členov fyzických osôb alebo aspoň 2 právnické osoby. Členom sa stáva fyzická alebo právnická osoba splatením základného členského vkladu alebo v stanovách určenej časti základného členského vkladu. Zvyšok je potrebné doplatiť do 3 rokov, ak stanovy neurčia inak. Výška vkladov je určená vo vnútorných stanovách. Členovia za záväzky družstva neručia. Zaujímavou vlastnosťou družstva je, že nesmie vrátiť členom ich členské vklady ani vyplácať úroky z členských vkladov (Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.).

Európska spoločnosť (SE, Societas Europaea) je právnická osoba zapísaná do obchodného registra podľa osobitného zákona. Vyznačuje sa činnosťou vo viacerých členských štátoch EÚ bez toho, aby bola potrebná registrácia v každej krajine, v ktorej pôsobí. SE môže vzniknúť len určitou formou premeny z už existujúcich spoločností, napr. fúziou či holdingom (Zákon č. 562/2004 Z. z.). Zápis SE do obchodného registra je vykonaný v štáte svojho sídla. Kapitál spoločnosti sa delí na akcie (Majdúchová a Neumannová, 2014). Vlastníci SE ručia do výšky upísaného kapitálu (Synek a kol., 2011).

Európske družstvo (SCE, Societas Cooperativa Europaea) je právnická osoba, ktorá vzniká ku dňu zápisu do obchodného registra, to neplatí v prípade premiestnenia sídla podľa osobitného predpisu (Zákon č. 91/2007 Z. z.). Je to forma spoločnosti, ktorá môže byť založená piatimi fyzickými osobami, spoločnosťami a inými verejnoprávnymi právnickými osobami, ktoré majú bydlisko v rôznych členských štátoch alebo sa riadia právnymi úpravami minimálne dvoch členských štátov. Základným účelom SCE je uspokojovanie potrieb jeho členov alebo rozvoj hospodárskych a sociálnych činností. SCE môže svoju činnosť vykonávať prostredníctvom dcérskej spoločnosti (Synek a kol., 2011).

Európske právne formy majú vysoké základné imanie a ťažko splniteľné podmienky vzniku. Bežný podnikateľský subjekt v SR si tieto právne formy dovoliť nemôže. Ak však získa dostatok finančných prostriedkov, dostatok partnerov v členských krajinách a jeho zámerom je podnikáť na území EÚ, sú formy výhodné.

e. Prehľad počtu podnikov podľa právnej formy v SR a EÚ

Na základe aktuálnych štatistík skúmame, ktoré právne formy si podnikateľské subjekty vyberajú. Vývoj počtu ekonomických subjektov rozdelených podľa právnej formy v SR za roky 2010 až 2015 sledujeme v tabuľke 1. Dáta za rok 2015 pochádzajú z októbra, pretože Statdat začal od novembra 2015 využívať novú metodiku vyhodnotenia vykazovaných počtov, čo by malo vplyv na interpretáciu v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi.

Dlhodobo dominuje podnik živnostníka, ktorý má postupne klesajúci trend. V roku 2015, počet živnostníkov dosiahol 332 596, čo predstavuje 60% z celkového počtu skúmaných

právnych foriem. Druhou najpočetnejšou a obľúbenou možnosťou je s.r.o. Na rozdiel od podnikov živnostníka, počet týchto podnikov každý rok stúpa. To znamená, že s.r.o. sa stáva zaujímavejšou oproti založeniu živnosti. V roku 2015 realizovalo svoju podnikateľskú činnosť 178 186 s.r.o., teda 32% zo skúmaných právnych foriem. Veľký rozdiel medzi počtom podnikov živnostníka a s.r.o. je podľa Hrušovskej (2012) spôsobený tým, že nie každý, kto má záujem podnikat', má dostatok finančných prostriedkov na splatenie základného imania.

Tabuľka 1: Stav počtu podnikov podľa právnej formy v Slovenskej republike

Právna forma	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	12/2014	10/2015
Živnostníci	384 202	375 722	359 575	352 709	337 182	332 596
Slobodné povolania	18 378	19 069	20 382	21 925	24 483	26 017
Samostatne hospodáriaci roľníci	7 728	7 534	7 495	7 579	7 849	8 249
Akiové spoločnosti	5 547	5616	5 654	5 760	5 849	5 792
Spoločnosti s ručením obmedzeným	127 778	138 395	148 921	164 970	177 110	178 186
Ostatné obchodné spoločnosti	1 013	1 099	1 114	1 211	1 299	1 308
Družstvá	1580	1 573	1 542	1 546	1 542	1 524
Štátne podniky	21	20	20	21	23	21

Zdroj: Statdat, 2016

Treťou najpočetnejšou skupinou sú slobodné povolania (5% v roku 2015). Nasledujú samostatne hospodáriaci roľníci (2%) a a.s. (1%). Počty slobodných povolaní a a.s. dlhodobo rastú. Pre a.s. bol až v roku 2015 zaznamenaný mierny pokles. Ostatné obchodné spoločnosti (v.o.s. a k. s.), štátne podniky a družstvá sú zastúpené v nízkom počte oproti iným právnym formám. Počty družstiev a štátnych podnikov sa pohybujú okolo svojho priemeru za uvedené roky. Zaujímavý je trend nárastu počtu samostatne hospodáriacich roľníkov od roku 2012. V roku 2015 už dosiahli svoje šesťročné maximum.

Pretože v každej z 28 krajín Európskej únie sa jednotlivé právne formy odlišujú, štatistický úrad Eurostat využíva rozdelenie na podniky fyzickej osoby, kapitálové podniky a personálne podniky spolu s osobitnými. Súhrnný prehľad o novovzniknutých podnikoch v EÚ za rok 2013 sa nachádza v tabuľke 2. Eurostat aktuálnejšie dáta nezverejnil.

Tabuľka 2: Súhrnné štatistické údaje o novovzniknutých podnikoch v EÚ za rok 2013

Novovzniknuté podniky v roku 2013	Podniky fyzickej osoby	Kapitálové podniky	Personálne a osobitné podniky
Počet v EÚ	1 426 152	803 232	191 374
Percentuálne vyjadrenie	58,9%	33,2%	7,9%
Priemerný počet	54 852	30 894	7 361
Smerodajná odchýlka	66 596,28	48 496,85	13 388,82

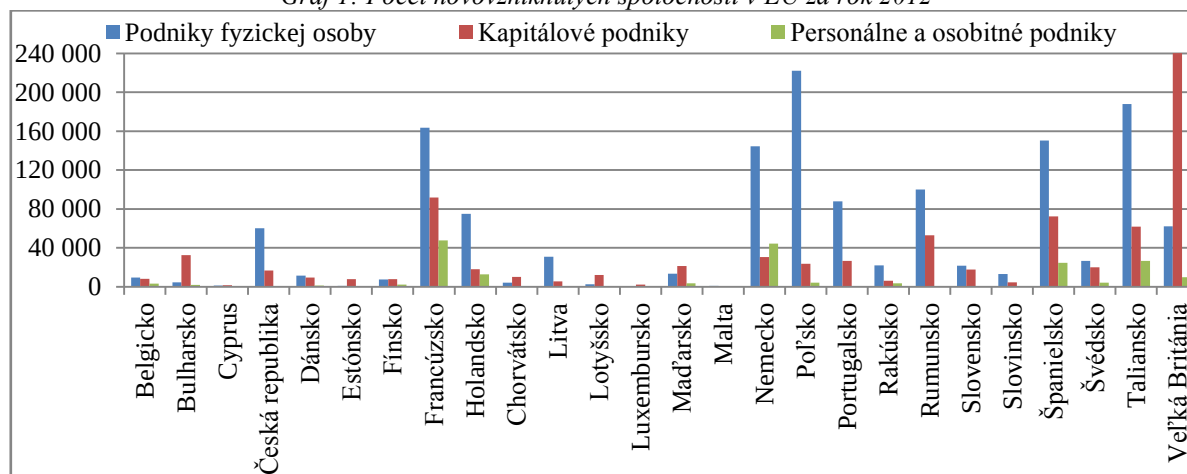
Spracované podľa: Eurostat, 2016

V tabuľke 2 sledujeme podobnosť rozloženia foriem podnikania na Slovensku s priemerom EÚ. Najpočetnejšou skupinou novovzniknutých podnikov v EÚ sú podniky fyzickej osoby. Predstavujú až 58,9% z celkového počtu. Založenie živnosti je najobľúbenejšou formou v celej EÚ. Podnikateľské subjekty v roku 2013 založili 33,2% zo všetkých nových podnikov ako kapitálové podniky (s.r.o. a a.s.). Zvyšok patrí personálnym a osobitným podnikom.

Fakt, že najviac podnikateľských subjektov si vyberá podnik živnostníka, je podložený údajmi v grafe 1. Graf ukazuje počet novovzniknutých spoločností v EÚ za rok 2013 podľa troch skupín právnych foriem v jednotlivých členských krajinách. V 16 štátoch je podnik fyzickej osoby na prvom mieste pri výbere právnej formy (napr. Poľsko, Taliansko, Francúzsko), 10 krajín preferuje pri založení kapitálové podniky (napr. Veľká Británia,

Bulharsko). Ostatné podniky nedominujú v žiadnej členskej krajine a dve krajiny v prieskume Eurostatu chýbajú.

Graf 1: Počet novovzniknutých spoločností v EÚ za rok 2012



Spracované podľa: Eurostat, 2016

Na základe analyzovaných štatistík môžeme konštatovať, že podniky fyzickej osoby, predovšetkým podniky živnostníka, sú najpopulárnejšie v Európskej únii a rovnako aj na Slovensku. To znamená, že najviac spĺňajú kritériá vlastníkov podniku pri výbere právnej formy. Ďalej nasledujú kapitálové spoločnosti (v najväčšom zastúpení s.r.o.), ktoré mnohí vlastníci významne uprednostňujú pred ostatnými formami.

4. Kritériá výberu právnej formy

Právny poriadok ponúka množstvo právnych foriem. Výber závisí len na preferenciách fyzickej alebo právnickej osoby, ktorá chce podnik zakladať alebo meniť. Mnoho autorov má rôzny pohľad na kritériá, ktoré aktívne vplyvajú na rozhodovanie o výbere právnej formy.

Podľa výskumu Sobekovej (2012) uskutočnenom na vzorke 1232 mladých podnikateľov a nepodnikateľov zo Slovenska, kde porovnávala dôvody výberu právnej formy podnikania medzi živnosťou a s.r.o., je živnosť najčastejšou voľbou pre podnikanie práve pre jej jednoduchosť a rýchlosť založenia. Takmer 70% respondentov uviedlo tento dôvod voľby. 41% respondentov uviedlo, že nevyžadovanie základného imania je kľúčový dôvod k výberu živnosti. To z dôvodu, že mladí ľudia nedisponujú dostatkom finančných či nefinančných zdrojov na založenie s.r.o.. Naopak, pri s.r.o. je dôležitým kritériom obmedzené ručenie (68%) a vyššia dôveryhodnosť v očiach obchodných partnerov (45%). Medzi slovenskými mladými ľuďmi sú dôležitými kritériami práve jednoduchý proces založenia právnej formy, výška základného imania a obmedzenosť ručenia za podnik.

Podľa Majdúchovej a kol. (2014) sa ako kritériá výberu právnej formy môžu zohľadniť spôsob a rozsah ručenia spoločníkov za záväzky voči tretím osobám, kapitálová náročnosť vzniku podniku, ochota osobne sa zúčastňovať na podnikaní, administratívna náročnosť založenia, daňové zaťaženie, povinnosť zverejňovať výsledky hospodárenia, zložitosť riadenia, kritérium hlasovania, flexibilita organizačnej štruktúry a možnosti získania úveru. Belanová (2014) k tomuto zoznamu dopĺňa účasť na zisku a rozsah výdavkov spojených so založením a prevádzkou podniku. Netradičný prístup má Ebben (2005), ktorý okrem ochrany ručenia spoločníka volí kritériá:

- *Zhodnotenie podnikových aktív* – či sa aktíva podniku môžu zhodnotiť, respektíve zvýšiť svoju hodnotu v priebehu času,

- *Aktívny verzus pasívny príjem* – či má podnikateľ záujem o vyšší aktívny príjem, ktorý priamo súvisí s vykonávaním pracovných úloh (mzda), alebo o vyšší pasívny príjem, ktorý nie je priamo viazaný na pracovný výkon (dividendy, podiel na zisku, nájomné).

Existuje sedem faktorov, ktoré podľa Šrenkela (2014) ovplyvňujú výber právnej formy a ktoré potrebuje podnikateľský subjekt premyslieť:

- *Počet zakladateľov* – zvážiť podnikanie osamote, spoločne so známymi alebo s rodinným príslušníkom,
- *Ručenie* – zvážiť riziko, tzn. zamyslieť sa nad budúcimi zákazníkmi, veľkosťou obratu a veľkosťou vlastného vkladu do podnikania,
- *Dane a odvody* – zvážiť a porovnať výšku daní a odvodov, sledovať časté zmeny, poradiť sa s účtovníkom a daňovým poradcom,
- *Administratívna náročnosť a flexibilita podnikania* – podniky fyzickej osoby sú oveľa pružnejšie ako ostatné právne formy podnikania,
- *Jednoduché alebo podvojné účtovníctvo* – podnik živnostníka si môže vybrať, väčšina právnych foriem musí účtovať podvojne,
- *Vstupný vklad* – záruka určitej kapitálovej sily podniku, niektoré právne formy vstupný vklad vyžadujú,
- *Prístup k finančným zdrojom* – pre kapitálové podniky je jednoduchšie získať úver alebo investora.

Z celého zoznamu považuje Šrenkel (2014) práve dane a odvody za rozhodujúce kritérium pre mnoho podnikateľov.

Dumois (2014) so svojim tímom vytvoril model výberu právnej formy podnikania, v ktorom identifikoval 8 hlavných oblastí vplyvujúcich na rozhodovací proces. Týmito oblasťami sa podnikateľské subjekty zaoberajú pri uvažovaní o správnej voľbe:

- *Charakteristika podniku* – motivácia, zmysel, podstata,
- *Formulácia* – použité meno, právomoc podniku, vyplňané dokumenty a efekty z nich plynúce, tvorba nákladov,
- *Vedenie* – typ a množstvo vlastníkov, organizačná štruktúra, povinnosti vlastníkov, hlasovacia sila, účasť manažmentu na vedení, riadenie rozhodnutí, distribúcia zisku,
- *Riziko ručenia* – riziko transakcií, ochrana aktív,
- *Financovanie* – možnosti zdrojov financovania, možnosť zvýšiť kapitál, likvidita investície,
- *Dane* – daňová povinnosť, dvojité zdaňovanie,
- *Manažment* – operačná flexibilita, navrhovaní klienti, plány rastu, problémy zmlúv, problémy zamestnávania, potenciálni partneri,
- *Priebeh a zánik* – doba trvania podniku, reštrukturalizácia, prenositeľnosť vlastníckeho podielu, možnosti zániku.

Rozsiahle zoznamy hľadísk by sme ešte mohli doplniť o kritérium fyzickej a psychickej záťaže pri vedení podniku a zraniteľnosť riadenia podniku v prípade stotožnenia úlohy vlastníka a manažéra. Z dostupných informácií z rôznych zdrojov dochádzame k záveru, že mnohí autori sa zhodujú predovšetkým v kritériách spôsob a rozsah ručenia (tzv. podnikateľské riziko), počet zakladateľov, nároky na počiatočný kapitál, administratívna náročnosť založenia podniku a rozsah výdavkov spojených so založením a prevádzkovaním podniku, účasť na zisku alebo strate, finančné možnosti, daňové zaťaženie a zverejňovacia povinnosť (Belanová, 2014). Pre bližšiu charakteristiku vyberáme štyri kritériá, ktoré považujeme za rozhodujúce pre podnikateľské subjekty.

a. Spôsob a rozsah ručenia

Na spôsobe ručenia a jeho rozsahu závisí riziko podnikateľa, ktorý je zakladateľom a spoločníkom podniku. Podľa legislatívy existujú dva spôsoby ručenia (Synek a kol., 2011):

- *Obmedzené ručenie* – podnikateľ ručí do výšky nesplateného majetkového vkladu. Za záväzky podniku neručí osobným majetkom, ale iba majetkovým vkladom do podniku (napríklad s.r.o. a komanditista v k.s.),
- *Neobmedzené ručenie* – podnikateľ ručí za záväzky celým svojím osobným majetkom (napríklad podnik živnostníka, v.o.s.).

b. Náročnosť a výdavky pri založení a prevádzke podniku

Administratívna náročnosť závisí od podmienok vzniku podniku. Akciová spoločnosť má najnáročnejší proces založenia. Pred začiatkom podnikateľskej činnosti vyžaduje zakladateľskú zmluvu (listinu) a stanovy. Ďalej nasleduje, v prípade založenia formou upisovania akcií, ustanovujúce valné zhromaždenie akcionárov, z ktorej je obstaraný notársky overený zápis potvrdzujúci vznik spoločnosti. V obchodných spoločnostiach majú podstatný vplyv výdavky spojené s povolením živnosti, to znamená so získaním živnostenských oprávnení pre všetky živnosti, so spracovaním spoločenskej zmluvy, so zápisom do obchodného registra, so spracovaním a zverejnením auditu. U podnikov fyzickej osoby ide o jednorazový výdavok za vydanie napríklad živnostenského oprávnenia. Iné výdavky súvisiace so založením nevznikajú (Belanová, 2014). Administratívna náročnosť sa nachádza aj v spôsobe vedenia účtovníctva. Napríklad živnostník môže viesť jednoduché účtovníctvo (prípadne daňovú evidenciu) alebo podvojnú účtovníctvo. Spoločnosť s ručením obmedzeným smie využívať len podvojnú účtovníctvo.

c. Účasť na zisku

Miera rizika podnikateľa je úmerná jeho účasti na zisku. Pri personálnych spoločnostiach v prípade, že spoločníci neuzatvorili dohodu o rozdeľovaní zisku, prípadne sa nedohodli už pri formulácii spoločenskej zmluvy, sa zisk delí rovným dielom medzi všetkých spoločníkov. Výnimkou sú tie prípady, kedy delenie plynie zo zákona. Napríklad delenie zisku v k.s. medzi komanditistov a komplementárov. Podobná úprava platí i pre kapitálovú spoločnosť, s.r.o., kde spoločníci majú nárok na podiel zo zisku v pomere k ich splateným vkladom. Iba v a.s. dividenda akcionára závisí od rozhodnutia valného zhromaždenia (Synak a kol., 2011).

d. Daňové zaťaženie

Daň je nástrojom hospodárskej politiky štátu. Daňové hľadisko je veľmi dôležité pri výbere právnej formy. Dane, ktoré musia podnikatelia platiť, sú priame dane (daň z príjmov fyzickej osoby, daň z príjmov právnických osôb, miestne dane) a nepriame dane (daň z pridanej hodnoty, spotrebné dane). Od začiatku roku 2014 sa v SR zaviedla daňová licencia v troch stupňoch, kde pre jednotlivé stupne sú určujúcimi kritériami či je alebo nie je daňovník platiteľ DPH a výška jeho ročného obratu.

5. Diskusia

Skúmanú problematiku výberu právnej formy podnikania môžeme zhrnúť do nasledovných podstatných bodov:

- Kritériá výberu právnej formy podnikania sú veľmi úzko späté s typológiou podnikov podľa právnej formy a s vlastnosťami jednotlivých foriem podnikania,
- Výber právnej formy podniku je jedným z najdôležitejších rozhodnutí pri zakladaní podniku, respektíve pri zmene jeho právnej formy,
- Za rozhodujúce kritériá považujeme spôsob a rozsah ručenia, administratívnu náročnosť a výdavky pri založení a prevádzke podniku, účasť na zisku a daňové zaťaženie,
- Dôležitými kritériami pre mladých slovenských ľudí je jednoduchý proces založenia právnej formy, výška základného imania a obmedzenosť ručenia za podnik,

- Podnik živnostníka je dlhodobo najpočetnejším podnikom v SR, jeho počet však každý rok klesá z dôvodu nie veľmi priaznivého podnikateľského prostredia pre tento podnik,
- Záujem o s.r.o. každým rokom rastie, je to druhá najobľúbenejšia právna forma v SR,
- Záujem o slobodné povolania a o podnik samostatne hospodáriaceho roľníka dlhodobo narastá. Počty akciových spoločností a personálnych spoločností pomaly dlhodobo stúpajú, počty družstiev a štátnych podnikov sa pohybujú okolo svojho priemeru,
- V Európskej únii dominujú pri vzniku podniky fyzickej osoby,
- Najviac novovzniknutých živnostníkov majú krajiny Francúzsko, Nemecko, Poľsko, Španielsko a Taliansko,
- Najviac novovzniknutých kapitálových spoločností bolo v roku 2013 evidovaných vo Veľkej Británii a Francúzsku. Francúzsko s Nemeckom majú najviac nových personálnych a osobitných podnikov.

Skúmaných kritérií, podľa ktorých sa v konečnom dôsledku podnikateľský subjekt sám rozhodne, je veľké množstvo. Výber závisí od jeho predstáv. Podľa preskúmaných kritérií výberu právnej formy podnikania a charakteristík jednotlivých typov podniku, vyplývajú pre podnikateľský subjekt odporúčania, ktoré by mal dodržiavať pri uvažovaní nad zmenou či výberom právnej formy pre svoj podnik:

- Preskúmať základné rozdiely právnych foriem podľa aktuálnych právnych predpisov,
- Sledovať politickú situáciu a postoj zákonodarcu voči jednotlivým právnym formám,
- Sledovať vývoj sadzieb daní a výšky odvodov voči jednotlivým právnym formám,
- Preskúmať dostupnosť cudzích zdrojov financovania pre jednotlivé právne formy,
- Zistiť a porovnať náročnosť administratívnych a organizačných postupov pri zakladaní či zmene právnej formy,
- Zvážiť ochotu nieť podnikateľské riziko,
- Zvážiť svoje manažérske a vodcovské schopnosti vzhľadom na zložitosť riadenia jednotlivých právnych foriem,
- A napokon starostlivo premyslieť s kým vstúpiť do podnikateľského vzťahu.

6. Záver

Pri skúmaní počtu podnikov podľa právnych foriem sme zistili, že podnik živnostníka a spoločnosť s ručením obmedzeným sú suverénne najobľúbenejšími formami medzi podnikateľmi, ktorí realizujú svoju činnosť na slovenskom trhu. Kritériá obmedzeného ručenia pri s.r.o. a jednoduchosť založenia a riadenia právnej formy podniku živnostníka sú významné pre slovenských podnikateľov. Trend vývoja počtu podnikov živnostníka však dlhodobo klesá, počet s.r.o. naopak stúpa. Pri prezeraní počtu novovzniknutých podnikov z databázy Eurostat vidíme, že situácia v Európskej únii je podobná ako na Slovensku, až na niekoľko členských krajín (napr. Veľká Británia). Podľa posledných dát podnikateľské subjekty EÚ najviac zakladali podniky fyzickej osoby a kapitálové spoločnosti. Avšak v absolútnych hodnotách sú tieto hodnoty ovplyvnené krajinami s veľkým počtom obyvateľov (Francúzsko, Nemecko a i.) a rôznymi spôsobmi podnikateľského myslenia a správania v jednotlivých členských štátoch.

Hlavný cieľ seminárnej práce je naplnený identifikáciou a charakterizovaním rozhodujúcich kritérií výberu právnej formy podnikania na území Slovenskej republiky na základe dostupných zdrojov. Tieto kritériá, podľa ktorých podnikateľský subjekt rozhoduje o celej budúcnosti svojho podniku, sú predovšetkým spôsob a rozsah ručenia za záväzky podniku, administratívna náročnosť a výdavky spojené so založením a prevádzkou podniku, účasť na zisku a daňové spolu s odvodovým zaťažením. Medzi podstatné kritériá radíme aj ochotu osobne sa zúčastňovať na podnikaní, povinnosť zverejňovať výsledky hospodárenia, kritérium hlasovania, prístup k finančným zdrojom a flexibilitu podnikania.

Tento príspevok bol podporený z grantového mechanizmu Ministerstva školstva vedy, výskumu a športu – KEGA, z projektu číslo 029EU-4/2015 so 100% podielom na projekte.

Literatúra

- [1] Belanová, K., 2014. Vplyv právnej formy podnikania na financie podnikateľskej sféry. *For Fin: odborný mesačník pre financie a investovanie*, [online] Dostupné na internete: <http://www.derivat.sk/files/2014casopisforfin/FF_2014_Marec_Belanova_PravFormyPodnikania.pdf> [cit. 2015-04-07].
- [2] Bolek, V. – Šupšák, R., 2015. Relácia množstva produkcie a nákladov. In *Informačný manažment v kontexte znalostnej spoločnosti: recenzovaný zborník vedeckých statí*. Bratislava: EKONÓM, s. 1-15. ISBN 978-80-225-4172-5.
- [3] Dumois, M.A., et al., 2014. Business Entity Selection Model. *International Council for Small Business (ICSB) World Conference*, [online] Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/259441462_Business_entity_selection_method> [cit. 2016-04-07].
- [4] DÚSR, 2012. Družstevná únia Slovenskej republiky. [online] Dostupné na internete: <http://www.dusr.sk/download/dokumenty/DU_SR_novinky_2012.pdf> [cit. 2016-04-07].
- [5] Ebben, J., 2005. Choosing the right legal form. [online] Dostupné na internete: <<http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050101/businessform.html>> [cit. 2016-04-07].
- [6] Eurostat, 2016. Business demography by legal form (from 2004 onwards, NACE Rev. 2). [online] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/bd_9ac_1_form_r2> [cit. 2016-04-07].
- [7] Hrušovská, D., 2012. Právne formy podnikania v zahraničí. In *Aktuálne problémy metodiky a obsahu predmetov podnikovohospodárskych náuk: zborník vedeckých statí*. Bratislava: EKONÓM, s. 28-34. ISBN 978-80-225-3517-5.
- [8] Kissová, J., 2014. Aktuálne zmeny pri založení spoločnosti s ručením obmedzeným. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: EKONÓM, s. 1-5. ISBN 978-80-225-3941-8.
- [9] Kokles, M. – Romanová, A. – Hamranová, A., 2015. Information Systems in the post-transition period in enterprises in Slovakia. *Journal of global information technology management*. Vol. 18, No. 2, pp. 110-126. ISSN 2333-6846.
- [10] Kupkovič, M., a kol., 2003. *Podnikové hospodárstvo*. 7. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-88848-71-7.
- [11] Majdúchová, H., a kol., 2014. *Podnikové hospodárstvo: príklady, prípadové štúdie, kontrolné texty*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-089-2.
- [12] Majdúchová, H. – Neumannová, A., 2014. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 978-80-89710-04-1.
- [13] Majdúchová, H. – Neumannová, A., 2015. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8186-169-1.
- [14] Majtán, Š., a kol., 2014. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 978-80-89710-05-8.
- [15] Markovičová, M., 2013. Charakteristiky foriem podnikania v SR a vo vybraných krajinách EÚ. In *Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza III: zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, s. 188-200. ISBN 978-80-225-3555-7.

- [16] Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, Slovenská Republika.
- [17] Pinková, D., a kol., 2005. *Podniková ekonomika pre právnikov*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2005. ISBN 80-7160-188-8.
- [18] Sedlák, M., a kol., 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-808-8078-317-4.
- [19] Sobeková Majková, M., 2012. Analýza preferencií právnej formy mladých podnikateľov v závislosti na vybraných faktoroch v podmienkach Slovenska. *Ekonomické spektrum: recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike*, [online] Dostupné na internete: <www.spektrum.caesar.sk/?download=casopis%202-2012.pdf> [cit. 2016-04-07].
- [20] Statdat, 2016. Ekonomické subjekty podľa právnych foriem [og2002ms]. [online] Dostupné na internete: <http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=>> [cit. 2016-04-07].
- [21] Synek, M., a kol., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [22] Synek, M., a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [23] Šrenkel, L., 2014. Aké faktory zvažovať pri výbere právnej formy podnikania? [online] Dostupné na internete: <<http://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1618/category/pravne-formy/article/vyber-pravnej-formy.xhtml>> [cit. 2016-04-07].
- [24] Zákon o európskej spoločnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov č. 562/2004 Z. z., Slovenská Republika.
- [25] Zákon o európskom družstve č. 91/2007 Z. z., Slovenská Republika.
- [26] Zákon o súkromnom podnikaní občanov č. 105/1990 Zb. v znení neskorších predpisov, Slovenská Republika.
- [27] Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) č. 455/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, Slovenská Republika.

Kontakt

Ing. František Korček
Katedra informačného manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská Republika
E-mail: frantisek.korcek@euba.sk

HOW TO EVALUATE INTENSITY AND EXTENSITY OF COMPANY DEVELOPMENT

Jana Kotěšovcová, Jiří Mihola, Petr Wawrosz¹

ABSTRACT

The paper presents the method how to evaluate company development, whether it is based on intensive or extensive factors. We analyze all possible relations between development of company output, its inputs and company efficiency. Further we introduce the dynamic parameter of intensity and the dynamic parameter of extensity. The first one evaluates the share of change in intensive factors on a firm's development, whereas the second one fulfils the same function for change in extensive factors. The parameters are able to describe all possible types of firm development. They can be easily calculated – as data for the counting is needed only data about company costs and revenues, which are, at least for the management of a company, easily accessible. The proposed method is applied to Apple Company, which is seen as one of the most innovative companies in the world. Our analysis, however, shows that the development of Apple is based predominately on extensive factors.

KEY WORDS

Company productivity, company development, efficiency, dynamics parameters of intensity, and extensity

JEL CLASSIFICATION

G30, M21, O10, O40, C33

1. Introduction

One of the key topics of economic science is the question of how to satisfy needs of a society with limited amount of resources and how to increase production of goods (output) with aim of satisfaction of higher number of needs². It is possible to resolve this question both at the level of the national economy, where the output is the production of the entire society (the country, usually GDP), and at the level of a specific company, where the output is the given company's production. This text is dedicated to the company level, but it is worth pointing out that our conclusions are also applicable at the level of the national economy³. Generally, production can be increased in two different ways; extensively or intensively. Exclusively extensive method involves an increase in the number of inputs with zero technical progress (zero intensive factors). Technical progress is understood, using Solow's premise (1957) not only new technologies, but also better work organisation, better knowledge and so on, i.e. anything which enables the existing amount of inputs to produce more outputs⁴.

¹ Jana Kotěšovcová - janakotesovcova@gmail.com, University of Finance and Administration. Jiří Mihola – jiri.mihola@quick.cz, University of Finance and Administration. Petr Wawrosz – petr.wawrosz@centrum.cz.

² The issue is solved in many papers, e.g Kendrick (1961), Denison (1962), Jorgenson, Griliches (1967), Pătruți a Topan (2012), Baran (2013).

³ The use of the given conclusions in the national economic area can be found e.g, in Mihola and Wawrosz (2013a), Mihola and Wawrosz (2013b).

⁴ Solow (1957, p. 312) states that: “It will be seen that I am using the phrase “technical change” as a short-hand expression for any kind of shift in the production function. Thus slowdowns, speed-ups,

Exclusively intensive increase of production is than situation when output increases without changing the amount of inputs. In reality, exclusively extensive or exclusively intensive ways of production growth are very rare. When increasing the number of inputs, changes occur in their organisation, productivity and so on, so intensive factors also manifest themselves to a certain extent. On the other hand, technical progress in the sense of new technologies enables companies to begin to use inputs which were not used in the past, so production increases both extensively and intensively. As such, it makes sense to try to quantify the share of extensive and intensive factors. Moreover, production growth is not the only realistic situation. If the demand for a company's products falls or if the company has problems, production will fall or stagnate. Here too, it is useful to investigate how t extensive or intensive factors have contributed to the given development. The (not completely hypothetical) situation where the amount of used inputs falls, but the company continues to produce the same amount or even shows a higher amount of production due to technological progress may also be interesting. It is apparent at that situation, that the extensive fall in this case must at least be compensated by intensive growth.

In the distant past, development in the sense of production growth took place so slowly that it appeared to be predominantly extensive. When the periods between the appearances of new individual inventions and discoveries shortened and their volume and use increased, this manifested itself as the increase of share of intensive factors⁵. The influence of these factors accelerated in the period of the Industrial Revolution and became a key source for today's knowledge society. Attempts to clearly quantify the extensive and intensive factors at the national economy level took place in the 1950s and the 1960s and resulted in the growth accounting equation. However, this method has some limitations. For this reason, new methods of measuring the influence of the intensive factors, which is introduced in the article, have been developed. It has been further shown that a sufficiently universal quantification of intensive and extensive factors cannot be done without a sophisticated typology which includes all of the possible cases of growth, stagnation and falls both in production on the one hand and intensive or extensive factors on the second hand. This not only requires suitable mathematical apparatus, but also the suitable terminology for the individual cases of production development and the intensive and extensive factors. This text follows on from a former publication⁶ and presents a comprehensive typology of the possible development of inputs (the extensive factors), intensive factors and outputs (the company's production). At the same time, it has been shown that the actual profit indicator need not be an only gauge for the evaluation of a company's efficiency, because it is possible to make a profit using exclusively or predominantly expansive methods, which are not sustainable over the long-term. The company which only develops extensively will sooner or later come up against the law of diminishing returns or will be overtaken by companies which are developing intensively, i.e. which are innovative.

This article initially concerns itself (in the first chapter) with the basic relationships between the initial variables (company inputs – Q , effectiveness - Ef and company outputs – Q') and the derivation of the basic types of development using the relations between the indexes of these indicators ($I(Q)$, $I(Ef)$ and $I(Q')$). We give the basic types of development corresponding names, whereupon we generalise the issue to also include mixed development (the second chapter). The third chapter presents the dynamic parameters of intensiveness and

improvements in the education of the labor force, and all sorts of things will appear as "technical change."”

⁵ Intensive factors are seen as one of the major factor of competitiveness both on the company level as on the national level (Kharlamova, Vertelieva 2013).

⁶ Especially the following publications: Mihola (2007), Hájek a Mihola (2009), Cyhelský, Mihola and Wawrosz (2012), Mihola and Wawrosz (2013a), Kotěšovcová, Mihola and Wawrosz (2015).

extensiveness which quantify the influence of a change in the intensive and extensive factors on a change in production, whereby we also analyse the optimum values of these parameters from the point of view of company development. The fourth chapter demonstrates the use of the given parameters in practice with the example of the development of Apple in the period from 2003 to 2015. The conclusion summarises the main points.

2. Measuring the intensity of company development based on the complete typology of development

This article initially concerns itself (in the first chapter) with the basic relationships between the initial variables (company inputs – Q , effectiveness - Ef and company outputs – Q') and the derivation of the basic types of development using the relations between the indexes of these indicators ($I(Q)$, $I(Ef)$ and $I(Q')$). We give the basic types of development corresponding names, whereupon we generalise the issue to also include mixed development (the second chapter). The third chapter presents the dynamic parameters of intensiveness and extensiveness which quantify the influence of a change in the intensive and extensive factors on a change in production, whereby we also analyse the optimum values of these parameters from the point of view of company development. The fourth chapter demonstrates the use of the given parameters in practice with the example of the development of Apple in the period from 2003 to 2015. The conclusion summarises the main points.

A company's performance can be monitored using the development of the relations between its inputs (Q) and outputs (Q'). Their share represents efficiency⁷.

$$Ef = Q' / Q \quad (1)$$

Outputs are usually expressed in the form of total revenue or using another suitable indicator which reflects the company's nature (i.e. revenue from the sale of goods or revenue from the sale of the company's products and services); this indicator will hereafter be referred to as TR . Inputs may be expressed as total costs or using suitable indicators for revenue: the costs of sold goods, the costs associated with the company's production, etc. This indicator will hereafter be referred to as TC . The difference between the two values⁸ is the profit.

$$EP = TR - TC \quad (2)$$

Efficiency can be then expressed as

$$Ef = TR / TC \quad (3)$$

which shows the share of total revenue per unit of total costs

We have used for efficiency the more general equation (1) in our text, but remember that the share (3) is usually calculated in practice.

It is easy to derive equation (4) from equation (1): output as the product of inputs and their efficiency⁹.

$$Q' = Ef \cdot Q \quad (4)$$

A company's output generally represents a dependent variable, while efficiency and company inputs are two independent variables. Each of these may develop completely autonomously, in that they are mutually independent or they are intertwined in a way which corresponds to the real innovative processes (see the introduction). In both cases, it is useful to monitor their development and the resulting effect which may have a significant informative value. A change in a company's production and the stagnation of this production may be brought about by a change in only one of these variables with the size of the second of them remaining

⁷ The differences between term efficiency and effectiveness are dealt e.g. in Penchuk (2013).

⁸ The definition range for both values is $TR \geq 0$ and $TC \geq 0$

⁹ Blanchard and Johnson (2013) use similar relationship for expressing GDP as multiply of inputs and their efficiency.

unchanged or they may both act differently. In such a case, this may lead to contradictory effects (one variable increases while the second one decreases) which may result in the full compensation and the production does not change.

In order to be able to quantify the influence of a change in the inputs (extensive factors) or the efficiency (intensive factors) on a change in production, it is necessary to make equation (4) more dynamic. This can be realised using the change index¹⁰:

$$I(Q') = I(Ef) \cdot I(Q), \quad (5)$$

or using the rate of change¹¹

$$G(Q') = \{[G(Ef) + 1] \cdot [G(Q) + 1]\} - 1. \quad (6)$$

Equations (5) or (6) show how a change in a company's inputs, i.e. the extensive factors, and a change in its efficiency, i.e. the intensive factors contribute to a change in its production.

Given the goal of our analysis (to express and to quantify the share of the influence of the extensive factors indicated by a change $I(Q)$ and the share of the influence of the intensive factors indicated by a change $I(Ef)$ on the development of a company's production) it is expedient to create a graph of the coordinates $I(Q)$ on axis x and $I(Ef)$ on axis y: see Graph 1. This graph shows the isoquants of the production index, i.e. $I(Q')$: these isoquants represent all the values of the change $I(Ef)$ and $I(Q)$ which lead to the same value¹² of $I(Q')$. These isoquants are given by the equation

$$I(Ef) = I(Q') / I(Q), \quad (7)$$

It is apparent from equation (7) or from Graph 1 that the isoquants of a company's permanent production development are equiaxed hyperbola with variable curvature and permanent elasticity equal to 1. The product stagnation hyperbola which initially passes through the coordinates [1; 1] has exceptional significance. All of the isoquants above it represent growth in company production¹³, while all of them below it represent a fall in this value. We have used Graph 1 as a starting point for the definition of the basic types of development which are expressed in Graph 2. These basic types of development include:

1. Net development which is located on the coordinate axes of Graph 2. The growth or decline of the company's production only occurs as a result of one of the considered factors: either purely extensively or purely intensively. The second factor does not change, i.e. $I(Q) = 1$ (for a purely intensive change) or $I(Ef) = 1$ (for a purely extensive change) applies.
2. Balanced development. Both considered factors have an identical effect, i.e. $I(Q) = I(Ef)$. These types of development are located in the 1st and 3rd quadrants on the line at an angle of 45 degrees which intersects the coordinate axes.
3. Compensatory development. Both factors fully compensate each other leading to the stagnation of the company's production, i.e. $I(Q') = 1$, so that $I(Ef) = 1/I(Q)$. This type of development is located on the hyperbolic isoquant of production stagnation (see above).

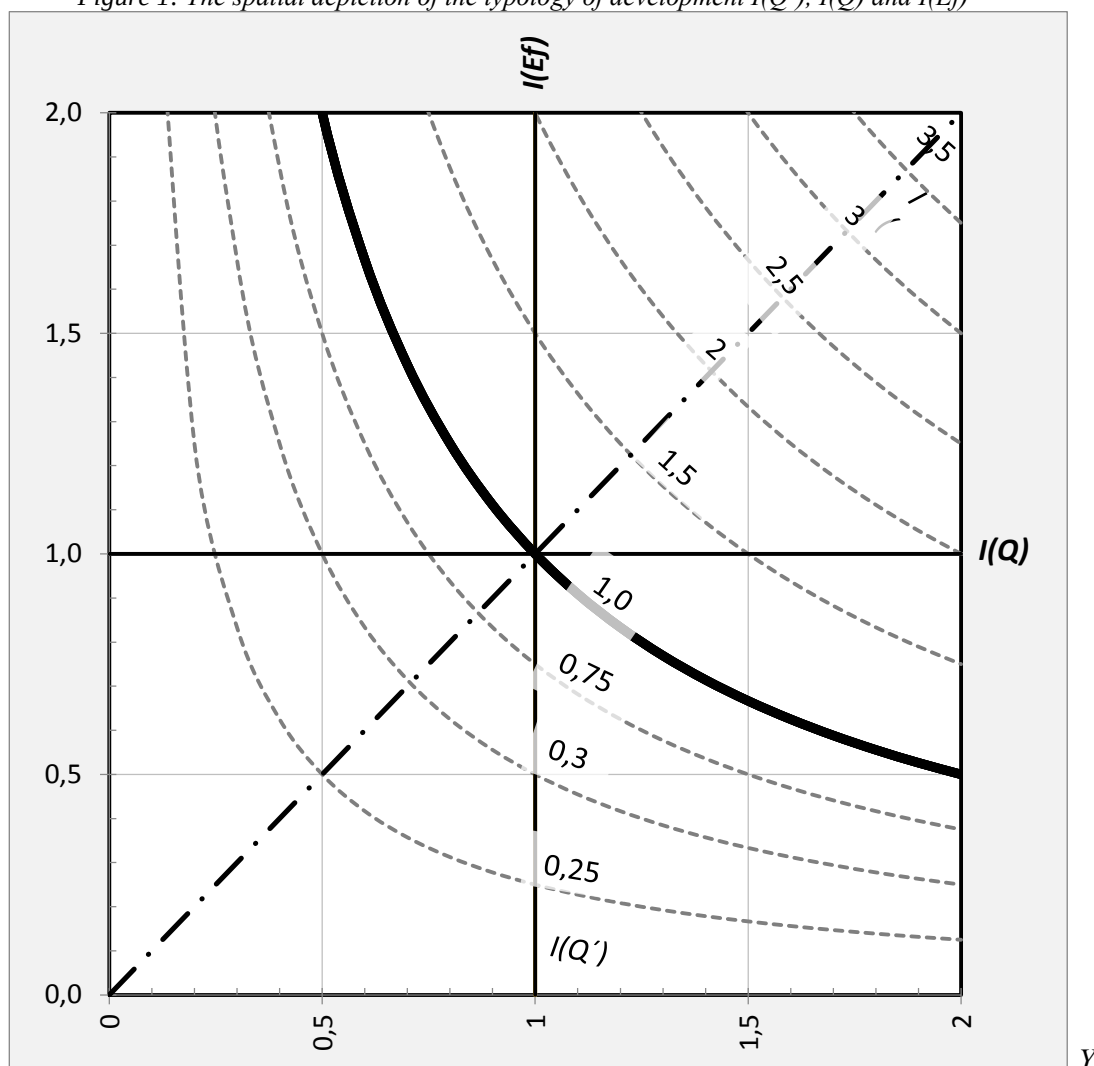
¹⁰ The change index (coefficient) for any arbitrary variable A is given as $I(A) = A_n/A_{n-1}$.

¹¹ The rate of change for any arbitrary variable A is given as $G(A) = I(A) - 1 = (A_n - A_{n-1})/A_{n-1}$.

¹² The scope of the indexes of both factors ($I(Ef)$ and $I(Q)$) has been selected at an interval of (0; 2] in Graph 1, i.e. from the fall of production to zero via stagnation and up to double growth. The following text will be based on Graph 1, even though it is also possible to work, for example, with the depiction of the linear isoquants which can be acquired when using logarithmic coordinates.

¹³ For example, the isoquant with the value 2 in Graph 1 depicts all of the combinations of $I(Q)$ and $I(Ef)$ which lead to a doubling of production.

Figure 1: The spatial depiction of the typology of development $I(Q')$, $I(Q)$ and $I(Ef)$



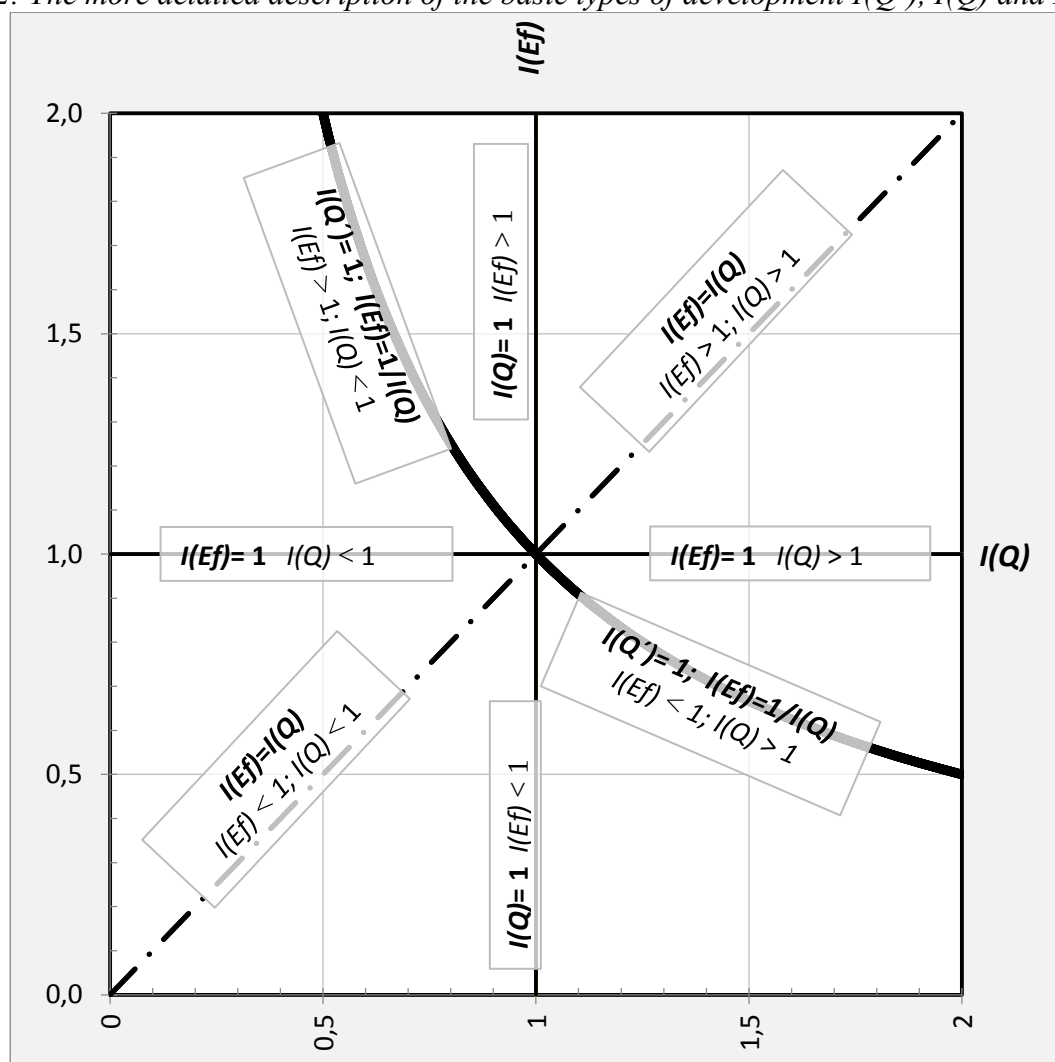
Source: the authors' research

If we characterise the individual types of development in more detail, it applies that:

- The net development can be differentiated between net growth and a net fall for types. In the case of extensive types of net development, where $I(Ef) = 1$ applies, the net extensive growth ($I(Q) > 1$) is depicted by the positive ray on the x axis, while a net extensive fall ($I(Q) < 1$) is depicted by the negative ray on the x axis. This is then analogous for net intensive development ($I(Q) = 1$): net intensive growth ($I(Ef) > 1$) is depicted by the positive ray on the y axis, while a net intensive fall ($I(Ef) < 1$) is depicted by the negative ray on the y axis.
- Balanced types of development ($I(Ef) = I(Q)$) can be differentiated as follows: intensive-extensive growth ($I(Q') > 1$): upper the part of the line at an angle of 45° intersecting with the beginning of the coordinate axes in the 1st quadrant, an intensive-extensive fall ($I(Q') < 1$): the bellow part of the line at an angle of 45° intersecting the beginning of the coordinate axes in the 3rd quadrant.
- In the case of compensatory types of development ($I(Q') = 1$, so $I(Ef) = 1/I(Q)$), it is possible to differentiate between intensive-extensive compensation in the upper half of the stagnation hyperbola in the 2nd quadrant where $I(Ef) > 1$ and $I(Q) < 1$ apply or extensive-intensive compensation in the lower half of the stagnation hyperbole in the 4th quadrant where $I(Ef) < 1$ and $I(Q) > 1$ apply.

This more detailed description of the basic types of development of output, inputs and efficiency is depicted in Graph 2.

Figure2: The more detailed description of the basic types of development $I(Q')$, $I(Q)$ and $I(Ef)$



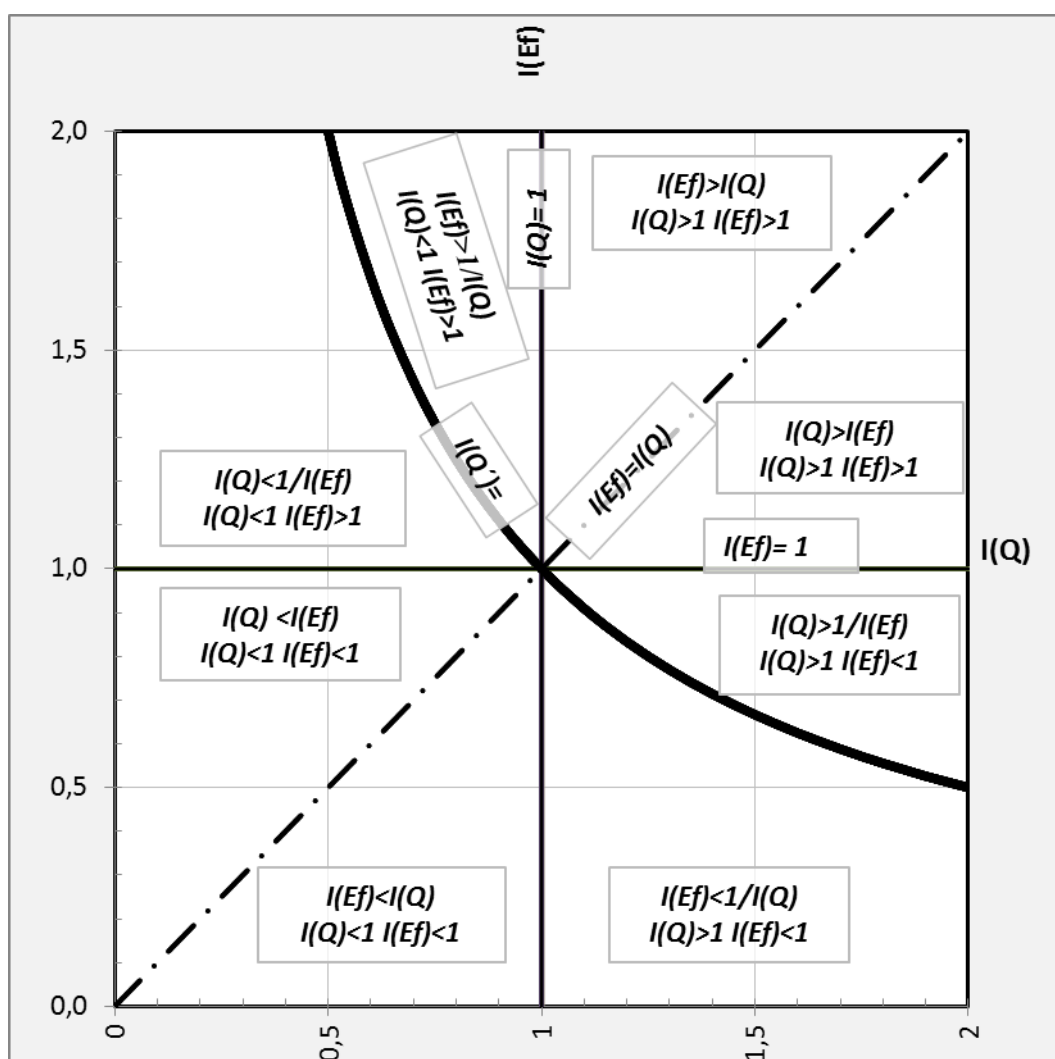
Source: the authors' research

3. Mixed development

As we have already stated in the introduction, the basic types of company development are relatively scarce in reality. It is not overly probable that a company's production would rise or fall purely extensively or intensively or that both the ($I(Q)$ and $I(Ef)$) factors would have the same effect on the growth or fall of production. The situation where a company's production does not change at all ($I(Q')=1$) as a consequence of the effects of both factors is also quite unlikely. It is therefore necessary to pay attention to mixed types of development. These involve all the other situations. From the point of view of the graph, these types of development lie outside the coordinate axes, the line at an angle of 45° in quadrants I and III intersecting with the beginning of the coordinate axes and the stagnation hyperbolic isoquant. This involves 8 areas which can always be characterised with a trio of inequalities which simultaneously designate whether or not production rises, i.e. $I(Q') > 1$ or $I(Q') < 1$. The first of the three inequalities is designated by the relationship between $I(Ef)$ and $I(Q)$ or between

this variable and the inverted value of the second one for compensatory types of development. The second inequality designates whether Q inputs grow or fall, i.e. $I(Q) > 1$ or $I(Q) < 1$. The third inequality designates whether Ef rises or falls, i.e. $I(Ef) > 1$ or $I(Ef) < 1$. So, for example, the space in which $I(Q') > 1$ and at the same time $I(Ef) > 1/I(Q)$, while $I(Ef) > 1$ and $I(Q) < 1$ apply, represents the mixed development depicted on the surface between the positive direction of the y axis and the upper section of the stagnation hyperbola. The production here increases, even though Q falls. This means the growth in Ef not only compensates for the fall in inputs, but also causes growth in the company's production. The relations between $I(Ef)$ and $I(Q)$ for all mixed types of development are displayed in Graph 3 and in Table 1.

Figure 3: The depiction of the basic and mixed types of development



Source: the authors' research

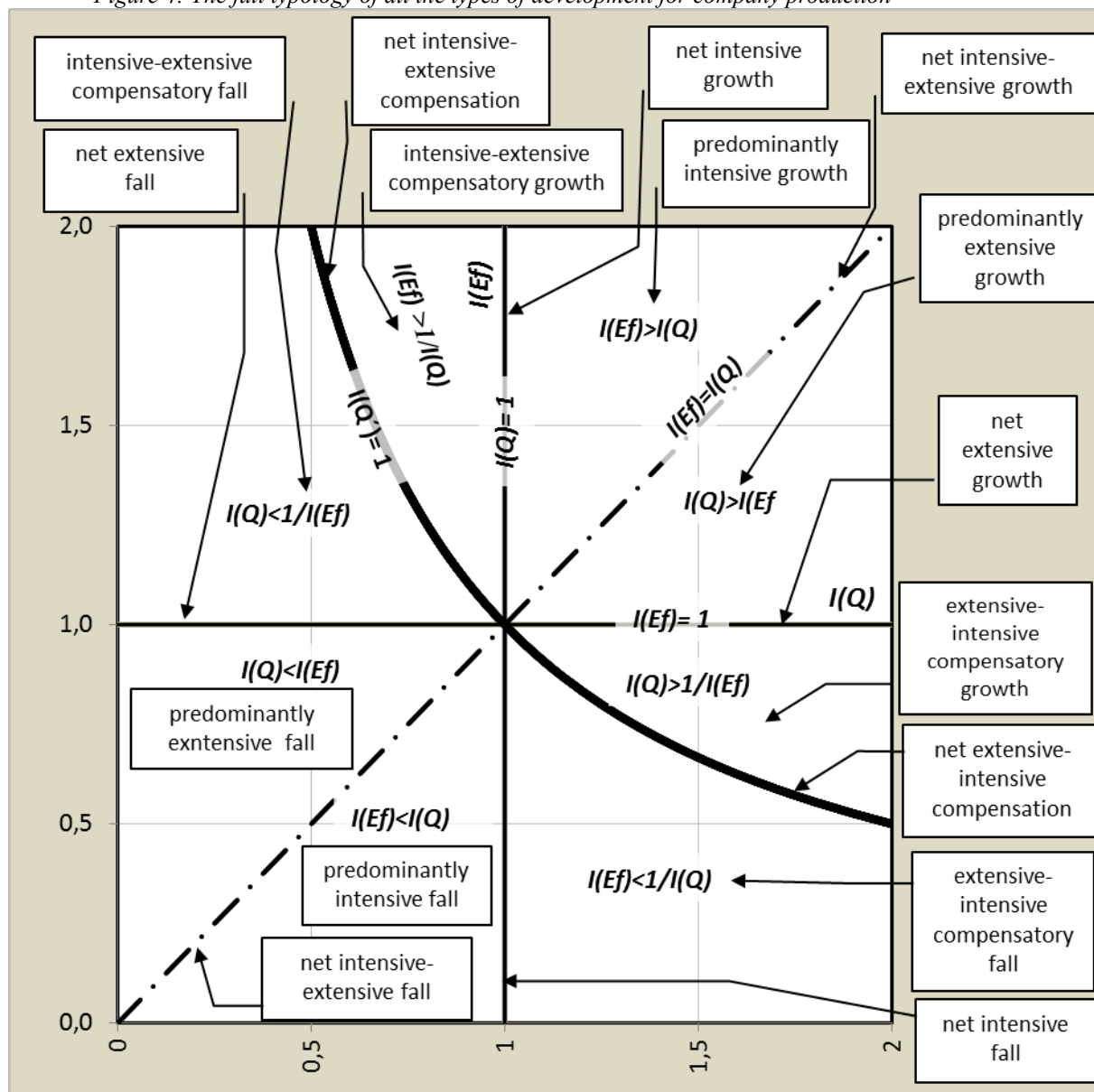
It makes sense to name the individual areas depicted in graph 3 and to do so in such a way so that the names express what is happening in reality as closely as possible. We have therefore present the comprehensive terminology for all basic and mixed types of development here with the use of several hereafter stated principles which we have applied consistently. We are sure that by using this method we have contributed to the unification of the as yet unsystematic designation of these types of development. We have proceeded on the basis of the following principles:

- The terminology must cover all the types of development.

- If the company's production increases, we use the word *growth*; if it decreases, we use the word *fall*; if it does not change, we use the phrase *net compensation*.
- We designate all basic types of development as *net*.
- When designating congruent development, i.e. those types of development where both factors affect growth or cause a fall in the company's production, albeit unequally, we use the word *predominantly*, whereby we further use the name of the factor which is predominant. As such, predominantly intensive growth designates a situation where both factors ($I(Q)$ and $I(Ef)$) affect growth, but the influence of the intensive factors is greater than the influence of the extensive factors. Similarly, a predominantly extensive fall describes a situation where both factors ($I(Q)$ and $I(Ef)$) have affected the fall, but the influence of the extensive factors is greater than the influence of the intensive factors.
- When designating incongruent types of development, i.e. those types of development where one factor effects growth and the second affects a fall in production, we use the word *compensation* or *compensatory*,
- If the names of any types of mixed or purely compensatory development simultaneously include the words *intensive* and *extensive*, the first of the two words intensive and extensive is used to denote the factor which affects growth, while the second is used to denote the factor which causes a fall. For example, the term intensive-extensive compensatory growth designates a situation where the intensive factors are growing so quickly that they partially compensate for the fall in the extensive factors, so that the result is a growth in production (see the aforementioned situation where $I(Q') > 1$ and at the same time $I(Ef) > 1/I(Q)$) given $I(Q) < 1$ and at the same time $I(Ef) > 1$). Similarly, an intensive-extensive compensatory fall designates a situation where the intensive factors are growing during a fall in the extensive factors in such a way that this results in a fall in the company's production. Using the given logic, net intensive-extensive compensation designates a situation where the intensive factors affect growth and at the same time the extensive factors cause a fall so that the result is the stagnation of the company's production (net extensive-intensive compensation defines the opposite situation where the extensive factors affect growth and the intensive factors cause a fall, so that once again production stagnates).

The names of all the basic and mixed types of development are set out in graph 4.

Figure 4: The full typology of all the types of development for company production



Source: the authors' own data

4. The dynamic intensity and extensity parameters and their implications for company development

So far, we have described all the possible ways that a change in the intensive or the extensive factors influences a change in production. However, we have not yet quantified the influence of the changes in the intensive or extensive factors on the given change. The so-called dynamic intensity and extensity parameters are used for this quantification. The first of them expresses the share of the influence of the change in the intensive factors ($I(Ef)$) for all of the aforementioned types of development:

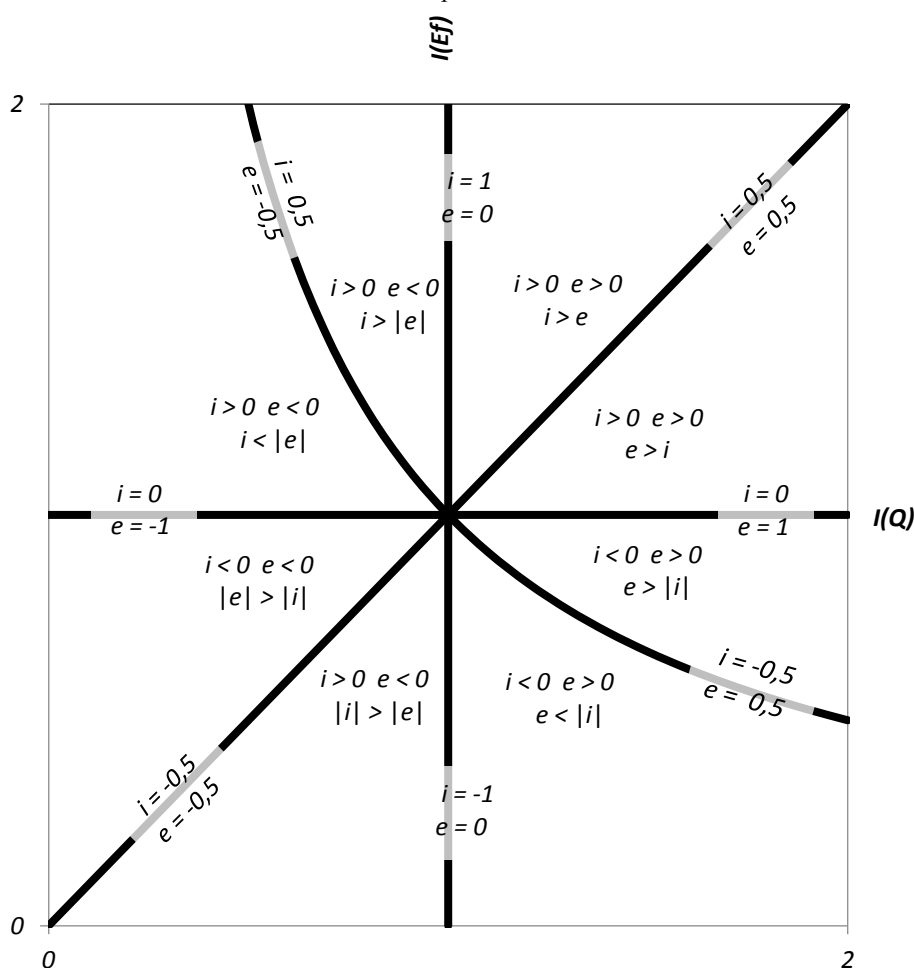
$$i = \frac{\ln I(Ef)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(Q)|}. \quad (9)$$

The analogue dynamic extensity expresses the share of the influence of the extensive factors ($I(Q)$) for all types of development:

$$e = \frac{\ln I(Q)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(Q)|} \quad (10)$$

The derivation of the parameters is done in Mihola (2007, p. 122-124). The parameters are constructed in such a way so that the values of these parameters correspond to the development typology which we have presented. The allocation of these values to individual types of development¹⁴ is set out in Graph 5, while a more detailed characteristic of the individual situations is provided in Table 1, in which the names are also allocated to the given situations according to Graph 5. It generally applies that the given parameters multiplied by 100 express how the intensive or extensive factors affect the company's development in the form of a %. The sum of the absolute values of both parameters is always 1 (or 100 as a percentage)

Figure 5: The allocation of the values of the dynamic intensity and extensity parameters to individual types of development



Source: the authors' own data

¹⁴ We have not included the highly unusual situation of total stagnation, where the stagnation of production $I(Q') = 1$ is caused by the stagnation of both factors $I(Ef) = I(Q) = 1$, in the summary.

Table 1: The summary of the individual types of $I(Q)$ and $I(Ef)$ development and the values of the dynamic intensity and extensity parameters

	Change in extensive factors ($I(Q)$)	Change in intensive factors ($I(Ef)$)	Change in output ($I(Q')$)	Intensity (i) and extensity (e) value	Type of development
1.	growth, ($I(Q) > 1$)	unchanged, ($I(Ef) = 1$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e = 1; i = 0$	net extensive growth
2.	unchanged, ($I(Q) = 1$)	growth, ($I(Ef) > 1$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e = 0; i = 1$	net intensive growth
3.	they grow the same as the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(Q) = I(Ef)$)	they grow the same as the extensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) = I(Q)$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e = 0,5; i = 0,5$	net intensive-extensive growth
4.	they grow faster than the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(Q) > I(Ef)$)	they grow slower than the extensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) < I(Q)$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e > 0; i > 0; e > i$	predominantly extensive growth
5.	they grow slower than the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(Q) < I(Ef)$)	they grow faster than the intensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) > I(Q)$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e > 0; i > 0; i > e$	predominantly intensive growth
6.	they grow greater than the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(TIF) > 1/I(TFP)$)	they fall greater than the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) < 1, I(Ef) > 1/I(Q)$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e > 0; i < 0; e > i $	extensive-intensive compensatory growth
7.	they fall greater than the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) < 1, I(Q) > 1/I(Ef)$)	they grow greater than the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) > 1/I(Q)$)	growth, ($I(Q') > 1$)	$e < 0; i > 0; i > e $	intensive-extensive compensatory growth
8.	they grow equal to the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(Q) = 1/I(Ef)$)	they fall equal to the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) < 1, I(Ef) = 1/I(Q)$)	no change (stagnation), ($I(Q') = 1$)	$e = 0,5; i = -0,5$	net extensive-intensive compensation
9.	they fall equal to the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) < 1, I(Q) = 1/I(Ef)$)	they grow equal to the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) = 1/I(Q)$)	no change (stagnation), ($I(Q') = 1$)	$e = -0,5; i = 0,5$	net intensive-extensive compensation
10.	they fall less than the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) < 1, I(Q) < 1/I(Ef)$)	they grow less than the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) > 1, I(Ef) < 1/I(Q)$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e < 0; i > 0; i < e $	intensive-extensive compensatory fall
11.	they grow less than the inverted value of the intensive factors, ($I(Q) > 1, I(Q) < 1/I(Ef)$)	they fall less than the inverted value of the extensive factors, ($I(Ef) < 1, I(Ef) < 1/I(Q)$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e > 0; i < 0; e < i $	extensive-intensive compensatory fall
12.	they fall faster than the intensive factors fall, ($I(Q) < 1, I(Q) < I(Ef)$)	they fall slower than the extensive factors fall, ($I(Ef) < 1, I(Ef) > I(Q)$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e < 0; i < 0; e > i $	predominantly extensive fall
13.	they fall slower than the intensive factors fall, ($I(Q) < 1, I(Q) > I(Ef)$)	they fall faster than the extensive factors fall, ($I(Ef) < 1, I(Ef) < I(Q)$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e < 0; i < 0; i > e $	predominantly intensive fall
14.	they fall the same as the intensive factors fall, ($I(Q) < 1, I(Q) = I(Ef)$)	they fall the same as the extensive factors, ($I(Ef) < 1, I(Ef) = I(Q)$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e = -0,5; i = -0,5$	net intensive-extensive fall
15.	they fall, ($I(Q) < 1$),	unchanged, ($I(Ef) = 1$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e = -1; i = 0$	net extensive fall
16.	unchanged, ($I(Q) = 1$)	they fall ($I(Ef) < 1$)	fall, ($I(Q') < 1$)	$e = 0; i = -1$	net intensive fall

The following should apply to successful companies: their outputs, and consequently their profits should increase over time, whereby the given growth should be mainly caused by intensive factors. In general, companies should aim at ensuring a positive intensity parameter, while maximizing its value in the long run. We understand that, in many areas, crucial innovations have already been realized long time ago, with current innovations being only

marginal in comparison with such crucial ones. Consequently, the dynamic intensity parameter cannot approach the value 1 in the case of the successful development of a company, where production (outputs) and revenue from sales have increased. However, it is still true that this parameter should be positive. A long-term (3 or more years) negative value of this parameter signalizes that the company has problems. Our classification shows that the company profit may be positive and increase although the value of the i parameter is negative. This situation is shown in row 6 of Table no. 1 and we have called it extensive and intensive growth: the decline of the intensive factors is compensated for by an increase in the extensive factors. Similarly, the situation shown in row 8 is also dangerous, as the intensive factors are declining, but the extensive factors are increasing at the same rate, thereby compensating for the decline in the intensive factors. In this case, the company's output does not change, which may cause the company's management to rest on its laurels, as it might believe that everything is in order. It is true for both extensive and intensive growth as well as extensive compensation that they are not sustainable on a long-term basis. Sooner or later, a company will hit the input barrier, not being able to outweigh or compensate for the decline in the intensive factors, which may even result in it being wound up. The two situations described above clearly demonstrate that profit alone is not sufficient as a company performance indicator. The other situations described in Table no. 1 may also be alarming, such as:

- the situation in row 1 with an increase in the extensive factors only;
- the situation in row 4 with the extensive factors increasing at a higher rate than the intensive factors, especially when the growth of intensive factors is quite small (less than 10 %).

These situations represent a risk that the company will, sooner or later, also hit a barrier to the further expansion of inputs, i.e. it will not be possible to generate further growth in the existing manner.

If the intensive factors decline (the dynamic intensity parameter is negative), this is a signal that the output may decline with a subsequent decline in the company's profits. Row 11 of Table no. 1 shows a situation, where the growth of extensive factors cannot compensate for the decline in the intensive factors, rows 12 and 14 show the decline in both intensive and extensive factors, while row 15 describes the decline in extensive factors and no change in the intensive factors. All these situations adversely affect the company's outputs.

It is clear from the aforementioned facts that companies which are successful on a long-term basis should apply the development described in the following situations in Table no. 1:

- rows 3 and 5 where both the intensive and extensive factors are increasing, while the intensive factors are increasing at the same rate (row 3) or at a higher rate (row 5) than the extensive factors.
- rows 7 a 9 where the extensive factors are falling and the intensive factors are increasing, while the growth rate is higher than (row 7) or the same as (row 9) the rate of fall in the extensive factors.

5. An analysis of the intensity and extensity of the development at Apple

In this chapter, we have applied the method described in the previous chapters in an analysis of the development at Apple. This company has long been considered to be one of the most innovative companies in the world: for example, it was ranked as the second from the point of view of innovation in the rankings of Fast Company Magazine from America in 2015¹⁵. We have selected the period from 2003 to 2015 for our analysis. The period of

¹⁵ We have consciously not analysed the first company in the given ranking - Warby Parker, as it has only existed since 2010 and as such its results do not provide a suitably long time period for analysis.

thirteen years is sufficiently long to show long-term trends and for our conclusions not to be influenced by any short-term deviations. We chose 2003 as the starting point, because the company's revenue and profits have constantly increased since that date¹⁶, whereas these indicators tended to fluctuate in the period before 2003. It can be claimed that the company has developed positively since 2003. However, is its development truly intensive? The answer is apparent from Table no. 2. We have expressed the company's output in terms of its revenue (*TR*) and its profit as net profit (*EP*). The revenue and profit are stated in millions of USD.

Table 2: The initial and calculated analytical data for Apple

	TR	TC	EP	Ef	I(TR)	I(TC)	I(Ef)	i	e
2003	6.2	5.6	0.6	1.101					
2004	8.2	7.9	0.3	1.034	1.323	1.409	0.939	-16%	84%
2005	13.9	12.6	1.3	1.106	1.695	1.585	1.070	13%	87%
2006	19.3	17.3	2.0	1.115	1.388	1.377	1.008	3%	97%
2007	24.6	21.1	3.5	1.166	1.275	1.219	1.045	18%	82%
2008	37.5	31.4	6.1	1.195	1.524	1.487	1.025	6%	94%
2009	42.9	34.7	8.2	1.238	1.144	1.105	1.036	26%	74%
2010	65.2	51.2	14.0	1.274	1.520	1.477	1.029	7%	93%
2011	108.6	82.7	25.9	1.314	1.666	1.615	1.031	6%	94%
2012	156.0	114.2	41.7	1.365	1.436	1.382	1.039	11%	89%
2013	170.9	133.8	37.0	1.277	1.096	1.172	0.935	-30%	70%
2014	183.2	143.7	39.5	1.275	1.072	1.074	0.999	-2%	98%
2015	231.3	177.9	53.4	1.300	1.262	1.238	1.020	8%	92%
2015/2003					37.303	31.595	1.181	5%	95%

Source: see note 15

Table 2 clearly shows that Apple has developed predominantly extensively. Even though both its revenue and its profits have grown, the main growth factor is the expansion of production and the growth in outputs. The extensity indicator is always positive and, with only 2 exceptions, it always exceeds 80 %. It can therefore be claimed that more than 80% of the company's development in the individual years has been based on extensive factors. In six of the twelve years, for which it is possible to calculate the change index, the extensity indicator even has a value in excess of 90 %. Its total value for the entire monitored period (expressed from the data from the first and last years) amounts to 95 %. Extensive factors have contributed to more than 95% of Apple's development in the monitored period. The intensity indicator in the monitored period is positive with the exception of 2004 and 2013. However, its value exceeded the value of 10 % in only four of the monitored years and its total value for the given period amounts to 5 %. As such, intensive factors contributed ca 5 % to Apple's development in the monitored period.

We are aware that there may be some possible distortion. If the inputs and outputs are expressed as a value (i.e. as money), our conclusions may be distorted by the fact that the price of the inputs and outputs has changed over time, but the physical amount of the inputs or

¹⁶ The data for our analysis has been attained from https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc.#Financial_history and from Apple's financial statements. Apple's financial year starts at the end of September. The information for 2003 therefore contains data from the end of September 2002 to the end of September 2003. The same is also true for the other years.

outputs has not changed. The physical amount of the inputs or outputs could even fall, but their prices could rise. We are of the opinion, however, that this is not the case with Apple. The prices for a number of computer components have been falling over the long term. We see the main reason for the predominantly extensive development of Apple as lying in the fact that even though the company has launched a lot of new products (the iPod, iPhone and iPad), these products are based on already existing technologies or they make use of existing technology. The company therefore only improves on that which has already been invented (for example, equipment for playing music, mobile telephones and personal computers) and it has not presented any truly revolutionary innovations in the given areas. From this point of view, the company may be threatened by difficulties in future. The company's current successes are based on the popularity of their products, but they are not overly distinctive from those of the competition. If anybody introduces a new revolutionary technology, the company may have problems. For that matter, it experienced this in the 1990s when it was unable to react to the technological development in the given period.

Conclusion

This article sets out the complete typology of the relationships between the development of effectiveness (Ef) and inputs (Q) on the one hand and the development of the company's production (Q') on the other hand. The given typology is based on multiplicative relations, in which production is defined as the product of Ef and Q . The typology includes both net development, when production changes either only as a consequence of a change in Ef or a change in Q , whereby the change in Ef is equal to the change in Q , or where both factors act identically against each other, so that this results in the stagnation of production. All of the types of mixed development have also been described: they result in a change in production (its growth or fall) as a consequence of a current (growth or fall) change in Ef and Q . The dynamic parameters of intensity or extensity are based on the typology presented here. They have already been used in the literature, whereby they have been quantified as a % share of the influence of the intensive factors ($I(Ef)$) and the extensive factors ($I(Q)$) on the change in production. The values of these parameters range from -100 to 100% and they are easy to interpret. The article further points to the fact that the profit indicator alone need not provide sufficient evidence of the development of a company's commercial activities, especially in situations where the profit is achieved predominantly extensively, including situations where extensive factors affect the growth of a company's production, while intensive factors cause a fall in production, but the extensive factors are predominant over the intensive ones. Companies are subject to potential threats in such cases: on the one hand, they will be subject to the law of diminishing returns, while on the other hand they may not be able to withstand the competition from companies whose development is based on intensive development.

The user friendliness of the dynamic intensity and extensity parameters can be assessed using the example of the commercial activities of Apple in the period from 2003 to 2015. Even though the company's revenue and profits grew dramatically in this period, our analysis has shown that the company's development is predominantly extensive. It is based on the expansion of production. The company admittedly does introduce new products, but they are based on existing technology and do not constitute any fundamental innovations. Similar products are also offered by the competition. Apple's products are admittedly very popular now, but this may change, especially in the situation where somebody else presents a radical new innovation. From this point of view, the company's further development is debatable and the company should focus on further extending its intensive factors.

Acknowledgment

The paper has been prepared within the project “Qualitative financial analysis of firms, revenues and exchange activities”, supported by the Specific University Research Funds at the University of Finance and Administration

Literature

- [1] Baran, K. A. (2013). The Determinants of Economic Growth in Hungary, Poland, Slovakia and the Czech Republic During the Years 1995 – 2010. *Equilibrium, Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, Vol. 8, no. 3, pp. 7 – 26.
- [2] Blanchard, O.; Johnson, D. R. (2013). *Macroeconomics*. 6th Edition. Boston: Pearson education,
- [3] Cyhelský, L.; Mihola, J.; Wawrosz, P. (2012). Quality indicators of development dynamics at all levels of the economy. *Statistika (Statistic and Economy Journal)*, Vol. 49, no. 2, pp. 29 – 43.
- [4] Denison, E. F. (1962). *The Source of Economic Growth in the United States and the Alternatives before Us*. Washington, DC: Committee for Economic Development
- [5] Hájek, M.; Mihola, J. (2009). Analysis of total factor productivity contribution to economic growth of the Czech Republic. *Politická ekonomie (Political economy)*, Vol. 57, No. 6, pp. 740 - 53.
- [6] Jorgenson, D. V.; Griliches, Z. 1(967). The Explanation of Productivity Changes. *Review of Economic Studies*, Vol. 49, July, pp. 249 – 280.
- [7] Kendrick, J. W. (1961). *Productivity Trend in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- [8] Kharlamova, G.; Vertelieva O. (2013.) The International Competitiveness of Countries: Economic-Mathematical Approach. *Economics & Sociology*, Vol. 6, no. 2, pp. 39 – 52.
- [9] Kotěšovcová, J.; Mihola, J.; Wawrosz, P. (2015). Is the most innovative firm of the world really innovative? *International Advances in Economic Research*, Vol. 21, no. 1, pp. 41-54
- [10] Mihola, J. (2007). Aggregate Production Function and the Share of the Influence of Intensive Factors. *Statistika (Statistic and Economy Journal)*, Vol. 44, no. 2, pp. 108 - 132.
- [11] Mihola, J.; Wawrosz, P. (2013a): Development Intensity of Four Prominent Economies. *Statistika (Statistic and Economy Journal)*, Vol. 93, no. 3, pp. 26 – 40.
- [12] Mihola, J.; Wawrosz, P. (2013b): The Share of Extensive and Intensive Factors on GDP Development of Selected EU Countries. *European Scientific Journal*, ESJ December 2013, Special Edition, Vol. 1.
- [13] Pătruți, A.; Topan M. H. (2012). Time Preference, Growth and Civilization: Economic Insights into the Workings of Society. *Economics & Sociology*, Vol. 5, no. 2a, pp. 45-56.
- [14] Penchuk, A. 2013. Dairy Industry in Ukraine: Evaluation of Business Efficiency. *Economics & Sociology*, Vol. 6, no. 2, pp. 53 – 64.
- [15] Solow, R. M. (1957): Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, no. 3, pp. 312 – 320.

Contacts

Jana Kotěšovcová
The University of Finance and Administration
The Faculty of Economic Sciences
Estonská 500

101 00 Prague 10
janakotesovcova1962@gmail.com

Jiří Mihola
The University of Finance and Administration
The Faculty of Economic Sciences
Estonská 500
101 00 Prague 10
jiri.mihola@quick.cz

Petr Wawrosz (corresponding author)
The University of Finance and Administration
The Faculty of Economic Sciences
Estonská 500
101 00 Prague 10
petr.wawrosz@centrum.cz

FINANCING EXPORT OPERATIONS SME'S BY FACTORING

FINANCOVANIE EXPORTNÝCH OPERÁCIÍ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV FORMOU FAKTORINGU

Andrej Kovalev¹

ABSTRACT

Successful implementation of export activities also depends on the selection of appropriate payment terms in contracts with foreign customers. The choice of payment conditions also depend on the possibility of export financing and insurance risks undertaken by the exporter, as well as obtaining export financing alternatives.

KEY WORDS

Entrepreneurship, financing, foreign trade, commercial insurance.

JEL CLASSIFICATION

F30, G22, G30

1. Úvod

Vo vývoji svetového hospodárstva prebiehajú intenzívne procesy internacionalizácie malých podnikov, čo rozhodne vytvára dodatočné príležitosti pre vznik a rozvoj týchto podnikateľských subjektov, ale súčasne s tým zvyšuje na nich konkurenčné tlaky. Zvyšujúce sa medzinárodné pôsobenie slovenských malých podnikov je podmienené postupnou liberalizáciou obchodu, t.j. eliminácia obmedzujúcich bariér, zjednodušujúce sa a transparentnejšie inštitucionálne procedúry realizácie samotného procesu exportu a importu. Jedným z kľúčových faktorov umožňujúcim cezhraničné pôsobenie slovenských malých a stredných podnikov je celosvetový rozvoj dopravných a telekomunikačných sietí. Pričom výhody od zapojenia malých podnikov sú v celku dostatočne jasné. Prítomnosť podnikov na medzinárodných trhoch stimuluje ich výkonnosť prostredníctvom účasti v konkurenčnom prostredí a aplikácii inovačných prístupov v obchodnej činnosti. Pre dosiahnutie efektívnej medzinárodnej obchodnej činnosti je tak isto veľmi dôležitý manažment prevádzkového kapitálu. Osobitne kredit manažment, t.j. manažment pohľadávok. V predkladanom príspevku sa zameriame na možnosť aplikácie faktoringu, ako jednej z foriem financovania medzinárodných obchodných operácií malých a stredných podnikateľských subjektov.

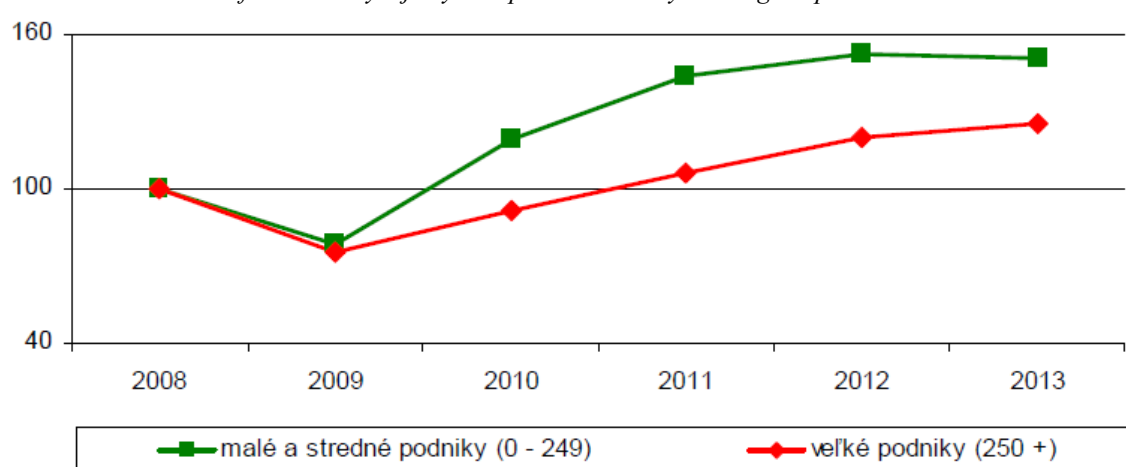
2. Postavenie malých a stredných podnikov v zahraničnom obchode SR

Na základe údajov Štatistického úradu SR a Slovak Business Agency podiel mikropodnikov (0 - 9) na celkovom vývoze v roku 2013 dosiahol 11,1 %, čo predstavuje 6 549,2 mil. Eur. Malé podniky (10 – 49) sa na celkovom vývoze podieľali 6,2 % s objemom vývozu v hodnote 3 638,3 mil. Eur a stredné podniky (50 - 249) s podielom 11,9%, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 6 993,1 mil. Eur. Naďalej si na celkovom vývoze udržiavajú dominantné postavenie

¹ Andrej Kovalev, Ing., PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava. andrej.kovalev@euba.sk

veľké podniky (250+), ktorých podiel tvoril 70,9 % z celkového vývozu, v absolútnom vyjadrení 41 782,1 mil. Eur. Trend vývoja exportu podľa veľkostných kategórií podnikov je prezentovaný v grafe č. 1.

Graf 1: Trend vývoja vývozu podľa veľkostných kategórií podnikov



Zdroj: Slovak Business Agency. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/postavenie_msp_v_zo_2013.pdf

Prezentovaný vývoj vývozu MSP poukazuje na výrazne vyššiu dynamiku vývozu MSP v roku 2009 ako v prípade veľkých podnikov. Avšak v dôsledku spomalenia rastu vývozu v predchádzajúcom období spolu so zaznamenaným medziročným poklesom v roku 2013 a súčasným rastom vývozu veľkých podnikov sa trend vývoja vývozu MSP a veľkých podnikov postupne približuje.

3. Financovanie operácií na zahraničných trhoch

Pod financovaním medzinárodného podnikania rozumieme súhrn opatrení zabezpečujúcich prostriedky na jeho uskutočnenie (Baláž et al. 1997. s. 429). Financovaním sa zaoberajú nielen výrobcovia, vývozcovia, dovozcovia a banky, ale aj štátne orgány a rôzne medzinárodné finančné organizácie.

a. Súčasný stav financovania malých a stredných podnikov

Na financovanie svojich potrieb či už trvalých alebo dočasných môže podnik využívať štandardné alebo alternatívne finančné zdroje.

- Štandardné zdroje financovania (bankové úvery, leasing, faktoring a forfaiting).
- Alternatívne zdroje financovania sú vo všeobecnosti také zdroje, ktoré sa na financovanie podnikov využívajú v menšom množstve a väčšina podnikateľov nemá o ich charaktere a postupe získavania presné a podrobné informácie. Považujú sa za nové formy financovania podnikov v porovnaní so štandardnými zdrojmi, s ktorými je väčšina podnikov oboznámená a možno ich jednoduchšie získať na financovanie bežných potrieb podnikov.

Podľa prieskumu Slovak Business Agency uvedených v Tabuľke č. 1 najčastejšími zdrojmi financovania slovenských MSP boli prečerpanie podnikového účtu, leasing a bankové úvery. Interné zdroje financovania v roku 2015 stratili na svojom význame takmer 60 % oproti roku 2013, keď tvorili 22,8 % na celkovom podiele financovanie slovenských podnikov

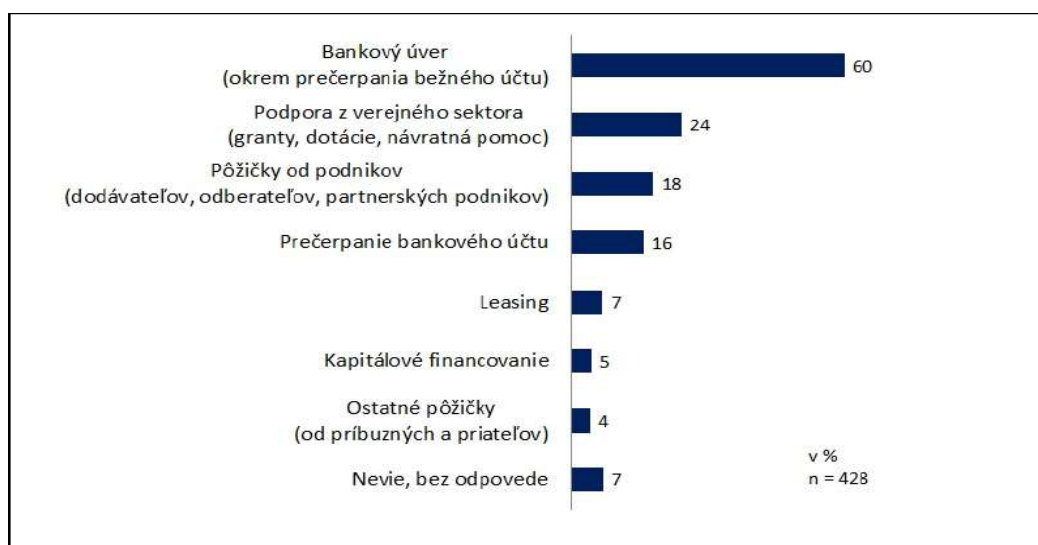
Tabuľka 1: Využívanie jednotlivých foriem financovania podnikov

Prosím špecifikujte, aké zdroje financovania využívala Vaša firma v priebehu predchádzajúcich 6 mesiacov.				
Odpovede / podiel odpovedajúcich respondentov v %	2013		2015	
	SR	EÚ – 28	SR	EÚ - 28
Prečerpanie účtu, kreditné karty	43,5	38,8	37,4	38,4
Leasing	33,4	34,5	17,8	22,8
Bankové úvery (okrem prečerpania a kreditných kariet)	26,8	31,6	11,6	19,3
Interné zdroje financovania	22,8	25,9	9,2	14,9
Ostatné pôžičky (od podnikateľov, zakladateľov, príbuzných a priateľov)	16,8	15,4	8,8	9,7
Obchodné úvery	13,4	31,9	12,8	20,0
Granty, dotované bankové úvery, garancie	8,0	12,8	2,6	8,0
Kapitálové financovanie	1,5	5,4	0,0	1,7
Dlžobné cenné papiere	0,4	2,0	0,0	1,1

Zdroj: Slovak Business Agency. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_financovania_msp.pdf

S výhľadom do najbližších dvoch rokov sa predpokladá, že bankové úvery budú tvoriť 60 % z celkového počtu finančných nástrojov MSP na Slovensku. Takmer štvrtina podnikateľských subjektov verí v podporu svojich aktivít zo zdrojov verejného sektora. Významnou časťou financovania zostávajú naďalej aj dodávateľské a odberateľské úvery.

Tabuľka 2: Predpokladané formy externého financovania v najbližších dvoch rokoch



Zdroj: Slovak Business Agency. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_financovania_msp.pdf

V predpokladanej štruktúre finančných nástrojov však absentujú také formy financovania operácii ako factoring a forfaiting. Leasingovú formu financovania plánuje využiť iba 7 % z opýtaných respondentov. Absenciu factoringu a forfaitingu môžeme potenciálne pripísať skutočnosti, že medzi dopytovanými subjektmi neboli MSP aktívne pôsobiace na medzinárodnej obchodnej aréne.

b. Manažment prevádzkového kapitálu

Prevádzkový kapitál je tá časť podnikového kapitálu, ktorá je viazaná v obežných aktívach. Finančná politika podniku v tejto oblasti vychádza zo skúmania kolobehu obežných aktív a rieši tri zásadné otázky (Kráľovič, Vlachynský, Markovič, 2002, s. 174):

- Koľko prevádzkového kapitálu má podnik viazať,
- Aká je optimálna štruktúra obežných aktív, v ktorých je tento kapitál viazaný,
- Z akých finančných zdrojov by mal podnik potrebný kapitál získavať.

Ako sa uvádza ďalej, pohľadávky tvoria významnú časť obežných aktív podniku a viažu značnú časť jeho prevádzkového kapitálu. V prevažnej časti ide o pohľadávky z obchodného styku a ich objem závisí od troch základných faktorov (tam tiež, s. 191):

1. objem podnikom realizovaných výrobkov a služieb,
2. doba inkasa pohľadávok,
3. platobná disciplína pohľadávok.

Export a import tovarov, služieb a kapitálu determinujú vznik pohľadávok a záväzkov slovenských MSP voči zahraničným obchodným partnerom. Úspešná realizácia exportných aktivít závisí aj od výberu vhodných platobných podmienok v kontrakte so zahraničným zákazníkom. V súvislosti so zmenami vo svetovom hospodárstve i vo svetovej politike sa v uplynulých desaťročiach zvýšili aj komerčné a politické rizika podnikania na zahraničných trhoch. Rast rizík podnietil i vznik nových foriem financovania operácií na zahraničných trhoch, medzi ktoré radíme: dokumentárne inkaso, dokumentárny akreditív, platba šekom, úver zabezpečený exportnou pohľadávkou, odkúpenie pohľadávky s postihom exportéra, eskont zmeniek, exportný forfaiting a exportný faktoring.

Nižšie sa zameriame na problematiku využitia faktoringu vo financovaní exportných aktivít malej spoločnosti a administratívne procedúry získania tejto formy financovania na Slovensku.

4. Kredit manažment exportujúcich MSP

Schopnosť exportéra poskytnúť svojmu zahraničnému obchodnému partnerovi na mieru šité a na Slovensku vybavené výhodné financovanie odkladu splatnosti je v praxi potrebné spájať s potrebou zabezpečenia finančnej likvidity exportéra už vo fáze realizácie objednávky. Export tovaru, alebo služieb bez sprievodného poistenia rizík a relevantného financovania obvykle nie je možný. Exportér sa v tomto prípade stáva koordinátorom navzájom prepojených poisťovacích, záručných a úverových produktov, ktoré umožňujú exportérovi, ale aj jeho zahraničnému zákazníkovi získať výhodné a konkurencieschopné financovanie. Exportér, ktorý nedokáže poskytnúť odklad splatnosti zahraničnému zákazníkovi, musí počítať s tým, že ho predbehne konkurenčný dodávateľ s dlhším odkladom splatnosti a možnosťou zabezpečenia financovania vzniknutej pohľadávky.

Výber platobnej podmienky je vecou dohody zmluvných strán obchodnej operácie a závisí predovšetkým od ochoty exportéra niesť riziko nezaplatenej pohľadávky. Najväčšie riziko

vzniku problémovej pohľadávky pre exportéra možno predpokladať vtedy, ak začína obchodovať s novým zákazníkom bez preverenia jeho platobnej morálky, a exportér súhlasil s odkladom splatnosti úhrady bez využitia záväzkového platobného nástroja.

c. Exportný faktoring

Exportný faktoring predstavuje odkupovanie účtovných pohľadávok vývozcu voči zahraničným odberateľom, s ktorými má uzavreté kontrakty s predpokladom opakovaných dodávok tovarov, zo strany finančnej spoločnosti.

Výhody faktoringu pre exportérov:

- Poskytovanie zálohových platieb do výšky 80 – 85 % jednotlivých fakturovaných čiastok za nakupované pohľadávky od doby ich vzniku až do doby ich skutočného inkasa.
- Realizácia inkasa faktúr a vedenie evidencie o splatnosti, úhradách a vymáhaní pohľadávok postúpených zo strany exportérov faktoringovej spoločnosti.

i. Regresný faktoring

Pokiaľ pohľadávky nie sú poistené v úverovej poisťovni voči komerčným rizikám (riziko nezaplatenia z dôvodu platobnej neochoty alebo neschopnosti odberateľa), je možné uvažovať obvykle iba s regresným faktoringom, t. j. odkupovaní účtovných pohľadávok s postihom exportéra (regresom). Regres predstavuje percentuálne dohodnutú výšku spoluúčasti exportéra na zlyhaní, t. j. dlžníkom nezaplatenej pohľadávke.

ii. Bezregresný faktoring (exportný faktoring s úverovým poistením pohľadávky)

Pokiaľ exportér nechce niesť riziko platobnej neochoty alebo neschopnosti importéra, môže požiadať o poistenie pohľadávky úverovú poisťovňu. Exportér (faktoringová spoločnosť) si nechá poistiť celý objem pohľadávok vyplývajúcich z rámcového kontraktu s odberateľom. To umožňuje faktoringovej spoločnosti ponúknuť exportérom bezregresný (bezpostihový) faktoring, pri ktorom riziko za úspešné inkaso pohľadávok preberá na seba finančná spoločnosť. Náklady poistenia pohľadávok sú zahrnuté vo výške faktoringového poplatku, alebo ich platí samostatne exportér.

d. Administratívne zabezpečenie financovania formou exportného faktoringu

Ako už bolo uvedené vyššie, faktoring je vlastne vzťahom medzi exportérom a špecializovanou spoločnosťou (faktorom), ktorý odkupuje krátkodobé pohľadávky z dodávok tovarov a výkonov pred ich splatnosťou. V tejto časti predkladaného príspevku sa zameriame na konkrétny postup financovania a poistenia exportných pohľadávok.

i. Krátkodobý zmenkový úver na pohľadávky vývozu

Na odkúp je možné určiť len tie pohľadávky exportéra nezaložené v prospech tretích strán (vyžaduje sa písomne potvrdenie financujúcej banky/bank, pokiaľ tam má exportér zabezpečené financovanie, že pohľadávky ktoré plánuje faktorovať nie sú založené v ich prospech). Odkúpenie pohľadávok sa realizuje formou podpísania zmluvy o postúpení pohľadávky na faktora. Pričom podmienkou je, že každý zahraničný odberateľ voči ktorému by sa faktorovali pohľadávky musí súhlasiť s postupovaním pohľadávok na faktora formou deklarácie a realizovať bankové prevody na účet faktora (na každej faktúre sa uvádza doložka).

Odkúpenie pohľadávok sa realizuje formou eskontu vlastnej zmenky na videnie, t.j. exportér vystaví zmenku v nadväznosti na konkrétny odkúp s konkrétnou sumou počítanou s dohodnutou (napríklad s 60 dňovou) rezervou od splatnosti danej faktúry. Poskytnutý úver je vo výške faktúry, zníženej o spoluúčasť podľa určeného úverového limitu (napr. 90 % hodnoty faktúry, pokiaľ exportér má spoluúčasť na daného odberateľa vo výške 10 %). Po zaplatení faktúry odberateľom sa z tejto spoluúčasti odpočíta úrok za úver a rozdiel vráti faktor na účet exportéra.

Exportér platí faktorovi za ročnú rámcovú zmluvu určený jednorazový poplatok. Po zaplatení faktúry odberateľom, faktor strháva úrok za skutočný počet dní "odkúpu", úroková sadzba je v priemere 2,50 % p.a., ale môže oscilovať v závislosti od finančných výsledkov exportéra (keďže ide o priamy zmenkový úver s použitím faktúry ako zabezpečenia). Úrokovú sadzbu môže ovplyvniť rozhodnutie schvaľovacieho organu faktora. Exportér môže využívať rámcovú zmluvu podľa svojich potrieb, za nevyužitie stanovených limitov pre jednotlivých odberateľov exportér neplatí žiadne poplatky. Zmenkový úver je úročený riadnym úrokom od poskytnutia úveru do splatnosti faktúry + dohodnutá niekoľkodňová rezerva za omeškanie platby od odberateľa, po tejto dobe však faktor začne uplatňovať sankčný úrok voči exportérovi podľa zákona č. 191/1950 Zb. (Zákon zmenkový a šekový).

Keďže tento druh obchodu je priamym úverovým vzťahom medzi exportérom a faktorom, exportérovi zostávajú všetky právomoci, kompetencie a plný vplyv v riadení obchodných vzťahov so svojimi zahraničnými odberateľmi. V prípade problémov s dodržiavaním doby splatnosti pohľadávok zo strany odberateľa, exportér môže vybrať niektorú z alternatív:

- vyplatenie vystavenej zmenky faktorovi a nastavenie s odberateľom iného režimu splatnosti pohľadávok,
- akceptácia exportérom sankčného úroku (pri omeškaní platby od odberateľa) s tým, že s odberateľom bude dohodnutý primeraný splátkový kalendár (ktorý však bude dodržiavať), alebo
- exportér nahlási poisťnú udalosť poisťovne, poisťovňa následne po preskúmaní podmienok poisťnej zmluvy zaplatí za zahraničného odberateľa na účet faktoringovej spoločnosti a následne poisťovňa bude vymáhať dlžnú sumu od zahraničného odberateľa.

ii. Zmluva o poistení pohľadávok

Spomedzi dvoch foriem exportného faktoringu, ktoré môžu využiť slovenskí exportéri pri financovaní svojich exportných aktivít sú na slovenskom finančnom trhu dostupné: regresný faktoring a bezregresný faktoring, t.j. exportný faktoring s úverovým poistením pohľadávky. Slovenské faktoringové spoločnosti (väčšinou sú to komerčné banky) alebo špecializované štátne inštitúcie (napríklad EXIMBANKA SR) poskytujú exportérom bezregresný faktoring. To znamená, že do procesov financovania obchodných aktivít vstupujú aj poisťovacie spoločnosti, formou uzatvorenia medzi exportérom a poisťovaciu spoločnosťou zmluvy o poistení pohľadávok.

Poistením obchodovateľných rizík faktoringová spoločnosť kryje riziká nezaplatenia pri krátkodobých dodávateľských úveroch. Exportér, ako poisťník a poisťovacia spoločnosť, ako poisťiteľ, dohodnú poisťné krytie, ktoré sa vzťahuje na nesporné faktúry týkajúce sa predajov exportéra uskutočnených počas poisťného obdobia. Poisťné krytie sa vzťahuje na škody, ktoré exportérovi vznikli z dôvodu neuhradenia vystavenej faktúry, pokiaľ je príčinou nezaplatenia:

- platobná neschopnosť odberateľa
- platobná nevôľa odberateľa.

Blížšie o možnostiach skúmania postavenia podniku na trhu a finančných výsledkov odvetvového súboru podnikov píše Tothová (Tóthová 2014, s. 514 - 515).

Ako sme uvádzali vyššie, krátkodobý zmenkový úver na pohľadávky vývozu poskytnutý faktoringovou spoločnosťou je vo výške faktúry, zníženej o spoluúčasť exportéra podľa určeného úverového limitu na odberateľa. Výška úverového limitu na odberateľa, predstavuje maximálnu súhrnnú čiastku, na ktorú sa vzťahuje poisťné krytie. Exportér na základe zmluvy o poistení pohľadávok má nárok na rozhodnutia poisťiteľa o výške úverového limitu na svojich odberateľov. Na základe preverenia odberateľov exportéra poisťiteľ stanoví zodpovedajúcu výšku úverového limitu.

Znalosť trhu umožňuje poisťovním v celosvetovom meradle hodnotiť viac ako 40 miliónov spoločností, ktoré sa zaraďujú napríklad do kategórií od 1 (veľmi nízke riziko) do 10 (insolvencia). Exportéri tak môžu získať prístup k dôležitým informáciám o existujúcich ako aj potenciálnych odberateľoch. Tento nástroj monitoringu umožní zmierniť skutočnosť, ktorú vo svojej práci uvádzajú Tóthová a Tóth (Tóthová, Tóth 2010, s. 480), že podniky už dnes nedokážu takto ľahko predvídať konanie konkurencie alebo ich obchodné koncepty.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia 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“, v rozsahu 100%, autorský podiel 100 %.

Použitá literatúra

- [1] BALÁŽ, P. et al., 1997. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Sprint, 1997. ISBN 80-88848-08-3.
- [2] KRÁLOVIČ, J. et al., 2002. Finančný manažment. Bratislava: IURA EDITION, 2002. ISBN 80-89047-17-3.
- [3] TÓTHOVÁ, A., 2014. Specifics of the company's market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 514-519. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [4] TÓTHOVÁ, A. - TÓTH, M., 2010. Importance of planning processes` management and presentations in enterprises and holding groupings. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In: Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, s. 480-489. ISBN 978-80-225-2978-5.
- [5] Postavenie malých a stredných podnikov v zahraničnom obchode SR v roku 2013. Bratislava. Slovak Business Agency, 2014. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analiza_financovania_msp.pdf
- [6] Analýza využívania externých foriem financovania MSP. Bratislava. Slovak Business Agency, 2016. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analiza_financovania_msp.pdf

Kontakt

Ing. Andrej Kovalev, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra podnikovohospodárska.
Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava
Slovenska republika
E-mail: andrej.kovalev@euba.sk

INNOVATIONS AS THE ENTREPRENEURIAL SOLUTIONS TO GLOBAL CHALLENGES

Marcela Kovaľová¹

ABSTRACT

The paper is focused on the innovations as the entrepreneurial solutions to global challenges. Innovations are key factors for the competitiveness, both at the national and individual level. The aim of the paper is to carry out the literature review of the innovations and their significance in the current business world. The author also pays attention to the organizational culture supporting innovations and business performance.

KEY WORDS

Innovations. Corporate culture. Innovative culture. Business performance. Competitiveness.

JEL CLASSIFICATION

M12, M14, O31

Introduction

The innovations are considered one of the main drivers in the economic growth both at business and national level. In the article we focus on the innovations and their significance as the entrepreneurial solutions to global challenges (changes in environment, new requirements from the side of customers etc.). We discuss the organizational culture which we consider to be the precondition for the innovativeness of the enterprise and we connect organizational culture and innovations with the performance of the enterprise.

1. Innovations

In developed economies innovation is a central issue for the competitiveness of firms and countries (Knošková, 2015). This idea is supported by M. Černe, M. Jaklič and M. Škerlavaj, et. al. (2012), as they claim organizations are continually under competitive challenges and forced to think and act differently and come up with new innovations. In addition to that, L. Klement and V. Klementová (2015) declare that global competition pressures the enterprises to bring new products on the market within the shortest time and, at the same time, to meet the customers' requirements and expectations by implementing best practices in the development and production of the innovative products.

a. Innovation and its significance as the entrepreneurial solution

According to K. Ok (2014), innovation is generally a word to describe the changes of a firm's activities that lead to improve its performance. It is similarly described by L. J. Daniel and J. A. Klein (2014, OECD, 2005) as the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organization or external relations. Innovations play significant role in the social and economic growth and it's been the aim of the research of

¹ Marcela Kovaľová, Ing. PhD., assistant, marcela.kovalova@umb.sk

different authors (Churski & Dominiak, 2013; Horibe, 2003; Głód, 2015; Göttlichová & Koudelková, 2015, etc.).

Based on the statements of P. Churski and D. Dominiak (2013), the role of innovation in social and economic growth was appreciated in the late nineteenth century in List's work (1841). The issue of innovations was discussed again by Schumpeter (1934, 1960). His important contribution to the development of the innovations theory and its role in growth is the concept of innovation waves according to which key innovations occur in cycles and are the driving force of growth. As F. Horibe (2003) confirms, everyone knows innovation is important. The World Economic Forum publishes an annual comparison of innovativeness of each country because it believes innovation fuels not just the prosperity of firms but of nations. In the opinion of W. Głód (2015), innovation is perceived as a major driving force behind progress and prosperity both in organisations and in the entire economy, as well as M. Göttlichová and P. Koudelková (2015) write the economic and social development of our society is significantly affected by producing and implementing of innovations. The impact of innovations on the economic growth is clearly comprehensible, but there is a mutual relationship between the economies and the innovations. According to Innovation Union Scoreboard (IUS, 2015), the impact of the economic crisis has become visible for several member states which showed a decreasing innovation performance compared to the previous year. In addition to that, the impact of innovation may differ considerably from firm to firm, offering some firms dominant market positions and long term monopoly rents, but also some firms may only achieve very incremental marginal market gains (Crowley & McCann, 2015). Firms can achieve greater levels of success due to the globalization process and innovation can make it possible to take advantage of the positive effects of such a process (Galindo and Méndez-Picazo, 2013).

2. Corporate culture with regard to innovations

Corporate (organizational, company) culture is a set of values, norms, beliefs and ways of behaviour concerning all interested parties in an enterprise (employees, employer, customers, institutions, public etc.). In the literature is also defined as the shared assumptions, values, norms, and beliefs that guide behaviour in organizations and that can bear significant influence on diverse forms of individual and collective employee behaviour, including patterns of thought (Schein, 1992, in Vance & Zell & Groves, 2008).

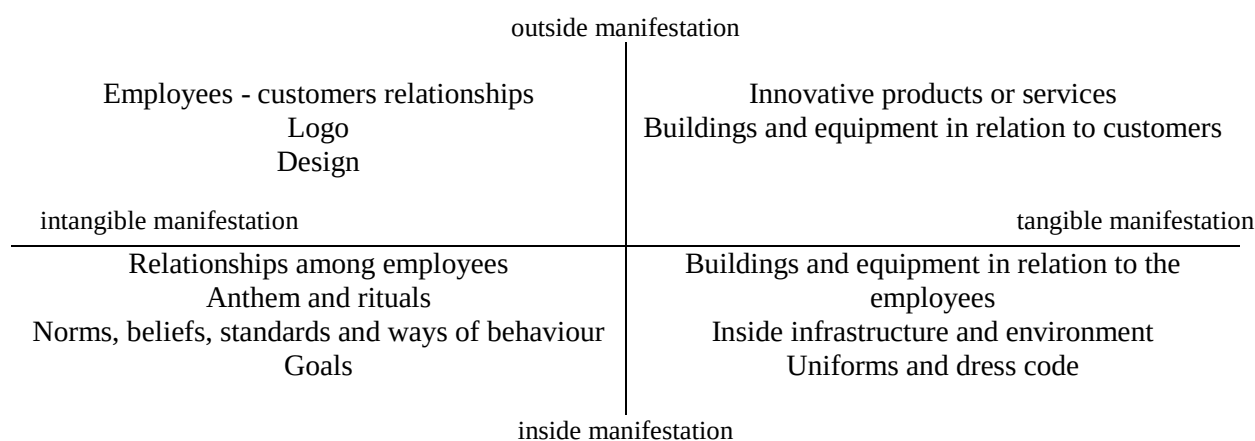
Then, innovative culture is a culture where all its members are engaged in creating new products, services or processes (Sarros et. al., 2008, in Černe & Jaklič & Škerlavaj et. al., 2012), and plays a great role in facilitation of the innovativeness process. Innovation culture can be viewed as the appropriate environment with all its aspects, where innovative proposals are welcome and all employees (including managers) are active within the field of innovations, they seek innovative ideas and try their best to turn them into the inventions and innovations. It's the culture usually characterized by freedom, safe environment, almost no resistance to changes and by many opportunities to take risks, experiment and brainstorm.

Many articles have been dealing with the culture-innovations connection (Vance & Zell & Groves, 2008; Černe & Jaklič & Škerlavaj, et. al. 2012; Obendhain & Johnson, 2004; Cohn & Newbold, 2009; Stock & Six & Zacharias, 2012; Büschgens & Bausch & Balkin, 2013; Hogan & Coote, 2014, etc.). Even though many studies have been researching the topic of corporate culture supporting innovation, the authors S. J. Hogan and L. V. Coote (2014) argue that extant literature does not sufficiently document the characteristics of an organizational culture supporting innovation. Importantly, prior research does not sufficiently document the explicit process by which organizational values (i.e., the foundational building blocks of culture) translate into observable desired behaviours. The statement is supported by Gregory

et. al. (2009, in Hogan & Coote, 2014) who claim that organizational culture which influences firm effectiveness is an assumption implicitly held by many managers and management researchers, although few empirical studies have provided detailed insight into the relationship. Finally, the statement is supported by J. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez and R. Sanz-Valle (2015) writing that what the literature on the topic has not clarified enough is what type of culture enhance or inhibit innovation.

However, we can claim that corporate culture is one of the critical sources of innovativeness and, based on the opinion of G. J. Tellis, J. C. Prabhu and R. K. Chandy (2009) its recognition has increased research attention to this phenomenon. According to A. M. Obendhain and W. C. Johnson (2004), perhaps organizational culture is an organizational-level feature that can enable organizational innovation. As L. Elexa (2012) states, a portal futurethink.com performed the survey “Innovation Tracker 2006” aimed at the most important factors for innovations. The most important factor was not creativity, but the environment supporting and motivating to the innovations, fostering the experiments and risk taking. The placings were as follows: the ability to create the environment supporting innovations, creative thinking, excellent design of the product/service, strong leadership, revolutionary ideas, the ability to develop the business opportunities, continual product/service improvement, the ability to define processes leading to innovative ideas, clear innovation strategy leading to the results, perceived “surprise” factor, excellent PR and marketing, high new products/services share in the sales, strong brand. Based on previously mentioned, we can consider corporate culture to be the most important factor for the innovations as it is a part of the overall environment supporting and motivating to the innovations, fostering the experiments, freedom and risk taking in the enterprise. The culture encompasses the products since the product is the manifestation of the internal and tangible aspect of the corporate culture. The innovativeness of product itself is usually a reflection of the overall innovative approach in the enterprise thus it is related to the corporate culture and overall enterprise environment (Fig. 1). The innovative approach can be visible in every aspect of an enterprise (buildings, equipment used for production of products and provision of services, using of common rituals, anthem, building appropriate relationships, etc.).

Figure 1: Corporate culture and its aspects

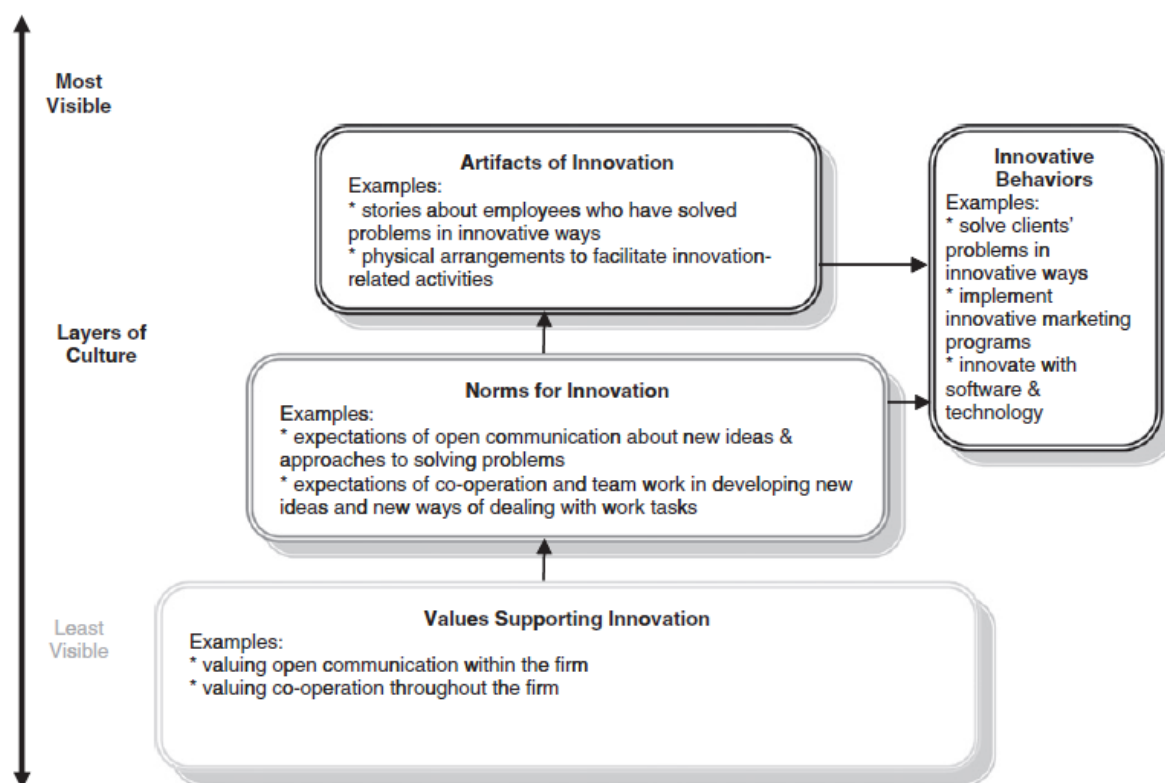


Source: own processing.

E. H. Schein (Hogan & Coote, 2014) offers the other point of view on the culture supporting innovation. He differentiates between several layers of culture as it is shown in the Figure 2 - from the least to the most visible ones. As it is evident from the figure, there are values, norms and artefacts (all focusing on innovations) leading to the required innovative

behaviours such as solving clients in innovative ways or implementing innovative programmes etc. Values underlie norms and artefacts and determine observed patterns of behaviour. Innovative behaviours can then result from norms (Amabile, 1988; Moorman & Miner, 1997, in Hogan & Coote, 2014) that support information exchange about new ways of doing things within an organization. Norms derive from values and are manifested in artefacts. Values are the least visible and artefacts the most visible layer of the culture and are evident in enterprise’s symbols, rituals, language and physical workspace arrangements.

Figure 2: Layers of an organizational culture that supports innovation



Source: Hogan and Coote, 2014, p. 1610.

By now, it is common sense that organizational culture is a key to innovation success. Firms that are renowned for their ability to create and commercialize new technologies frequently emphasize their unique cultures (Büschgens & Bausch & Balkin, 2013). One of the variables with the probability to greatly influence the innovation is organizational culture (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Lin, Donough, Lin & Lin 2013). Organizational culture influences employees’ behaviour which may lead the personnel to accept innovation as a fundamental value of the organization and to feel more involved in it (Hartmann, 2006).

On the other hand (and as L. Knošková, 2015 supports), success factors of innovative companies can differ. Then Higgins and McAllaster (2002) state, that the real key contributor to innovation is the management of shared values and organizational culture. All the aspects of corporate culture can lead to the innovations or help enterprise to be more innovative. On the basis of the literature, corporate culture can be very influential in shaping and guiding the utilization of particular patterns of thought used in problem solving and decision making leading to successful innovation (McLean, 2005; Leavy, 2005, in Vance & Zell & Groves, 2008). According to M. Škerlavaj, J. H. Song and Y. Lee (2010) an enterprise which should develop an effective innovation must firstly improve the innovative culture in order to support employees to analyse continuously the customer needs and the market evolution, introduce

novelties and become a cutting-edge enterprise. The authors P. Lin, H. Ho and M. Lu (2014) tested the hypothesis that the corporate culture shows remarkable correlations with organizational innovation climate. The results based on the answers from questionnaires received from 348 supervisors and staff of the manufacturers in industrial park in Taiwan showed remarkable correlations between corporate culture and organizational innovation climate.

M. Černe, M. Jaklič and M. Škerlavaj et. al. (2012) provide us with some different opinion about innovativeness since they claim innovativeness, the implementation of creative ideas and the process of turning opportunities and suggestions into practical use (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997, in Černe & Jaklič & Škerlavaj et. al., 2012) is therefore comprised of two elements – innovations and innovative culture.

It should be mentioned that corporate culture influences the innovations both in positive as well as negative way. The culture could be a determinant for the innovations as well as barrier against it. According to the findings of J. C. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez and R. Sanz-Valle (2015), there is a positive influence of the adhocracy culture on firm innovation. As identified in the literature on the topic, certain traits such as creativity, freedom, and a risk-taking attitude associated with the adhocracy culture enhance innovation.

The literature offers many options on how to develop a culture of innovation, e.g. M. A. Crumpton (2012) writes that an option could be to allow creativity fostering ideas for change. This includes considerations for how creativity is presented in job descriptions and/or evaluation tools, how new and creative ideas are rewarded and how professional development opportunities are open ended so as to allow creative thinkers to get “outside the box”. The authors K. Cohn and P. A. Newbold (2009), proceeding from the example of Memorial hospital and Health System, located in South Bend (Indiana), write about building a culture of innovation to sustain innovation and ensure that it does not depend on any one person to flourish. Then, they describe five principles of successful innovation, one of them being the culture. They claim the culture where learning is rewarded empowers stakeholders to embrace challenges and strive for innovation. They recommend to periodically train (and retrain) people to foster safe environment for reflection, innovation, and learning.

On the basis of another authors J. Rao and J. Weintraub (2013), an innovative culture rests on a foundation of six building blocks: resources, processes, values, behaviour, climate and success. Climate should be innovative as it cultivates engagement and enthusiasm, challenges people to take risks within a safe environment, fosters learning and encourages independent thinking. Resources comprise three main factors: people, systems and projects while people the most critical one because it has a powerful impact on the organization’s values and climate. Using the opinion of Ľ. Knošková (2015), regardless of how well the organization developed systems for the identification and development of new products, these systems would not work well, if good organizational context is not created and organizational structure supporting innovation is missing.

3. Business performance and its connection with corporate culture and innovations

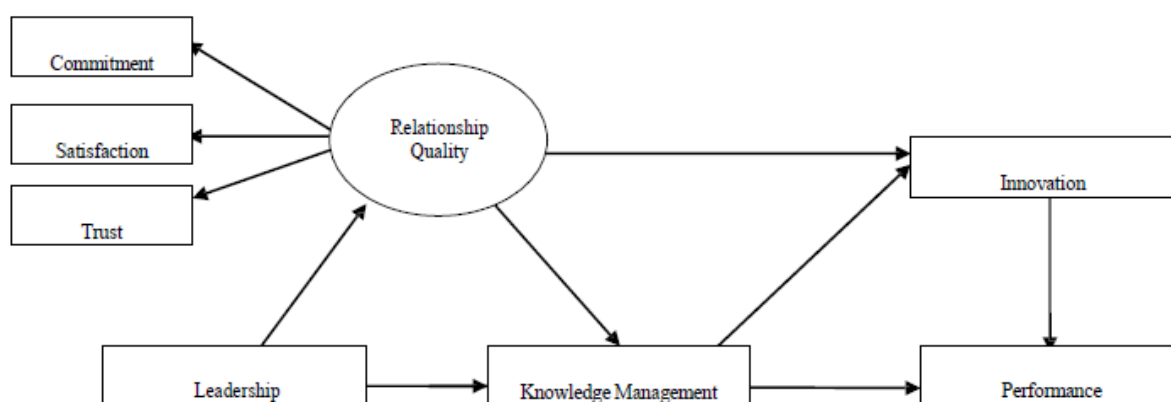
Some of the studies in the literature are focused on the innovation in connection with entrepreneurship, e.g. Ľ. Knošková (2015) claims that concepts of entrepreneurship, intrapreneurship and innovation are mutually inclusive. Entrepreneur in knowledge economy should pro-actively pursue innovation to survive in circumstances of constant change. Innovation is complex issue and involves management of variety different factors. The other studies deal with the impact of innovations on the competitiveness, performance and customer

satisfaction (Christensen & Raynor, 2003; Hollanders & Van Cruysen, 2008, in Knošková, 2015).

Given the importance of innovation in improving firm performance, a number of studies have attempted to identify the factors that can enhance innovation (Koc & Ceylan, 2007). Outstanding organizational performance results from strongly held shared values and that it is organizational values that drive business and reduce contra productive behaviour (Zhang, Austin, Glass & Mills, 2008, in Knošková, 2015). Innovation has become one of the important means for firms to stay competitive and ensure continued good performance. Organizations spend considerable time and effort fostering an organizational culture which contributes to sustained good performance (Uzkurt & Kumar & Kimzan & Eminoğlu, 2013).

Another author J. Overall (2015) elaborated the conceptual framework of innovation and performance with inclusion of leadership, relationship quality and knowledge management having the positive impact on innovation and performance (Fig. 3).

Figure 3: Framework of innovation and performance



Source: Overall, 2015, p. 44.

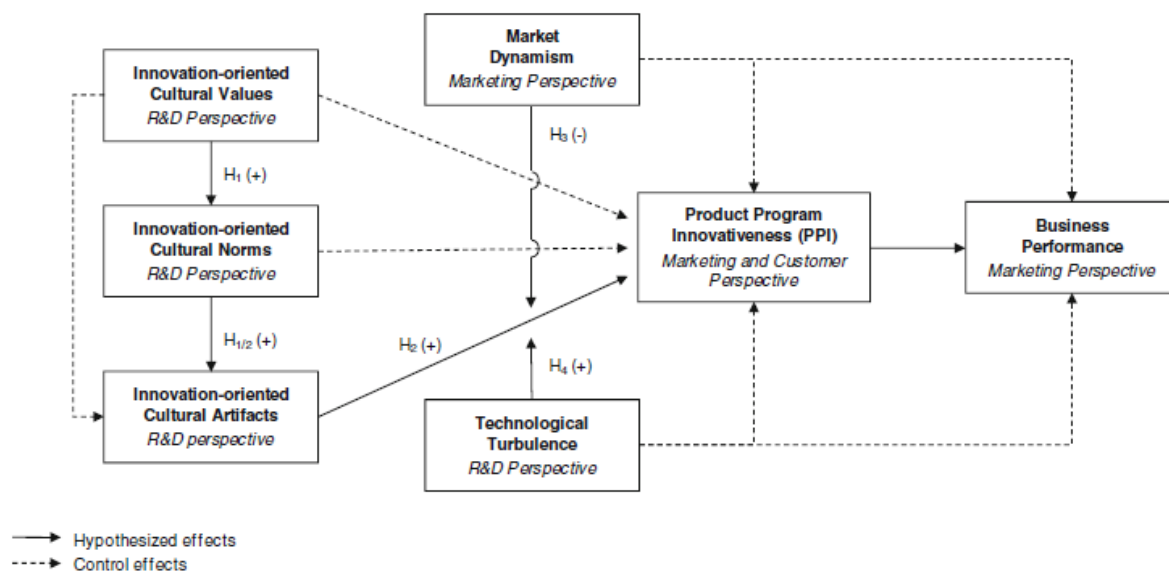
The literature is inhomogeneous in this field, as some areas need to be researched in more detail, e.g. the orientation of the innovation impact on the performance (positive, negative) or the relationship between innovation and performance vs. competitiveness. The authors F. Crowley and P. McCann (2015) argue that there is conflicting evidence around the benefits of innovation for the success of the firm. According to them, the literature claims innovation is essential for economic progress, however the evidence on the benefits of innovation for labour productivity is not definitive. Some studies have found innovation indicators to have a positive effect on productivity while some other studies indicate a negative effect on productivity (Schumpeter, 1942; OECD, 2011; Griffith et al., 2006; Löf & Heshmati, 2006; Mairesse & Robin, 2009; Roper et al., 2008; Janz et al., 2004; in Crowley & McCann, 2015).

Although the relationship between performance and competitiveness of an enterprise is still not well described in the theory, the current situation of the environment (e.g. uncertainty, high risk and volatility) pressures firms to develop innovations in order to maintain or increase their competitiveness and the capacity to innovate is among the most important factors that impact business performance (Škerlavaj & Song & Lee, 2010; Hurley & Hult, 1998).

Another authors R. M. Stock, B. Six and N. A. Zacharias (2012) propose conceptual framework that features a causal chain linking multiple layers of innovation-oriented culture to product program innovativeness (PPI) and business performance, as it is shown in the figure 4. They integrate innovation-oriented artefacts as a third potential driver of PPI (while the other two are norms and values; and investigating the two moderators of artefacts – market dynamism and technological turbulence as well), they assume that the least visible

layer of culture (artefacts) is at the end of causal chain ((i.e. values → norms → artefacts) and consequently has a strong direct influence on PPI. Finally, they connect PPI with business performance reflecting the extent to which an enterprise achieves better results than its competitors in terms of profits, return on investments and return on sales. They use data from three different informants: marketing managers, R&D managers and customers.

Figure 4: Causal chain linking multiple layers of innovation-oriented culture to business performance



Source: Stock, R. M., Six, B., Zacharias, N. A. 2012, p. 286.

In the article, authors revealed that corporate culture exerts its influence mainly through cultural artefacts and that an innovation-oriented culture positively affects business performance by increasing product program innovativeness.

Another study has been made by authors C. Uzkuřt, R. Kumar, H. Kimzan and G. Eminoęlu (2013). They set a main premise an enterprise having a culture that promotes innovations is likely to be innovative, which, in turn, is likely to result in achievement of superior performance. Authors tested the hypothesis that innovative organizational culture is positively associated with innovation. A total of 300 surveys were distributed to the branches of the banks through their headquarters and 154 were analysed. The findings showed that organizational culture as well as innovations had significantly positive relationship with firm performance. There was also significant and positive relationship between organizational culture and organizational innovations, i.e. innovations are encouraged by an innovative organizational culture. As authors further state, organizational innovations played mediating role in the relationship between the culture and the performance, therefore it's beneficial for enterprises to nurture an innovative organizational culture by instituting mechanisms and structures which foster new ideas and ways of thinking and operating as this is likely to improve firm performance.

Conclusion

The innovations are the stimulants for the enterprises to focus on the continuous improvement and to be better in order to exceed the expectations of the customers and delight them. What the literature on the topic has not clarified enough is the type of culture enhancing or inhibiting innovation and its relation to the overall performance. The appropriate (type of) culture is a precondition for success not only in the field of innovation but in the overall

enterprise context. In the article, a short literature review has been made in order to prepare a base for further research in this field of interest. Undoubtedly, the innovations are the precondition for the business performance and, when combining with the proper organizational culture, it's an entrepreneurial solution to the global challenges.

References

- [1] Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. B., 2013. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, Issue 4, pp. 763–781. Doi: 10.1111/jpim.12021
- [2] Churski, P., Dominiak, J., 2014. The impact of innovations on growth and stagnation regions in Poland. *European Planning Studies*, Vol. 22, Issue 6, pp. 1143–1164. ISSN 1469-5944. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2013.767494>
- [3] Cohn, K., Newbold, P. A., 2009. Innovation in the face of the economic recession. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 54, Issue 6, pp. 361–368. ISSN 1096-9012. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/206736689?accountid=17223>
- [4] Crowley, F., McCann, P., 2015. Innovation and productivity in Irish firms. *Spatial economic analysis*, Vol. 10, Issue 2, pp. 181 – 204. ISSN 1742-1780. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/17421772.2015.1023340>
- [5] Crumpton, M. A., 2012. Innovation and entrepreneurship. *The Bottom Line*, Vol. 25, Issue 3, pp. 98 – 101. ISSN 0888-045X.
- [6] Černe, M., Jaklič, M., Škerlavaj, M., Aydinlik, A. U., Polat, D. D., 2012. Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms. *Journal of management and organization*. Vol. 18, Issue 2, pp. 193 – 219. ISSN 1833-3672.
- [7] Daniel, L. J., Klein, J. A., 2014. Innovation agendas: the ambiguity of value creation. *Prometheus*, Vol. 32, Issue 1, pp. 23 – 47. ISSN 1470-1030. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/08109028.2014.956504>
- [8] Elexa, L., 2012. Inovatívne odvetvia a inovatívne podniky vo svete. *Inovácie - súčasť formovania znalostnej ekonomiky v slovenskej republike (2. Časť): zborník príspevkov z riešenia výskumného projektu vega 1/0654/11*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, pp. 65-85. ISBN 978-80-557-0467-8.
- [9] Galindo, M.-Á., Méndez-Picazo, M.-T., 2013. Innovation, entrepreneurship and economic growth. *Management Decision*, Vol. 51, Issue 3, pp. 501 – 514. ISSN 0025-1747.
- [10] Glód, W., 2015. The relationships between management innovation and technological innovation in Polish enterprises. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Zborník vedeckých prác*. Bratislava : Ekonóm, 2015. 791 p. ISBN 978-80-225-4077-3, pp. 132-141.
- [11] Göttlichová, M., Koudelková, P., 2015. Social innovation as an appropriate tool for social innovation. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015. 791 p. ISBN 978-80-225-4077-3, pp. 142-150.
- [12] Hartmann, A., 2006. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, Vol. 6, Issue 3, pp. 159-172. ISSN 1471-4175.
- [13] Higgs, J. M., McAllaster, C., 2002. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, Issue 1, pp. 74-84. ISSN 0090-2616.

- [14] Hogan, S. J., Coote, L. V., 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, Vol. 67, Issue 8, pp. 1609-1621. ISSN 0148-2963.
- [15] Horibe, F., 2003. Innovation, creativity, and improvement: working the right lever to prosperity. *The Canadian Manager*, Vol. 28, Issue 1, pp. 20-23. ISSN 0045-5156. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213665635?accountid=17223>
- [16] Hurley, R., Hult, G. T. M., 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, Issue 3, pp. 42-54. ISSN 0022-2429.
- [17] Klement, L., Klementová, V., 2015. Financovanie inovácií ako faktora konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na slovensku. *Konkurence : sborník příspěvků ze 7. Ročníku mezinárodní vědecké konference*. Jihlava, Česká republika: Vysoká škola polytechnická. ISBN 978-80-88064-14-5.
- [18] Koc, T., Ceylan, C., 2007. Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, Vol. 27, Issue 3, pp. 105-114. ISSN 0166-4972.
- [19] Knošková, L., 2015. Innovation processes and entrepreneurial culture for radical innovations. *Amfiteatru economic*, Vol. 17, Issue 38, pp. 342 – 357. ISSN 1582-9146.
- [20] Lin, P.-Ch., Ho, H.-I., Lu, M.-H., 2014. Effects of knowledge management and corporate culture on organizational innovation climate. *Revista internacional de sociología*, Vol. 72, Issue 2, pp. 43-55. ISSN 0034-9712. Doi 10.3989/ris.2013.08.09
- [21] Lin, Ch.-Y., 2006. Influencing factors on the innovation in logistics technologies for logistics service providers in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, Issue 2, pp. 257-263. ISSN 1540 – 7780.
- [22] Lin., H.-E., McDonough, E., Lin, S.-J., Lin, C., 2013. Managing the exploitation/exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, Issue 2, pp. 262-278. ISSN 1540-5885. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>llorens.
- [23] Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., 2015. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista latinoamericana de psicología*, Vol. 48, pp. 30-41. ISSN 0120-0534.
- [24] Obendhain, A. M., Johnson, W. C., 2004. Product and process innovation in service organizations: the influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 9, Issue 3, pp. 91 – 113. ISSN 1077-1158.
- [25] Ok, K., 2014. Impact of customer culture on innovations. *Proceedings of the 2nd international Ofel conference on governance, management and entrepreneurship, 4th - 5th april, 2014*. Dubrovnik, Croatia, pp. 1026-1033.
- [26] Overall, J., 2015. A conceptual framework of innovation and performance: the importance of leadership, relationship quality, and knowledge management. *Academy of entrepreneurship journal*, Vol. 21, Issue 2, pp. 41 – 54. ISSN 1087-9595. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/1760919570?accountid=17223>
- [27] Rao, J., Weintraub, J., 2013. How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, Issue 3, pp. 29 – 37. ISSN 1532-9194.

- [28] Stock, R. M., Six, B., Zacharias, N. A., 2012. Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: a contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, Issue 3, pp. 283-299. ISSN 1552-7824.
- [29] Škerlavaj, M., Song, J. H., Lee, Y., 2010. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems in Applications*, Vol. 37, Issue 9, pp. 6390-6403. ISSN 0957-4174.
- [30] Tellis, G. J., Prabhu, J. C., Chandy, R. K., 2009. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, Vol. 73, Issue 1, pp. 3–23. ISSN 0022-2429.
- [31] Uzokurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., Eminoğlu, G., 2013. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16, Issue 1, pp. 92 – 117. ISSN 1460-1060. Doi 10.1108/14601061311292878.
- [32] Vance, Ch., Zell, D., Groves, K., 2008. Considering individual linear/nonlinear thinking style and innovative corporate culture. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 16, Issue 4, pp. 232 – 248. ISSN 1934-8835.

Contact

Ing. Marcela Koval'ová, PhD.

The Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

E-mail: marcela.kovalova@umb.sk

DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF HARD COAL MINING INDUSTRY IN POLAND

Izabela Jonek-Kowalska¹

ABSTRACT

The purpose of the paper is to present the development perspectives of hard coal mining industry in Poland as a strategic industry for the domestic energy security. In order to achieve the objective formulated in such way, in the first part of the paper the statistical data were presented concerning hard coal excavation, sales, import and export volume in Poland in the years 2004-2014. Next, the key determinants of industry development were presented and on their basis, the development perspectives of hard coal mining industry in Poland were characterized.

KEY WORDS

mining enterprise, hard coal mining industry in Poland, determinants of hard coal mining development in Poland

JEL CLASSIFICATION

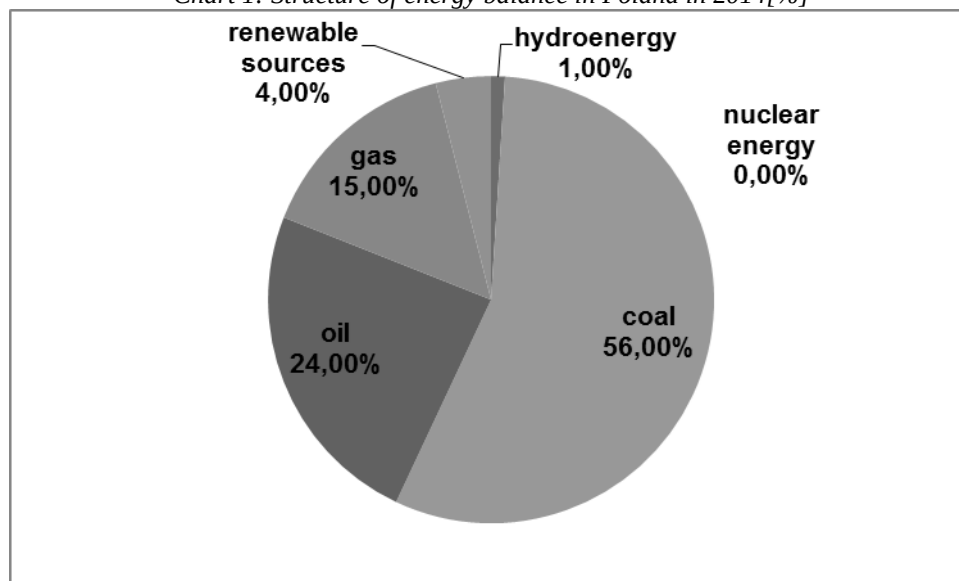
L10, L71, M21

1. Hard coal mining industry as Polish strategic industry

In Poland coal is a dominant energy resource. Currently its share in the structure of energy sources amounts to 56% (chart 1). Two other non-renewable resources in a form of crude oil and natural are used to a lesser extent (Janusz, 2010; Kaliski and Staško, 2006; Olkusi, 2011b; Siemek, et al., 2010). Total share of these sources constitutes 95%. Despite increasing decarbonization pressure the structure of Polish energy balance is changing very slowly. The necessity of increasing the share of renewable sources is an especially difficult challenge due to the average potential concerning the possibilities of obtaining solar, water, wind and geothermal energy as well as to numerous social protests accompanying the launch of investments on those areas. In the recent years the basic renewable energy resource was and still is biomass co-combusted with coal within the frames of technological solutions currently existing in power and heating industry. Nevertheless, in the next five years the possibilities of using this resource are seriously threatened because of considerable or full exploitation of coal-heated boilers used for co-combustion as well as a lack of legal and financial solutions supporting the utilization of renewable energy sources (Czyż and Dawidowski, 2006; Krasuska and Rosenqvist, 2012; Nigam and Singh, 2011; de Wit and Faaij, 2010; Jasiulewicz, 2010; Bartoszewicz-Burczy, 2011). In turn, the development of nuclear power in the next twenty years, despite the state plan of Development program of nuclear power industry, is still highly unlikely as its assumptions rise serious social opposition and its execution is an exceptionally long and capital-consuming process (Szwajca and Nawrocki, 2016).

¹ Izabela Jonek-Kowalska, PhD, Silesian University of Technology, Poland, izabela.jonek-kowalska@polsl.pl.

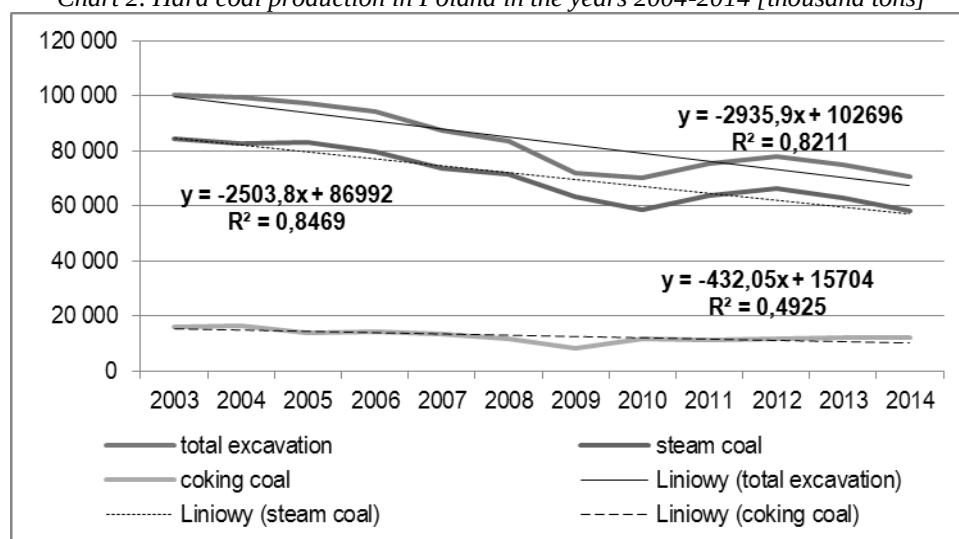
Chart 1: Structure of energy balance in Poland in 2014[%]



Source: own processing, data extracted from BP Statistical Energy Review 2015

In the light of the above it may be stated that coal will constitute a dominant power and heat resource in Poland in a long-term period (Paszczka, 2012; Szuflicki, Malon and Tymiński, 2012; Gawlik, 2013). In connection with the necessity of Poland's adjustment to the European Union's requirements concerning emission of harmful substances to the atmosphere and promotion of renewable energy sources as well as with deteriorating competitiveness in terms of price and quality in Polish hard coal mining industry, the production volume of hard coal is systematically dropping in Poland (chart 2). EU restrictions concerning emission cause that power and heating industry invests in technological solutions that guarantee effectiveness increase, what reduces the demand for coal [Gorczyńska, 2010]. Furthermore, delivery of higher and higher quality resource is expected², what not always underinvested Polish hard coal mines can cope with. In result, as it is depicted in chart 2, total hard coal production volume falls in Poland by about 3 million tons yearly in general. In case of hard coal, production decrease amounts to 2.5 million tons, in case of coking coal 0.43 million tons.

Chart 2. Hard coal production in Poland in the years 2004-2014 [thousand tons]



Source: own processing, data extracted from the Ministry of Economy.

² It is coal of low sulfur and ash content.

A dominant recipient of Polish power coal is commercial power industry in Poland, its share in recipients structure is systematically growing in time (table 1). This resource is also used by industrial power industry as well as by industrial and district heat and power plants. In the analyzed period encompassing the years 2003-2014 the share of other domestic coal recipients is clearly falling in the coal sales structure. These include individual customers above all, who resign from coal combustion or buy imported coal (Caputa, 2015). Coking coal is delivered to coking plants in Poland and abroad.

Table 1: Structure of hard coal sales in Poland in the years 2003-2014 [%]

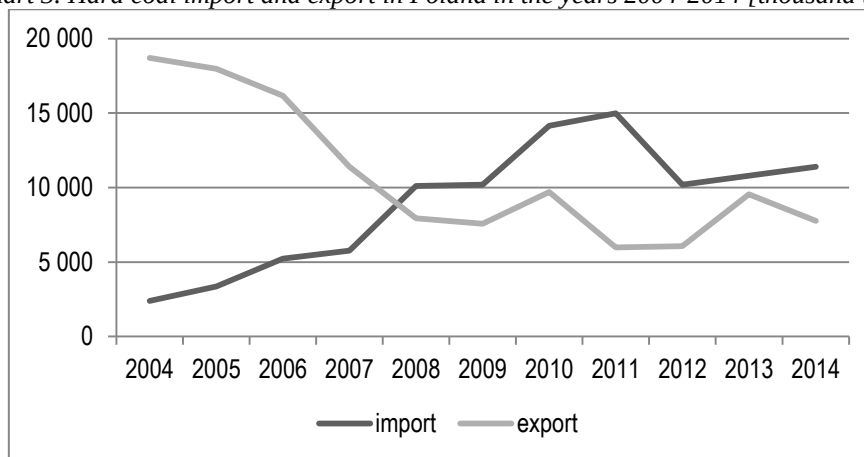
Specification	Years					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Transport to European Union and export	20.32%	18.91%	19.39%	17.20%	13.23%	9.60%
Domestic sales, including:	79.68%	81.09%	80.61%	82.80%	86.77%	90.40%
professional power industry	46.13%	48.41%	53.20%	53.23%	55.75%	56.49%
industrial power industry	1.06%	0.77%	1.86%	1.79%	1.76%	1.79%
industrial and district heat and power plants	2.61%	5.83%	6.54%	6.07%	6.53%	5.79%
other industrial recipients	2.62%	2.41%	1.70%	1.32%	1.11%	1.09%
coking plants	17.03%	16.82%	14.26%	14.32%	15.30%	13.27%
other domestic recipients	30.56%	25.75%	22.45%	23.27%	19.55%	21.57%
Specification	Years					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transport to European Union and export	11.39%	14.16%	7.87%	9.34%	13.81%	11.50%
Domestic sales, including:	88.61%	85.84%	92.13%	90.66%	86.19%	88.50%
professional power industry	56.71%	50.97%	56.23%	60.85%	63.29%	62.78%
industrial power industry	2.28%	2.42%	2.09%	2.52%	2.72%	3.16%
industrial and district heat and power plants	8.86%	8.01%	8.05%	9.46%	7.11%	7.29%
other industrial recipients	0.54%	0.93%	0.68%	0.69%	0.84%	0.80%
coking plants	11.76%	16.24%	13.84%	16.63%	16.02%	17.29%
other domestic recipients	19.85%	21.43%	19.12%	9.85%	10.02%	8.68%

Source: own processing, data extracted from the Ministry of Economy.

According to data included in table 1, in the years 2003-2014 the share of coal import to European Union and export outside EU is systematically falling from over 20% in 2003 to 11.5% in 2014, reaching minimal values amounting to 7.87% and 9.34% accordingly in the years 2011-2012 (Olkuski, 2011a; 2012; Olkuski, et al., 2011). The main reasons for decreasing export of Polish hard coal, in terms of volume and percentage, is deteriorating price and quality advantage (Grudziński, 2011; 2012) as well as inflow of cheaper coal to Europe from USA, Australia and Colombia (Jonek-Kowalska, 2015; Turek, Jonek-Kowalska and Hysa, 2015).

In the conditions of decreasing production and export, coal import to Poland has been systematically increasing since 2004 (Olkuski, 2013). The biggest supplier of this resource is Russia due to territorial proximity, well-developed railway chain by the Eastern and Northern border of Poland and price advantage. Coal also comes to Poland from Czech Republic, Ukraine, Kazakhstan (Stala-Szlugaj and Klim, 2012), USA, Colombia and Australia. In the result of increasing import and decreasing export, since 2008 Poland has been a net importer of hard coal, used for both, energy and coking purposes (Olkuski, 2010a; 2010b). The volume of hard coal import and export in Poland in the years 2004-2014 is presented in chart 3.

Chart 3. Hard coal import and export in Poland in the years 2004-2014 [thousand tons]



Source: own processing, data extracted from the Ministry of Economy.

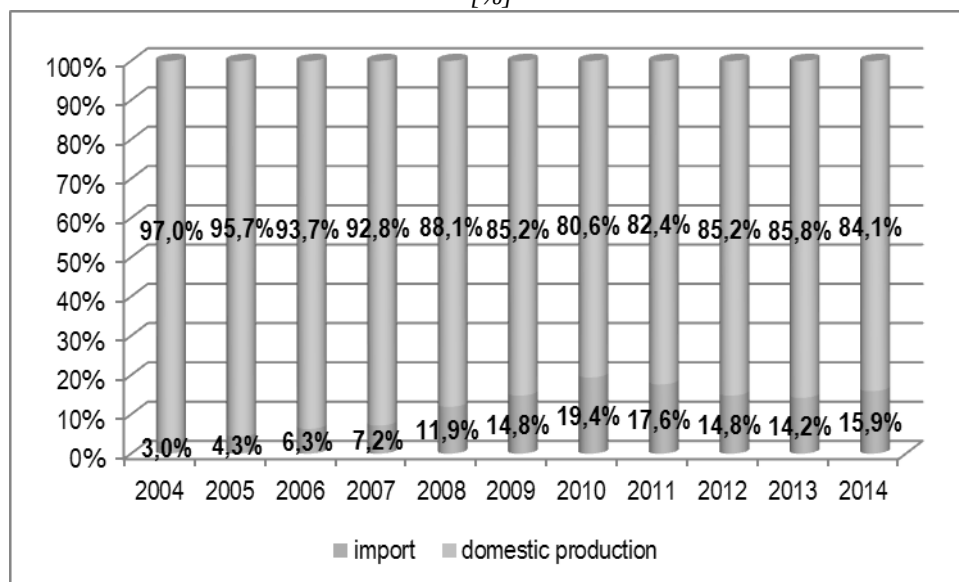
2. Determinants of changes in hard coal mining industry

In the light of the above it may be stated that in the analyzed period coal remains a key energy resource in Poland, however, import plays a greater role in satisfying the demand for this resource (chart 4). The main reason for this unfavorable trend, in terms of energy security, is a systematic increase of unit production cost in Polish hard coal mining (Jonek-Kowalska, 2013a; 2013b; Jonek-Kowalska and Turek, 2013; Jonek-Kowalska, 2012a) in the conditions of high variability and decreasing trend of hard coal prices on the world and European market (chart 5) (Jonek-Kowalska, Sojda and Wolny, 2014a; 2014b; 2014c; Turek and Michalak, 2009).

Since 2011 unit price, expressed by the ARA (Amsterdam-Rotterdam-Antwerp) index price effective on the market, is lower than the average unit production cost of coal in Poland (Kasztelewicz, 2012). Indeed, due to dependence of Polish economy upon coal and territorial proximity of Polish mining enterprises, what is followed by lower costs of transport, hard coal prices on the domestic market for power and heating industry remain on a higher level than ARA prices. Nevertheless, a shrinking difference between these prices results in Polish coal being pushed out of the market by more and more attractive imported coal in terms of price

and quality. Impossibility to decrease the prices by Polish producers, deriving from a systematic and economically unjustified rise of unit production cost, causes a gradual loss of price advantage by Polish mining enterprises.

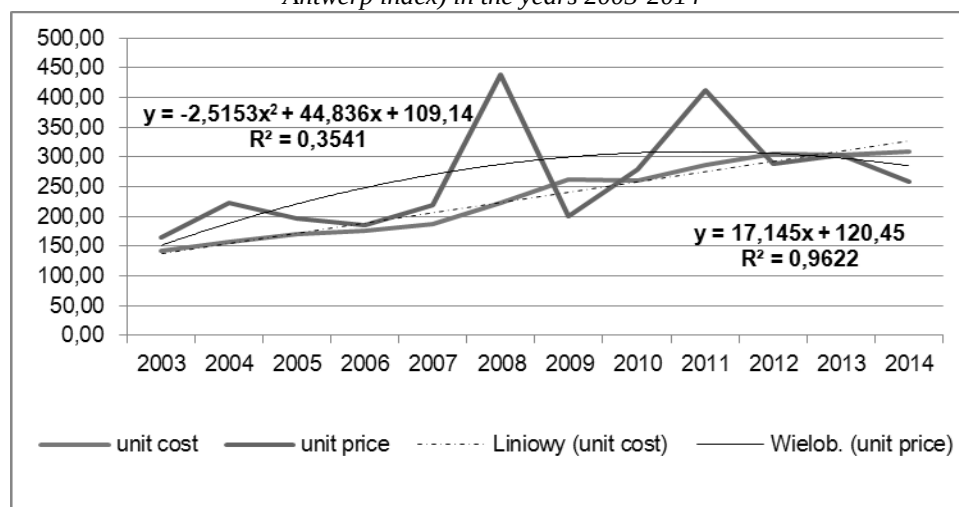
Chart 4. Share of domestic production and import in total coal consumption in Poland in the years 2004-2014 [%]



Source: own processing, data extracted from the Ministry of Economy.

It is worth adding that the profitability of Polish hard coal mining industry is also detracted by high amplitude of prices, hindering their reliable forecasting and burdening the projection of investment profitability (launching of new longwall or seam) with a high forecast error (Turek, 2013; Michalak, 2005; 2013) (chart 5). Furthermore, a periodical profit increase in Polish hard coal mining caused by coal price rise, occurring in the years 2007-2008 and 2010-2011, was mostly consumed by pay rise due to trade unions pressure (Jonek-Kowalska, 2012b), what in connection with a systematic production decrease triggered a continued, dynamic growth of unit production cost and deterioration of financial result of individual enterprises and of the whole industry. At the beginning of 2015, this mechanism has led to the worst crisis in the history of Polish hard coal mining industry.

Chart 5. Unit production cost of hard coal and coal price on the European market (ARA - Amsterdam-Rotterdam-Antwerp index) in the years 2003-2014



Source: own processing, data extracted from the Ministry of Economy and McCloskey Coal.

Beside economic reasons, reduction of hard coal production in Poland is also induced by environmental restrictions imposed by European Union regulations. The most important effects of these restrictions for Polish energy policy are presented in table 2, together with four documents that include the most important regulations concerning energy sources in Poland and the guidelines for their execution (Small energy tri-pack, Large energy tri-pack, Energy Roadmap 2050 and 2030 *Climate and Energy Policy Framework*).

Table 2: Characteristics of the most important EU and Polish documents regulating energy policy in Poland

Name	Development date	Description
Energy package	2008	Reaching the share of 15% of renewable energy sources (RES) in total energy production up to 2020. Increasing the number and scale of investment in power industry aimed at cleaner energy production and efficiency increase of energy production. 20% cut in greenhouse gas emissions in 2020 (from 1990 levels).
Directive no. 2009/29/EC	2009	Decrease of yearly emission allowance for Poland from 284 million tons to 209 million tons. Poland's appeal to European Court of Justice was accepted. Granting for Poland a possibility of buying full CO ₂ emission allowance gradually up to 2020.
Directive no. 2010/75/EC	2010	Necessity of Polish power industry infrastructure modernization in order to its adjustment to considerably decreased emission standards of SO ₂ , Nox and ashes, what is not currently met by many existing subjects.
Small energy tri-pack	2013	The objective of Small energy tri-pack is to adjust Poland to the operation of common power and gas market as well as to support the activities aimed at pro-consumer power industry development. The amended Act of 26th July 2013 on act change – Energy Law Act, and changing several other acts, introduces among others: definition of vulnerable recipients; extension of RES with hydrothermal and aerothermal energy; it imposes a duty on power industry enterprises to provide the recipients with information about their rights, way of filing a complaint and resolving it; it indicates what happens after the particular premises occur when the power industry enterprise that conducts economic activity in the area of gas fuel or energy transport and distribution may stop providing gas fuel or electricity; it adds the regulations specifying the production of electricity in micro installation (that means devices of power below 40 kilowatts) and the guidelines for connection of the installations to distribution chain.

Name	Development date	Description
Large energy tri-pack	2015	Development and implementation of energy and gas law regulations as well as act on RES, adjusted to the requirements of EU energy policy. In particular, the following needs to be regulated: issue of efficient construction of production sources and energy storehouse as well as comprehensive law concerning connection to power grid.
Energy Roadmap 2050 and 2030 Climate and Energy Policy Framework	2020	Indication of further development directions of Polish power industry in connection with EU plans after the year 2020.

Source: own processing

3. Directions of changes in Poland's energy balance

It results from the previous considerations that both decarbonization and promotion of renewable energy sources constitute a threat for Polish hard coal mining, and for Polish energy security too in an indirect way due to the necessity to resign from hard coal, dominant in energy balance. The changes predicted in power systems will be slower than it was originally assumed. Nevertheless, in the last five years it has been emphasized that the resolutions of Climate Package need to be verified and made real as we may observe an interest loss in RES, linked to their low profitability and necessity of subsidizing by the state (Clò, Battles and Zop, 2013). In Poland, a part of investments planned in the development of renewable energy sources has been withheld because of a lack of legal regulations concerning subsidizing possibilities.

Among the numerous development opportunities of renewable energy sources in Poland, biomass, wind power and hydropower have a chance for wider utilization. However, the use of biomass in power industry requires investment in modern boilers for its combustion as currently it is co-combusted with coal in boilers that are rather exploited and should be modernized or replaced. In Poland wind power may be obtained mostly at the seaside. The advantages connected with the development of these energy sources are as follows: simplicity and availability of technological solutions, short-term construction and economic attractiveness of the investment. In this case problem lies in the issue of connection to power grid and social discontent currently observed in the regions of wind power utilization (Chochowski, 2010; Soliński, Soliński and Solińska, 2008; Ernst & Young, 2012). In turn, the use of hydropower needs to be supported with significant capital outlays, furthermore, it is a source of low level of utilization in relation with the possibilities possessed in this area. A considerable barrier in the development of all renewable energy sources in Poland is a lack of financial support and legal regulations favoring their utilization (Muras, 2011; Ciepiela, 2012).

Beside renewable energy sources, lignite is also a threat for hard coal in Poland as it is characterized by greater availability, lower carbon dioxide emission and lower cost of mining, and what follows it, higher price advantage. Nevertheless, this resource is excavated by open-cast mining, so it constitutes a serious and long-term hazard for natural environment. Launching and operation depends on environmental decisions, acceptance of ecological

organizations and local communities (Tajduś and Dubiński, 2011; Tajduś, Czaja and Kasztelewicz, 2011).

In turn, the expected increase of gas use as the third energy carrier in the share of Poland's balance, connected with the potential deposits of shale gas, is highly unlikely at present due to poor identification of the existing deposits and necessity of developing and implementing the technology accepted in ecological terms as well as developing the current transport network (Albrycht, et al., 2014; Wyciszkiewicz, 2011). It should be noticed that despite a great number of concessions granted for deposits search, some Polish and foreign investors resigned from investment continuation and withdrew from further activity in this area.

On the basis of the conclusions above it may be stated that the possibilities of replacing hard coal in Polish energy balance are very limited in the perspective of the next few years. Changes in the balance will take place gradually and slowly because of low investment level in alternative energy sources and adjustment of the present solutions of hard coal utilization, existing in power and heating industry. The confirmation of the conclusions above is also investment direction in Polish power industry that mostly encompasses production infrastructure development in order to increase the production efficiency and reduce carbon dioxide emission along with harmful substances of sulfur and nitrogen as well as to utilize cogeneration. The list of investments planned for realization up to the year 2020 in power stations and heat and power plants using hard coal is presented in table 3.

Table 3: Investments in Polish coal-power industry in a perspective up to the year 2020

Name	Date of putting into service	Description	Power	Investor
Nowa Heat and power plant - Dąbrowa Górnicza	2015	Construction of new turbine set utilizing hard coal and gas.	50 MW	Tauron
Tychy Power Plant	2016	Construction of new cogeneration unit with fluidized bed boiler and heat and condensing turbine.	50 MWe and 90 MWt	Tauron
Kędzierzyn-Koźle Power Plant	2016	Construction of ZAK heat and power plant. It is an object utilizing both hard coal and gas.	130 MW	Grupa Azoty Tarnów
Opole Power Plant	unit no. 5 – 2017 unit no. 6 - 2018	Construction of coal-fired power units no. 5 and 6.	unit no. 5 – 900 MW unit no. 6 – 900 MW	Polska Grupa Energetyczna
Kozienice Power Plant	2017	Construction of coal-fired power unit no. 11.	1075 MW	Enea
Zofiówka Heat and power plant	2017	Construction of fluidized power unit.	75 MWe, 110 MWt	Spółka Energetyczna "Jastrzębie" SA
Jaworzno Power Plant	2016	Construction of new coal-fired power unit.	910 MW	Tauron

Name	Date of putting into service	Description	Power	Investor
Tychy Heat and power plant	2016	Construction of new unit with fluidized bed boiler and heat and condensing turbine.	50 MWe, MWt	Tauron
Czczott Power Plant	2019	Construction of coal-fired power plant.	1000MW	Kompania Węglowa
North Power Plant in Rajkowy	2020	Construction of coal-fired power plant.	2 x 1000 MW	Jacek Strzelecki (president of the board), Radwan Investments GmbH, Kulczyk Holding
Ostrołęka Power Plant	-	Construction of coal-fired power plant.	1000 MW	Energa
Rybnik Power Plant	-	Construction of desulfurization and denitration systems in the existing four oldest power units, what extends their operation time up to the year 2035.	900 MW	EDF
Murcki-Staszic and Mysłowice-Wesoła Mine	-	Construction of coal-fired power plant. Project is in design phase.	2 x 40 - 60 MW	Katowicki Holding Węglowy

Source: own processing, data extracted from Centrum Informacji o Rynku Energii (Information Center on Energy Market).

4. Conclusions

To summarize the considerations conducted in the paper, it may be stated that coal will still remain an important energy carrier in the world. The significance of this resource in Europe and Eurasia is slowly, but systematically, decreasing due to shrinking coal deposits, deterioration of price advantage of European coal enterprises as well as to increasing restrictions concerning carbon dioxide emission as well as sulfur and nitrogen compounds in the European Union countries. Despite this fact coal is still used in many countries of Europe and Eurasia as the key non-renewable energy source. It is both at present and in future the most important energy carrier for energy security in Poland. The circumstances above provide sales market for coal excavated in European mining enterprises, however, under the condition that it will be a competitive product in terms of price and quality in comparison with coal imported to Poland and Europe currently and in future from USA, Australia or Colombia. Facing this requirement is a special challenge for European mining enterprises as since 2010 unprofitable mining production cannot be subsidized by the government of EU countries and high coal supply from USA triggered by American revolution related to shale gas excavation (Hilaire, Bauer and Brecha, 2015; Bădileanu, et al., 2015; Boslett, Guilfoos and Lang, 2015) has contributed to a considerable price decrease of this and other energy sources on global markets. Price advantage of European mining enterprises is also hindered by freight rates fall

(Wang and Ducruet, 2014; Pérez-Martínez and Vassallo-Magro, 2013; Pomfret and Sourdin, 2009), what makes coal transport from other continents more profitable.

References

- [1] Albrycht, I., Bigaj, W., Dvořáková, V., Francu, J., Garpiel, R., Osička, J., Mathews, A., Sikora, A., Sikorski, M., Smith, K.C., Tarnawski, M. and Wagner, A., 2014. *Rozwój sektora gazu łupkowego w Polsce i jego perspektywy w Czechach – analiza i rekomendacje*. Kraków: Instytut Kościuszki.
- [2] Bădileanu, M., Bulearcă, M.F.R., Russu, C., Muscalu, M-S., Neagu, C., Bozga, R., Sima, C., Georgescu, L.I. and Băleanu, D.N., 2011. Shale Gas Exploitation – Economic Effects and Risks. *Procedia Economics and Finance*, 22, pp.95-104.
- [3] Bartoszewicz-Burczy, H., 2011. Wspieranie zrównoważonego wykorzystania biomasy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. *Energetyka*, 6, pp.860-866.
- [4] Boslett, A., Guilfoos, T. and Lang, C. Valuation of Expectations: A Hedonic Study of Shale Gas Development and New York's Moratorium. *Journal of Environmental Economics and Management*, in print [accessed: 23 December 2015].
- [5] Caputa, W., 2015. *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.
- [6] Chochowski, A., 2010. Energetyka wiatrowa. In F. Krawiec ed. 2010. *Odnawialne źródła energii w świetle globalnego kryzysu energetycznego. Wybrane problemy*. Warsaw: Difin. pp.125-128.
- [7] Ciepiela, D., 2012. Klimat na ostrzu noża. *Nowy Przemysł*, 5, pp.60-63.
- [8] Clò, S., Battles, S. and Zop, P., 2013. Policy options to improve the effectiveness of the EU emissions trading system: A multi-criteria analysis. *Energy Policy*, 57, pp.477-490.
- [9] Czyż, H. and Dawidowski, B., 2006. Charakterystyka i wykorzystanie biomasy z upraw polowych jako źródła energii odnawialnej. *Energia Odnawialna*, 1, pp.3-10.
- [10] Ernst & Young, 2012. *Wpływ energetyki wiatrowej na wzrost gospodarczy w Polsce*. Report by Ernst & Young in cooperation with Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej and European Wind Energy Association, Warsaw.
- [11] Gawlik, L. (ed.), 2013. *Węgiel dla polskiej energetyki w perspektywie 2050 roku – analizy scenariuszowe*. Katowice: Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN.
- [12] Gorczyńska, A., *Problem pomiaru efektywności przedsiębiorstwa*, w: Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Ostrołęka 2010, pp. 85-92.
- [13] Grudziński, Z., 2011. Wpływ opłat środowiskowych wynikających z parametrów jakościowych węgla na koszty produkcji energii elektrycznej. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 27(1), pp.115-127.
- [14] Grudziński, Z., 2012. Metody oceny konkurencyjności krajowego węgla kamiennego do produkcji energii elektrycznej. *Studia Rozprawy Monografie*, 180.
- [15] Hilaire, J., Bauer, N., and Brecha, R.J., 2015. Boom or bust? Mapping out the known unknowns of global shale gas production potential. *Energy Economics*, 49, pp.581-587.

- [16] Janusz, P., 2010. Zasoby gazu ziemnego w Polsce jako czynnik poprawiający bezpieczeństwo energetyczne, na tle wybranych państw UE. *Energy Policy Journal*, 13(1), pp.23-41.
- [17] Jasiulewicz, M. (ed.), 2010. *Badanie potencjału biomasy na poziomie regionalnym i lokalnym*. Koszalin: Polish Economics Association.
- [18] Jonek-Kowalska, I., 2012a. Cost analysis and assessment in the Polish hard coal mining industry in years 2006-2011. *Ad Alta*, 2(2), pp.35-40.
- [19] Jonek-Kowalska, I., 2012b. Employment and remuneration trends in Polish hard coal mines in the context of the relations between boards and trade unions. *International Journal of Synergy and Research*, 1(2), pp.27-43.
- [20] Jonek-Kowalska, I., 2013a. Analiza i ocena kosztów w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego - wnioski dla rachunkowości zarządczej. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 66, pp.195-206.
- [21] Jonek-Kowalska, I., 2013b. Bezpieczeństwo energetyczne a racjonalność ekonomiczna w sektorze węgla kamiennego. *Zarządzanie i Finanse*, 4(3), pp.183-196.
- [22] Jonek-Kowalska, I., 2015. Krajowe i międzynarodowe uwarunkowania konkurencyjności polskiego rynku węgla kamiennego. In Jonek-Kowalska, I. ed. 2015. *Prognozowanie importu i eksportu węgla kamiennego w Polsce w aspekcie krajowych i międzynarodowych uwarunkowań*. Warsaw: CeDeWu. pp.29-47.
- [23] Jonek-Kowalska, I., Sojda, A. and Wolny, M., 2014a. Analiza harmoniczna szeregów czasowych cen węgla. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 74, pp.171-184.
- [24] Jonek-Kowalska, I., Sojda, A. and Wolny, M., 2014b. Analiza trendów i korelacji cen węgla kamiennego na rynkach międzynarodowych w erze dekarbonizacji. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 74, pp.185-197.
- [25] Jonek-Kowalska, I., Sojda, A. and Wolny, M., 2014c. Dylematy prognozowania cen węgla kamiennego na rynkach międzynarodowych. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 74, pp.200-212.
- [26] Jonek-Kowalska, I. and Turek, M., 2013. Cost rationalization of maintaining post-industrial regions. *Polish Journal of Environmental Studies*, 22(3), pp.727-740.
- [27] Kaliski, M. and Staśko, D., 2006. Bezpieczeństwo energetyczne w gospodarce paliwowej Polski. *Studia, Rozprawy, Monografie*, 138.
- [28] Kasztelewicz, Z., 2012. Blaski i cienie górnictwa węglowego w Polsce. *Energy Policy Journal*, 15(4), pp.7-27.
- [29] Krasuska, E. and Rosenqvist, H., 2012. Economics of energy crops in Poland today and in the future. *Biomass and Bioenergy*, 38, pp.23-33.
- [30] Michalak, A., 2005. Efektywność inwestycji w ujęciu mikro- i makroekonomicznym. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 28, pp.77-107.
- [31] Michalak, A., 2013. Parametry efektywności w cyklu życia inwestycji. *Scientific Bulletin of Silesian University of Technology, series: Organization and Management*, 66, pp.67-77.

- [32] Muras, Z., 2011. System wsparcia źródeł odnawialnych de lege ferenda – zmieniać, ale jak?. *Rynek Energii*, 6, pp.111-116.
- [33] Nigam, P.S. and Singh, A., 2011. Production of liquid biofuels from renewable resources. *Progress in Energy and Combustion Science*, 37, pp.52-68.
- [34] Olkusi, T., 2010a. Możliwości przeładunkowe portów polskich w aspekcie zwiększającego się importu węgla. *The Polish Mining Review*, 3-4, pp.26-31.
- [35] Olkusi, T., 2010b. Zmiana trendu w handlu polskim węglem. *Energy Policy Journal*, 13(2), pp.365-375.
- [36] Olkusi, T., 2011a. Eksport polskiego węgla w latach 1995-2010. *Energy Policy Journal*, 14(2), pp. 305-315.
- [37] Olkusi, T., 2011b. Perspektywy węgla w polityce energetycznej Polski. In Kwiatkiewicz, P. ed. 2011. *Bezpieczeństwo energetyczne – rynki surowców i energii*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa. pp.273-277.
- [38] Olkusi, T., 2012. Główni odbiorcy polskiego węgla energetycznego. *The Polish Mining Review*, 10, pp.1–6.
- [39] Olkusi, T., 2013. Zależność Polski w zakresie importu węgla kamiennego. *Mineral Resources Management*, 29(3), pp.115-130.
- [40] Olkusi, T., Mokrzycki, E., Gawlik, L. and Uliasz-Bocheńczyk, A., 2011. Eksport i wywóz polskiego węgla kamiennego do państw grupy wyszehradzkiej. In *Mineral resources and environment*. Demanovska Dolina, Slovakia, 6–7 October 2011, pp. 82–90.
- [41] Paszcza, H., 2012. Ocena stanu zasobów węgla kamiennego w Polsce z uwzględnieniem parametrów jakościowych i warunków zalegania w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk*, 83, pp.147-161.
- [42] Pérez-Martínez, P.J. and Vassallo-Magro, J.M., 2013. Changes in the external costs of freight surface transport in Spain. *Research in Transportation Economics*, 42(1), pp.61-76.
- [43] Pomfret, R. and Sourdin, P., 2009. Have Asian trade agreements reduced trade costs?. *Journal of Asian Economics*, 20(3), pp.255-268.
- [44] Siemek, J., Rychlicki, S., Kalicki, M., Szurlej, A. and Janusz, P., 2010. Rola sektora gazowego w zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego Polski na tle wybranych państw Unii Europejskiej. *Rynek Energii*, 3, pp. 8-13.
- [45] Soliński, I., Soliński, B. and Solińska, M., 2008. Rola i znaczenie energetyki wiatrowej w sektorze energetyki odnawialnej. *Energy Policy Journal*, 1, pp.451-456.
- [46] Stala-Szlugaj, K. and Klim, A., 2012. Rosyjski i kazachski węgiel energetyczny na rynku polskim. *Energy Policy Journal*, 15(4), pp.229-240.
- [47] Szuflicki, M., Malon, A. and Tymiński, M. ed., 2012. *Bilans zasobów złóż kopalin w Polsce według stanu na 31.12.2011 r.* Warsaw: PIG.
- [48] Sz wajca, D. and Nawrocki T., L., 2016. Możliwości oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działania społeczne odpowiedzialne a ich polityka informacyjna w zakresie CSR. *Przegląd Organizacji*, 4, pp. 42-52.

- [49] Tajduś, A., Czaja, P. and Kasztelewicz, Z., 2011. Rola węgla w energetyce i strategia polskiego górnictwa węgla brunatnego w I połowie XXI wieku. *Górnictwo i Geoinżynieria*, 35(3), pp. 343-365.
- [50] Tajduś, A. and Dubiński, J., 2011. Globalne problemy górnictwa węgla brunatnego. *Górnictwo i Geoinżynieria*, 35(3), pp.367-379.
- [51] Turek, M., 2013. *System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego*. Warsaw: Difin.
- [52] Turek, M., Jonek-Kowalska, I. and Hysa, B., 2015. Prognoza eksportu i importu węgla kamiennego w perspektywie do 2030 roku - wyniki badań heurystycznych. In Jonek-Kowalska, I. ed. 2015. *Prognozowanie importu i eksportu węgla kamiennego w Polsce w aspekcie krajowych i międzynarodowych uwarunkowań*. Warsaw: CeDeWu. pp.171-182.
- [53] Turek, M. and Michalak, A., 2009. Ocena struktury i dynamiki zmian kosztów w przedsiębiorstwie górniczym. *The Polish Mining Review*, 65(9), pp.11-15.
- [54] Wang, Ch. and Ducruet, C., 2014. Transport corridors and regional balance in China: the case of coal trade and logistics. *Journal of Transport Geography*, 40, pp.3-16.
- [55] de Wit, M. and Faaij, A., 2010. European biomass resource potential and costs. *Biomass and Bioenergy*, 34, pp. 188-202.
- [56] Wyciszkiewicz, E. (ed.), 2011. *Gaz łupkowy – szanse i wyzwania dla Polski i Unii Europejskiej w świetle doświadczeń amerykańskich i rozwoju międzynarodowego rynku gazu*. Warsaw: Raport Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych.

Contact

Izabela Jonek-Kowalska, PhD,
Silesian University of Technology
Poland
E-mail: izabela.jonek-kowalska@polsl.pl.

PRECAUTIONARY ACCOUNTING PRINCIPLE FROM LOCAL AND INTERNATIONAL ACCOUNTING SYSTEMS

APLIKACE ZÁSADY OPATRNOSTI V ÚČETNÍM VÝKAZNICTVÍ Z POHLEDU NÁRODNÍCH I SVĚTOVÝCH ÚČETNÍCH SYSTÉMŮ

Michaela Krechovská¹

Jitka Zborková²

ABSTRACT

Paper presents application of precautionary principle from Czech accounting standards compared to International Financial Reporting Standards IFRS. Meaning and role of this principle in both systems is described and then follows comparison of its tools – provisions, losses from impairment and depreciation. Application of these tools is illustrated in case study and the influence on profit and loss statement is assessed. Paper sums up changes of novelization Czech accounting legislative after 1 January 2016.

KEY WORDS

Precautionary accounting principle, provisions, impairment loss, depreciation

JEL CLASSIFICATION

M41

1. Úvod – zásada opatrnosti a její reflexe v účetních systémech

Všeobecně uznávané účetní zásady a principy jsou akceptovány v lokálních i světových účetních systémech. Představují základní premisy účetnictví, kdy jejich naplňování a dodržování lze spatřit napříč účetními systémy založenými ať již na zvykovém, či kontinentálním právu. Jednotlivé účetní systémy požadují vedle naplnění všeobecných účetních zásad, také dodržování legislativy a právních předpisů v oblasti účetnictví, případně ve vazbě na daňové předpisy dle lokálních požadavků. V některých případech tak může docházet ke konfrontaci, odlišnému pojetí či uplatnění různého stupně významnosti pro jednotlivé účetní zásady a principy.

Všeobecné účetní zásady však představují systém ustálených a ucelených výchozích předpokladů pro vedení účetnictví a sestavení účetní závěrky tak, aby účetnictví poskytovalo věrný a poctivý obraz skutečnosti (true and fair view), kdy tato zásada je chápána jako nejvyšší napříč jednotlivými systémy.

Příspěvek se zabývá pojetím zásady opatrnosti z pohledu lokálních – českých účetních standardů a mezinárodních standardů finančního výkaznictví IFRS. Respektováním této zásady berou účetní jednotky ohled na možná rizika a ztráty a na jejich vliv na budoucí hospodaření podniku. Nemělo by tak docházet k nadhodnocování výnosů a majetku ani k podhodnocování nákladů a závazků účetní jednotky.

¹ Ing. Michaela Krechovská, Ph.D., University of West Bohemia, mhorova@kfu.zcu.cz.

² Ing. Jitka Zborková, Ph.D., University of West Bohemia, prochaz2@kfu.zcu.cz.

1.1 Cíl a metodika příspěvku – výchozí předpoklady

„Účty a knihy obchodní vedou se k tomu účelu, aby obchodník, průmyslník, řemeslník anebo kterýkoli jiný podnikatel seznal stav svého jmění, aby věděl, z jakých částí se jeho jmění skládá, zdali mu ubývá nebo přibývá, vydělal-li či prodělal, aby povždy měl přehled veškerého svého jednání obchodního, aby v každé chvíli věděl, u koho má co pohledávati a komu je co dlužen, aby měl vědomost o tom, jaké jsou jeho zásoby, mnoho-li má mítí a mnoho-li skutečně má hotových peněz. Poskytuje tedy účetnictví věrný obraz činnosti obchodníkovi vůbec a přehled veškerých obchodních případů. Bez pořádného vedení knih nikdy nelze obchodníku prospívati, kdyby výdělky jeho byly sebeznačnější.“

Tento citát Petra Kheila z roku 1897 vystihuje smysl a význam účetních zásad, kterými se zabývá předložený příspěvek. [1]

Cílem příspěvku je **zhodnotit reflexi zásady opatrnosti a její aplikace v lokálních (českých) účetních standardech a mezinárodních standardech finančního výkaznictví**. České účetní standardy se postupně harmonizují s mezinárodními standardy IFRS, avšak stále řada rozdílů přetrvává. K 1. lednu 2016 vstoupila v platnost novelizace zákona o účetnictví a dalších souvisejících právních předpisů. Příspěvek hodnotí změny v pojetí a aplikaci zásady opatrnosti před a po této novelizaci.

Díličními cíli příspěvku je zejména představit zásadu opatrnosti a způsoby její aplikace v účetnictví. Dále jsou nástroje zásady opatrnosti (rezervy, odpisy a opravné položky) blíže charakterizovány z pohledu českých účetních standardů. Příspěvek představuje ilustrativní případovou studii z podnikového subjektu, kde je demonstrován vliv možnosti využití jednotlivých nástrojů zásady opatrnosti a jejich dopad na výsledek hospodaření. V diskuzi jsou shrnuty změny, ke kterým v této oblasti po novelizaci účetních předpisů v České republice došlo.

Příspěvek byl zpracován **za využití metody rozboru a komparace** v oblasti nástrojů zásady opatrnosti z pohledu lokálních – českých a mezinárodních standardů finančního výkaznictví. Základní nástroje, tedy rezervy, opravné položky a odpisy jsou charakterizovány a komparovány z účetního pohledu obou standardů. Vzhledem k zaměření článku je primární důraz kladen na účetní výkaznictví bez hodnocení užší vazby na daňové předpisy.

2. Zásada opatrnosti a její vymezení z pohledu lokálních a mezinárodních účetních standardů

Vymezení zásady opatrnosti lze nalézt v české legislativě v zákoně o účetnictví v § 25 odst. 3:

„Účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne zahrnují jen zisky, které byly dosaženy, a berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta.“ [2]

Na tento paragraf navazuje § 26 odst. 3 zákona o účetnictví, ze kterého vyplývá, že zásada opatrnosti se reflektuje především pomocí tvorby a zúčtováním rezerv, opravných položek a odpisováním majetku.

„Ustanovení o oceňování podle § 25 odst. 3 vyjadřují rezervy, opravné položky a odpisy majetku. Rezervami podle tohoto zákona se rozumí rezerva na rizika a ztráty, rezerva na daň z příjmů, rezerva na důchody a podobné závazky, rezerva na restrukturalizaci. Rezervami se dále rozumí technické rezervy nebo jiné rezervy podle zvláštních právních předpisů.“

Opravnými položkami se vyjadřuje přechodné snížení hodnoty majetku, odpisy majetku vyjadřují trvalé snížení jeho hodnoty.“ [2]

V mezinárodních standardech finančního výkaznictví je zásada opatrnosti explicitně vyjádřena v Koncepčním rámci.

„Ti, kdo zpracovávají účetní závěrku, však musí čelit nejistotě, která je nutně spojena s mnoha skutečnostmi a okolnostmi jejich vzniku, jako je inkasovatelnost pochybných pohledávek, pravděpodobná doba použitelnosti budov a zařízení a počet záručních reklamací, ke kterým v budoucnu může dojít. Tuto nejistotu je třeba rozpoznat, vyjádřit její podstatu a rozsah a poté se řídit principem obezřetnosti při posuzování, která je třeba činit při odhadech prováděných v nejistých podmínkách, a to tak, aby aktiva nebo výnosy nebyly nadhodnoceny a závazky podhodnoceny. Respektování principu opatrnosti však nesmí vést například k vytváření skrytých nebo nadměrných rezerv, k úmyslnému podhodnocování aktiv nebo výnosů nebo k úmyslnému nadhodnocování závazků nebo nákladů, v tomto případě by účetní závěrka nebyla nestranná, a tudíž ani spolehlivá.“ [3]

Pro správnou aplikaci zásady opatrnosti v účetním výkaznictví je potřeba mít dostatek informací o současném, minulém i předpokládaném budoucím stavu společnosti. Tyto informace jsou podstatné pro sledování výkonu podniku, optimalizaci vynaložených zdrojů, hodnocení nákladů a v konečném důsledku i sledování a vyhodnocování efektivity ekonomických procesů. [4] Při uplatňování zásady opatrnosti je nezbytné správně vyhodnotit jaké metody a postupy jsou vhodné pro konkrétní situace. Je důležité správně zvolit, zda je vhodné vytvořit rezervy nebo opravné položky, zda použít ocenění v historických cenách, či vhodnou metodu odepisování majetku.

2.1 Nástroje zásady opatrnosti v účetním výkaznictví

Následující kapitola představuje a komparuje způsoby tvorby a využití rezerv, opravných položek a metody odpisování, a to podle českých předpisů a mezinárodních standardů finančního výkaznictví. Harmonizace účetnictví prošla řadou vývojových trendů [5], předložený příspěvek se primárně soustředí na aktuální stav.

2.1.1 Rezervy

Dle českých účetních standardů je **při tvorbě rezerv znám účel**, na který jsou rezervy vytvářeny. **Jejich výše a období se pouze odhadují**. Rezervy představují potenciální závazek vůči třetím osobám a předpokládají vynaložení peněžních prostředků v budoucím období. Rezervy jsou vykazovány jako samostatná položka v rámci cizích zdrojů, nevykazují se však jako závazky. Rezervy mohou být použity jen na účel, na který byly vytvořeny. Jestliže tento účel zanikne, je nutné tyto rezervy rozpustit.

Účetní rezervy jsou upraveny zákonem o účetnictví. Jejich tvorba, čerpání nebo zrušení jsou stanoveny ve vnitropodnikové směrnici účetní jednotky. Důvod, pro který jsou účetní rezervy tvořeny, i jejich výši musí účetní jednotka pravidelně ověřovat. Účetní legislativa připouští tvorbu účetních rezerv na níže uvedené účely [6]:

- rezervy podle zvláštních předpisů (dle zákona o rezervách),
- rezervy na daň z příjmů,
- rezervy na důchody a obdobné závazky,
- ostatní rezervy – zejména garanční opravy a restrukturalizace.

Oceňování a vykazování rezerv dle mezinárodních standardů finančního výkaznictví je upraveno standardem IAS 37. [7] **Rezerva představuje závazek, který bude muset účetní jednotka vypořádat v předem neurčené výši a neznámý den.** Standard požaduje tvorbu

rezervy v situaci, pokud má podnik současný závazek vzniklý z minulé události, který je spojený s budoucím odlivem peněžních prostředků a tento závazek lze spolehlivě ocenit. [8]

Rezervy se oceňují **na základě nejlepšího odhadu peněžních prostředků nutných k jejich vypořádání**. Stanovení výše rezerv vychází ze zkušeností, kvalifikovaných odhadů nebo ze statistických metod, je nezbytné respektovat rizika nejistoty, časovou hodnotu peněz a budoucí události.

Podnik musí zveřejnit na začátku i na konci účetního období hodnotu jednotlivých kategorií rezerv. Dále musí zveřejnit nově vytvořené rezervy, výši čerpaných rezerv a nevyužitých rezerv a přírůstky rezerv kvůli zvyšování jejich současné hodnoty. Také je nezbytné uveřejnit popis rezerv, důvod jejich vzniku, jejich očekávaný časový vývoj, rizika a nejistoty spojené s rezervou. [9]

2.1.2 Opravné položky

Opravné položky se vytvářejí k majetku, u kterého **dojde ke snížení ocenění v účetnictví, zjištěného obvykle na základě inventarizace**. Používají se v případech, kde nelze použít přecenění na reálnou hodnotu. Opravné položky lze vytvářet při uzavírání účetních knih v případě, kdy dochází k dočasnému snížení hodnoty aktiva. Tím dojde ke splnění nejen zásady opatrnosti, ale také naplnění zásady věrného a poctivého zobrazení skutečnosti. Opravné položky se převádějí z roku na rok, dokud nepomine důvod jejich vytvoření. [3]

Opravné položky se sníží nebo zruší, pokud se při inventarizaci neprokáže jejich opodstatněnost. Není možné je vytvářet na zvýšení hodnoty majetku ani na vyšší hodnotu závazků zjištěnou při inventarizaci, i přesto, že by to vyžadovala zásada opatrnosti. [2]

Opravnými položkami se v IFRS zabývá standard IAS 36 [10] - Snížení hodnoty aktiv. Tento standard je příkladem dodržování zásady opatrnosti, nepovoluje aktiva vykázat v rozvaze ve vyšší hodnotě, než je hodnota peněžních prostředků, které aktiva budou v budoucnosti přinášet. Některé standardy jako např. IAS 16 - Pozemky, budovy a zařízení nebo IAS 38 - Nehmotná aktiva, obsahují nutnost snížit účetní hodnotu aktiv, jestliže je nižší než realizovatelná hodnota tohoto aktiva. [9] IAS 36 obsahuje postupy, které musí účetní jednotka dodržovat, aby správně vykázala hodnotu aktiv, u kterých dochází k dočasnému snížení hodnoty. Dále upravuje zjišťování a účtování ztráty ze snížení hodnoty aktiv a požadavky na zveřejnění. Ztráta ze snížení hodnoty aktiv představuje období opravných položek z českých účetních standardů. Tento standard nelze použít na aktiva, na která se vztahují ustanovení jiných standardů.

Na rozdíl od českých účetních předpisů obsahuje standard IAS 36 postup pro stanovení výše opravných položek. Snížení hodnoty aktiv se stanoví jako **rozdlíl mezi účetní hodnotou a zpětně ziskatelnou částkou** (v českém účetnictví je tento způsob uplatňován při ocenění zásob k rozvahovému dni). Jestliže je účetní hodnota vyšší, tak se vykáže ztráta ze snížení hodnoty aktiva. Zpětně ziskatelná částka je taková částka, která je vyšší z reálné hodnoty aktiva snížené o náklady související s prodejem a hodnoty z užívání aktiva. Hodnota z užívání představuje současnou hodnotu budoucích čistých peněžních toků získanou z užívání aktiv. Zpětně ziskatelná částka se stanoví pro konkrétní majetek nebo pro tzv. penězotvornou jednotku, která představuje nejmenší možné uskupení v rámci podniku, kde je možné sledovat příliv a odliv peněžních prostředků nebo peněžních ekvivalentů. [10]

Standard IAS 36 uvádí ilustrativní příklady příznaků značících snížení hodnoty aktiv. Tyto příznaky je možné vypožorovat z vnitřních a vnějších zdrojů informací. **Mezi vnitřní zdroje** informací patří například poškození a zastarávání aktiv, změny vedoucí k nižšímu využívání aktiv, plánované ukončení restrukturalizace negativně ovlivňující finanční výkonnost, atd. **Mezi vnější zdroje informací** patří například rychlejší pokles tržní ceny aktiva, než se očekávalo při určení odpisů, vyvolaný technologickými změnami, změnami zákonů, norem, změnami v ekonomickém prostředí, dále sem lze zařadit změny tržní úrokové sazby a změny

výnosnosti investic ovlivňující diskontní sazby u výpočtu hodnoty z užívání. Snížení hodnoty aktiv se provádí až v okamžiku, kdy je toto snížení zjištěno. [8]

2.1.3 Odpisy

Odpisování majetku představuje snížení hodnoty majetku **způsobené fyzickým nebo morálním opotřebením**, jedná se o **trvalé snížení hodnoty majetku**. Fyzické opotřebení vzniká při používání majetku, zatímco morální opotřebení může být zapříčiněné například inovačními vlnami nebo vývojem nového softwaru.

Zákon o účetnictví stanoví, že povinnost odpisovat majetek má účetní jednotka, která má vlastnické právo k majetku, hospodář s majetkem státu nebo má majetek v užívání. Vyhláška č. 500/2002 Sb., definuje, u kterého dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vzniká povinnost jej odpisovat a který je naopak z odepisování vyloučen, např. umělecká díla, zásoby a pohledávky.

Účetní jednotky jsou povinny sestavit odpisový plán, na jehož základě budou odpisovat dlouhodobý majetek v průběhu jeho využívání, ale pouze maximálně do výše jejich ocenění uvedeném v účetnictví. Účetní odpisy musí být stanoveny a zohledněny nejpozději při účetní uzávěrce. Způsob stanovení účetních odpisů je plně v kompetenci účetní jednotky při respektování účetních zásad a principů. Mezi nejčastěji používané metody účetního odpisování patří časové a výkonové účetní odpisy. [3]

Od roku 2009 je možné na základě § 56 odst. 3 vyhlášky 500/2002 Sb. odpisovat dlouhodobý majetek **z částky snížené o významnou předpokládanou zbytkovou hodnotu aktiva**. Jedná se o zdůvodnitelnou kladnou odhadovanou částku, kterou by mohla účetní jednotka získat v okamžiku vyřazení majetku. Tuto metodu lze použít i u majetku uvedeného do užívání před rokem 2009. Od roku 2010 je možné využít **metodu komponentního odpisování** pro významné samostatné části majetku, pro které lze stanovit dobu jejich životnosti a výši ocenění. [3]

V mezinárodních standardech finančního výkaznictví jsou odpisy upraveny standardem IAS 16 [11] - Pozemky, budovy a zařízení. Odpisy podle tohoto standardu představují **systematické rozpouštění pořizovací ceny do nákladů po celou dobu použitelnosti daného aktiva**. Aktiva se začínají odpisovat v okamžiku, kdy jsou uvedena do užívání a přestávají se odpisovat v okamžiku, kdy jsou prodána, zlikvidována nebo zařazena mezi aktiva k prodeji. Aktiva se nepřestávají odpisovat ani v době, kdy už se nevyužívají nebo kdy jsou připraveny k vyřazení. [12]

Je nezbytné odpisovat každou část aktiva, která má významnou pořizovací cenu nebo rozdílnou dobu životnosti než má hlavní aktivum, jedná se o tzv. komponentní přístup odpisování. Tento standard také řeší významné kontroly neboli generální opravy. **Náklady vynaložené na tyto významné kontroly** představují samostatnou složku aktiva a jsou odpisovány do doby další významné kontroly. Stejným přístupem jsou řešeny a vykazovány také **významné náhradní díly**, které jsou vykazovány v rámci budov, pozemků a zařízení, jestliže se budou užívat déle než jeden rok. Tyto náhradní díly představují jednotlivé komponenty funkčních celků se samostatným odpisovým plánem.

3. Zásada opatrnosti – aplikace v podnikové praxi

Dle lokálních předpisů jsou rezervy chápány jako účetní položka určená k pokrytí budoucích závazků nebo výdajů, kde podle § 26 zákona o účetnictví je znám účel, je pravděpodobné, že nastanou, avšak zpravidla není jistá částka nebo datum, k němuž vzniknou. [2] Rezervy jsou označovány jako tzv. vnitřní dluh podniku. V rozvaze vystupují jako samostatná účetní kategorie – rezervy.

Oproti tomu dle standardu IAS 37 je rezerva definována jako závazek s nejistým časovým rozvrhem a výší. Na rozdíl od předchozího pojetí se v rozvaze vykazuje jako samostatný

závazek ve známé nebo nejlépe odhadnuté výši. Další odlišnost spočívá v časovém chápání závazku, které podmiňuje uznání rezerv [13]. Podle standardu může podnik vykázat rezervu:

- pokud se jedná o současný závazek, vzniklý jako důsledek minulé události, který splňuje obecnou definici rozvahově vykazovaného závazku,
- je pravděpodobné, že k vypořádání závazku bude nezbytný odtok prostředků představujících ekonomický prospěch a
- výši takového závazku lze spolehlivě odhadnout.

Níže uvedená studie vychází ze situace českého těžebního podniku a vybraného druhu dlouhodobého majetku.

3.1 Optimalizace vývoje nákladů na opravu dlouhodobého majetku z pohledu zásady opatrnosti

V případě situace, kdy podnik vlastní majetek, který v průběhu trvání doby životnosti vyžaduje generální opravy či výměnu celého nového dílu, bylo možné tuto skutečnost řešit tvorbou rezervy na opravy dlouhodobého majetku. Při splnění stanovených podmínek zákona o rezervách se jedná o daňově uznatelné náklady. Vytvořením rezervy dosáhne subjekt časového rozložení nákladů a nedojde tak k jednorázovému zatížení v účetním období, ve kterém je oprava uskutečněna [14].

Od roku 2010 existuje také možnost použít v těchto situacích komponentní způsob odpisování, jež spočívá v samostatném odpisování vybrané části majetku, tzv. komponenty. Tato komponenta musí mít významnou cenu v poměru k výši ocenění celého majetku a odlišnou dobu použitelnosti (zpravidla kratší) než zbývající část majetku [13].

Pro názorné zobrazení vývoje nákladů v průběhu jednotlivých účetních období a jejich vlivu na výsledek hospodaření byl zvolen vybraných druh majetku - pásové rýpadlo, které je určeno k těžbě v povrchových dolech. Rýpadlo se skládá z pásového podvozku a točny, která jej spojuje s kabinou a umožňuje otáčení celé nástavby o 360°. U těchto dvou nejvíce namáhaných součástí je v důsledku opotřebení, ke kterému přispívá především práce v těžkém terénu, je potřeba provádět generální opravy v pravidelných časových intervalech. Dle zkušeností výměna podvozku představuje související náklady ve výši 1,5 mil. Kč a točny ve výši 1 mil. Kč, související práce a ostatní materiál pak činí přibližně na 0,5 mil. Kč.

Vstupní hodnota zařízení činila 18 mil. Kč, přičemž hodnota podvozku s točnou tvoří 1/6 této ceny. Do užívání byl stroj zařazen 1. 1. 2011. Rýpadlo přináší subjektu lineární užitek po dobu své ekonomické životnosti, jež společnost odhaduje na patnáct let. Účetní odpisy jsou účtované měsíčně počínaje měsícem zařazení. Zmíněné komponenty je potřeba jednou za pět let obměnit.

Subjekt v současné vychází z metody lineárních účetních odpisů, která spočívá v odpisování stejné částky po celou dobu životnosti majetku. Roční odpis stroje tedy činí 18 mil. Kč / 15 let = 1,2 mil. Kč. Každých pět let je tento rovnoměrný průběh účetních nákladů jednorázově navýšen o 3 mil. Kč za výměnu točny a podvozku.

Jak již bylo uvedeno, podle současných legislativních ustanovení v ČR má společnost za účelem dodržení účetních principů možnost využít dvě variantní řešení, která povedou k omezení vlivu jednorázového nákladu v roce výměny. Jednotlivé varianty jsou dále podrobněji rozebrány.

3.1.1 Tvorba rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku

První možností, jak zajistit zdroje krytí na budoucí generální opravy, je tvorba rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku. Společnost by v tomto případě nadále používala metodu lineárních odpisů bez ohledu na tuto skutečnost. Potřeba nahradit částí rýpadla v kratším intervalu, než v jakém dochází k jeho užívání, by byla kompenzována tvorbou

rezervy. Náklady na výměnu komponenty by byly v roce jejího uskutečnění vyváženy rozpuštěním vytvořené rezervy. K tvorbě rezervy by za dobu používání stroje došlo celkem dvakrát, v posledních pěti letech životnosti by se netvořila.

Tabulka 1: Vývoj nákladů při tvorbě rezervy na opravu majetku

Roční odpis majetku	18.000.000 / 15 = 1.200.000Kč
Tvorba rezervy (1. – 4. rok)	3.000.000 / 4 = 750.000Kč
Celkové náklady (1. – 4. rok)	1.950.000Kč / rok
Rozpuštění rezervy v 5. roce	3.000.000Kč
Celkové náklady v 5. roce	1.200.000Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.1.2 Komponentní odpisování

Na rozdíl od standardního účetního odpisování, v jehož důsledku je postupně snižována celková zůstatková hodnota majetku, dojde u komponentního odpisování k vyčlenění dvou samostatných částí, podvozku a točny, které budou odděleně odpisovány po dobu, po kterou skutečně přináší užitek, tj. pět let, zatímco zbytek stroje bude odpisován po celou dobu životnosti majetku. Jelikož mají obě položky stejnou životnost a stejný způsob odpisování, lze je pro účely výpočtu odpisů seskupit [14].

Původní komponenty sníží ocenění majetku a vyměněné povedou naopak ke zvýšení, a to včetně souvisejících nákladů na opravu. V okamžiku výměny komponenty se tedy nejedná o opravu, ale o investiční náklad zvyšující ocenění předmětného majetku [13]. Po obnově budou vyměněné součásti nově lineárně odpisovány po dobu následujících pěti let. Účetní odpisy by měly zajistit požadované zdroje krytí, proto tento způsob odpisování odstraňuje potřebu vytváření rezerv na opravy. Roční náklady (odpisy majetku) by se v tomto případě pohybovaly ve výši 1.600.000Kč, kdy 1.000.000Kč jsou odpisy majetku bez komponenty a 600.000Kč představují náklady odpisů za komponentní položky.

4. DISKUZE A SHRUTÍ

4.1 Shrnutí a srovnání variant a doporučení pro praxi

Výše nákladů, jež ovlivňují účetní výsledek hospodaření, jsou zobrazeny v následující tabulce souhrnně pro všechny uvažované varianty řešení.

Tabulka 2: Komparace vývoje nákladů jednotlivých variant

Období	Lineární způsob odpisování	Komponentní způsob odpisování	Rezerva na opravy hmotného majetku
1. – 4. rok	1.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.950.000 Kč
5. rok	4.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.200.000 Kč
6. – 9. rok	1.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.950.000 Kč
10. rok	4.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.200.000 Kč
11. – 14. rok	1.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.200.000 Kč
15. rok	1.200.000 Kč	1.600.000 Kč	1.200.000 Kč
CELKEM	24.000.000 Kč	24.000.000 Kč	24.000.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejméně rovnoměrný dopad do výsledku hospodaření má lineární odpisování, které nijak nezmírňuje extrémní zvýšení nákladů v letech výměny komponent. V případě komponentního odepisování dochází k rovnoměrnému rozložení nákladů v průběhu celé doby použitelnosti stroje. Tuto metodu upravují zejména Mezinárodní účetní standardy (IAS č. 16 - Pozemky, budovy a zařízení), které vyžadují její použití. České účetní jednotky, které nemusejí postupovat podle IAS/IFRS, ji mohou využít fakultativně.

Je nezbytné alespoň okrajově zmínit také daňovou problematiku jednotlivých řešení. Výběr varianty řešení ovlivňuje také jeho daňový dopad z pohledu možné úspory na dani z příjmu [15]. Účetní metoda komponentního odpisování není daňově uznatelná a podle zákona o daních z příjmů musí poplatník při zjišťování základu daně z příjmů vycházet z výsledku hospodaření bez vlivu této metody. Důvodem zavedení této metody odpisování byla snaha o věrnější zobrazení užívání majetku v závislosti na intenzitě jeho využití. Avšak daňové odpisování dobu životnosti majetku nezohledňuje, neboť představuje parametr ovlivňující efektivní míru zdanění [18].

Tvorba rezervy na opravy představuje ve srovnání s předchozí variantou v prvních letech pravidelného intervalu zvýšení nákladů. Na konci intervalu dochází naopak k výraznému snížení nákladů z důvodu čerpání rezervy. V případě, že by bylo možné zahrnout do výpočtu roční výše rezervy i rok, ve kterém skutečně dojde k zahájení opravy, měly by obě varianty shodný průběh. I přesto je odklon tohoto řešení od ideální varianty menší než v případě lineárních odpisů.

Navíc existuje pro subjekt možnost na základě české legislativy snížit si o tuto položku daňový základ (v případě splnění zákonem stanovených podmínek) a tím optimalizovat svoji daňovou povinnost.

Při využití možnosti tvorby rezervy na opravy lze spatřovat problém z hlediska konsolidace účetní závěrky subjektu, kdy mateřská společnost účtuje podle standardů IAS/IFRS. Na tomto místě je třeba připomenout, že IAS 37 definuje rezervu jako: „současnou povinnost účetní jednotky, která vznikla jako důsledek události v minulosti...“. Z uvedené charakteristiky vyplývá, že **v ČR vytvářené rezervy na opravu majetku nesplňují požadavky standardu, jelikož v období, kdy je rezerva na budoucí opravu vytvářena, neexistuje žádný závazek podniku tuto opravu realizovat** [19].

4.2 Diskuze - Novelizace účetních předpisů

K 1. 1. 2016 došlo k významné novelizaci českých účetních předpisů, kdy řada změn byla evokována postupným přibližováním k mezinárodním standardům finančního výkaznictví. V zákoně o účetnictví (§26) došlo k terminologickému zpřesnění definice rezerv.

„Rezervy jsou určeny k pokrytí závazků nebo nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni buď pravděpodobné, že nastanou, nebo je jisté, že nastanou, ale není jisté jejich výše nebo okamžik jejich vzniku. K rozvahovému dni musí rezerva představovat nejlepší odhad nákladů, které pravděpodobně nastanou, nebo v případě závazků částku, která je zapotřebí k vypořádání. Rezervy nesmějí být použity k úpravám hodnoty aktiv. Rezervami se dále rozumí rezervy podle zvláštních předpisů.“ [2]

Někteří autoři, profesní účetní a daňoví poradci upozorňují [19], že tímto zpřesněním došlo k vyloučení možnosti tvorby rezerv na opravy majetku, neboť nenaplnějí její definici. Budoucí opravu majetku nelze chápat jako závazek subjektu, ale jako potenciální volbu.

Vyhláška č. 500/2002Sb. §57 však konstatuje: „účetní jednotka, která využije metodu komponentního odepisování, neúčtuje o rezervě na opravy hmotného majetku“, což lze vykládat v konfrontaci s definicí dle zákona o účetnictví.

Přestože lokální i mezinárodní standardy účetnictví rozeznávají a chápou zásadu opatrnosti v obecném pojetí totožně a shodují se v nástrojích pro její aplikaci, jsou mezinárodní standardy přesnější při vymezení jednotlivých nástrojů, způsobů jejich vykázání a ocenění. České účetní předpisy i přes postupné přiblížení k mezinárodním standardům stále vychází z drobných odlišností při využití, tvorbě a ocenění rezerv, opravných položek a sestavení odpisových plánů. Nemalý vliv zde má i vazba na daňové předpisy a možnost uplatnění daňových nákladů. Lze konstatovat, že v českém účetním výkaznictví zatím nelze jednoznačně od sebe oddělit účetní a daňový náhled.

5. Závěr

Lze konstatovat, že zásada opatrnosti je jednou z elementárních zásad, a to jak v českých účetních standardech, tak i mezinárodních standardech finančního výkaznictví IFRS. Oba tyto systémy zásadu opatrnosti zmiňují (zákon o účetnictví, koncepční rámec), avšak v rozsahu její aplikace a v pojetí lze nalézt dílčí odlišnosti. Lokální standardy vychází z vymezení jednotlivých nástrojů, kdy stanovení výše ocenění a jejich tvorba je založena primárně na odhadech účetní jednotky. Dochází také ke střetu mezi účetním a daňovým pojetím jednotlivých nástrojů, kdy dopady daňových předpisů je možné zohlednit v účetnictví. Mezinárodní standardy finančního výkaznictví IFRS se primárně soustředí na účetní a finanční výkaznictví daných nástrojů, kdy jejich vymezení, ilustrativní výčty kritérií, které je indikují, a požadavky na jejich tvorbu jsou striktnější.

Novelizace českých účetních předpisů po 1. lednu 2016 přispěla k upřesnění některých pojmů, zejména v oblasti rezerv, avšak v některých aspektech lze očekávat ještě následující diskuzi. V této souvislosti lze například zmínit účetní tvorbu rezerv na opravu hmotného majetku, kdy tato rezerva již nenaplnuje definici dle zákona o účetnictví. Zákon o rezervách však tento druh rezervy stále uznává a dokonce lze nalézt v tomto směru i zmínku v prováděcí vyhlášce k účetnictví. Je možné konstatovat, že i přes postupné přibližování českých účetních standardů k IFRS, je zde stále patrný vliv daňové legislativy, která ovlivňuje účetní výkaznictví.

V příspěvku je uvedena stručná případová studie, kdy je ilustrován vliv jednotlivých nástrojů na výsledek hospodaření při výměně významné komponenty dlouhodobého majetku. Největších výkyvů je dosaženo při aplikaci pouhého odpisování majetku jako celku. Rezerva na opravu majetku tyto výkyvy v nákladech částečně vyrovnává, avšak nevede ke konstantnímu vývoji. V tomto ohledu se z účetního pohledu jako jednoznačně nejlepší řešení jeví komponentní způsob odpisování majetku.

Acknowledgment

This paper has been prepared under financial support of the project SGS-2015-019 ‘The Impacts of Current Legal, Tax, Accounting and Social Changes on Private Businesses and Public Sector in the Context of Recodification of Private Law’ at the University of West Bohemia, Faculty of Economics, which authors gratefully acknowledge.

References

- [1] SLAVÍČKOVÁ, Pavla a Zdeněk PUCHINGER. Malé dějiny účetnictví v českých zemích před rokem 1989. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4301-0.
- [2] Zákon č. 563/1991Sb. o účetnictví v aktuálním znění
- [3] Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) 2005 včetně Mezinárodních účetních standardů (IAS) a Interpretací k 1. lednu 2005: úplné znění všech Mezinárodních standardů účetního výkaznictví k 1. lednu 2005. Praha: International Accounting Standards Board, 2005. 1 sv., ISBN 80-239-5721-X.
- [4] KRECHOVSKA, M.; TAUSL PROCHAZKOVA, P. Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting. In *Procedia Engineering*. Amsterdam : Elsevier, 2014, s.1144–1151. ISBN 1877-7058
- [5] HINKE, Jana. Evolution trends in finance accounting in the european union. In: *New trends of business management in theory and practice in crossborder comparison*. Chemnitz: Verlag der Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H., 2011, s. 47-54. ISBN 978-3-86367-007-8.
- [6] Vyhláška č. 500/2002Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č.563/1992Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění k 1. 1. 2016
- [7] International Accounting Standard 37. The EU Single Market [online]. European Commission, 2009 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias37_en.pdf
- [8] MLÁDEK, Robert. Postupy účtování podle IFRS = IFRS policies and procedures. Praha: Leges, 2009. ISBN 978-80-87212-13-4
- [9] DELOITTE. IAS 37 — Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets [online]. ©2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.iasplus.com/en/standards/standard36>
- [10] International Accounting Standard 36. The EU Single Market [online]. European Commission, 2010 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias36_en.pdf
- [11] International Accounting Standard 16. The EU Single Market [online]. European Commission, 2009 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias16_en.pdf
- [12] ŠRÁMKOVÁ, Alice, JANOUŠKOVÁ, Martina. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví – praktické aplikace. Praha: Institut Svazu účetních, a.s., 2015. ISBN 978-80-86716-99-2
- [13] ALEXANDER, David, NOBES, Christopher. Financial Accounting an International Introduction. Essex: Pearson Education Limited, 2004. ISBN 0-273-68520-1
- [14] JÍLEK, Josef., SVOBODOVÁ, Jitka. Účetnictví podle mezinárodních standardů

účetního výkaznictví. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4255-7

[15] DVOŘÁKOVÁ, Dana. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3652-2

[16] POJSLOVÁ, Romana, STANĚK, Stanislav a BRANDEJS, Michal. Komponentní přístup odepisování nebo tvorba rezervy na opravy. Účetní zpravodaj Deloitte [online]. 2010 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Accounting%20News/ucetni_zpravodaj_1002.pdf

[17] ZELENKOVÁ, Marie. Negativní dopad daňově účinné rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku na věrný a poctivý obraz účetní závěrky. Český finanční a účetní časopis [online]. 2010, 5(1) [cit. 5.3.2014]. ISSN: 1802-2200. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=cfuc&pdf=59.pdf>

[18] PACOVKÝ, Tomáš. Komponentní odpisování v roce 2011. finance.cz [online]. 18.3.2011 [cit. 10.12.2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/302145-komponentni-odpisovani-v-roce-2011/>

[19] SAZEČKOVÁ, Michala. Změny v zákoně o účetnictví – část třetí. [online]. 1.12.2015 [cit. 13.3.2016]. Dostupné z: <http://www.rsm.global/czechrepublic/cs/novinky/zmeny-v-zakone-o-ucetnictvi-v-roce-2016-cast-treti>

Contact

Ing. Jitka Zborková, Ph.D.,
University of West Bohemia
E-mail: prochaz2@kfu.zcu.cz.

Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.,
University of West Bohemia
E-mail: mhorova@kfu.zcu.cz.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN THE CZECH REPUBLIC

Pavĺina Křibíková
Blanka Poczatková¹

ABSTRACT

The article deals with the social responsibility of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Czech Republic. On the basis of secondary research, it analyses the level of awareness of social responsibility among SMEs and based on a survey being realized in 2015, it discusses the role of consulting companies in corporate social responsibility concept building in SMEs. There were 10 counselling companies involved in the brief questionnaire. Based on 9 criteria and pair comparison methods, it was investigated whether these companies are adopting the CSR concept, what is their competitiveness and the role in relation to SMEs, which they provide an advice with as it comes to the implementation of the three pillars of social responsibility. Results of the investigation confirmed that the consulting companies having the concept of social responsibility implemented in their strategy are assessed better and are more competitive.

KEY WORDS

CSR concept, pillars of CSR concept, SMEs

JEL CLASSIFICATION

L22, M14

5. Introduction

Today the companies are not evaluated only by economic aspects but furthermore by how they contribute to the region and state development and how they participate in the European structures. The article deals with the social responsibility of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Czech Republic. In the second chapter of the article, there is a theoretical background of counselling services description, because we are interested in counselling companies' role in corporate social responsible concept building. We involved ten counselling companies into the brief questionnaire. The third chapter describes CSR concept, what corporate social responsibility means and what it brings to the company, further describes the role of SMEs companies in global corporate social responsibility. It also evaluates the situation in the Czech Republic, i.e. whether the companies are aware of CSR concept and whether they implement it to their companies.

6. Counselling

Counselling and its application can be defined in many ways. We can see counselling in terms of the wide functional aspect. Fritz Steele defines counselling in the following way: “Counselling process I consider any served help focused on the content, process or task structure, where the counsellor is not responsible for the task performance but helps those

¹ Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA, Czech Republic, blanka.poczatkova@vsb.cz
Ing. Pavĺina Křibíková, Ph.D., Czech Republic, pavlina.kribikova@vsb.cz

being responsible for it” (Steele 1975). Peter Block even says: “The man seeks for help whenever he tries to change or improve particular status but does not have impact on the implementation of these tendencies. Most people in managerial positions in companies really are the counsellors although they do not call themselves this way” (Block 1981). In short, we can say that the counselling process is a planned and structured dialogue between a counsellor and client.

Counsellor is a person or organization who gives advice on how to manage. This advice can differ and can be related to many human activities or fields. To get respect, the counsellors should be authentic, be ethical, be themselves and stand up for their opinion.

Counselling for management should be seen as qualified service or method providing practical help and advice. Without doubt, specified field is developing from management counselling, thus it should be treated as such. It helps to make managing practice more qualified as well as individual effort and efficiency of the whole organization. This method can be applied by many technically educated people, whose main job is not counselling, but education, training, research, systems development, helping developing countries in the frame of short-term tasks etc. If this activity is supposed to be effective, these people should be acquainted with the counselling tools and knowledge and follow the rules of professional counselling.

Management counsellors provide with a wide spectrum of services regarding all aspects of management and running the companies of any size as well as management and administration of public administration, local and non-profit organizations. Their goal is to keep in touch with the newest knowledge in the management field and master the questions which management can deal with and which can be confronted with in the future. Counselling profession sees the changes as challenge and extraordinary opportunity to offer the services in the fields being new for many managers; that is why the role of the counsellors has been and still is very important at assessing, searching for new partners, proposals of new accounting and controlling systems, application of new information technologies, employees training etc.

Counselling is basically a counselling service. It means the counsellors are only advisors and do not have direct competence to make decisions about the changes and implement them. They only are responsible for the quality and integrity of their qualified recommendation; the clients are the ones being responsible for implementing those recommendations into the practice. Not only to give the right advice, but to give it in right way, to the right person and in right time – these are basic attributes of good counsellor. On the other hand, the client has to learn how to receive and use this advice (Poczatková, etc., 1991).

One of the main tasks of the counselling companies is to give help and advice to SME how to implement all pillars of the CSR concept.

When a company has this concept it is supposed to be a better counsellor and it can obtain some competitive advantage.

7. Corporate Social Responsibility (CSR)

An idea of the companies' social responsibility is not new. A tendency to strengthen the relationships and be not focused only on making profit can be already traced in 19th century when companies' owners built the dormitories for their workers to save their labour force and thus to make their mutual relationship better. What CSR means?

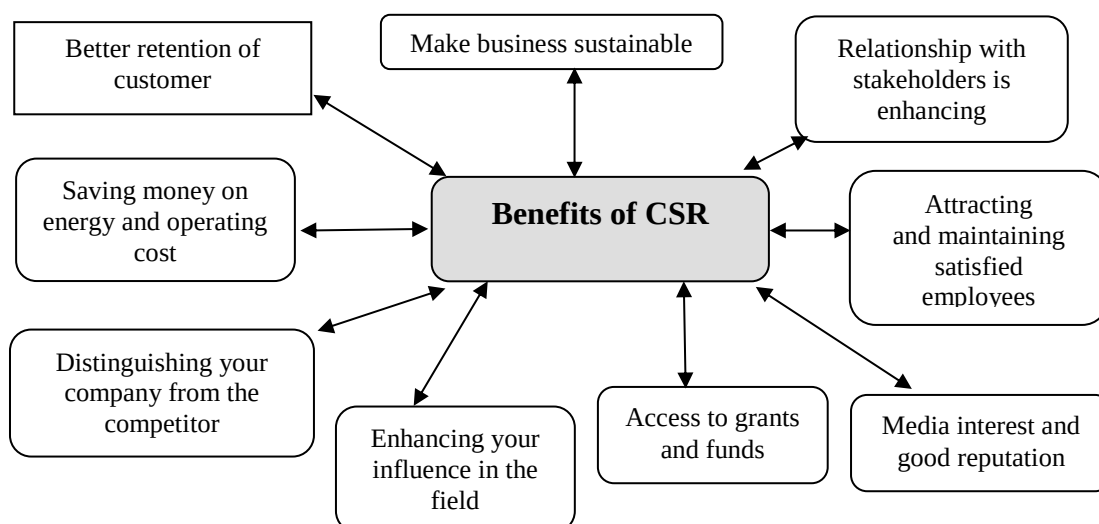
CSR is a trend trying to address the companies to change their orientation from short-term to long-term goals, from maximum to optimal profit. Socially responsible companies behave in order to take into account the needs of internal and external environment, to contribute to sustainable development, to be transparent and generally to help to develop the society in the frame and behind the frame of its commercial activities. Social responsibility is manifested by

the positive opinions, practices or programmes integration into entrepreneurship's strategy on the management highest level. This attitude needs to move the view of own social role from the level "profit only" to wider view in the context of 3 P - "people, planet, profit". It means to function in so called triple-bottom-line - the principle, according which the company should stand on three pillars: economic prosperity (profit), a quality of the environment (planet) and social capital (people), when the company focuses not only on economic growth but on environmental and social aspects as well. The company does not function being separated from surrounded world it is a direct part of it.

a. Positive aspects of CSR concept in the company

By the CSR concept, socially responsible company gains many benefits mainly non-financial. These benefits make profit higher because socially responsible company can become very interesting for the customers and investors. The customers are those who make the company viable, buying its products or services. This significant role gives the strong weapon to the customers by their valets. They appreciate or punish the companies not being enough socially responsible.

Figure 1: Benefits of CSR



Source: own processing

CSR concept is significantly supported by the transnational and international organizations. In the EU and United Nations, many methods have been built to measure CSR. Evaluation of social responsibility can be provided either by exact methods or by different index and benchmarking comparisons.

CSR concept regards also small and middle companies and their opportunities. CSR has to become relevant also for these because they create 99 % of all companies and employ 50 % of all employees within the Europe.

Research within Europe has shown that 50 % of small and middle companies already act according CSR concept. They donate to culture, sport and generally beneficial projects. Their approach is characterized by locality, periodicity and minimum connection with company's strategy. Research also showed lack of CSR awareness and possible contributions. So it is important to go from what the companies do and develop these activities and connect them with company's strategy.

Regarding a role of SMEs in global CSR, those are similarly as large companies involved in global CSR. However, they are usually not the key players. They are followers and those who are influenced by large and multinational companies. Because of great number of SMEs

in national economies, their role in global CSR would be more significant with some support. And so, there is a space for counselling companies to help small and middle sized enterprises with corporate social responsibility concept building.

b. CSR in the Czech Republic

Smart firms know that their long-term success is based on continuous good relations with their employees, suppliers and other stakeholders.

In the Czech Republic, the CSR concept started to develop in the second half of the 90ties. Since then, several researches connected with corporate social responsibility awareness have been realized. They were mostly focused on SMEs in Prague. But for example, a survey entitled *Corporate Social Responsibility – A New Factor of Corporate Competitiveness*², which was realized in 2008, was focused on the entire Czech Republic. There were 225 companies of all sizes from all 14 regions of the Czech Republic involved in it. The objective of the survey was to identify the level of awareness about CSR tools and the ability to utilize them.

The results of the survey showed that 47 % of involved companies knew about CSR concept. Percentage of companies knowing about CSR concept was increasing together with an increase of the size of the company. Significant majority of companies (almost 90 %) embraced at least one CSR activity aimed at own employees, 93 % of reviewed companies were involved in at least one activity related to external dimension of CSR.

Compared to consumers in foreign developed economies, Czech people still do not have enough information about impact of production on the environment, social sphere or public health. And there are (tab. num. 1) barriers or reasons why small and middle-sized companies in the Czech Republic do not behave as corporate socially responsible companies.

Table 1: Major barriers for implementing CSR activities

Major barriers for implementing CSR activities	2008	2012
Such behaviour (responsible) does not benefit to the company in any way	9 %	46 %
Lack of time	22 %	44 %
Lack of human resources/ capacity	23 %	42 %
Lack of financial resources	42 %	40 %
Absence of state/ government support, unfavourable legislative and tax environment	27 %	55 %
Bureaucracy	21 %	51 %

Source: Modified by Business Leaders forum

Generally speaking, the main obstacles for the Czech companies to not behave as CSR companies are a lack of financial resources, lack of state or government support and lack of human resources. The bureaucracy is quite important too. And we can see that almost all obstacles are more important (they increase) in the 2012.

We should understand CSR as just normal everyday work, nothing exotic, nothing difficult and nothing costly. The basic philosophical approach is a balance of the three named pillars. If they are connected to company strategy, then competitive advantage is affected. Today's society and stakeholders require more transparency, more information from the companies, so also small and medium size enterprises have to start with something they may not have done before because CSR concept is not limited only to transnational companies but it is intended

² Dinga, M., Business Leaders Forum (2008), *Corporate Social Responsibility – A New Factor of Corporate Competitiveness (Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti)*, Prague, available at: <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?z/5oBELbQOp3k/O/7EYGhm5gx+IJs2xr1/ZaajokasA=>

for small and middle ones and public authorities as well. And there is area for counselling companies and their role in implementing corporate social responsibility concept.

We focused on counselling services in the field of CSR concept building. The task of the counselling companies is to give help and advice to SME with the implementation of all pillars of the CSR concept.

From this point of view, it is more effective when counselling company itself follows this concept or tries to apply it. In this case it can not only give advice but also be useful as a practical example. When a company has this concept, it is supposed to be a better counsellor and it can obtain some competitive advantage.

It was the reason why we were interested in corporate social responsible concept in counselling companies in the Czech Republic.

To evaluate a significance of the CSR in the counselling companies, we have involved ten counselling companies to our research. These companies are of a similar size and focus on similar activities. Six of them focus on CSR, trying to apply its principles in practice and four companies do not. We have considered the criteria being characteristic for this concept.

We have chosen subjectively 9 criteria which are closely connected with CSR concept and the pair comparison method was used.

Chosen comparison criteria:

- K1: CSR (as a whole)
- K2: ISO norms and certificates
- K3: Sphere of action and the number of subsidiaries
- K4: Approach to environment
- K5: Innovation and sustainability
- K6: Operating period in the market
- K7: Ethical codex
- K8: CSR elements
- K9: Company's presentation

On the basis of these criteria we have determined their significance by the pair comparison and have determined their normed weights.

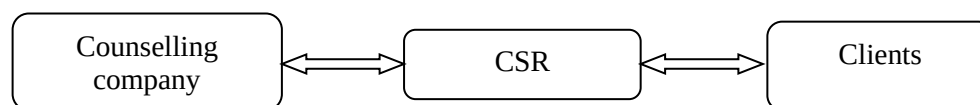
On the basis, of weights the criteria were listed according to their importance:

1. K1 (*CSR concept as a whole*)
2. K2 (*ISO norms and certificates*)
3. K4 (*Approach to environment*)

There are three the most important criteria according to the respondents' opinion. If the counselling company wants to use CSR contributions, it has to present and communicate its activities. Then it can serve as a good example and multiply CSR concept contributions. Counselling companies with CSR concept from our example have a better position on the market (more clients) and better performance.

Within the process of CSR implementation, several relations can arise impacting each other. If a counselling company itself follows the CSR concept it can influence a client more effectively. Such process guarantees high effectiveness with acceptable expenses.

Figure 2: Relations between CSR, counselling and client in CSR concept building



Source: own processing

The results of our research show and confirm that the counselling companies with CSR concept are evaluated better than other and are more competitive. So the other counselling companies should follow their example.

8. Conclusion

Opinion being gradually developed has shown that economic interests do not have to be in opposition to society interests. If these interests become interconnected, the company can obtain competitive advantage. CSR can be considered a potential source of competitiveness the European Union promotes.

Despite the advantages mentioned, there is still a lot of criticism. It states that a company is obliged only to its owners and CSR is vague and cannot be measured exactly.

The CSR concept is closely connected with globalization and its importance is increasing with changes of environment, pressure to keep the position in the market, turnover increase and profit making, which often forces companies to behave carelessly. We need sustainable and ethically driven success, not success at all costs.

Company with the CSR concept can benefit from it. This can be seen by positive media profile, surveys of employees, community and customer satisfaction and so on.

Currently, the issue of CSR concept implication is widely discussed. Our main task is to support such companies' behavior, which would help to develop our region, our country, our world. Not only companies but also individuals should behave in a socially responsible way.

References

- [1] Block, P. *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. Austin, TX: Learning Concepts, 1981. p. V a 2. ISBN 0-7879-4803-9.
- [2] Business Leaders Forum. *BLF - O nás* [online]. [2006] [cit. 2015-10-20]. Dostupný z www: <http://www.blf.cz/about.htm>.
- [3] Business Leaders Forum. *Rady a tipy ze světa CSR* [online]. [2008] [cit. 2015-10-14]. Dostupný z www: <http://www.csr-online.cz> >. Použity jednotlivé odkazy.
- [4] Dinga, M. Business Leaders Forum (2008), Corporate Social Responsibility – A New Factor of Corporate Competitiveness (Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti), Prague, available at: <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?z/5oBELbQOp3k/O/7EYGhm5gx+IJs2xr1/ZaajokasA=>.
- [5] Greiner, L., Metzger, R. *Consulting to management*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. p. 7.
- [6] Mikoláš, Zdeněk a Blanka Poczatková. *Základy práce poradce v podnikání: pomůcka pro poradce v podnikání*. 1. vyd. Háj ve Slezsku - Lhota: MAJ, 2000, 77 s. ISBN 80-864-5800-8.
- [7] Poczatková, Blanka, Pavlína Klumparová a Renáta Nešporková. *Poradenství pro podnikání*. 1. vyd. Havířov: in-PRESS CZ, 2014, 156 s. ISBN 978-80-905178-3-7.
- [8] Poczatková, Blanka; Mikoláš, Zdeněk; Ludvík, Ladislav. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. Ostrava, EkF VŠB-TU Ostrava, 2007.
- [9] Polášek, David. *Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Companies in the Czech Republic*. 2012. www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/.../DP_David_Polasek.doc.

- [10] Steele, F. *Consulting for organizational changes*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975. 201 p., p. 3, ISBN 0-87023-166-9.

Contact

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA
VŠB –Technical University Ostrava
Faculty of Economics
Department of Business Administration
Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1, Czech Republic
E-mail: blanka.poczatkova@vsb.cz

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.
VŠB –Technical University Ostrava
Faculty of Economics
Department of Business Administration
Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1, Czech Republic
E-mail: pavlina.kribikova@vsb.cz

COMPANIES WITHOUT MANAGERS - REALITY OR SCIENCE FICTION?

PAVLÍNA KŘIBÍKOVÁ¹

ABSTRACT

The paper deals with the role of managers in a company. In the first part, it provides with view on company functioned without hierarchic organizational structures and directive management. The second part depicts the results of empiric research realized in huge companies in the Czech Republic in the field of applied management styles, use of team work and level of teams' independence.

KEY WORDS

Organizational structure, management, management style, team work.

JEL CLASSIFICATION

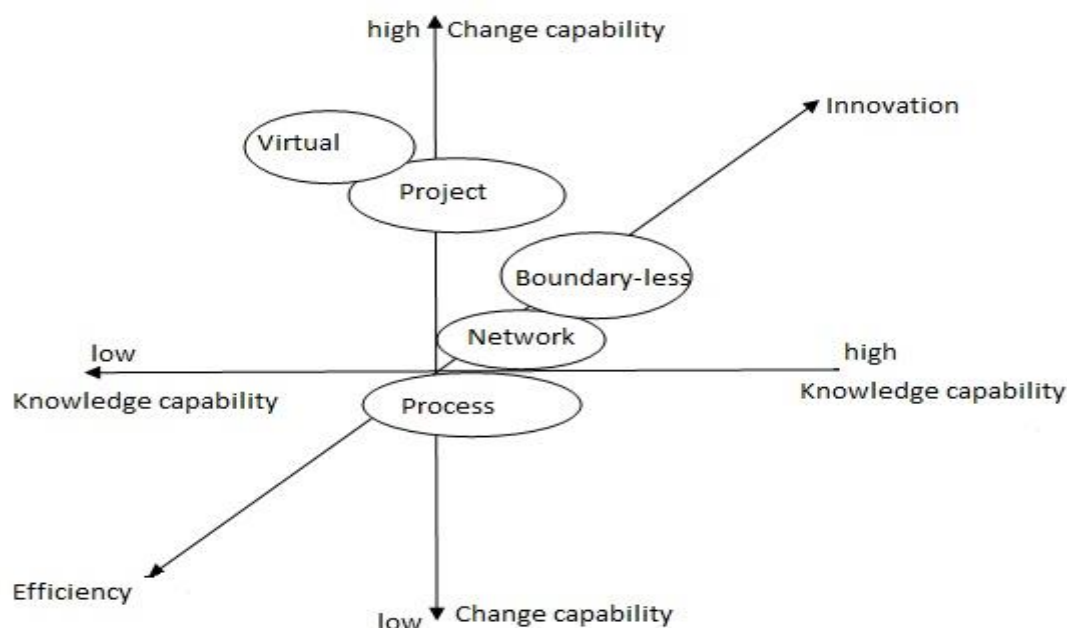
L22, M14

1. Introduction

A period of economic recession, which followed financial crisis in 2008, has died down slowly; many companies went through restructuring, reorganization or revitalization in order to survive. Present time as well as economic environment is still chaotic though, turbulent and hardly predictable. In such environment, companies should more apply flexible organizational structures enabling a better use of flexibility and creativity of their employees. Such structures match a different form of management. A method of “sugar and whip” alias directive methods of management, having been applied in classic (hierarchic) organizational structures, does not belong to 21st century. Modern organization has to be based on different principles. In case the organizational structure is understood as an arrangement of basic elements in organization (thus people, work, technology and information) then this structure has to be flexible and added by culture based on trust, openness and knowledge share. Organizational development is thus evidently marked by development heading towards a making organizational structure flexible, which is represented by decentralization, low level of formalization, implementation of reengineering and slim process and is accompanied by active employees' involvement in tasks fulfilment, support of their independence (3 S) and support of knowledge share (learning or knowledge-based organization). Those tendencies reflect new organizational models meaning compromise among four dimensions namely changing capacity (ability to change = flexibility), innovativeness (ability to realize innovation), knowledge-based capacity (creation and share of knowledge) and effectiveness, because achievement of higher level in one dimension goes at the expense of the other one. For example, compromise can be made between flexibility and knowledge when virtual organization is able to change relatively easily but it is less effective in creation and knowledge share. Contrary to that, procedural organization risks “sacrificing” of innovativeness while effectiveness is achieved by unified focus on thought (see Figure 1).

¹Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D., VŠB-TU Ostrava, Faculty of Economics, Business Administration Department, e-mail: pavlina.kribikova@vsb.cz

Figure 1: Mapping the new models of organization



Source: Whittington, Mayer (2002, str. 6).

The first part of this paper tries to show the function of organizations with non-traditional design and managerial style in the world. The second part is focused on the situation in the Czech huge companies taking part in the questioning.

2. Management and organizational structures

What is the organization of 21st century like and what the role of managers should be in those organizations? Are they needed? Opinions of professionals differ. By Nonaka, Takeuchi (1995), knowledge is created by the middle managers. Those are often the team leaders or the project managers and communication in organization is provided by spiral communication process involving both executive managers and employees of the first line. From this point of view, those are necessary for organization because they stand in the center of knowledge management, in the intersection of vertical and horizontal information flow inside the company. As for the importance of the middle management's role the Japanese authors' opinion is contradictory to many other authors such as Peters, Kanter or Quinn (Nonaka, Takeuchi, 1995), who see the middle management as needless element and burden. Based on their experience and research, Japanese authors unequivocally point out the key role of the middle management presenting them as the bridge between visions of top management and often chaotic reality of business, which the employees of the first line are confronted with. In the contrary, based on his experience, Gary Hamel sees the managers as useless, uselessly very well paid and costs connected with them he considers the „cost of tyranny.“

2.1 Organizational structures

Although the model of organization without managers is not significantly widely used, it exists and functions in many companies. The aim of the Morning Star company is to “create company, in which all its team members would be self-managed professionals communicating and coordinating their activities with other colleagues, customers, suppliers and other participants of process without any orders being given by somebody else” (Hamel, 2011).

Each employee is responsible for elaboration of his personal mission; it is kind of declaration in which he outlines his possible contribution to the company's aims. These personal declarations serve as the base for so called Morning Star's model of management. Employees are responsible for realization of their personal tasks (mission) and for obtaining experience, sources and needed cooperation necessary to fulfill the mission (they are managed by their missions and obligations, not by manager). Each year, the employee negotiates an agreement with his colleagues, who have the biggest impact on his work. Those agreements are basically the operational plans for the aims' fulfilment; those agreements are changing each year in order to react to the changes of competences and interests. Within time, employees can take more difficult tasks over and hand the less difficult ones to new employees. Such company has no hierarchy so there is no place to climb up the career ladder. There is internal competitiveness and rivalry but it is rather focused on who is going to contribute to company's success more than on who is going to get better post. Statement that responsibility is motivating is valid here. Above that, no information is secret, all rewards are discussing among all employees as well as higher costs, disputes are solved and the results of previous time period are debated. Can this model function in organization with bigger number of employees, can it be transferred to different culture, and can it handle serious danger? Hamel (2011) says yes because huge corporations are mostly divided into divisions and those divisions' representatives could negotiate the same internal agreements. By Hamel, this model can be used also in organization with traditional hierarchic structure but adaptation would take time, energy and effort.

A similar model of management thus organization without common hierarchic structure is functioning in the company W. L. Gore & Associates (Gore), which since its foundation in 1958 operates as the flat organization based on team cooperation supporting an initiative. There is neither traditional organizational scheme nor managing chain nor predetermined communication channels. All people communicate between each other. These people are not employees but they are partners hired for particular working area; under management of “a sponsor” - not manager (rather natural leader) and with understanding of opportunities and team aims, they arrange their commitments to fulfill the project; those commitments are based on their skills and abilities.

Within 1980s, the company Harley-Davidson went through crisis and was reorganized. Process of reorganization lead to radically new organization, in which hierarchic structure was replaced by circle one. It involves three circles (elements) focused on demand creation, products production and support provision. Management (leadership) and strategic council stand in the middle and members are nominated out of particular circles. Extraordinariness of such structure lies in the fact that the model being usually practiced at the lower management levels is applied at the level of top management. Decisions are made as close as the problems are and people standing in hierarchic structure at the leaders' posts were moved to the posts of agents and coaches. Leadership means shared responsibility and managers in the circle operate by themselves.

The founder of Japanese company Kyocera International, Dr. Kazuo Inamori, had also problem with decreasing flexibility and effectiveness. Thus, he divided it into small organizational units, which he named “amoebas”. Leaders are being chosen in the frame of the company and are authorized to manage the individual amoeba. In this management system, each amoeba creates its own plan under supervision of the leader. All members of amoeba share their knowledge and effort to achieve the aims. Each employee thus takes over the role and participates in the management. Amoeba brings advantages of small company into any huge company. Amoeba management is characterized as “collective effort” and “collective management”. The basic idea is to engage and empower the employees to act as independent owners and partners towards other parts of organization. Such high level of

decentralization gives the employees the option to take active part in the management; on the other hand, the employees themselves consider such environment very demanding and exhausting. Competition among amoebas can bring conflicts, too, especially when the amoeba competes on sources; but organization's culture serves as primary mechanism guaranteeing that interests of organization would be always on the first place. Amoebas as independent entities negotiate transfer prices among themselves as well as with external customers. All payments are provided in cash in order to avoid accounting of reserves and time differences. For organization as a whole, decentralization means a possibility to react to any situation or problem in the fast way (there is no necessity to wait for permission from far located head office as it is in centralized organizations). Amoeba management depends on leadership and its effective implementation. Situation when people would not be interested in engagement and they would rather prefer managers to plan, monitor and evaluate their work can become a big problem. To make the amoeba management functional, it has to be supported by suitable organizational culture and managerial style. Organizational culture has to support entrepreneurship's independence and collective cooperation among individual groups (amoebas). Leaders have to be able to empower employees.

2.2 Organization management

Flexible organization based on team work has to be supported by not only suitable organizational culture but style of management as well. Coaching, leadership and neuro-leadership are considered. Proper implementation of those styles should support the use of team work and give independence to the teams as it comes to their decision making and responsibility for tasks fulfilment. Thomasová (2013) defines the work team as a higher form of collective work organization. A group of employees can be called a team under particular conditions:

- the aim is determined and the team has to make common effort to achieve it,
- all team members are responsible for the aim fulfilment, rate of responsibility is not specified for individual member but for the team as a whole,
- when achieving the aim, team members depend on each other; achievement of the aim is impacted by mutual interaction among the members,
- each member is responsible for activities leading to the aim fulfilment.

Not all people know and want to work in the team. It is necessary to motivate and lead them; natural way is the best way to do so i.e. to use natural functions of the brain. Neuro-leadership is scientific discipline based on the newest knowledge on brain functioning. In the period of fast changes and increasing connection between relationships, it is demanded to improve the way, in which people cooperate. Understanding of real factors influencing social behavior seems to be very topical.

The term „neuro-leadership“ has been named by David Rock, who deals with neuroscience. He has established Neuro-leadership Institute, which works on share and application of neuro-scientific knowledge to effective managers' work. It involves not only their personal development but their practice as well.

Based on this knowledge, companies can be divided into two groups: HOW and WHY. Companies HOW are classic hierarchic corporations oriented to the aims, plans, performance. They are managed by “sugar and whip” method and they understand money as the strongest motivating factor. Employees are human resources and differences between them and the management are visible at first sight (big CEO offices, special parking lots, dress code etc.). In those companies, logic and analyses count and the word HOW is the key word (how to do something, how to get it, how to have plane). Emotional part of the brain is considered where

the question HOW is placed. This part of the brain refuses to make the change; it compares the present time through the filter of the past. People in such companies are often affected by burnout syndrome.

Companies WHY are oriented to meaning of its work. Sense of its existence is to fulfill its mission, values. Money is considered energy exchange, the coaching and questioning are the basic style of work. Those companies do not have pyramidal but circle structure (Harley-Davidson), there is no sign of power (Morning Star), strong company culture is typical (Kyocera). Extraordinariness and creativity are appreciated and WHY is the key word (why we do what we do). Those companies are not afraid of the changes and often work with the newest technologies. People working for the company are perceived as partners (Gore).

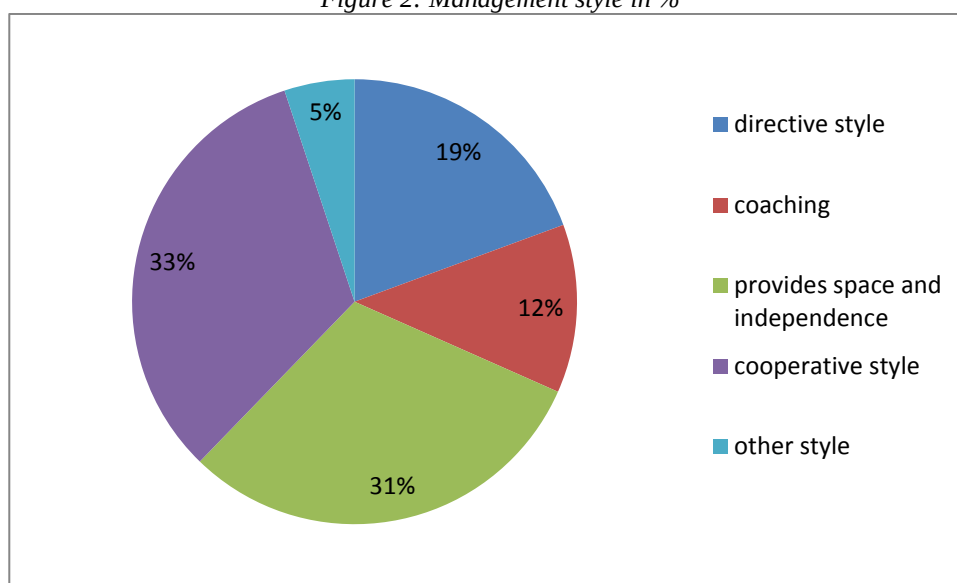
In the present globalized world when almost everything can be produced in a cheap way, difference between individual products or services is being eliminated and companies not knowing their WHY are to disappear. Based on functioning of above mentioned companies, it is evident that engagement of the employees into management provides the organizations with option to use human potential as well as with significant competitive advantage.

3. Management and organizational structure in the Czech Republic

Recent research realized in the big companies in the Czech Republic reported some movement from classic hierarchic structures to more flexible ones but clear trend to release the organizational structure in the CR was not proved. Former organizational structures were line-staff and functional in 86 % of organizations. New organizational structures (after change) reported their decrease to 33,7 % (thus decrease by 52,3 %) and, in the contrary, percentage of organizations using procedural structure moved to 31,5 % out of almost 5 %. Following graphs show situation in the Czech companies in the team work, in the level of the use of teams' independence and the management style.

As for the management style, 19 % of organizations mention the directive style as prevailing one. 12 % of organizations use coaching, 31 % of organizations use independence in decision making and 33 % of organizations use cooperative style (figure 2). The directive style of management is not dominating, however, companies obviously lack the use of team work as well as teams' independence.

Figure 2: Management style in %

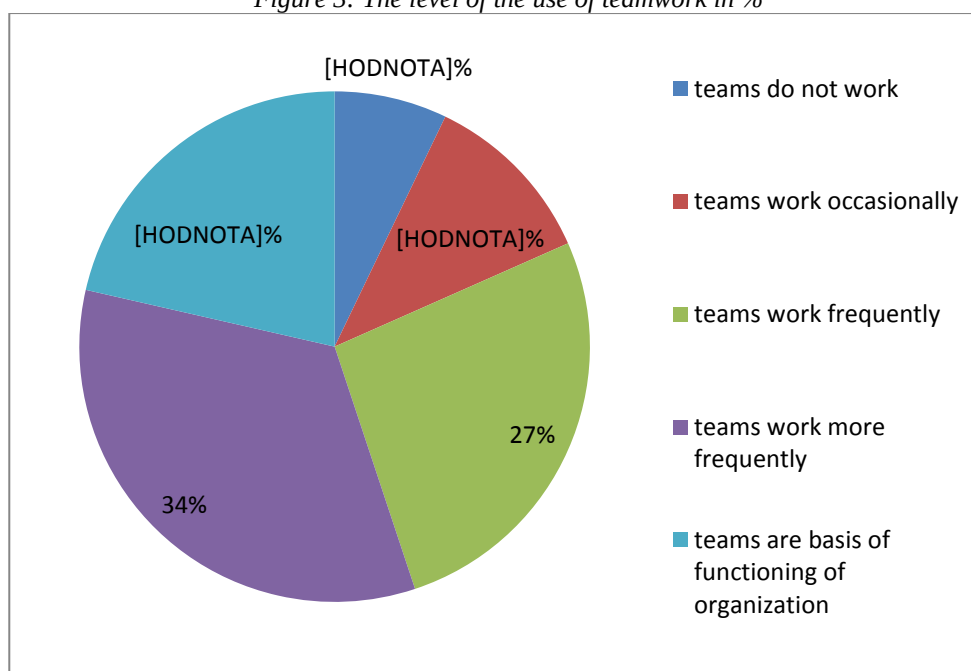


Source: own processing

In 9 % of companies, managers hold most of the power. In 11 % of companies, they delegate power whenever it is possible. 39 % of companies, delegate power slightly and mildly (2nd and 3rd level) and 41 % of companies, delegate power at the level of 4 (scale 1 = managers hold the power, 5 = delegate whenever it is possible).

The level of the use of team work was also evaluated by the scale 1 – 5 (1 = teams are not built at all, 5 = teams are the base of organization’s functioning). Seven per cent of companies do not build the teams at all, teams work occasionally in 11 % of companies. Teams work frequently in 27 % of companies, 34 % of companies use team work more frequently and in 21 % of companies the teams are considered the base of their functioning (figure 3). This evaluation of team work basically matches the management styles the organizations mentioned.

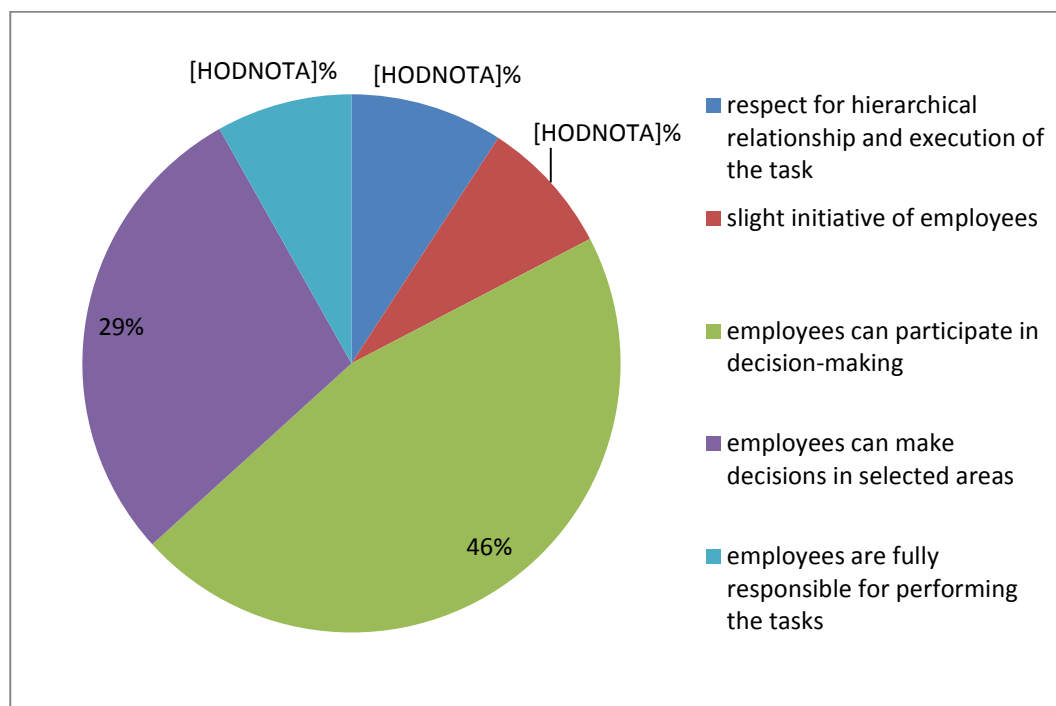
Figure 3: The level of the use of teamwork in %



Source: own processing

As the rate of initiative and independence of employees is considered - perceived as positive and contributing to organization’s performance (scale 1 – 5; 1 = employees should follow the rules of superiority and subordination and do only ordered tasks, 5 = fulfillment of the tasks is fully in employees’ competence, their initiative and creativity) then only 8 % of companies leave competences fully to the employees; 9 % of companies demand strict observance of superiority and subordination (respect for hierarchical relationships). If 2nd level (slight initiative of employees-8 %) would be added to those 9 %, we get 17 %, which almost matches the percentage of companies with directive management. However, 21 % of companies report that the teams are the base of organization’s functioning but in only 8 % of companies the employees are fully competent to fulfill the tasks by themselves. Provision of a high rate of independence is a rather unique phenomenon (figure 4).

Figure 4: The degree of employee initiative and autonomy in %



Source: own processing

4. Conclusion

Theory of management discusses different types of flexible organizational structures and points out their positive impact on the use of human potential and organization's performance. Trend to implement such structures is very slow and global share in Europe neither in the world cannot be considered. Examples of flexible structure functioning mentioned above prove that the trend of implementation of flat, decentralized structures where horizontal communication prevails and independence and initiative is supported is proper. This trend reflects continually changing conditions in environment, in which the companies operate. Although the companies are historically integrated vertically to manage access to the limited physical sources, modern companies are internally and externally divided, take part in different alliances, joint ventures and outsource activities, which could be considered the core of their operations. Global competition, increasing impact of knowledge work and rapid decrease of cost on information technology increases a pressure on companies to make them accept a modern structure. The change of hierarchic organizational structure should lead to self-managed internal "business units" creating internal market system in organization. Development of organizational structure is directed from hierarchic structures over matrix structures towards the nets of decentralized business units. The role of managers is moved from the role of businessman and performance monitoring to the architect, who is responsible for design and organization to achieve as the best compromise between personal initiative and organization performance. The organization being able to motivate and coordinate the activities of its members should become the result of organizing. Performance of organization decreases in case there is lack of motivation, coordination or both aspects.

Determination of organizational structure depends on the company (used technology, its size, strategy), branch, in which the company operates but also on demographical conditions, labor force structure, environment stability etc. At present time, it is clear that stable economic environment, in which classic (mechanical) organizational structure functioned well, does not exist; therefore, managers should consider its change and continual move to organic structures (flexible). "Grafting" can be the first step (European "older" companies are often able to implement selectively e.g. internal net in the frame of existing structure) thus to apply the new organizational elements into the basic current (old) structures. Such organizational hybrids are able to get the best of new organizational models without throwing away everything old.

Also in the big Czech companies in the sample, a slow departure from classic structures to flexible ones can be seen as well as managers are not willing to give up their prestige posts with prestige salary. On the other hand, there is a question to answer. Are there employees with suitable skills, abilities and willingness to take over such high rate of responsibility in the Czech companies?

References

- [1] Hamel, G., 2011. First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review* [online]. December 2011. ISSN 0017-8012. Available from: <http://hbr.org/2011/12/first-lets-all-the-managers/ar/10>, [accessed 12. 10. 2012].
- [2] Jenkinson, A. - Sain, B., 2005. *Harley Davidson, Organization-led Integrated Marketing*. [online]. April 2005. Centre for Integrated Marketing, University of Luton. Available from: http://www.centreforintegratedmarketing.com/gfx/documents/_harley-davidson-organisation-led-im.pdf [accessed 5. 4. 2012].
- [3] Křibíková, P. 2014. Vývojové trendy organizačních struktur velkých podniků a jejich projevy v ČR. Ostrava: 2014. *Doktorská disertační práce*.
- [4] Nonaka, I. - Takeuchi H., 1995. *The knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p. ISBN 0-19-509269-4.
- [5] Thomasová, E., 2013. *Organizovanie: teória a prax organizovania podniku*. Bratislava: Sprint2, 2013. 320 s. ISBN 978-80-89393-93-0.
- [6] Whittington, R. - Mayer, M., 2002. *Organising for Success in the Twenty-First Century. A Starting point for Change*. London: CIPD House, 2002. 37 p. ISBN 0-85292-973-0.
- [7] Vokáč Čmolík, J., 2013. *Trhák aneb 21 kapitol o vašem mozku*. Praha: Inner Winner, 2013. ISBN 978-80-7349-355-4.
- [8] Company website KYOCERA CORPORATION. Available from: <http://global.kyocera.com/>
- [9] Company website GORE (W. L. Gore & Associates). Available from: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/index.html
- [10] Company website MORNING STAR COMPANY. Available from: <http://www.morningstarco.com/>
- [11] Company website HARLEY DAVIDSON. Available from: http://www.centreforintegratedmarketing.com/gfx/documents/_harley-davidson-organisation-led-im.pdf

Contact

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

VŠB – TU Ostrava, Faculty of Economics, Business Administration Department

Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1, Czech Republic

E-mail: pavlina.kribikova@vsb.cz

CLUSTER AND ITS CONTRIBUTION TO REGIONAL DEVELOPMENT

KLASTER A JEHO PRÍNOSY PRE REGIONÁLNY ROZVOJ

Martin Križan¹, Stanislava Deaková²

ABSTRACT

The process of globalization requires highly flexible receiving of innovative solutions which often especially SMEs are not able to carry out. One of the possible strategies which organization can receive to maintain its competitive advantage is the "strategy of cooperation" through the "cluster" formation. This system is one of the problems arising from global situations solution. Clusters generally increase the competitive advantages of the region, contribute to the networking and cooperation, are the source of innovation, maintain companies motive force within the industry and increase the collective power.

KEY WORDS

competitiveness, clusters, cluster activities, cooperation, regional development,

JEL CLASSIFICATION

L10

1. Úvod

Súčasný trhový prostredie charakterizujú neustále finančné a globálne zmeny. V dôsledku týchto zmien rastie tlak na konkurencieschopnosť, tlak na potrebu vyrábať lacno a kvalitne, rýchlo inovovať, poskytovať vysokú úroveň služieb. Globalizácia trhu prináša nové výzvy, nové možnosti, ale aj nečakané riziká a hrozby, ktoré rôznou mierou ovplyvňujú všetky podnikateľské subjekty bez rozdielu na veľkosť, miesto pôsobenia, charakter podnikateľskej činnosti a pod..

Pre spoločnosti aktívne pôsobiace v takomto prostredí je stále náročnejšie sa prispôbiť rýchlo meniacim podmienkam a zároveň si zachovávať, resp. zvyšovať svoju konkurencieschopnosť ako nevyhnutný predpoklad ďalšej existencie v takto rýchlo meniacom sa prostredí. Niektoré podnikateľské subjekty nie sú schopné vyrovnáť sa s ťažkosťami, ktoré so sebou globalizácia prináša. Nástup nových technológií, ale aj rozvojom politicko-ekonomických vzťahov si vyžaduje prijímanie vysoko flexibilných inovatívnych riešení, ktoré často predovšetkým malé a stredné podniky nie sú schopné vykonávať dostatočne pružne a rýchlo.

Jednou z možných ciest, ako malé a stredné podniky pri svojej snahe udržať, resp. zvyšovať svoju konkurenčnú výhodu môžu dosiahnuť, je pokúsiť sa iniciovať "stratégiu spolupráce" s ďalšími subjektmi pôsobiacimi v spoločnom prostredí a odvetví. Motivácia uzatvárať partnerstvo a zapojiť sa do niektorej z foriem spolupráce rastie. Potreba spolupráce vzniká v dôsledku tlaku spoločenských nákladov, vývoja situácie na trhu, nedostatočnom prístupe k moderným technológiám, informáciám a kvalifikovanej pracovnej sile. Stratégiu

¹ Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

² Ing. Stanislava Deaková, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: stanislava.deakova@gmail.com

spolupráce, resp. partnerstvá je možné realizovať napr. prostredníctvom tvorby klastra, ktorý môže predstavovať jednu z možností, ako čeliť výzvam vyplývajúcich z globálnej situácie.

Spájanie sa podnikov napr. vo forme klastra v súčasnom prostredí má svoje opodstatnenie. Iniciatíva realizovať stratégiu spolupráce touto formou prináša všetkým zúčastneným subjektom určité výhody v podobe napr.:

- zvýšenia produktivity,
- znásobenia efektivity výrobných činností,
- znižovania nákladov a upevnenia si postavenia v silnom konkurenčnom prostredí,
- podnecovania inovačného procesu a pod..

2 Klaster a jeho efekty

Klaster predstavuje vyššiu formu spolupráce podnikov a ďalších zúčastnených aktérov ako sú napr. orgány miestnej a regionálnej samosprávy, univerzity, vedeckovýskumné pracoviská, profesijne a odborné združeniami a pod., ktoré majú spoločné záujmy, spolupracujú, snažia sa o spoločné prekonávanie svojich obmedzení, čo sa prejavuje v zvýšení konkurencieschopnosti ich samotných, ako aj odvetvia, regiónu a štátu.

Klaster predstavuje pružné trhové zoskupenie subjektov rôzneho zamerania, ktoré nemá vlastnú právnu subjektivitu. Európska komisia definuje klastre ako skupinu nezávislých podnikov a pridružených inštitúcií, ktoré³:

- ☐ spolupracujú a súťažia,
- ☐ sú miestne koncentrované v jednom alebo niekoľkých regiónoch, aj keď tieto klastre môžu mať globálny rozsah,
- ☐ sú špecializované v konkrétnom priemyslovom odvetví previazanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- ☐ sú buď znalostné alebo tradičné.

Klaster teda predstavuje prepojenie spoločností, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, podnikov v príbuzných priemyselných odvetviach a prepojených inštitúcií (ako sú univerzity alebo výskumné tímy, či obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu),⁴ s potenciálom zvyšovania ich vzájomnej konkurencieschopnosti.

Všetky zúčastnené subjekty v klastri môžu medzi sebou kooperovať, ale aj súťažiť, môžu podnikat' na báze kooperácie alebo koncentrácie. Hlavnou úlohou klastrov je získať synergický efekt zo zoskupenia všetkých zúčastnených subjektov, a to lokálne, regionálne ,ale aj globálne.

Zúčastnené subjekty klastru okrem toho, že si navzájom konkurujú, súčasne sú zároveň nútené riešiť rad podobných problémov (vzdelávanie zamestnancov, prístup k rovnakým dodávateľom, spolupráca s výskumnými a vývojovými kapacitami, nedostatočné zdroje na výskum a pod.). Vďaka spolupráci v týchto oblastiach môžu mnoho svojich obmedzení prekonať a získať konkurenčnú výhodu, ktorá sa ťažko napodobňuje⁵.

Nielen vybudovaná konkurenčná výhoda, ale aj mnoho spoločných prvkov a väzieb ako napr. :

- poznanie, že klastre majú byť vedené podnikateľskými a verejnými lídrami,
- pochopenie dôležitosti spolupráce a súťaže,

³ Enterprise Europe Network. Clusters. Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2016]. Dostupné na internete:

<<http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>>

⁴ PORTER, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. In Harward Business Review, Nov-Dec 1998. s. 25 -26. ISSN 0017-8012

⁵ PORTER, M. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy“, In *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, 2000, s. 123, ISSN 0891-2424.

- poznanie, že klastrový prístup je systémový, v ktorom všetci účastníci hrajú rovnako dôležitú úlohu,
- nevyhnutné silné väzby medzi firmami a inštitúciami,

ktoré vznikajú v rámci klastrov podčiarkujú úspešnosť samotných klastrov. Zoskupenie subjektov rôzneho zamerania vo forme klastru sa snaží využívať:

- výsledky výskumu, vývoja,
- nové technológie a inovácie,
- zvyšovanie vzdelanosti zamestnancov,
- sledovanie nových trendov, vyhľadávajúce nových podnikateľských príležitostí a možností prenikania na zahraničné trhy,

s cieľom naplnenie spoločného cieľa, pre ktorý do klastru vstupovali. Samozrejme popri spoločnom ciele sa sústreďujú aj na svoje vlastné ciele a zámery, ktoré sa snažia vstupom do klastru dosiahnuť.

Častým problémom pri vymedzení klastrov je zamieňanie, resp. nejasné vymedzenie pojmov klastre, klastrové iniciatívy a klastrové organizácie. Nadnárodná Aliancia klastrov podporujúca lepšiu úroveň spolupráce medzi klastrami [Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support] sa prikláňa k nasledovnému členeniu týchto kľúčových pojmov⁶:

- Klastre sú geograficky blízke skupiny prepojených spoločností a pridružených inštitúcií v konkrétnom odbore, ktoré sú prepojené istými spoločnými črtami a rovnako rôznymi typmi externalít. (Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business Press, 1998).
- Klastrové iniciatívy tvoria organizované úsilie zamerané na zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastru v regióne za účasti klastrových firiem, vlády a samospráv (národnej, regionálnej, lokálnej) a/alebo univerzít a výskumno-vzdelávacích inštitúcií - výskumnej komunity. (Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels, The Cluster Initiative Greenbook, Vinnova/TCI, 2003).
- Klastrové organizácie sú špecializované inštitúcie zodpovedné za riadenie klastrov a klastrových iniciatív. Tieto inštitúcie môžu mať rôznu právnu formu - od neziskových združení cez verejné agentúry až po podniky. (Komisia Európskych Spoločenstiev (Dosiahnutie klastrov svetovej úrovne v Európskej únii, 2008)
- Klastrové politiky sú programami alebo iným organizovaným úsilím vlád (národných, regionálnych, lokálnych) na zvýšenie rastu a konkurencieschopnosti klastrov na nimi spravovanom území.

Na správne pochopenie, resp. vymedzenie pojmu klaster nám pomôžu kľúčové elementy, ktoré sú pre klaster príznačné a zároveň aj jedinečné⁷:

- *miestne koncentrácie*: podniky a inštitúcie sú umiestnené v geografickej blízkosti, čo im umožňuje intenzívne budovanie vzťahov premietajúce sa vo vzájomnej spolupráci,
- *jadro klastra a jeho špecializácia*: klastre sú sústredené okolo kľúčovej aktivity, s ktorou sú účastníci prepojení, pri ktorej dochádza k pozitívnym synergiám v podobe vymieňania si skúseností,

⁶ KLASTRE A KLASTROVANIE [online]. [Cit. 30.03.2016]. Dostupné na internete: <http://www.cbclusters.sk/sk/klastre-a-inovacie/klastre-a-klastrovanie/>

⁷ ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANSSON, E. The Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden, 2004. ISBN 91-85281-03-4.

- *účastníci klastra*: vytvárajú sa intenzívne vzťahy a spolupráca medzi priemyselnými podnikmi, inštitúciami verejnej správy, univerzitami, výskumnými ústavmi, zástupcami finančného sektora,
- *dynamika a väzby v klastroch*: charakteristické sú vzťahy konkurencie a zároveň spolupráce medzi vzájomne prepojenými účastníkmi, čo vedie k zvyšovaniu inovácii a možnosť získať zdroje, ktoré by za iných okolností nebolo možné získať,
- *kritické množstvo subjektov*: požadované množstvo subjektov k dosiahnutiu vnútorných dynamík klastra a zároveň k dosiahnutiu určitej ochrany pred vonkajšími šokmi, alebo inými tlakmi, ktoré by samostatnému podniku nezapojeného v klastru spôsobilo bankrot.
- *životný cyklus klastra*: klastre nie sú dočasným fenoménom, vyvíjajú sa trvalo, t.j. v dlhodobom horizonte a prechádzajú určitými vývojovými fázami,
- *inovácie*: subjekty v klastru sú zahrnuté do procesu technologických, komerčných a organizačných zmien vyúsťujúcich k zvýšenému zavádzaniu inovácií.

Klastre sa nevytvárajú, vznikajú prirodzene. Treba si pritom uvedomiť, že každý klaster je iný a u konkrétneho klastra môže byť mnoho špecifických faktorov, ktoré spôsobujú najrôznejšie rozdiely v jeho fungovaní aj úspešnosti. Možné faktory ovplyvňujúce fungovanie klastrov možno rozdeliť na kritické a doplnkové, ktoré sú uvedené v tabuľke č. 1:

Tabuľka 1 Faktory ovplyvňujúce fungovanie klastra

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE FUNGOVANIE KLASTRA	
KRITICKÉ	DOPLNKOVÉ
• prítomnosť funkčných sietí a partnerstvá • silná inovačná základňa s podpornými aktivitami výskumu a vývoja • existencia silnej znalostnej základne	• adekvátna technická infraštruktúra • prítomnosť veľkých firiem • silná podnikateľská kultúra • prístup k finančným zdrojom

Zdroj: spracované podľa British Council. Clusters [online]. [Cit. 15.3.2016]. Dostupné na internete: <<http://www.britishcouncil.org/learning-connecting-classrooms-forming-clusters.htm>>

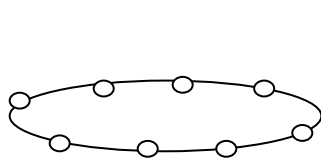
Klastre vznikajú dvoma základnými spôsobmi a to:

- *zdola nahor* - týmto spôsobom vznikajú prirodzené klastre, ktoré sú iniciované prirodzenou potrebou vytvorenia užších regionálnych sietí a spolupráce podnikov. Dochádza k spontánnemu rozvíjaniu väzieb spolupráce a spoločných stratégií,
- *zhora nadol* - klastre tohto typu vznikajú iniciovaním zvonka, väčšinou zástupcami štátnej správy.

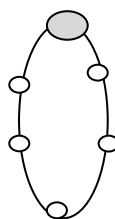
Tretia možnosť je kombinácia predchádzajúcich dvoch spôsobov.

Z analýz zameraných na tvorbu klastrov a dostupných odborných publikácií možno určiť tri základné zoskupenia klastrov⁸.

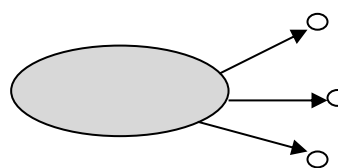
⁸ PAVELKOVÁ, D. et al Klastry a jejich vliv na vykonnost firem. 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2



Horizontálny typ
klastra



Vertikálny typ
klastra



Latentný typ
klastra

Zdroj: PAVELKOVÁ, D. et al Klastry a jejich vliv na vykonnost firem. 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2

Horizontálne klastre sú tvorené množstvom výrobcov, príbuzných z hľadiska poznatkov, technológií alebo spoločných vstupov, ktorí sa spájajú do klastra za účelom:

- docielenia lepších cien pri nákupe materiálu,
- lepších predajných možností,
- spoločného zastupovania na veľtrhoch, v zahraničí a podobne.

Vertikálne klastre sú rôzne dodávateľské podniky a inštitúcie v celom spektre výrobných programov, ktoré sa prepoja s určitým (spravidla väčším) podnikom do strategického reťazca preto, aby bolo možné s dostatočným časovým predstihom „zasvätiť“ dodávateľov do strategických zámerov výrobcov finálnych výrobkov a subdodávateľa mali dostatok času na vývoj a prípravu nových modelov svojich subdodávok pre inovovaný finálny výrobok.

Latentný klaster (alebo bočná sieť) spočíva v tom, že existuje množstvo podnikov, ktoré dopĺňajú a upravujú klasické modely výrobkov veľkého podniku. Firmy podnikajúce v rovnakej oblasti sa spoja v rôznych profesiách. Napr. väčšina automobiliek sama upravuje, dopĺňa klasické modely automobilov, ale aj tak ešte stále existuje množstvo podnikov, ktoré automobily vychádzajúce z pásov ďalej upravujú a ponúkajú zákazníkovi napr. spojery, prídavné svetlá a rámy, úpravu motorov, karosérie, atď.⁹

Dôvodov pre vznik klastra môže byť viacero, môžu byť veľmi rôznorodé v závislosti na zameraní, počte členov a okolitých podmienkach. Hlavným dôvodom je zlepšenie hospodárskych výsledkov spoločností, ktoré sú do klastra zapojené. S tým súvisí zvýšenie počtu inovácií, zvyšovanie technologických kapacít podnikov, zvýšenie prístupu na trhy a exportné aktivity. Dôležité je tiež prilákanie atraktívnych investícií, podpora výskumu a vývoja, organizácia vzdelávania, zvyšovanie účinnosti hospodárskeho rozvoja, zvyšovanie špecializácie firiem, podpora rozvoja kraja a efektívnejšie využívanie verejných zdrojov¹⁰.

Pre fungujúci klaster bez ohľadu na jeho typ je nevyhnutné, aby bola využitá vzájomná spolupráca a podpora všetkých členov klastra vo všetkých činnostiach, ktoré sú pre klaster rozhodujúce a potrebné pre dosiahnutie želanej konkurencieschopnosti klastra. Medzi rozhodujúce činnosti, ktorým by sa mal klaster venovať, aby dosiahol potrebnú konkurencieschopnosť sú:

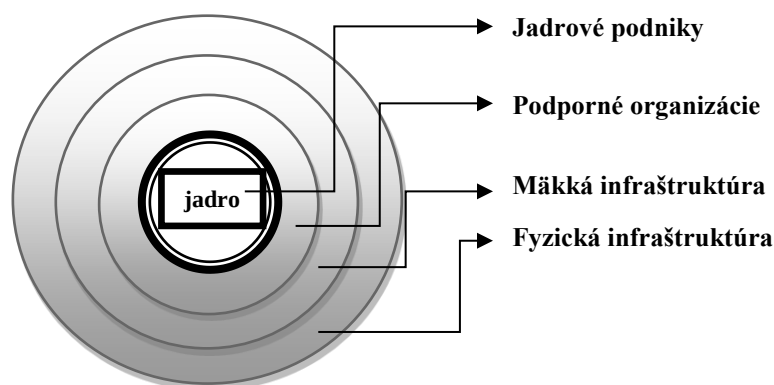
- spoločné plánovanie, organizovanie a riadenie projektov,
- výroba,
- riadenie ľudských zdrojov,
- financie,
- logistika,

⁹ LEEDER, E., SYSEL, Z. Metodika lokalizace klastrů z hlediska významnosti dostupných ukazatelů : Metodický materiál propotřeby Czechinvest. IPM Plzeň, 2004

¹⁰ SAXENIAN, A. *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1994, s.35, ISBN 9780674753402.

- marketing a predaj,
- výskum a vývoj,
- kontrola všetkých predchádzajúcich činností.

Okrem spoločných činností je celková výkonnosť klastra vo výraznej miere determinovaná aj spoluprácou všetkých zúčastnených subjektov v štyroch základných oblastiach, ktoré prispievajú výkonnosti celého klastra. Tieto štyri závislé oblasti v klastru môžu byť znázornené ako tri kruhy okolo jadrových podnikov.



Zdroj: Vlastné spracovanie a preklad podľa Cluster navigators. Development process [Online]. [Cit. 25.3.2016]. Dostupné na internete: <<http://clusternavigators.com/index.php> >

Kľúčové podniky – jadro klastra tvoria podniky daného odvetvia, ktoré pôsobia v regióne a sú vedúcimi účastníkmi klastra. Prínosom týchto podnikov je, že priťahujú ostatné významné podniky do klastra. Môžu hrať v mnohých aspektoch podpornú úlohu, napr. pri poskytovaní kvalifikovaných manažérov a pracovníkov, základne dodávateľov a zákazníkov.

Špecializované podporné podniky, ktoré priamo alebo nepriamo podporujú podniky v jadre klastra. Najčastejšie ide o pestovateľov, subdodávateľov, dodávateľov surovín, tiež dodávateľov vybavenia a služieb, ale aj logistické firmy, projektantov a dizajnérov. Sú to firmy, ktoré majú veľmi úzke väzby s podnikmi v jadre klastra.

Mäkká infraštruktúra - vo vysoko výkonných klastroch nie sú podniky v jadre a podporné podniky izolované. Mäkká infraštruktúra je viazaná na odbor, resp. špecializáciu klastra, tvoria ju miestne združené a stredné odborné školy, univerzity, výskumné ústavy, vedecko-technologické parky, inovačné centrá, orgány územných celkov, miestne samosprávy, miestne obchodné a profesijné asociácie, agentúry pre ekonomický rozvoj, inštitúcie pre technickú pomoc. Tieto zúčastnené subjekty predstavujú zásadné zložky vysoko výkonného klastra. Kvalita tejto mäkkej infraštruktúry, rozsah tímovej práce a angažovanosť celej komunity veľmi dôležitými a kľúčovými faktormi pre rozvoj akéhokoľvek klastra.

Tvrdá alebo technická infraštruktúra - posledným prvkom klastra je podporná technická infraštruktúra, ktorú tvoria: diaľničné a cestné komunikácie, letiská, prístavy, ale aj spôsob likvidácie odpadu, energie, zdroje vody, územný plán a iné. Kvalita tejto infraštruktúry musí dosahovať minimálne rovnakú kvalitu ako u konkurenčných klastrov.¹¹

Ako môžeme z tejto celej štruktúry klastra vidieť, výkonnosť celého klastra je výsledkom kombinácie viacerých premenných, medzi ktoré môžeme začleniť napr. vzájomnú podnikovú rivalitu, spoluprácu, špecializáciu, kvalitnú štruktúru produkčných faktorov

¹¹ Loučanová E., Zaušková, A. Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho priemyslu : Monografi a. Zvolen : Vydavateľstvo TU Zvolen, 2008. 117 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

(ľudské zdroje, finančný kapitál, infraštruktúra), prítomnosť špecializovaného vzdelávania, výskumu a pod..

Celkovo klastre prispievajú k zvyšovaniu ekonomického rastu podnikov, samotnému regiónu, ako aj celej národnej ekonomiky. Umožňujú stimulovať hospodársky rast prostredníctvom zvyšovania konkurencieschopnosti a výkonnosti podnikov, podnecovaním inovácií vrátane efektívnejšieho využitia výskumu a vývoja, podporou vzniku nových podnikov, získavaním zahraničných investícií, zvyšovaním exportu, ovplyvňovaním zamestnanosti v danom regióne, udržiavajú hybnú silu podnikov v rámci odvetvia a zvyšujú ich kolektívnu efektivitu.

Z tohto vyplýva, že klaster je schopný vytvárať rôzne prínosy a efekty pre všetky zapojené subjekty. Konkrétne prínosy sa odvíjajú od charakteru klastra, predovšetkým od jeho vízie, stratégie, cieľov a spoločných aktivít. Jednotlivé prínosy, ktoré so sebou vysoko výkonné klastre prinášajú, môžeme definovať na tie, ktoré prinášajú pre jednotlivé zúčastnené spoločnosti¹²:

- *klaster poskytuje úspory z rozsahu a znižuje náklady*, – poskytuje podnikom príležitosť dosiahnuť kritické množstvo v kľúčových oblastiach, čo im prináša úspech, ktorý by nebol možný, keby pracovali izolovane a spoluprácou môžu firmy otvárať nové trhy a znižovať náklady,
- *klaster znižuje obmedzenia menších firiem a zvyšuje špecializáciu*, – môže združovať firmy z rôznych článkov hodnotového reťazca a umožňuje tak menším firmám, aby sa špecializovali a spolupracovali pri konkurencii proti väčším, vertikálne prepojeným firmám a spolupráca s väčšími spoločnosťami zasa poskytuje menším firmám mechanizmus prístupu k medzinárodným sieťam väčších spoločností v klasteri,
- *klaster zvyšuje miestnu konkurenciu a rivalitu a tým globálnu konkurenčnú výhodu*, - pričom rivalita podporuje vo firmách inovácie, pomocou ktorých sa snažia zlepšiť svoju efektivitu a konkurenčnú schopnosť, aby sa udržali „v zoskupení“,
- *klaster zvyšuje rýchlosť prenosu informácií a technológií*, - čo nastáva v dôsledku blízkosti firiem, silných väzieb medzi nimi a vysokej konkurenčnej podstaty klastra,
- *klaster zvyšuje moc a hlas menších firiem*, - keďže pomocou vytvárania siete sú menšie firmy schopné ovplyvňovať udalosti a lobovať u vlády za zlepšenie služieb a infraštruktúry,
- *klaster podnecuje vládu k investíciám do špecializovanej infraštruktúry*, – keďže vďaka jeho viditeľnosti ako aj vďaka nákladovej efektívnosti a vyššej návratnosti investícií sa tieto investície ľahšie zdôvodňujú, pričom špecializovaná infraštruktúra by mohla zahŕňať zriadenie školiacich stredísk, technologických inštitútov, vládou podporovaného výskumu a vývoja a či zabezpečenie nákladného zariadenia potrebného pre miestny priemysel,
- *klaster umožňuje efektívne prepojenie a partnerstvo*, - nakoľko jeho viditeľnosť a dôležitosť môže tiež podnietiť reakciu akademických inštitúcií vo vzťahu k vytváraniu partnerstva s miestnym priemyslom a pritom iniciatíva klastra môže poskytnúť podnikom, ktoré si obyčajne konkurujú, neutrálne fórum pre informovanie sa o spoločných problémoch a možnostiach bez obmedzenia ich schopnosti konkurovať.

Univerzity a vysoké školy zohrávajú významnú úlohu v rozvoji inovácií, ktoré sú významným diferenciačným prvkom konkurenčnej výhody. Úzka spolupráca univerzity so skupinou organizácií v špecializovaných sektoroch poskytuje možnosť zdokonaľovania

¹² Prno, I.: Klastre - nové nástroje ekonomického rozvoja. [online]. [Cit. 23.03.2016]. Dostupné na internete: <comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/.../Clanok_Klastre_06_priloha.doc >

znalostí, porozumieť podnikateľským postupom a potrebám podnikov. Okrem toho angažovanosť univerzít v klastroch im prináša aj ďalšie benefity v podobe:

- lepších znalostí potrieb priemyslu premietnutých do vzdelávania,
- vzdelávania študentov na mieru a potreby podnikov,
- aplikovaného výskumu (spoluprácu na reálnych projektoch) s podnikmi pôsobiacimi v praxi,
- finančných prostriedkov plynúcich zo spoločných projektov výskumu a vývoja,
- transferu technológií smerom do praxe, čím sa zvyšuje kredit univerzít,
- prístupu k ďalším zdrojom financovania (súkromné zdroje, grantové prostriedky, atď.).

Samozrejme pozitívny efekt klastrov má dopad aj na širokú **verejnosť**. Súhrn prínosov, ktoré môže verejnosť prostredníctvom existencie klastrov v jednotlivých regiónoch vnímať sú napr.:

- podporujú rast konkurencieschopnosti a zamestnanosti hlavne v odvetví ich pôsobenia, ale aj medziodvetvovo;
- typicky tvoria exportnú bázu regiónu a sú hnacou silou jeho rozvoja,
- zvyšujú celkovú produktivitu, urýchľujú inovačný cyklus, podporujú prenos a akcelerujú transfer technológií a poznatkov a inovácií,
- prelievajú znalosti medzi prepojenými inštitúciami a vytvárajú tak trh práce pre kvalifikovanú pracovnú silu.
- rozvíjajú a zavádzajú na trh nové podnikateľské modely, nové produkty a služby;
- pomáhajú MSP etablovať sa na medzinárodných trhoch a podporujú ich rast;
- podporujú príliv produktívnych investícií (do regiónov);
- podporujú inteligentnú špecializáciu.

3 Záver

Klastre pozitívne vplyvajú na rozvoj regiónov, zamestnanosť a ich ekonomickú silu. Podniky sa nezoskupujú do klastrov len preto, aby tam našli lacnejšie ekonomické prostredie, ale pretože profitujú zo vzájomnej spolupráce a blízkosti s inými podnikmi, VaV inštitúciami, sprostredkovateľmi, či samosprávami. Zároveň klastre predstavujú koncentráciu znalosti, zručnosti a zdrojov, ktoré podporujú ich ekonomické výsledky. Okrem toho klastre poskytujú podnikom lepší prístup ku kvalifikovanej pracovnej sile, lepšie možnosti outsourcingu a podporujú vznik základných podmienok pre vytváranie inovácií.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 030EU-4/2015 Diagnosticko-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia SR

Použitá literatúra (References)

- [1] ANDERSON, T., SCHWAAG-SERGER, A., SÖRVIK, J., HANNSON, E. The Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Sweden, 2004. ISBN 91-85281-03-4.
- [2] LEEDER, E., SYSEL, Z. Metodika lokalizace klastrů z hlediska významnosti dostupných ukazatelů : Metodický materiál propotřeby Czechinvest. IPM Plzeň, 2004
- [3] Loučanová E., Zaušková, A. Klastre ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho priemyslu : Monografi a. Zvolen : Vydavateľstvo TU Zvolen, 2008. 117 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

- [4] PAVELKOVÁ, D. et al Klastry a jejich vliv na vykonnost firem. 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2
- [5] PORTER, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. In Harward Business Review, Nov-Dec 1998. s. 25 -26. ISSN 0017-8012
- [6] PORTER, M. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy“, In *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, 2000, s. 123, ISSN 0891-2424
- [7] SAXENIAN, A. *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1994, s.35, ISBN 9780674753402.
- [8] Enterprise Europe Network. Clusters. Klastre európskych inovácií a konkurencieschopnosti pod radarom [online]. [Cit. 30.05.2011]. Dostupné na internete: <http://www.enterprise-europe-network.sk/articles.php?tid=111&lang=sk>
- [9] KLASTRE A KLASTROVANIE [online]. [Cit. 30.03.2016]. Dostupné na internete: <http://www.cbclusters.sk/sk/klastre-a-inovacie/klastre-a-klastrovanie/>
- [10] Cluster navigators. Development process [online]. [Cit. 25.1.2011]. Dostupné na internete: <http://clusternavigators.com/content/view/29/52/> >
- [11] The British Council. Clusters [online]. [Cit. 15.1.2011]. Dostupné na internete: <http://www.britishcouncil.org/learning-connecting-classrooms-forming-clusters.htm/> >
- [12] Prno, I.: Klastre-nové nástroje ekonomického rozvoja. [online]. [Cit. 23.03.2016]. Dostupné na internete: http://comm1.sopk.sk/webdb/platon.nsf/.../Clanok_Klastre_06_priloha.doc >

Contact

Ing. Martin Križan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: krizanmartin1@gmail.com

Ing. Stanislava Deáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stanislava.deakova@gmail.com

MEANING AND IMPORTANCE OF TECHNOLOGY TRANSFER

PODSTATA A VÝZNAM TRANSFERU TECHNOLOGIÍ

Martin Križan¹

ABSTRACT

The growing importance and relevance of science and technology is reflected in the growing interest of commercial entities to apply the results of creative activity in all spheres of economic and social life. Such activities create closer ties through cooperation between commercial and academic, respectively. Scientific and research area. At the same time the cooperation between two distinct areas supports the development of various economic sectors based on knowledge, skills and ect.

KEY WORDS

technology transfer, process of technology transfer, forms of technology transfer, intangible assets, spin off.

JEL CLASSIFICATION

M29, M21

1.Úvod

S rastom celosvetovej znalostnej ekonomiky rastie aj potreba ťažiť zo synergických efektov spolupráce medzi vzdelávaním, vedou a podnikmi. V súčasných vyspelých ekonomikách môžeme znalosti, učenie sa a inovácie považovať za základ konkurencieschopnosti a prosperity podnikov, odvetví, regiónov a národných ekonomík. Zároveň veda, vzdelávanie, nové technológie a inovácie sú považované za faktory, na ktorých je založený hospodársky rast vyspelých ekonomík.

Vo vyspelých ekonomikách práve výskum/vývoj patria medzi dôležité zdroje inovácií a veľká časť výskumu a vývoja ako zdroja inovácií sa realizuje v akademickej sfére – na univerzitách, v ústavoch, laboratóriách a vo výskumných inštitúciách, ktoré sú súčasťou verejného sektora. Aby tieto poznatky a vedomosti zabezpečili rozvoj celej ekonomiky, vyžaduje si to zo strany vedeckovýskumnej a podnikateľskej sféry venovať zvýšenú pozornosť transferu technológií a znalostí ako interakcia týchto dvoch rôznych sfér s cieľom vytvárať užšie väzby, z ktorých budú mať osoh všetky zúčastneného strany.

Pretože práve od intenzity a kvality vzťahov pri transfere technológií a znalostí realizovanej medzi vedeckou a podnikateľskou sférou závisí inovačná výkonnosť celej ekonomiky ako aj komparatívna trhovú výhodu podnikateľských subjektov vyplývajúca z celkového inovačného procesu realizovaného v podnikateľskej sfére.

2 Transfer technológií a jeho fázy

Transfer technológií (ďalej len TT) predstavuje komplex veľmi sofistikovaných a odborných činností. Ide o proces, počas ktorého sa výsledky vedy, výskumu a vývoja v ich hmotnej a nehmotnej podobe nadobudnutých výskumno-vývojovou činnosťou vo verejnej

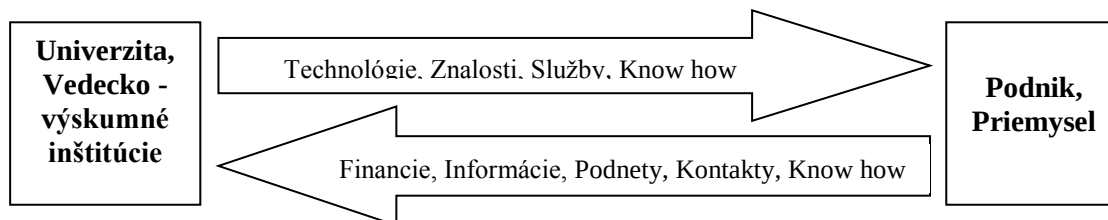
¹ Ing. Martin Križan, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Dolnozemska cesta 1/b. 852 35 Bratislava. e-mail: krizanmartin1@gmail.com

sfére transformujú do hospodárskej a spoločenskej praxe s cieľom komerčne ich zhodnotiť a potvrdiť tak realizovateľnosť výsledkov, resp. poznatkov vedeckovýskumnej činnosti.

Transfer technológií predstavuje obojstranný prenos know-how medzi vedeckovýskumnými organizáciami a komerčnou sférou a sprostredkovanie nových technológií, znalostí, výsledkov vedeckej práce.

Zjednodušene môžeme transfer technológií chápať nasledovne²:

Obrázok 4 Transfer technológií a poznatkov



Zdroj: KRČ, K. (2012): Transfer technológií. Příležitost i nezbytnost pro české univerzity. Mendlova univerzita v Brně. 26 s. ISBN 978-80-7375-655-0

Hoci sa pod pojmom „transfer technológií“ obyčajne rozumie prenos výsledkov výskumu/vývoja do praxe, transfer technológií nemusí mať nevyhnutne len komercializačný charakter. V mnohých prípadoch sa môže TT v nehmotnej podobe uskutočňovať aj napr.³:

- prostredníctvom publikácií, a to vedeckých a odborných časopisov a článkov, technických správ, abstraktov a informácií na internetových stránkach vedeckých inštitúcií,
- prostredníctvom osobných kontaktov, a to na odborných medzinárodných konferenciách, seminároch, na stretnutiach v rámci odborného fóra za prítomnosti predstaviteľov zastupujúcich prax, na študijných pobytoch, na veľtrhoch a výstavách s možnosťou získavať od podnikateľskej sféry spätnú väzbu pre ďalší výskum a vývoj,
- prostredníctvom poskytovania služieb, konzultácií, resp. zákazkového (kontrahovaného) výskumu,
- ostatnými formami ako napodobovaním, či imitáciou, t.j. nelegálnymi formami.

Z uvedeného teda vyplýva, že TT predstavuje oveľa širšiu kategóriu ako len realizácia poznatkov, resp. technológií prostredníctvom prevodu práv duševného vlastníctva, poskytnutia licencie alebo založenia spin-off podniku a pod..

Transfer technológií môže prebiehať v širšom spektre možností, resp. foriem, medzi ktoré možno zaradiť nasledovné⁴:

- vedeckovýskumné inštitúcie ponúkajúce podnikom nové poznatky alebo technológie, resp. podniky objednávajúce si u týchto inštitúcií nové technológie,
- slobodní vynálezcovia, ktorí predávajú podnikom patent alebo poskytujú licenciu na používanie predmetu duševného vlastníctva určeným spôsobom, počas stanovenej doby, na určenom území za finančnú odplatu,
- vedeckovýskumné inštitúcie, ktoré sa dohodnú s menším podnikom na spoločnom vývoji a výrobe nového výrobku formou kooperačných zmlúv alebo vytvorenie univerzitného spin-off podniku, v ktorom má vlastnícky podiel aj menší podnik,

² KRČ, K. (2012): Transfer technológií. Příležitost i nezbytnost pro české univerzity. Mendlova univerzita v Brně. 26 s. ISBN 978-80-7375-655-0

³ MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5

⁴ NOVAK, J. – TROMBIK, M. (2012). Poradenství v oblasti transferu technologií a inovací. Dostupné na internete: < http://cp.forever.cz/porad_transfer_techologii >

- veľké podniky, ktoré sa zmluvne dohodnú s malými inovačnými firmami na deľbe práce pri prevode technológií zo sféry vedeckovýskumnej do sféry realizačnej, resp. na deľbe práce pri rozšírení novej, už odskúšanej technológie v malých inovačných firmách, v prostredí väčšej sériovej výroby, a pod.

Z iného hľadiska je možné TT deliť na komerčný a nekomerčný. Samozrejme najčastejšie dochádza k nekomerčnej forme transferu v podobe sprostredkovania informácií, poznatkov počas bežnej výuky na univerzite, počas účasti na konferenciách, odborných stážach, resp. prostredníctvom uverejňovania výsledkov výskumu/vývoja vo vedeckých alebo odborných časopisoch alebo článkoch a pod.

Komerčný transfer poznatkov sa realizuje spravidla medzi dvoma subjektami, pričom za úplatu dochádza k zdieľaniu významných skutočností a poznatkov, ktoré sú v praxi veľmi dobre uplatniteľné a prinášajú určitú konkurenčnú výhodu. Typické formy v tomto prípade sú zakladanie spin off, join venture a pod.

Komercializácia TT znamená, že pre predávajúcu stranu predstavuje technológia, resp. poznatky určitý druh tovaru, ktorý má potenciálnu hodnotu a jeho využitie v praxi prináša príjem rôzneho druhu. Pre príjemcu získané poznatky, resp. technológie znamenajú spočiatku náklady, ale súčasne predstavujú aj prínos, ktorý uplatnením získaných poznatkov, resp. technológií vo výrobe príjemcu získa vo forme vybudovania si konkurenčnej výhody, ktorá bude len ťažko napodobiteľná.

Bežnými indikátormi úspešnej komercializácie vedy/výskumu z akademického prostredia je počet patentových prihlášok alebo predaných licencií, počet založených spin-off podnikov, start-upov, priemyselných klastrov, podnikateľských parkov, vedeckovýskumných parkov a pod. Tabuľka 1 zobrazuje stručne situáciu v oblasti podaných prihlášok a udelených patentoch v SR.

Tabuľka 2 Prehľad o podaných prihláškach a udelených patentoch

PATENTY						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Domáce	176	235	223	168	184	211
Zahraničné	63	47	33	35	26	23
- z toho PCT	45	35	18	14	9	9
Prihlášky patentov	239	282	256	203	210	234
Domáce	66	57	50	43	39	58
Zahraničné	488	319	267	118	76	36
- z toho PCT	448	288	244	96	63	29
Udelené patenty	554	379	317	161	115	94

PCT = Zmluva o patentovej spolupráci.

Zdroj: UPV: Výročná správa 2014. [online]. 2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na internete: <http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/dokumenty_na_stiahnutie/vyrocné_spravy/AnnualReport_2014.pdf>

Ako môžeme postrehnúť, Slovenská republika je prakticky málo patentujúcou krajinou. Nízka aktivita v tejto oblasti súvisí s viacerými príčinami. Nie je to len vec nedostatočných finančných prostriedkov, v mnohých prípadoch prevláda akási nedôvera voči výsledkom z vedeckovýskumnej oblasti, resp. ponúkané poznatky majú nízky realizovateľný potenciál na trhu. Na druhej strane nie všetci vedeckí pracovníci majú dostatočné povedomie o potrebe ochrany duševného vlastníctva, resp. určite by tejto situácii dopomohla snaha vytvoriť mechanizmy a pomocné nástroje napr. pre zjednodušenie patentovania, resp. pomoc v celom procese transferu.

Komercializácia výskumu sa uskutočňuje aj prostredníctvom spolupráce medzi vedeckou a podnikateľskou praxou, pri ktorej výsledky nemajú taký radikálny/viditeľný

ekonomický efekt ako vyššie spomínané formy, ale je treba rovnakú dôležitosť prikladať aj týmto ostatným formám transferu znalostí, pri ktorých dochádza tiež k pozitívnym efektom vyplývajúcich z TT. Medzi takéto formy môžeme zaradiť napr.:

- mobilita ľudského kapitálu v podobe vzdelaných absolventov vysokých škôl uplatniteľných v akademickej a podnikateľskej sfére,
- znalostí a poznatky produkované vedeckými a výskumnými organizáciami, ktoré sa šíria prostredníctvom vedeckých a odborných časopisov a článkov a rôznych vedeckých publikácií,
- konferencie a sympózia, na ktorých je možnosť vytvárať formálne a neformálne vedeckovýskumné siete s účasťou podnikov, s cieľom vytvárať rôzne podnety k opätovnému výskumu/vývoju orientovaného na prax,
- spoločný výskum, spoločné výskumné projekty a partnerstvá medzi vedeckovýskumným a podnikateľským sektorom, pri ktorých dochádza ku generovaniu nových poznatkov,
- obojstranná mobilita expertov napr. prostredníctvom stáží realizovaných medzi akademickou a podnikovou sférou, čo podporí želaný prenos poznatkov medzi zúčastnenými stranami,
- účasť vedcov a výskumníkov na veľtrhoch, výstavách, prezentáciách podnikov, v profesijných asociáciách, komorách,
- spoločné využívanie laboratórií a výskumnej infraštruktúry, vytváranie širokej palety neformálnych kontaktov.

Možno povedať, že rozdiely pri výbere kanálov, ktorými sa transfer znalostí uskutočňuje, závisia aj od sektora pôsobnosti podnikov, charakteru znalostí, resp. technológií, oblasti vedy/výskumu, od typu vedeckých inštitúcií a charakteristík vedeckých pracovníkov zapojených do spoločných projektov medzi akademickou a podnikateľskou sférou.

Bez ohľadu na formu, resp. podobu transferu technológií východiskom a podmienkou na realizáciu samotného transferu technológií je vedeckovýskumná základňa, v ktorej vznikajú výsledky s potenciálnym uplatnením v praxi. Tvorbu a transfer inovácií zabezpečujú traja kľúčoví hráči znalostnej ekonomiky: inštitúcie výskumu a vývoja, podniky – užívatelia výsledkov TT a subjekty hospodárskej politiky.

Preto je žiaduce vytvárať priaznivé podmienky podnecujúce podnikanie v inštitúciách a organizáciách výskumu a vývoja, čo prináša zlepšenie ich akademických výstupov, ich celkového fungovania, hodnotenia, čo sa napokon prejaví v kategorizácii a akreditácii univerzity. Zároveň poznatky a výsledky ich výskumnej a vedeckej činnosti umožnia podporiť úspešnú inovatívnosť súkromného sektora a do istej miery predurčiť okruh ďalšieho vedeckého bádania a nadväzujúceho výskumu.

Okrem toho efektu môžeme význam TT vidieť aj v nasledovnom:

- TT predstavuje jeden zo základných krokov inovačných aktivít, ktoré sú nevyhnutné pre ďalší rozvoj výskumu a expertnej činnosti,
- transfer technológií podnecuje inovačný proces výsledkom čoho je vznik inovácie ako trhovo realizovanej pridanej hodnoty,
- dôležitý proces na regionálnej i mimoregionálnej úrovni zvyšujúci konkurencieschopnosť celej spoločnosti,
- aktivita vedúca k rozvoji a posilneniu pozície univerzít v celospoločenskom meradle,
- všeobecné posilnenie vedy, výskumu, vývoja a súčasne transferu získaných výsledkov (znalostí) do priemyselnej sféry umožňuje:
 - posilnenie konkurencieschopnosti podnikov, resp. celej ekonomiky,
 - rozvoj regiónov,
 - prosperitu celej spoločnosti.

Transfer technológií okrem svojho významu plní tri základné funkcie. Predstavuje výzvu k⁵:

- producentom vedeckých a technologických poznatkov, t.j. univerzitám a výskumným inštitúciám, aby výsledky svojich výskumom účinne prezentovali k praktickému využitiu a aby sa pokúšali prostredníctvom transferu technológií o ich aplikáciu do podnikateľskej, resp. priemyselnej sféry,
- k podnikateľskej sfére, aby sa venovala technologickému rozvoju, hlavne kládla náležitú pozornosť inováciám, hlavne z aspektu konkurencieschopnosti
- k predstaviteľom verejných inštitúcií (vládnym, správnym, spoločenským), aby dopomáhali vytvárať optimálne inovačné podmienky v krajine a v jednotlivých regiónoch.

Samotný proces TT od vzniku výsledku vedy, výskumu a vývoja ku komercializácii až po samotnú realizáciu vo forme uplatnenia alebo využívania na trhu prebieha určitými fázami, ktoré sa v praxi môžu v detailoch, resp. postupnosti niektorých krokov čiastočne odlišovať. Proces TT pozostáva z týchto fáz:

- vznik výsledku, resp. poznatku v podobe duševného vlastníctva vyplývajúceho z vedy/výskumu,
- zhodnotenie potenciálu, resp. realizovateľnosti výsledkov, resp. poznatkov vedy a výskumu,
- identifikácia výsledku, resp. poznatku výskumu/vývoja s komerčným využitím, čím sa potvrdí potenciál vedeckovýskumnej činnosti,
- ochrana výsledkov resp. poznatkov výskumu/vývoja prostredníctvom vhodných nástrojov,
- testovanie výsledku, resp. poznatku výskumu/vývoja a jeho potvrdenie trhom vo forme prínosov, ktoré je ich využitím dosiahnuť,
- voľba vhodnej komercializačnej stratégie (založenie start-up, spin-off, joint venture, udelenie licencie, ...),
- marketingové aktivity od reklamy a podpory predaja až po vzťahy s verejnosťou, pričom všetky nástroje je potrebné rozvinúť a používať podľa aktuálnej potreby a situácie na trhu.
- samotná komercializácia výsledku, resp. poznatku výskumu/vývoja na trhu,
- deľba príjmov vyplývajúca z úspešnej komercializácie výsledku, resp. poznatku vyplývajúceho z výskumu/vývoja,
- následné aktivovanie vedy a výskumu s cieľom vyprodukovať nové výsledky, resp. poznatky s cieľom ich opätovného využitia v praxi.

Z týchto jednotlivých fáz vyplýva, že transfer technológií predstavuje komplexný proces, ktorého úspech závisí od zladenia jednotlivých fáz, aktivít a kľúčových subjektov.

V medzinárodnom merítku sa proces TT člení na tri stupne⁶:

- transfer existujúcej technológie k výrobe výrobkov,
- transfer k poskytovaniu služieb,
- prispôbenie technológie podmienkam v prijímajúcej zemi a jej ďalší vývoj

Všetky tri stupne sa uplatňujú medzi podnikmi priemyselne vyspelých krajín. Transfer technológií ostáva na prvom, resp. druhom stupni, ak ide o transakciu medzi podnikom z priemyselne vyspelej krajiny a podnikom z rozvojovej krajiny.

V súvislosti s transferom technológií majú najväčší význam práva z oblasti priemyselného vlastníctva ako napr. práva k vynálezom chráneným patentom, technické

⁵NOVAK, J. – TROMBIK, M. (2012). Poradenství v oblasti transferu technologií a inovací. Dostupné na internete: < http://cp.forever.cz/porad_transfer_techologii >

⁶ MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5

riešenia chránené úžitkovým vzorom, prípadne transfer práv k dizajnom. Čoraz väčší význam nadobúda aj transfer poznatkov v širšom zmysle, kedy to nemusí byť nevyhnutne len technológia, ale aj (napr. databázy, počítačové programy, know-how a podobné predmety duševného vlastníctva transferované z akademického prostredia do podnikateľskej sféry).

2.1 Opodstatnenosť a význam Transferu technológií

Bezprostrednému transferu technológii spravidla predchádza transfer informačný. Ide o poskytovanie informácií o možnostiach získania a využitia nových technológií, poznatkov, resp. výsledkov vedy a výskumu. Informačný transfer iniciuje buď poskytovateľ technológie – univerzita, výskumné inštitúcie vo forme ponuky, alebo záujemca – podnik, priemysel vo forme dopytu po nových poznatkoch, výsledkov vedy a výskumu alebo novej technológie, ktoré majú komerčnú uplatniteľnosť.

Aby k samotnému transferu technológii a poznatkov získaných z vedeckovýskumného prostredia do priemyselnej sféry došlo, je nevyhnutné prekonať určité odlišnosti, resp. bariéry vyskytujúce sa medzi vedeckým a podnikateľským sférou.

Napríklad nízka spolupráca a nepostačujúce interakcie medzi akademickou a podnikateľskou sférou spôsobujú, že výsledky vedy, výskumu a vývoja, resp. nové poznatky s menšou orientáciou na praktické využitie znižujú výskumný potenciál vedy a výskumu. Na druhej strane nedostatok informácií zo strany podnikateľského sektora o akademickom výskume môže mať vplyv na tvorbu inovácií a na inovačné procesy, ktoré sú samotným transferom technológie podmienené a bez ich existencie strácajú podniky konkurenčnú trhovú výhodu. Medzi ďalšie bariéry medzi podnikateľským a akademickým sektorom môžeme zaradiť:

Podnikateľský sektor	Akademický sektor
Hľadanie profitu a podielu na trhu	Hľadanie akademickej výnimočnosti
Súkromné využitie vedy a výskumu	Posunutie hraníc poznania vedy a výskumu
Krátkodobá orientácia	Dlhodobá orientácia
Informácie využívané pre komercializáciu	Informácie využívané pre objavy
Prezentácia prostredníctvom cien, značiek	Prezentácia prostredníctvom publikovania

Zdroj: MOOLE, W. – DJAROVA, J. (2009): European innovation policy: increased effectiveness through coordination with cohesion policy. In: MOOLE, W. – DJAROVA, J. (2009). Enhancing the Effectiveness of Innovation. New Roles for Key Players. Cheltenham: Edward Elgar Pub-lishing. ISBN 978 1 84844 257 3.

Okrem uvedomenia si rôznych bariér, ktoré môžu TT brániť, existujú aj ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú spoluprácu medzi univerzitami a priemyslom. Podľa Debackera a Reinhilda patria medzi tieto faktory napríklad tieto⁷:

- Charakter vedeckej základne: každý typ organizácie má vlastný pohľad na stratégie spolupráce s podnikovým sektorom.
- Prítomnosť transparentného, účinného systému ochrany duševných práv.
- Asymetrické informácie medzi vedou a priemyslom ohľadne hodnoty, inovácie.
- Konfliktnosť cieľov(napr. patentovanie vs. publikovanie).
- Organizačná štruktúra transferu technológii.

Transfer technológii a znalostí a ich následná komercializácia predstavuje jednu z nutných a dôležitých činností k tomu, aby univerzita v súčasnom meniacom sa svete bola

⁷ DEBACKERE, K. – VEUGELERS, R. (2005): The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. Research Policy, Vol. 34, Issue 3, s. 321-342

schopná nielen dlhodobo ekonomicky prosperovať, ale zároveň aj naplňovať svoje základné poslanie – a to učenie/vzdelávanie a realizácia výskumu.

Okrem toho samotný transfer technológií a poznatkov vytvára nevyhnutný predpoklad pre ďalší rozvoj výskumu, vývoja a expertnej činnosti. Zároveň predstavuje obrovské príležitosti a možnosti pre univerzity a inštitúcie vo vedeckovýskumnej oblasti, pretože práve tie zohrávajú kľúčovú úlohu v produkcii znalostí a tvorbe inovačných aktivít, z ktorých následne môžu komerčné subjekty čerpať a v optimálnom prípade ich aj priamo využívať pre napĺňanie svojich podnikateľských zámerov.

Spolupráca akademického a podnikového sektora prináša pre podniky viac druhov efektov, ku ktorým môžeme zaradiť⁸:

- Technické efekty: bezprostredné a priame efekty spolupráce – získanie unikátnych výsledkov výskumu/vývoja, nových alebo zlepšených metód, procesov, umožňujúcich skrátiť inovačný cyklus výrobkov,
- Ekonomické efekty, ktoré môžu mať krátkodobý alebo strednodobý charakter (rast obratu, pokles nákladov, zníženie nákladov na výskum a vývoj vo vzťahu k dosiahnutým výsledkom.)
- Nehmatateľné efekty: majú vplyv na dlhodobú konkurencieschopnosť podniku – získanie konkurenčnej výhody, rýchlejšie strategické reakcie podniku na nové trendy a rozpoznanie príležitostí na trhu, lepšie porozumenie trhu a pod.

K hlavným motivačným faktorom univerzít a výskumných inštitúcií spolupracovať s podnikateľskou sférou možno zaradiť nasledovné⁹:

- získanie vedľajších zdrojov na financovania ďalšieho výskumu/vývoja, resp. na finančné motivovanie vedeckých pracovníkov,
- overenie výsledkov výskumu v praxi a zvýšenie ich hodnoty reálnym uplatnením na trhu,
- získavanie nových zdrojov informácií a podnetov pre ďalší výskum a príležitostí pre výmenu a transfer poznatkov,
- vytvorenie osobných a profesionálnych väzieb pomáhajúcich pri získavaní spätnej väzby nevyhnutnej pri ďalšom smerovaní výskumu/vývoja,
- rozvoj tvorivej zvedavosti, pri ktorej dochádza ku generovaniu nových poznatkov,
- vytváranie nových pracovných miest pre výskumníkov,
- podpora dlhodobej finančnej udržateľnosti univerzity a výskumnej organizácie,
- kvalitnejšia a komplexnejšia výučba orientovaná na potreby podnikateľskej sféry, výsledkom čoho je lepšie uplatnenie absolventov v praxi,
- zvyšovanie prestíže a kredibility výskumnej organizácie i jednotlivých vedeckých pracovníkov v celospoločenskom meradle.

Samozrejme zo spolupráce medzi akademickou a podnikateľskou sférou ťaží aj celá spoločnosť ako taká. Medzi pozitívne efekty vyplývajúce z tejto spolupráce môžeme zaradiť¹⁰:

- zlepšenie štruktúry financovania vedy a vysokého školstva,

⁸ BARGE GIL, A. – MODREGO, A.: The impact of research and technology organizations on firm competitiveness. Measurement and determinant. Journal of Technology Transfer. Dostupné na internete: <<http://link.springer.com/content/w8m8q5763qr3mt67/fulltext.pdf>>

⁹ KAČÍRKOVÁ, M. 2014. Motivácia akademického sektora k využitiu poznatkov výskumu v SR Bratislava: Ekonomický ústav SAV. 2014. 41 s. ISSN 1337-5598

¹⁰ KRČ, K. (2012): Transfer technológií. Príležitosť i nezbytnosť pro české univerzity. Mendlova univerzita v Brně. 26 s. ISBN 978-80-7375-655-0

- zvyšovanie výkonnosti podnikov spojené v ruku v ruku so zvyšovaním finančných odvodov plynúcich do národného rozpočtu,
- zvyšovanie inovatívnosti a konkurencieschopnosti regiónov, resp. celej krajiny,
- zvyšovanie životnej úrovne a kvality života obyvateľov v krajine,
- koncentrácia finančného a znalostného kapitálu do jednotlivých regiónov v krajine,
- zvyšovanie atraktívnosti regiónu pre zahraničné investori.

Zapojenie sa univerzít do transferu technológií je nevyhnutné, aby dochádzalo k prepojeniu výsledkov výskumu a vývoja realizovaného na vysokých školách a vedeckovýskumných inštitúciách s potrebami priemyslu, pretože je to dôležité a prospešné pre všetky zúčastnené strany, t.j. môže z toho profitovať poskytovateľ technológie, tak ako aj jej samotný príjemca a v neposlednom rade aj široká verejnosť.

3 Záver

Skutočná spolupráca univerzít a výskumných inštitúcií s podnikateľským sektorom je náročná. Avšak výskumné inštitúcie predstavujú veľký poznatkový potenciál, ktorý je málo využívaný. Zo strany štátu sa v súčasnosti kladie veľká podpora spolupráce medzi univerzitami, vedecko-výskumnými inštitúciami a priemyslom a ako aj podnikateľskou sférou. V procese vyhľadávania spolupráce je potrebné vytvoriť komunikačné väzby medzi univerzitami a podnikateľmi, odhaľovať potreby podnikateľov a vyhľadávať finančné zdroje na realizáciu transferu nových poznatkov, resp. technológií a podporovať tak inovačný proces, ktorý je podmienený transferom technológie a bez jeho existencie strácajú podniky komparatívnu trhovú výhodnosť.

Inovačná výkonnosť ekonomiky už dnes nie je len výsledkom podnikových a verejných výdavkov na vedu a výskum, ale závisí hlavne od charakteru a intenzity vzájomných interakcií širokého spektra všetkých prvkov národnej informačného systému. Nové vedecké znalosti, ktoré akademické organizácie generujú, sú kľúčovým faktorom rozvoja mnohých oblastí ako informačno-komunikačné technológie, biotechnológie alebo nové materiály. Rastie preto aj dôležitosť spôsobu, akým sa vedecké znalosti dostávajú do ekonomiky, kde predstavujú významný faktor konkurencieschopnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 030EU-4/2015 Diagnosticko-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia SR

Použitá literatúra (References)

- [1] BARGE GIL, A. – MODREGO, A.: The impact of research and technology organizations on firm competitiveness. Measurement and determinant. Journal of Technology Transfer. Dostupné na internete: <<http://link.springer.com/content/w8m8q5763qr3mt67/fulltext.pdf>>
- [2] DEBACKERE, K. – VEUGELERS, R. (2005): The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. Research Policy, Vol. 34, Issue 3, s. 321-342
- [3] KAČÍRKOVÁ, M. 2014. Motivácia akademického sektora k využitiu poznatkov výskumu v SR Bratislava: Ekonomický ústav SAV. 2014. 41 s. ISSN 1337-5598
- [4] KRČ, K. (2012): Transfer technológií. Příležitost i nezbytnost pro české univerzity. Mendlova univerzita v Brně. 26 s. ISBN 978-80-7375-655-0,

- [5] MALÝ, J.: Obchod nehmotnými statky. Praha: C.H. Beck. 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5
- [6] MOOLE, W. – DJAROVA, J. (2009): European innovation policy: increased effectiveness through coordination with cohesion policy. In: MOOLE, W. – DJAROVA, J. (2009). Enhancing the Effectiveness of Innovation. New Roles for Key Players. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978 1 84844 257 3.
- [7] NOVAK, J. – TROMBIK, M. (2012). Poradenství v oblasti transferu technologií a inovací. Dostupné na internete:< http://cp.forever.cz/porad_transfer_technologii>

Contact

Ing. Martin Križan, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: krizanmartin1@gmail.com

PROVISIONS AND TEMPORARY ITEMS OF ASSETS AS THE IMPORTANT TOOLS TO ACHIEVE A TRUE AND FAIR VIEW OF THE BUSINESS ENTITIES' ACCOUNTING

REZERVY A OPRAVNÉ POLOŽKY AKO VÝZNAMNÉ NÁSTROJE NA DOSIAHNUTIE VERNÉHO A PRAVDIVÉHO OBRAZU ÚČTOVNÍCTVA PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV

Marianna Kršková¹

ABSTRACT

Business accounting information must be a faithful representation of the economic and other phenomena that it purports to represent. Provisions and temporary items of assets belong to the specific elements of the business entities' accounting. Provisions and temporary items of assets are created based on the prudence principle at the reporting date. The provisions are the liabilities of uncertain timing or amount and also the present obligations of the entity arising from past events, the settlement of which is expected to result in an outflow from the entity of resources embodying economic benefits. Temporary items of assets represent temporary impairment of value of assets. The paper deals with analyzing the accounting and reporting on provisions and temporary items of assets as the important tools to achieve a true and fair view of the business entities' accounting.

KEY WORDS

Accounting, financial statements, provisions, temporary items of assets, business entity, true and fair view

JEL CLASSIFICATION

M40, M41

Úvod

Rezervy a opravné položky predstavujú nástroje na dosiahnutie verného a pravdivého zobrazenia skutočností v účtovnej závierke z toho dôvodu, že účtovná závierka musí poskytovať verný a pravdivý obraz o všetkých skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva, a o finančnej situácii účtovnej jednotky. Rezervy a opravné položky z hľadiska ich obsahového vymedzenia, účtovného zobrazenia a vykazovania v účtovnej závierke podnikateľských subjektov upravujú v súčasnosti tieto právne predpisy:

- zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o účtovníctve“),

¹ Ing. Marianna Kršková, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky, Katedra účtovníctva a audítorstva, e-mail: marianna.krsekova@euba.sk. Príspevok bol spracovaný ako jeden z výstupov riešenia projektu grantovej agentúry Vedecká grantová agentúra MŠ SR a Slovenskej akadémie vied (VEGA) č. 1/0512/16 (2016 – 2018) „Zachovanie a rast majetkovej podstaty ako relevantný nástroj trvalo udržateľného rozvoja podniku“ pod vedením doc. Ing. Mgr. Renáty Pakšiovej, PhD., autorský podiel 100%

- opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov (ďalej len „postupy účtovania pre podnikateľov“),
- Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky v znení neskorších predpisov (ďalej len „opatrenie MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky“),
- Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky v znení neskorších predpisov (ďalej len „opatrenie MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre malé účtovné jednotky“),
- Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu v znení neskorších predpisov (ďalej len „opatrenie MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre veľké účtovné jednotky“).

Zákon o účtovníctve upravuje účtovné zobrazenie rezerv a opravných položiek v účtovníctve účtovných jednotiek (v našom prípade v účtovníctve podnikateľských subjektov). „Ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, je účtovná jednotka povinná upraviť ocenenie hodnoty majetku, **vytvoriť rezervy** a odpisovať majetok v súlade s účtovnými zásadami a účtovnými metódami.” [1; § 26 ods. 3]. „Ocenenie majetku sa **upraví opravnými položkami**, ak existuje opodstatnený predpoklad zníženia hodnoty majetku pod jeho účtovnú hodnotu. Opravné položky sa zrušia alebo sa zmení ich výška, ak nastane zmena predpokladu zníženia hodnoty.” [1; § 26 ods. 4].

1. Rezervy – obsahové vymedzenie, účtovné zobrazenie a vykazovanie v účtovnej závierke

Obsahové vymedzenie rezerv upravuje zákon o účtovníctve. „Rezervy sú záväzky s neistým časovým vymedzením alebo výškou.“ [1; § 26 ods. 5]. Rezerva sa tvorí v súlade s § 26 zákona o účtovníctve na základe zásady opatrnosti na riziká a straty. Spôsob účtovania rezerv upravujú v § 19 postupy účtovania pre podnikateľov.

Osobitosťou rezerv je to, že nespĺňajú úplne všetky charakteristické znaky vyplývajúce z definície záväzku. Záväzok podľa zákona o účtovníctve predstavuje existujúcu povinnosť účtovnej jednotky, ktorá vznikla z minulých udalostí, je pravdepodobné, že v budúcnosti zníži ekonomické úžitky účtovnej jednotky, dá sa spoľahlivo oceniť podľa zákona o účtovníctve a vyказuje sa v účtovnej závierke v súvahe alebo vo výkaze o majetku a záväzkoch.

„Rezerva je záväzok predstavujúci existujúcu povinnosť účtovnej jednotky, ktorá vznikla z minulých udalostí, je pravdepodobné, že v budúcnosti zníži ekonomické úžitky účtovnej jednotky, pričom ak nie je známa presná výška tohto záväzku, ocení sa odhadom v sume dostatočnej na splnenie existujúcej povinnosti ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka pri zohľadnení rizík a neistôt. Záväzok s určitým časovým vymedzením a určitou výškou sa neúčtuje na účte rezerv, ale na príslušnom účte záväzku.” [2; § 19 ods. 1].

Z uvedenej definície záväzku a rezervy vyplýva, že rezerva spĺňa všetky charakteristické znaky záväzku, s výnimkou spoľahlivosti ocenenia, ktorú môže, ale nemusí spĺňať. Rezervy sa účtujú počas účtovného obdobia (ak v účtovnej jednotke vznikne záväzok, ktorý má v čase účtovného prípadu neistý termín splatnosti alebo neistú sumu, ktorú treba zaplatiť alebo je súčasne neistý termín splatnosti aj suma záväzku) alebo ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka v súlade s účtovnými zásadami a účtovnými metódami. V prípade, ak nie je

isté časové vymedzenie záväzku (nie je známy presný termín splatnosti záväzku), s ktorým rezerva súvisí, tak je rozhodujúci zámer (úmysel) účtovnej jednotky, s akým záväzok vznikol.

Spôsob tvorby a používania rezerv sa účtuje podľa vnútorného predpisu účtovnej jednotky, pričom rezerva sa použije len na účel, na ktorý bola vytvorená. Zostatky rezerv sa prevádzajú do nasledujúceho účtovného obdobia a účty rezerv nemajú aktívny zostatok. Rezervy sú predmetom dokladovej inventúry a pri inventarizácii sa posudzuje ich výška a odôvodnenosť. Ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, sa z dôvodu upravujúcich závierkových účtovných prípadov účtuje tvorba rezervy alebo sa upraví výška rezervy. Rezervy sa vzťahujú na povinnosti vyplývajúce zo všeobecných záväzných právnych predpisov, z uzavretých zmlúv, z dobrovoľného rozhodnutia účtovnej jednotky splniť si povinnosť voči tretím stranám, napr. ak na základe konania účtovnej jednotky v minulosti tretia strana očakáva, že takáto povinnosť bude splnená. Rezervy sa tvoria na skutočnosť súvisiacu s obstaraním majetku alebo na skutočnosť súvisiacu so vznikom nákladu.

Rezervy sa vytvárajú na „náklady súvisiace s odstránením znečistenia životného prostredia, reklamácie a záručné opravy, odstránenie odpadov a obalov, rekultiváciu pozemkov, demoláciu stavieb, odstupné, nevyčerpané dovolenky vrátane sociálneho a zdravotného poistenia, odmeny členom orgánov účtovnej jednotky, nevyfakturované dodávky a služby, členské príspevky do zväzov, spolkov, komôr a podobne, ktoré sa týkajú vykazovaného účtovného obdobia, bonusy, skontá, rabaty a podobne, ktoré sa týkajú výrobkov, tovaru a služieb predaných pred ukončením vykazovaného účtovného obdobia, náklady na zostavenie, overenie, zverejnenie účtovnej závierky a výročnej správy týkajúcej sa vykazovaného účtovného obdobia, náklady na zostavenie daňového priznania za vykazované účtovné obdobie, pokuty a penále, finančné povinnosti vyplývajúce z ručenia a záruk, povinnosť spätného odkúpenia obalov, prebiehajúce a hroziace súdne spory, vyplácanie prémie a odmien, vyplácanie odchodného, vyplácanie plnení pre zamestnancov pri životných jubileách alebo pracovných jubileách a iných plnení pre zamestnancov, provízie obchodným zástupcom, stratové zmluvy a nevýhodné zmluvy, ktorými sú zmluvy, pri ktorých náklady nevyhnutné na splnenie zmluvných povinností preyšujú ekonomický úžitok, ktorý sa zo zmluvy očakáva, náklady na uvedenie prenajatého majetku do predchádzajúceho stavu, na vypustenie emisie do ovzdušia, na iné riziká a straty súvisiace s činnosťou účtovnej jednotky” [2; § 19 ods. 7].

Tvorba rezervy na náklady sa účtuje na vecne príslušný nákladový účet, ku ktorému záväzok prináleží. Ak ide o rezervu, ktorá sa týka viacerých nákladových druhov alebo na tento nákladový druh nie je ustanovený nákladový účet, tvorí sa rezerva na ťarchu účtu 548 – Ostatné náklady na hospodársku činnosť alebo účtu 568 – Ostatné finančné náklady. Použitie rezervy sa účtuje na ťarchu vecne príslušného účtu rezerv so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného účtu záväzkov. Zrušenie nepotrebné rezervy alebo jej časti sa účtuje opačným účtovným zápisom ako sa účtovala tvorba rezervy. Pri rezervách sa uplatňuje zásada správneho vyčíslenia konečného zostatku súvahového účtu rezerv a k tomu prislúchajúcich konečných stavov nákladov.

Pri účtovaní o tvorbe a zúčtovaní (použití, zrušení) rezerv sa používajú súvahové účty, ktoré zohľadňujú členenie rezerv z časového hľadiska na dlhodobé rezervy a krátkodobé rezervy, ako aj členenie rezerv na tie rezervy, ktoré vyplývajú zo zákonných predpisov a ostatné rezervy:

- 323 – Krátkodobé rezervy – účtujú sa tu rezervy s predpokladanou dobou vyrovnaní pri vzniku najviac jeden rok;
- 451 – Rezervy zákonné – účtujú sa tu dlhodobé rezervy s predpokladanou dobou vyrovnaní pri vzniku viac ako jeden rok, ktorých tvorba vyplýva zo zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov;

- 459 – Ostatné rezervy – účtujú sa tu ostatné rezervy tvorené v súlade so zásadou opatrnosti podľa §19 postupov účtovania pre podnikateľov.

Z hľadiska spôsobu účtovania tvorby a zúčtovania (použitia, zrušenia) rezerv sa rozlišujú dva prístupy [6; s. 41]:

- súvahový – pri vzniku účtovného prípadu sa prvotne účtuje bez vplyvu na výsledok hospodárenia, napríklad rezervy súvisiace s obstaraním majetku;
- výsledkový – pri vzniku účtovného prípadu sa prvotne účtuje s vplyvom na výsledok hospodárenia, napríklad rezervy na náklady (rezerva na mzdy na nevyčerpané dovolenky), rezervy na bonusy, rabaty, skontá a na vrátenie kúpnej ceny pri reklamácii alebo rezervy na stratu zákazkovej výroby.

Tvorba rezerv súvisiacich s obstaraním majetku sa účtuje na ťarchu príslušného účtu majetku (napr. 041 – Obstaranie dlhodobého nehmotného majetku, 042 – Obstaranie dlhodobého hmotného majetku, 111 – Obstaranie materiálu, 131 – Obstaranie tovaru) so súvzťažným zápisom v prospech príslušného účtu rezerv (323 – Krátkodobé rezervy, 451 – Rezervy zákonné, 459 – Ostatné rezervy). Zúčtovanie (použitie, zrušenie) rezerv súvisiacich obstaraním majetku sa účtuje na ťarchu príslušného účtu rezerv (323 – Krátkodobé rezervy, 451 – Rezervy zákonné, 459 – Ostatné rezervy) so súvzťažným zápisom v prospech príslušného účtu majetku (napr. 041 – Obstaranie dlhodobého nehmotného majetku, 042 – Obstaranie dlhodobého hmotného majetku, 111 – Obstaranie materiálu, 131 – Obstaranie tovaru).

Tvorba rezerv na náklady sa účtuje na ťarchu vecne príslušného účtu nákladov (napr. 502 – Spotreba energie, 511 – Opravy a udržiavanie, 518 – Ostatné služby, 521 – Mzdové náklady, 524 – Zákonné sociálne poistenie) so súvzťažným zápisom v prospech príslušného účtu rezerv (323 – Krátkodobé rezervy, 451 – Rezervy zákonné, 459 – Ostatné rezervy). Zúčtovanie (použitie, zrušenie) rezerv na náklady sa účtuje na ťarchu príslušného účtu rezerv (323 – Krátkodobé rezervy, 451 – Rezervy zákonné, 459 – Ostatné rezervy) so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného účtu nákladov (napr. 502 – Spotreba energie, 511 – Opravy a udržiavanie, 518 – Ostatné služby, 521 – Mzdové náklady, 524 – Zákonné sociálne poistenie). V prípade, ak je skutočná výška záväzku iná, ako je výška vytvorenej rezervy, ocenenie nákladu sa upraví (zvýši alebo zníži) na skutočnú výšku záväzku.

Tvorba rezerv na bonusy, rabaty, skontá a na vrátenie kúpnej ceny pri reklamácii sa účtuje ako zníženie pôvodne dosiahnutých výnosov so súvzťažným zápisom v prospech súvahového účtu rezerv. Použitie rezervy na bonusy, rabaty, skontá a na vrátenie kúpnej ceny pri reklamácii sa účtuje na ťarchu účtu rezerv so súvzťažným zápisom v prospech príslušného účtu pohľadávky (ak nebola zinkasovaná) alebo záväzku na účet 325 – Ostatné záväzky (ak pohľadávka bola zinkasovaná).

Tvorba rezervy na stratu zo zákazkovej výroby sa účtuje na ťarchu účtu 548 – Ostatné náklady na hospodársku činnosť so súvzťažným zápisom v prospech účtu 316 – Čistá hodnota zákazky. Zrušenie rezervy na stratu zo zákazkovej výroby sa účtuje na ťarchu účtu 316 – Čistá hodnota zákazky so súvzťažným zápisom v prospech účtu 548 – Ostatné náklady na hospodársku činnosť.

V účtovnej závierke podnikateľov v podvojnom účtovníctve sa vykazujú informácie o rezervách v súvahe, vo výkaze ziskov a strát a v poznámkach. Vzor individuálnej účtovnej závierky je odlišný v závislosti od veľkostných kritérií účtovných jednotiek a v súčasnosti je uvedený v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky [3], v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre malé účtovné jednotky [4] a v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre veľké účtovné jednotky [5]. V súvahe sa rezervy vykazujú na strane pasív ako cudzie zdroje krytia v časti B.II. Dlhodobé rezervy v členení na zákonné rezervy a ostatné rezervy a v časti B.V. Krátkodobé rezervy v členení na zákonné rezervy a ostatné rezervy. Pri vykazovaní rezerv v súvahe sa zohľadňuje

členenie rezerv z časového hľadiska, pričom sa berie do úvahy zostatková doba vyrovnaní rezerv ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka. Vo výkaze ziskov a strát sa vykazujú vecne príslušné náklady, ktoré vznikajú pri tvorbe a zúčtovaní rezerv. V poznámkach účtovnej závierky sa uvádzajú informácie o jednotlivých rezervách za bežné účtovné obdobie a za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie (ak je to možné a existujú príslušné údaje), stav rezerv na začiatku účtovného obdobia, tvorba, použitie, zrušenie rezerv počas účtovného obdobia, stav rezerv na konci účtovného obdobia, ako aj predpokladaný rok použitia rezerv.

2. Opravné položky – obsahové vymedzenie, účtovné zobrazenie a vykazovanie v účtovnej závierke

Obsahové vymedzenie a účtovné zobrazenie opravných položiek upravujú postupy účtovania pre podnikateľov. Opravné položky upravujú oceňovanie majetku, ak existuje opodstatnený predpoklad zníženia hodnoty majetku pod jeho účtovnú hodnotu. Ak nastane zmena predpokladu zníženia hodnoty majetku, opravné položky sa zrušia alebo sa zmení ich výška. Z uvedeného vyplýva, že opravné položky sa tvoria pri prechodnom znížení hodnoty majetku. Keďže ide o prechodné zníženie hodnoty majetku, môže sa po uplynutí určitého času zmeniť toto zníženie na trvalé alebo môže zaniknúť dôvod na prechodné zníženie hodnoty majetku.

„Opravné položky sa tvoria na základe zásady opatrnosti, ak je opodstatnené predpokladať, že nastalo zníženie hodnoty majetku oproti jeho oceneniu v účtovníctve. Predpoklad zníženia hodnoty majetku je opodstatnený, ak nastala skutočnosť, ktorá je dôvodom na odhad zníženia budúcich ekonomických úžitkov z tohto majetku. Opravná položka sa účtuje v sume opodstatneného zníženia hodnoty majetku oproti jeho oceneniu v účtovníctve.” [2; § 18 ods. 1].

Ocenením v účtovníctve sa rozumie ocenenie po zohľadnení oprávok (v prípade odpisovaného majetku) a opravných položiek (v prípade, ak už boli vytvorené), ide teda o ocenenie majetku v účtovnej hodnote. Zníženie hodnoty majetku sa stanovuje odhadom, t. j. ide o predpoklad účtovnej jednotky a tento predpoklad zníženia hodnoty majetku musí byť opodstatnený. Opodstatnenosť znamená, že nastala skutočnosť, ktorá je dôvodom na odhad zníženia predpokladaných budúcich ekonomických úžitkov z majetku. Zníženie ekonomických úžitkov predstavuje zníženie možnosti priamo alebo nepriamo prispieť k toku peňažných prostriedkov a ekvivalentov peňažných prostriedkov. Ak je ocenenie v účtovníctve vyššie ako predpokladané budúce ekonomické úžitky, potom rozdiel týchto dvoch veličín predstavuje odhad predpokladaného zníženia hodnoty majetku (výšku opravnej položky).

Opravné položky sú predmetom inventarizácie. Ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, sa posudzuje opodstatnenosť účtovania tvorby opravnej položky, ako aj trvanie opodstatnenosti existencie opravnej položky a sumy už vytvorenej opravnej položky k majetku. Posudzuje sa aj potreba účtovania upravujúcich závierkových účtovných prípadov. Účty opravných položiek nemajú aktívny zostatok a opravné položky sa môžu zrušiť len do tej výšky, v akej boli vytvorené. Oceňovanie opravných položiek predstavuje stanovenie sumy zníženia hodnoty majetku. Osobitosti skúmania zníženia hodnoty majetku podľa jednotlivých druhov upravujú postupy účtovania pre podnikateľov.

Zúčtovanie opravnej položky sa účtuje [7; s. 161]:

- z dôvodu vyradenia majetku z účtovníctva (opravná položka sa musí zúčtovať vo výške, v akej bola vytvorená, účtuje sa súvahovo, t. j. bez vplyvu na výsledok hospodárenia a zúčtovanie opravnej položky sa musí zaúčtovať pred účtovaním vyradenia majetku z účtovníctva) alebo

- z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladu trvania zníženia hodnoty majetku (opravná položka sa musí zrušiť alebo sa zmení jej výška, účtuje sa výsledkovo, t. j. s vplyvom na výsledok hospodárenia).

Pri skúmaní zníženia hodnoty dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku sa berú do úvahy predpokladané budúce ekonomické úžitky a predpokladaná predajná cena po odpočítaní nákladov na predaj.

Opravná položka k odpisovanému dlhodobému majetku, ktorého úžitková hodnota sa znižuje opotrebovaním, sa vytvára v prípade, ak predpokladané budúce ekonomické úžitky z tohto majetku sú nižšie ako jeho ocenenie v účtovníctve (ocenenie po zohľadnení oprávok a už vytvorených opravných položiek). Opravná položka k neodpisovanému dlhodobému majetku sa vytvára v prípade, ak predpokladané budúce ekonomické úžitky z tohto majetku sú nižšie ako jeho ocenenie v účtovníctve (ocenenie po zohľadnení už vytvorených opravných položiek).

Pri tvorbe opravnej položky sa zohľadňuje aj predpokladaná predajná cena znížená o náklady na predaj v tom prípade, ak predpokladaná predajná cena dlhodobého majetku po odpočítaní nákladov na predaj je vyššia ako predpokladaná hodnota ďalšieho využitia tohto majetku účtovnou jednotkou.

Opravná položka k dlhodobému nehmotnému majetku, dlhodobému hmotnému majetku, k obstarávanému dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku a k poskytnutým preddavkom na dlhodobý nehmotný majetok a dlhodobý hmotný majetok sa vytvára na ťarchu účtu 553 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k dlhodobému majetku so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného účtu opravných položiek v účtovej skupine 09 – Opravné položky k dlhodobému majetku.

Zúčtovanie opravnej položky z dôvodu vyradenia dlhodobého majetku z účtovníctva sa účtuje na ťarchu vecne príslušného súvahového účtu opravnej položky v účtovej skupine 09 – Opravné položky k dlhodobému majetku so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu oprávok v účtovej skupine 07 – Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku alebo 08 – Opravné položky k dlhodobému hmotnému majetku v prípade odpisovaného majetku alebo v prospech vecne príslušného účtu majetku v účtovej skupine 04 – Obstaranie dlhodobého majetku alebo 03 – Dlhodobý hmotný majetok – neodpisovaný alebo 05 – Poskytnuté preddavky na dlhodobý majetok.

Zúčtovanie opravnej položky k dlhodobému majetku z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladu trvania zníženia hodnoty majetku sa v zaniknutej sume účtuje na ťarchu vecne príslušného súvahového účtu opravnej položky so súvzťažným zápisom v prospech účtu 553 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k dlhodobému majetku.

Opravná položka k finančnému majetku sa vytvára, ak predpokladané budúce ekonomické úžitky z finančného majetku sú nižšie ako ich ocenenie v účtovníctve (ocenenie po zohľadnení už vytvorenej opravnej položky). Opravná položka k dlhodobému finančnému majetku, ktorého hodnota sa oceňuje metódou vlastného imania, sa vytvára, ak predpokladané budúce ekonomické úžitky z tohto majetku sú nižšie ako je hodnota tohto majetku ocenená metódou vlastného imania.

Opravná položka k finančnému majetku (dlhodobému finančnému majetku, krátkodobému finančnému majetku a k poskytnutým preddavkom na finančný majetok) sa vytvára na ťarchu účtu 565 – Tvorba a zúčtovanie opravnej položky k finančnému majetku so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu opravných položiek k finančnému majetku 096 – Opravné položky k dlhodobému finančnému majetku (v prípade dlhodobého finančného majetku) alebo 291 – Opravné položky ku krátkodobému finančnému majetku (v prípade krátkodobého finančného majetku).

Zúčtovanie opravnej položky k finančnému majetku z dôvodu vyradenia finančného majetku z účtovníctva sa účtuje na ťarchu účtu 096 – Opravné položky k dlhodobému finančnému majetku (v prípade dlhodobého finančného majetku) alebo 291 – Opravné položky ku krátkodobému finančnému majetku (v prípade krátkodobého finančného majetku) a v prospech vecne príslušného súvahového účtu finančného majetku v účtovej skupine 06 – Dlhodobý finančný majetok alebo v účtovej skupine 25 – Krátkodobý finančný majetok.

Zúčtovanie opravnej položky k finančnému majetku z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladania trvania zníženia hodnoty finančného majetku sa v zaniknutej sume účtuje na ťarchu účtu 096 – Opravné položky k dlhodobému finančnému majetku (v prípade dlhodobého finančného majetku) alebo 291 – Opravné položky ku krátkodobému finančnému majetku (v prípade krátkodobého finančného majetku) so súvzťažným zápisom v prospech účtu 565 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku.

Odlišný spôsob účtovania tvorby a zúčtovania opravnej položky je pri cenných papieroch a podieloch, ktorých zmena reálnej hodnoty sa účtuje na účte 414 – Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov, okrem cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke, cenných papierov v spoločnosti s podielovou účasťou, realizovateľných cenných papierov a podielov, dlhových cenných papierov držaných do splatnosti, majetkových a dlhových cenných papierov určených na obchodovanie, dlhových cenných papierov so splatnosťou do jedného roka držaných do splatnosti, vlastných akcií a vlastných obchodných podielov, vlastných dlhopisov a ostatných realizovateľných cenných papierov.

Tvorba a zúčtovanie opravnej položky k cenným papierom a podielom, ktorých zmena reálnej hodnoty sa účtuje na účte 414 – Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov, sa účtuje týmto spôsobom: suma, ktorá tvorí kladný rozdiel medzi ocenením finančného majetku podľa § 25 ods. 1 zákona o účtovníctve a reálnou hodnotou tohto majetku, sa účtuje na ťarchu účtu 565 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku so súvzťažným zápisom v prospech účtu 096 – Opravné položky k dlhodobému finančnému majetku alebo účtu 291 – Opravné položky ku krátkodobému finančnému majetku (ak sa účtovala zmena reálnej hodnoty v prospech účtu 414 – Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov, opravná položka sa zúčtuje opačným zápisom ako jej tvorba) a suma, ktorá tvorí kladný rozdiel medzi reálnou hodnotou tohto majetku a ocenením podľa § 25 ods. 1 zákona o účtovníctve a je k tomuto majetku vytvorená opravná položka sa vo výške vytvorenej opravnej položky zúčtuje na ťarchu účtu 096 – Opravné položky k dlhodobému finančnému majetku alebo účtu 291 – Opravné položky ku krátkodobému finančnému majetku so súvzťažným zápisom v prospech účtu 565 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku (vo výške sumy tvoriacej rozdiel sa účtuje na ťarchu účtu 063 – Realizovateľné cenné papiere a podiely alebo účtu 257 – Ostatné realizovateľné cenné papiere so súvzťažným zápisom v prospech účtu 414 – Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov).

Opravná položka k zásobám sa vytvára, ak je opodstatnené predpokladať, že budúce ekonomické úžitky z tohto majetku (z jeho predaja alebo použitia pre vlastné potreby účtovnej jednotky, napríklad v dôsledku nepotrebnosti, nadbytočnosti, poklesu jeho predajnej ceny alebo v dôsledku toho, že sa zvýšili náklady potrebné na jeho dokončenie) sú nižšie ako jeho ocenenie v účtovníctve. Opravná položka k zásobám sa vytvára v prípade, ak sa pri inventarizácii zistí, že úžitková hodnota zásob nezodpovedá ich oceneniu v účtovníctve. Opravná položka k zásobám sa vytvára vo výške rozdielu medzi nižšou čistou realizačnou hodnotou a ocenením majetku v účtovníctve (obstarávací cena, resp. vlastné náklady po zohľadnení už vytvorených opravných položiek). Čistou realizačnou hodnotou pri zásobách sa rozumie predpokladaná predajná cena zásob znížená o predpokladané náklady na ich dokončenie (ak ide o zásoby vlastnej výroby) a o predpokladané náklady súvisiace s ich

predajom (ak ide o tovar aj zásoby vlastnej výroby). Ocenenie zásob po zohľadnení zníženia ich hodnoty nie je vyššie ako predpokladaná suma, ktorá by sa dosiahla ich predajom alebo ich použitím pre vlastné potreby účtovnej jednotky. K surovinám a k pomocným látkam sa opravná položka vytvára, ak je pravdepodobné, že hotové výrobky, na výrobu ktorých budú tieto suroviny a pomocné látky použité, sa predajú so stratou.

Opravná položka k zásobám, s výnimkou zásob vlastnej výroby, sa vytvára na ťarchu účtu 505 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k zásobám so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu opravných položiek k zásobám v účtovej skupine 19 – Opravné položky k zásobám.

Zúčtovanie opravnej položky z dôvodu vyradenia zásob z účtovníctva, vrátane zásob vlastnej výroby, sa účtuje na ťarchu vecne príslušného súvahového účtu opravnej položky v účtovej skupine 19 – Opravné položky k zásobám so súvzťažným zápisom v prospech príslušného účtu zásob 112 – Materiál na sklade, 132 – Tovar na sklade a v predajniach alebo účtu v účtovej skupine 12 – Zásoby vlastnej výroby.

Zúčtovanie opravnej položky k zásobám z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladania trvania zníženia hodnoty zásob, s výnimkou zásob vlastnej výroby, sa v zaniknutej sume účtuje na ťarchu vecne príslušného súvahového účtu opravnej položky k zásobám v účtovej skupine 19 – Opravné položky k zásobám so súvzťažným zápisom v prospech účtu 505 – Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k zásobám.

Opravná položka k zásobám vlastnej výroby sa vytvára na ťarchu účtu v účtovej skupine 61 – Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu opravných položiek k zásobám vlastnej výroby v účtovej skupine 19 – Opravné položky k zásobám.

Zúčtovanie opravnej položky k zásobám vlastnej výroby z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladania trvania zníženia hodnoty zásob vlastnej výroby sa účtuje na ťarchu účtu opravnej položky k zásobám v účtovej skupine 19 – Opravné položky k zásobám so súvzťažným zápisom v prospech účtu v účtovej skupine 61 – Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob.

Opravná položka k pohľadávkam sa vytvára najmä k pohľadávkam, pri ktorých je opodstatnené predpokladať, že ich dlžník úplne alebo čiastočne nezaplatí a k sporným pohľadávkam voči dlžníkom, s ktorými sa vedie spor o ich uznanie. Opravná položka k pohľadávkam sa vytvára na ťarchu účtu 547 – Tvorba a zúčtovanie opravnej položky k pohľadávke so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu opravných položiek k pohľadávkam 391 – Opravné položky k pohľadávkam. Zúčtovanie opravnej položky k pohľadávkam z dôvodu vyradenia pohľadávok z účtovníctva sa účtuje na ťarchu účtu 391 – Opravné položky k pohľadávkam so súvzťažným zápisom v prospech vecne príslušného súvahového účtu pohľadávok, napr. 311 – Odberatelia. Zúčtovanie opravnej položky k pohľadávkam z dôvodu úplného alebo čiastočného zániku opodstatneného predpokladania trvania zníženia hodnoty pohľadávky sa v zaniknutej sume účtuje na ťarchu účtu 391 – Opravné položky k pohľadávkam so súvzťažným zápisom v prospech účtu 547 – Tvorba a zúčtovanie opravnej položky k pohľadávkam. Opravná položka k dlhodobej pohľadávke a k dlhodobej poskytnutej pôžičke (ak je zostatková doba splatnosti tejto pohľadávky alebo pôžičky dlhšia ako jeden rok) upravuje hodnotu takejto pohľadávky alebo pôžičky na súčasnú hodnotu, napr. metódou efektívnej úrokovej miery. Súčasná hodnota dlhodobej pohľadávky a dlhodobej poskytnutej pôžičky predstavuje diskontovanú hodnotu budúcich peňažných tokov.

Opravné položky k záväzkom sa nevytvárajú (ak sa pri inventarizácii zistí, že ich suma je iná ako je ich suma v účtovníctve), ale ich zvýšenie alebo zníženie sa účtuje priamo na účte záväzkov so súvzťažným zápisom na ťarchu príslušného účtu nákladov alebo v prospech príslušného účtu výnosov.

V účtovnej závierke podnikateľov v podvojnóm účtovníctve sa vykazujú informácie o opravných položkách v súvahe, vo výkaze ziskov a strát a v poznámkach. Vzor individuálnej účtovnej závierky je odlišný v závislosti od veľkostných kritérií účtovných jednotiek a v súčasnosti je uvedený v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky [3], v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre malé účtovné jednotky [4] a v opatrení MF SR o individuálnej účtovnej závierke pre veľké účtovné jednotky [5]. V súvahe sa opravné položky vykazujú na strane aktív v riadku Korekcia ako položka znižujúca hodnotu príslušného majetku (korekčná položka k majetku). Vo výkaze ziskov a strát sa v príslušných riadkoch vykazujú náklady podľa druhu majetku, ktoré vznikajú pri tvorbe a zúčtovaní opravných položiek. V poznámkach účtovnej závierky sa uvádza prehľad opravných položiek podľa zložiek dlhodobého majetku v nadväznosti na členenie položiek súvahy, hodnota opravných položiek na začiatku účtovného obdobia, ich zmeny (tvorba, zúčtovanie) počas účtovného obdobia a hodnota na konci účtovného obdobia, ako aj dôvod ich tvorby a zúčtovania.

Záver

Účtovanie a vykazovanie rezerv a opravných položiek podnikateľských subjektov vedie k dosiahnutiu verného a pravdivého obrazu účtovníctva podnikateľských subjektov.

Verný a pravdivý obraz účtovníctva v prípade rezerv sa dosahuje tým, že tvorba rezerv sa účtuje do nákladov a zúčtovanie rezerv sa účtuje podľa dôvodu zúčtovania ako zníženie nákladov alebo zvýšenie hodnoty príslušného druhu záväzku. Rámcová účtová osnova pre podnikateľov neobsahuje samostatné nákladové účty pre tvorbu rezerv a tvorba rezerv sa účtuje na vecne príslušný nákladový účet podľa účelu (druhu záväzku), na ktorý sa rezerva tvorí.

Verný a pravdivý obraz účtovníctva v prípade opravných položiek sa dosahuje tým, že tvorba opravných položiek sa účtuje do nákladov a zúčtovanie opravných položiek sa účtuje podľa dôvodu zúčtovania ako zníženie nákladov alebo zníženie hodnoty príslušného majetku. Rámcová účtová osnova pre podnikateľov obsahuje príslušné nákladové účty pre každý druh majetku na tvorbu a zúčtovanie opravných položiek.

Rezervy a opravné položky ako nástroje na dosiahnutie verného a pravdivého obrazu účtovníctva sa účtujú a vykazujú na základe zásady opatrnosti, ktorej uplatňovanie vedie k poskytovaniu informácií pre používateľov zabezpečujúcich verný a pravdivý obraz účtovníctva.

Literatúra

- [1] Daňový sprievodca 2016 s komentárom. 2016. *Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov*. Bratislava : MAFRA Slovakia, 2016, s. 245 – 278.
- [2] Daňový sprievodca 2016 s komentárom. 2016. *Opatrenie MF SR č. 23 054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov*. Bratislava : MAFRA Slovakia, 2016, s. 297 – 348.
- [3] Daňový sprievodca 2016 s komentárom. 2016. *Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky v znení neskorších predpisov*. Bratislava : MAFRA Slovakia, 2016, s. 349 – 354.

- [4] Daňový sprievodca 2016 s komentárom. 2016. *Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky v znení neskorších predpisov*. Bratislava : MAFRA Slovakia, 2016, s. 355 – 362.
- [5] Daňový sprievodca 2016 s komentárom. 2016. *Opatrenie Ministerstva financií SR č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu v znení neskorších predpisov*. Bratislava : MAFRA Slovakia, 2016, s. 363 – 374.
- [6] Kolektív autorov. 2012. *Vybrané kapitoly z účtovníctva podnikateľských subjektov II*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3528-1.
- [7] Šlosárová, A. 2014. *Analýza účtovnej závierky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3800-8.

Kontakt

Ing. Marianna Kršeková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta hospodárskej informatiky
Katedra účtovníctva a audítorstva
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava,
Slovenská republika
E-mail: marianna.krsekova@euba.sk

ELECTRONIC INFORMATION SOURCES ON SLOVAK ENTERPRISES

Renáta Pakšiová, Zuzana Kubaščíková, Marianna Kršeková¹

ABSTRACT

In the age of market economy and globalization, there is an increasing demand on information about enterprises. And it is not only about determining the existence or non-existence of a particular entrepreneurial entity, but predominantly about interest in a financial situation and economic potential of an entity, as well as its future plans and a relation to the social responsibility. These issues are the subject of university research, but also make a relevant base for a decision-making in the enterprises. This paper is focused on freely available electronic sources of information about enterprises that operate in SR. These sources are also used for research and teaching practice. These sources include basic information about a particular enterprise, mandatory disclosed financial statements, their annual reports, or analyzed data from the perspective of financial health of enterprises.

KEY WORDS

Register of financial statements, financial statements, accounting entities, disclosure of financial statements.

JEL CLASSIFICATION

JEL M41

1. Disclosure of Financial Statements and Annual Reports of Companies in the Register of Financial Statements

Initial information about the entities registered in the Trade Register of the Slovak Ministry of Justice can be obtained from the internet web page <http://orsr.sk/>. The search is possible according to business name, identification number, address, and file number, name of involved person as well as only according the part of the name or company name. It is possible to select the current record or a complete list of all the changes including dates of changes.

Regular information on the economic situation of entities can be found at following web page <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>. That information is published in the form as it was delivered to Financial Administration Office. Register of financial statements (referred as "Register") begun its functions in January 1th,

¹ doc. Ing. Mgr. Renáta Pakšiová, PhD., Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, renata.paksiova@euba.sk

Ing. Zuzana Kubaščíková, PhD., Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, zuzana.kubascikova@euba.sk

Ing. Marianna Kršeková, PhD., Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, marianna.krsekova@euba.sk

2014 and it is required to publish documents in accordance with § 23 par. 2 of the Act on Accounting no 431/2002 Coll. as amended (referred as “Act on Accounting”). Using the website, users can search through the list of entities, browse, view, save and print the available financial statements and other documents published in the Register. The search is available according the name of the entity (or part of the name) or identification numbers.

The Register was established with the aim of improving and simplifying the business environment and reducing the administrative burden of the business. At the same time it improves the availability and quality of information about entities. The Register is established by Act on Accounting. The Register is public administration information system operated by a DataCentre on behalf of the Ministry of Finance of the Slovak Republic. Disclosure the financial statements in the Register is free of charge.

In compare with the legislation with effect until December 31th, 2013, the Register includes annual reports and there was terminated the obligation of disclosure the interim financial statements disclosure. After the way the disclosure of financial statements, annual reports and auditor's reports was changed with effect from 1 January 2014, entities do not publish these documents in the Commercial Bulletin.

Entities do not disclose any documents directly to the Register. The method of disclosure of financial statements in the Register is resulting from §23b Act on Accounting:

1. documents in paper form shall be delivered to the tax office, which converts them into electronic form and they are subsequently forwarded to the Register;

2. documents in electronic form shall be delivered through the Financial Administration Office webpage (www.financnasprava.sk);

3. public administration entities delivers documents through the state treasury.

The entities have no obligation to submit documents directly to the Trade register because it is provided by integrating the information system and by automatic data transfer. The Trade register includes the documents for entities registered in the Trade register in accordance with § 3 of Act no. 530/2003 Coll. on the Trade Register a amended. It includes the following documents:

- Individual financial statements and extraordinary individual financial statements, consolidated financial statements,
- Annual report,
- Auditor's Report,
- Announcement about the date of approval of these financial statements.

The Register is divided into public and non-public section. The public section includes financial statements of companies, state enterprises, government entities, entities that report according International Financial Reporting Standards. The Register publishes documents through the website <http://www.registeruz.sk>. Everyone can:

- search through the list of entities;
- browse available financial statements and other documents disclosed in the Register,
- view, save and print financial statements and other documents disclosed in the Register,

In the non-public section are the financial statements of individual entrepreneurs and non-profit organizations.

Individual financial statements, individual annual report, consolidated financial statement and consolidated annual report of entities are disclosed in the Register according a directive entitled "Disclosure of financial statements, annual report and auditor's reports for establishment of a register of financial statements". <http://www.registeruz.sk/cruz-public/content/Metodicky-pokyn-RUZ.pdf>. Obligations relating to the disclosure of the documents referred to § 23 par. 2 of the Act on Accounting can be divided into those are for the entities and those are for the tax office.

Trading companies, state-owned enterprises and non-profit organizations disclosure required documents by delivering them to the tax office, respectively by delivering them in an electronic form to the Register operated by the Financial Directorate of the Slovak Republic according the Act on Tax Administration no. 563/2009 Coll., as amended. Only a document that contains general requirements of financial statements and notes is considered as delivered. Documents in the Register are stored in an electronic or a paper form.

The documents whose structure is not standardized (consolidated financial statements, annual report and auditor's report, aggregated financial statements, statements of selected data and documents prepared in a foreign language) are disclosed in the Register electronically as an annex to the financial statements (§ 23 Act on Accounting).

The documents of entities that are VAT payers are disclosed electronically. Other entities can choose if they will disclose an ordinary and an extraordinary individual financial statements in electronic or in paper form.

An entity that prepares the financial statements according to the IFRS, as referred in § 17a of Act on Accounting, shall disclose following information on its website at least for a year:

- information about the disclosure of individual financial statements in the Register;
- individual financial statements with the same content and for the same period as they were disclosed in the Register (§ 23d of the Act on Accounting).

Annual reports (individual and consolidated) of entities is required to disclose in the Register not later than one year after the end of the accounting period for which these annual reports were prepared (§ 23a Act on Accounting). This was applicable from January 1th, 2014 for the accounting period ending in December 31th, 2013 and later. Annual report (auditor's report and other documents) must be submitted by all entities (excluding government entities) electronically through the portal of financial administration. For this purpose it is necessary for entities to gain access to the portal called eServices.

2. Analysis of Publicly Available Data on Enterprises

Analysis of published information provides more companies. These analyzes are usually available after paying a registration fee, which is calculated either on a limited range of data, or for using all analysis.

Information about some companies is available to support research and teaching process at universities. For example this tool <http://www.finstat.sk/> that can be used for the research of development and financial health of companies through wide range of financial ratios and, financial reports. Based on the database the data can be processed by using analytical software such as SAS. Analysis is based on a real data in the real companies operating in the Slovak Republic.

Finstat publishes multiple analyses, classification of companies according to criteria such as industry sales, profit, assets, income tax, accounting period, the date of publication etc. It provides the time series of chosen indicators (for min. 7 years) that are graphically shown.

These indicators are focused on the economic health of any of the selected company, development of earnings, revenues, other income and development of income tax.

3. Statistics of Disclosed Financial Statements and Annual Reports

Based on an analysis of data from the Finstat we have found out the number of companies that disclosed their financial statements and annual reports in the Journal of Business for the periods ended until December 30th, 2013 and in the Register of financial statements for periods ended after December 31th, 2013 as it is shown in following table:

Table no. 1 Number of published financial statements and annual reports per each year

	Year 2012	Year 2013	Year 2014	Year 2015 (until April 12th 2016)
No. of published financial statements	90 460	165 647	182 604	90 429
No. of published annual reports	104	8 048	9 338	948

Source: Finstat, 2016.

The above statistics show a significant increase in the number of financial statements disclosures from the effective date of the Act on Accounting. This can be attributed to a change in the way of disclosure - obligation of disclosure financial statements does not have entity, but the Financial Administration Office.

Table no. 2 Number of entities in SR

	Year 2012	Year 2013	Year 2014
No. of entities that are registered in the Trade register	162 107	180 706	195 517
No. of entities that are not registered in the Trade register	394 975	381 989	373 855

Source: Štatistický úrad, 2016.

The above statistics shows that in 2012 only 55% of companies sent their financial statements to the Trade register. In 2013 when the duty to disclose the financial statements was transferred to Financial Administration Office, 92% of the financial statements were disclosed. For the year 2015 not all financial statements are disclosed yet. An access to data of entities increased significantly and this can increase a quality of university research and also a decision-making in the enterprises.

Acknowledgement

This article is an output of the project of the Scientific Grant Agency of the Ministry of Culture of the Slovak Republic and Slovak Academy of Sciences (VEGA) no. 1/0512/16 (2016-2018) “Retention and Development of Business Property of Company as a Relevant Tool for Sustainable Development.”

References

- [1] Finstat, 2016. *Reports of companies*. <http://www.finstat.sk/>, [accessed 12. 04. 2016].
- [2] OR SR, 2016. *Výpisy z OR*. <http://orsr.sk/>, [accessed 20. 03. 2016].

[3] Parajka, B. 2012. *Register účtovných závierok v Slovenskej republike*. In Teória a prax v účtovníctve a v audítorstve : zborník príspevkov z vedeckej konferencie k výsledkom vedeckovýskumnej činnosti Katedry účtovníctva a audítorstva konanej v septembri 2012 : Bratislava 19. 9. 2012. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3741-4, s. 95-99.

[4] Register UZ, 2016. *Register*. <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>, [accessed 20. 03. 2016].

[5] Stanley, R. 2014. Changes in Accounting Regulations from Perspective of Accounting Ethics. In *Ethics as an essential condition for sustainable economic development : proceedings of scientific papers* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3953-1. - pp. 103-108.

[6] Stanley, R. 2014. Charakteristika "mikro účtovnej jednotky" / Renáta Stanley. In *Účtovníctvo - audítorstvo - daňovníctvo : v teórii a praxi = Accounting - audit - taxation : in theory and praxis*. - Bratislava : SÚVAHA, 2014. - ISSN 1335-2024. - Roč. 22, č. 7-8 (2014), s. 14-19.

Contact

doc. Ing. Mgr. Renáta Pakšiová, PhD.

Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava

E-mail: renata.paksiova@euba.sk

Ing. Zuzana Kubaščíková, PhD.

Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava

E-mail: zuzana.kubascikova@euba.sk

Ing. Marianna Kršková, PhD.

Department of Accountancy and Auditing, Faculty of Economic Informatics, University of Economics in Bratislava

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava

E-mail: marianna.krsekova@euba.sk

THE SITUATION OF SLOVAK AGRICULTURE AND FOOD INDUSTRY FOLLOWING THE SLOVAK FOOD INDEPENDENCE STAV SLOVENSKEHO POĽNOHOSPODÁRSTVA A POTRAVINÁRSTVA V NADVÄZNOSTI NA SLOVENSKÚ POTRAVINOVÚ SEBESTAČNOSŤ

Milan Kubica¹, Nikola Švejdová²

ABSTRACT

The paper analyzes the influence of free movement of goods, services and capital throughout 1989 and 2004 particularly in the Slovak agriculture and food. Article aims to provide the reader with a cross-section of the situation in the Slovak agro branch and sketch attention to the alarming situation in the food independence of Slovakia. It's not so long ago, that was the pride of slovak agriculture and food. The conditions in our traditional and extremely prospective source of livelihood, given by amount of fertile slovak soil and clean water, provide work hundreds of thousands of Slovaks. Today the situation is completely different.

KEY WORDS

agriculture, food industry, food independence, price increase of food, junk food

JEL CLASSIFICATION

Q14, Q17, Q18

Úvod

Na Slovensku došlo a stále dochádza po roku 1989 k zmene vo využívaní poľnohospodárskej krajiny. Objavil sa totiž nový fenomén – pustnutie kultúrnej poľnohospodárskej krajiny. Tento proces je ovplyvnený predovšetkým transformáciou poľnohospodárstva, ako aj implementáciou Spoločnej poľnohospodárskej politiky.³ Za 23 rokov (1986 – 2009) poklesla výmera poľnohospodárskej pôdy o 43 493 ha a výmera ornej pôdy o 95 073 ha. K najväčším úbytkom ornej pôdy pritom došlo v rokoch 1992-1993 (- 22 707 ha), čo súviselo s transformáciou dovtedy fungujúcich jednotných roľníckych družstiev a s prechodom na trhovú ekonomiku. V období 1998-2006 došlo k celkovému úbytku ornej pôdy až o 49 084 ha, čo je najviac v novodobej histórii Slovenska po jeho vzniku v roku 1993. Transformačné obdobie (obdobie pred vstupom do EÚ) prinieslo okrem úbytku ornej pôdy i pokles výkupných cien poľnohospodárskych produktov a postupné znižovanie dotácií, čo v konečnom dôsledku viedlo k zániku časti poľnohospodárskych podnikov a k zníženiu výmery obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy.

¹ Ing. Milan Kubica, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: mkubica@corpora.sk

² Ing. Nikola Švejdová, externá doktorandka, .., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: svejdova@corpora.sk

³ ZAUŠKOVÁ, I. – MIDRIAK, R. – KRAJČOVIČ, V. 2012. Dopady transformačného obdobia a obdobia po vstupe Slovenska do EÚ na zmeny využívania poľnohospodárskej krajiny. In *Ekonomika poľnohospodárstva*. ISSN 1338 – 6336, 2012. roč. 7, č. 4, s. 98 -106. Článok tiež dostupný na: http://www.vuepp.sk/EP2012/4/7_Zauskova_4_2012.pdf.

Roky sme slovenskú potravinovú bezpečnosť považovali za samozrejmu – no v posledných rokoch sa táto situácia rapídne zmenila. Úpadok slovenského poľnohospodárstva a potravinárstva spôsobila najmä nevydarená ekonomická transformácia poľnohospodárskych družstiev, neúspešná privatizácia podnikov, globalizácia a s ňou spojený voľný pohyb tovarov, služieb a kapitálu.

Celé odvetvie poľnohospodárstva a potravinárstva sa tak ocitlo pod silným tlakom konkurenčných zahraničných potravín, ktorým uľahčili cestu k slovenskému spotrebiteľovi najmä zahraničné obchodné systémy. Osobitnou kapitolou bola a stále i je Spoločná poľnohospodárska politika, ktorá od vstupu do únie znevýhodňuje slovenských poľnohospodárov.

1. Slovensko – dovozca (ne)kvalitných potravín

Aby sme mohli hovoriť o slovenskej potravinovej bezpečnosti, mali by sme byť schopní pokryť aspoň 80% dopytu po potravinách vlastnou výrobou – minimálne toľko Slovenská republika vyrábala pred dvadsiatimi rokmi, pričom pri celom rade produktov dosahovala stopercentné krytie domácou produkciou.

Mnohí však môžu namietat', že potraviny si bez problémov môžeme doviesť zo zahraničia (v niektorých prípadoch možno i neporovnateľne lacnejšie). Treba si však položiť nasledovnú otázku: Sú slovenskí spotrebiteľia spokojní napríklad s dovozovými rajčinami? Navonok sú síce červené, všetky sú rovnako guľaté, akurát že nechutia (tak ako by mali), pretože boli odtrhnuté predčasne, strávili v chladiarenskom kamióne i tisíce kilometrov a potom ešte pobudli deň či dva v sklade.

A tak krajina, ktorá si v minulosti vedela vyprodukovať dostatok vlastných potravín, už niekoľko rokov vo veľkom dováža bravčové mäso, hydinu, mliečne výrobky, jablká aj čerstvú zeleninu.

Kúpiť slovenské potraviny v predajniach je tak z roka na rok väčší problém - vyplýva to z prieskumu GfK realizovaného v roku 2015 pre Potravinársku komoru Slovenska.

Podiel slovenských potravinárskych výrobkov na regáloch predajní v roku 2015 v SR opäť poklesol, a to na 40 %. Medziročne sa tento podiel znížil o 3 percentuálne body (p. b.). Za päť rokov klesol podiel domácich potravín na pultoch z podielu 50 % na minuloročných 40 %, teda o jednu pätinu. Najväčší medziročný pokles domácich surovín prieskum zaznamenal pri olejoch (o 33 p. b.: zo 46 % na 13 %), mäsových výrobkoch (o 10 p. b. z 55 % na 45 %), nealkoholických nápojoch (o 9 p. b. z 31 % na 22 %) a cestovinách (o 7 p. b. zo 47 % na 40 %).

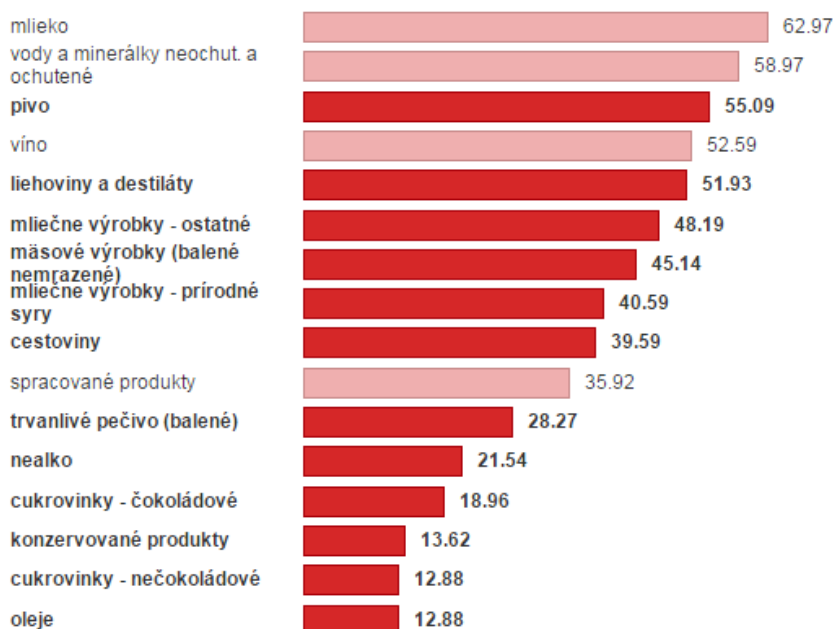
Ako ďalej vyplynulo z tohto prieskumu, sú najviac domáce potraviny zastúpené v obchodných reťazcoch COOP Jednota, v ktorých sa podiel domácich produktov dlhodobo pohybuje nad 60%. Najslabšie zastúpenie domácich potravín tradične nájdeme v predajniach spoločnosti Kaufland a Lidl (14 percent), v ktorých medziročne kleslo zastúpenie domácich produktov o 2 p.b., čo predstavuje medziročný pokles o 12,5 percenta.

V porovnaní s našimi susedmi z V4 máme zastúpené slovenské potraviny najslabšie. V Českej republike je domácich potravín 70,24%, v Maďarsku 67,47% a v Poľsku až 81,87%.

Graf 1: Podiel slovenských výrobkov na regáloch slovenských predajní

Podiel rôznych druhov slovenských výrobkov na regáloch

rok 2015, hodnoty sú v % (zvýraznené produkty mali medziročne pokles o viac než 2 %)



Zdroj: GfK Slovakia; <http://www.etrend.sk/ekonomika/slovenskych-potravin-je-menej.html>

Šošovicu dovážame z Kanady, fazuľu z Číny, mak z Česka, jablká z Čile alebo Argentíny, paradajky a papriku z Belgicka, cesnak z Poľska alebo Číny. Na slovenských poliach sú tieto plodiny, ktoré sa stali trvalou súčasťou národného jedálneho lístka, už len veľkou zriedkavosťou. Poľnohospodári na vzniknutú situáciu len konštatujú, že tieto plodiny vyhnal z ich polí najmä neúprosný trh spolu s nezmyselne prísnyimi zákonmi.

Najlepšie to možno vidieť na osude maku. Ešte pred dvadsiatimi rokmi bola Slovenská republika v jeho produkcii sebačistá a dokonca ho vyvážala. Dnes vyvážame už len osivo kvalitných odrôd potravinárskeho maku, a to do Českej republiky, odkiaľ späť dovážame takmer všetok mak. Tento fakt potvrdzuje i nasledovná štatistika: v Česku pestujú 80 % slovenských odrôd maku a Slovensko dováža 95% maku z Česka.⁴

Za túto situáciu si Slovensko môže z istej časti i samo. V roku 1998 totiž parlament schválil zákon o omamných látkach. Dovtedy voľné pestovanie maku bolo potrebné pri výmere väčšej ako 100 štvorcových metrov ohlásiť úradom. Navyše všetci pestovatelia maku museli prejsť rôznymi školeniami. A výsledok? Pestovatelia jeden po druhom začali odchádzať od pestovania maku. Slovensko sa spamätalo až v roku 2009, keď zákon o omamných látkach, ktorý sa týkal i pestovania maku, liberalizovalo. Pestovanie maku sa tak opäť začalo vraciť na slovenské polia, avšak súčasná slovenská pestovateľská plocha 1 500 hektárov potravinárskeho maku je v porovnaní s Českom skôr len symbolická. Klinec do rakvy slovenského maku sa pokúsila zasadiť i Európska únia, a to svojim zákazom jeho pestovania, nakoľko sa jedná o omamnú látku. Kým väčšina krajín Európskej únie pestovanie maku úplne zakázala, získali Slovensko a Česko európsky monopol na jeho pestovanie, nakoľko je tradičnou súčasťou našich kuchýň.

⁴ <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/196676-sosovicu-jeme-z-kanady-mak-z-ceska/>.

Podobný osud postihol i šošovicu, ktorej pestovatelia by sa dali porátať na prstoch jednej ruky. Lacné dovozy z Kanady totiž stlačili jej cenu hlboko pod výrobné náklady slovenských pestovateľov.

2. Potravinové škandály

Jed na hľadavce v cukrovinkách, cestárska soľ v mäsových výrobkoch, smrtiaci alkohol, či konské mäso namiesto hovädzieho. To je len zlomok potravinových škandálov, ktoré sa dostali na verejnosť. Práve v náväznosti na tieto škandály sa i Štátna veterinárna a potravinová správa SR začala podrobnejšie zaoberať kvalitou potravín v slovenských maloobchodoch.

Najhoršie pri kontrolách dopadli hyper a supermarkety, kedy z celkového počtu 325 kontrol inšpektori našli 145 závažných porušení zákonov (čo predstavuje 44,62%).

Najvyššie percento nedostatkov mali nasledovné obchodné siete:⁵

1. Billa (pôvod Rakúsko),
2. Lidl (pôvod Nemecko) a Carrefour (pôvod Francúzsko),
3. Tesco (pôvod Veľká Británia),
4. Kaufland (pôvod Nemecko),
5. CBA (pôvod Maďarsko).

Pozitívnym z hľadiska kvality je naopak reťazec COOP Jednota (pôvod Česko, Slovensko), kde sa pri zvýšenom počte 343 kontrol zistilo len 41 nedostatkov.

Najväčším problémom spomínaných maloobchodov bola podľa inšpektorov najmä hygiena a skladovanie potravín. K stavu kvality potravín predávaných v slovenských obchodoch sa vyjadril i minister pôdohospodárstva Ľubomír Jahnátek nasledovnými slovami: „Bohužiaľ, kontroly ukazujú, že aktéri v potravinárskom sektore sa vôbec nesnažia zlepšiť svoje podnikanie, stále prevažuje kvantita, rýchle zarobenie prostriedkov a je im úplne jedno, akú kvalitu, za akú cenu, slovenský spotrebiteľ dostane na stôl. Treba si uvedomiť, že potraviny na Slovensku sú jedny z najdrahších, ktoré sú v rámci krajín EÚ. Priemerný plat slovenského občana je 6-krát nižší, ako vo vyspelejšej európskej 15-ke. Čiže je logické, že slovenskí spotrebitelia - slovenskí občania očakávajú za to, že platia nadštandardné ceny za potraviny, aj nadštandardnú kvalitu potravín. Tu je to naopak, za vysoké ceny dostávajú vysokú nekvalitu.“⁶

3. Zemiaky – nahradíme ich cestovinami či ryžou?

Kilogram práných balených zemiakov stál v októbri roku 2013 od 70 do 80 centov, pričom nič nenasvedčovalo tomu, že by malo dôjsť k ich zlacneniu. Išlo o najvyššiu októbrovú cenu za posledné roky – čo dokazovali i údaje Štatistického úradu SR. Výhodnejšie sa v tom čase dali kúpiť len voľne ložené hľuzy v akciách po 45 centov za kilogram. Naposledy kupovali slovenskí spotrebitelia takéto drahé zemiaky v roku 2010/2011 a predtým v sezóne 2006/2007. Spotrebitelia zakaždým reagovali na zdraženie zemiakov zvýšením spotreby ryže alebo cestovín. S každým zvyšovaním cien zemiakov tak slovenské obyvateľstvo znižovalo ich spotrebu. Pri celkovom pohľade zistujeme, že spotreba zemiakov na Slovensku klesá trvale. Kým v roku 1990 sa priemerne na slovenského obyvateľa skonzumovalo 86

⁵ <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?start&language=sk&language=sk&navID=1&id=6280>.

⁶ <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?start&language=sk&language=sk&navID=1&id=6280>.

kilogramov, teraz je to takmer o 40 kíl menej⁷. Táto situácia je spôsobená najmä faktom, že za posledných 24 rokov klesla výmera zemiakov na Slovensku trojnásobne, pričom sa v posledných rokoch pestujú už len na ploche 9 000 hektárov.

Tabuľka 1: Vývoj osiatych plôch v tis. ha k 20. máju 2013

Skupina plodín	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obilniny spolu	838,2	850,7	820,1	800,5	819,1	799,8	740,0	787,7	797,5	767,0	714,1	737,8	795,5	773,9
z toho														
pšenica	406,4	446,5	406,1	308,4	369,4	375,8	350,9	360,8	374,4	380,3	349,7	364,0	388,7	368,2
jačmeň	201,3	196,5	196,1	269,7	223,6	206	185,2	210,7	213,4	196,8	138,9	136,3	148,5	122,4
kukurica	165,2	137,1	138,4	150,1	147	152,5	153,3	157,6	148,8	139	178,9	193,8	211,8	231,5
Strukoviny spolu	20,6	16,1	13,3	16,7	15,1	17,2	18,1	13,6	10,9	10,2	13,4	8,6	8,3	5,1
Zemiaky	27	23,6	26,4	25,6	24,4	19,4	18,4	18,2	14,2	11,7	11,5	10,4	9	9,1
Olejniny spolu	178,3	180,9	204	213,1	199	215,5	252,2	233,6	250,6	271,6	280	261,6	225,1	254,8
z toho														
slnečnica	69,8	63,0	63,3	133,2	90,8	91,8	109,1	65,2	75,2	84,0	88,6	89,5	90,5	83,8
repka olejka spolu	93,7	105,3	124,6	54,3	92,4	107,4	123,9	155,2	163,5	167,6	168,4	45,3	107,8	137,2
Cukrová repa technická	32,1	30,9	30,1	31,9	35,2	33,1	27,7	18,9	10,9	15,9	17,7	18,1	19,8	20,3
Zelenina konzumná	-	-	14,1	14,3	11,6	10,0	9,2	9,0	7,2	7,5	13,0	10,2	8,8	6,6

Zdroj: ŠÚ SR; ROZBORILOVÁ, E. 2013. *Súpis plôch osiatych poľnohospodárskymi plodinami k 20.5.2013*. Bratislava: ŠÚ SR, 2013. ISBN 978-80-8121-265-9

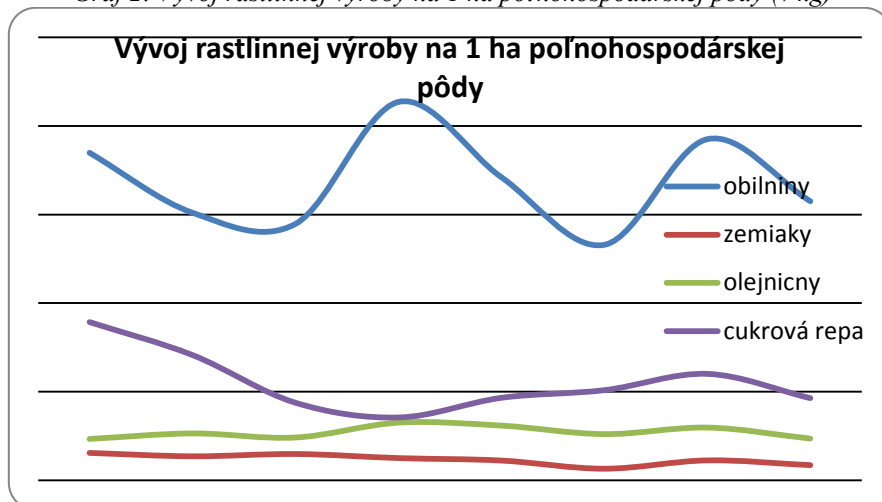
Tabuľka 2: Úroveň rastlinnej výroby za roky 2005 - 2012

Ukazovateľ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výroba na 1 ha poľnohospodárskej pôdy (kg)								
obilniny	1 848	1 510	1 447	2 135	1 710	1 329	1 925	1 575
zemiaky	155	136	149	126	112	66	113	86
olejniny	234	265	242	326	309	261	298	236
cukrová repa	893	707	438	355	466	509	601	464
Výroba na 1 obyvateľa (kg)								
obilniny	665	543	517	766	615	470	688	561
zemiaky	56	49	53	45	40	23	40	31
olejniny	84	95	87	117	110	92	106	84
cukrová repa	322	254	157	126	166	180	215	165

Zdroj: ŠÚ SR

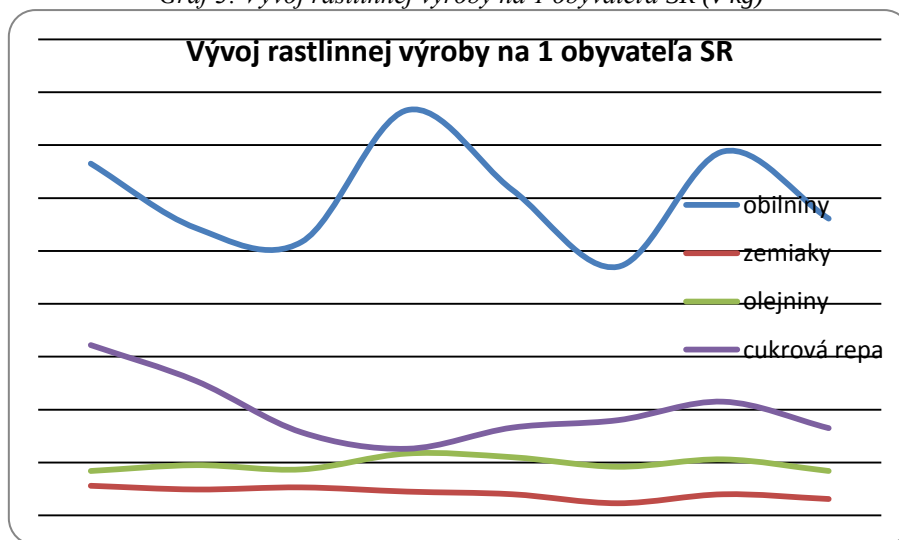
⁷ Zdravá odporúčaná dávka je v rozmedzí 76 – 85 kilogramov zemiakov na hlavu do roka (<http://peniaze.pravda.sk/spotrebiteľ/clanok/300438-zemiaky-sa-predavaju-za-rekordne-vysoke-ceny/>).

Graf 2: Vývoj rastlinnej výroby na 1 ha poľnohospodárskej pôdy (v kg)



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3: Vývoj rastlinnej výroby na 1 obyvateľa SR (v kg)



Zdroj: vlastné spracovanie

4. Hydinové mäso sa stane mäsom chudobných a hovädzie mäsom bohatých

Spotreba hovädzieho mäsa na slovenského obyvateľa neuveriteľne upadla, a to z 28 kilogramov v roku 1990 na iba 4,3 kilogramu v roku 2010⁸. V tom istom období stúpila hydina z 13,6 kg na 19 kg, čím sa hydina stala po bravčovom druhým najpredávanejším mäsom. Za uplynulé desaťročie sa celková spotreba mäsa na kosti prerášaná na jedného obyvateľa zastavila na čísle 55,8 kg, čím sme dosiahli odporúčané pásmo spotreby mäsa, no štruktúra konzumácie jednotlivých druhov v tomto smere nie je až tak priaznivá ako jeho množstvo. Kriticky nízka je najmä spotreba hovädzieho a teľacieho mäsa. Z odporúčanej dávky 17,4 kg ročne zje jeden obyvateľ Slovenska priemerne sotva štvrtinu. S ročnou 30 kilogramovou spotrebou bravčového mäsa na hlavu, je Slovensko naopak o 38% nad odporúčanou zdravou konzumáciou.

⁸ <http://peniaze.pravda.sk/spotrebiteľ/clanok/26112-maeso-otvara-penazenky-ale-telu-ho-treba/>.

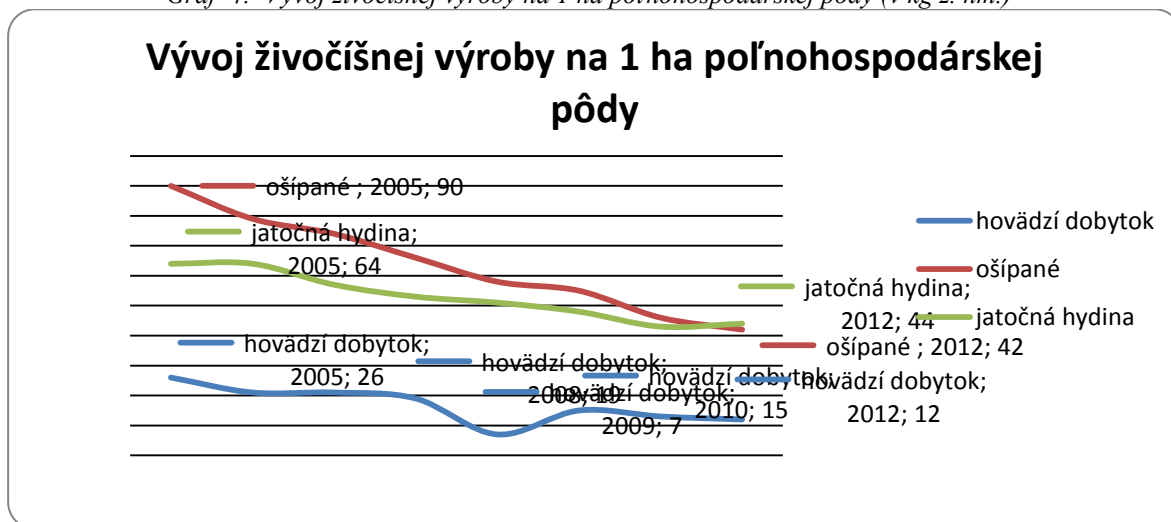
Slovenskí poľnohospodári síce produkujú kvalitné hovädzie, bravčové i hydinu, no už kapacitne v neporovnateľnej miere ako v nedávnej minulosti. Zaujímavým je taktiež fakt, že práve kvalitná slovenská hovädzina je určená predovšetkým na export do západnej Európy, a to najmä do Talianska a blízkeho Rakúska.

Tabuľka 3: Úroveň živočíšnej výroby za roky 2005 - 2012

Ukazovateľ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výroba na 1 ha poľnohospodárskej pôdy								
jatočné zvieratá spolu (kg ž. hm.)	117	1041	96	87	76	72	60	55
z toho								
hovädzí dobytok	26	21	21	19	7	15	13	12
ošípané	90	79	74	66	58	55	46	42
jatočná hydina (kg ž. hm.)	64	64	57	53	51	48	43	44
kravské mlieko (l)	550	547	540	530	482	464	467	483
vajcia (kusy)	583	604	625	614	609	647	644	654
Výroba na 1 obyvateľa								
jatočné zvieratá spolu (kg ž. hm.)	43	36	34	31	27	25	22	20
z toho								
hovädzí dobytok	9	8	7	7	6	5	5	4
ošípané	32	28	26	24	21	19	16	15
jatočná hydina (kg ž. hm.)	23	23	20	19	18	17	15	16
mlieko (l)	198	197	193	190	172	164	167	172
vajcia (kusy)	210	217	224	220	217	229	230	233

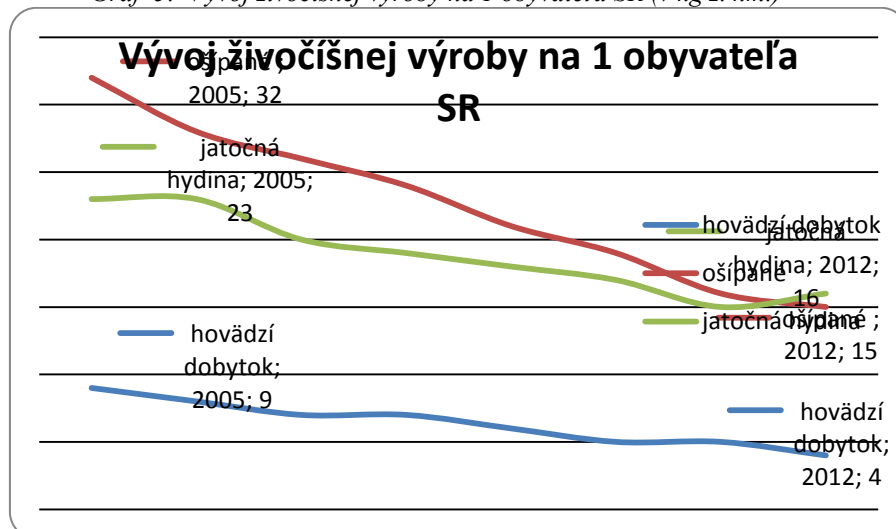
Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4787>

Graf 4: Vývoj živočíšnej výroby na 1 ha poľnohospodárskej pôdy (v kg ž. hm.)



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 5: Vývoj živočíšnej výroby na 1 obyvateľa SR (v kg ž. hm.)



Zdroj: vlastné spracovanie

5. Potravinová sebestačnosť SR – najnižšia v EÚ

Potravinová sebestačnosť Slovenskej republiky sa v súčasnosti nachádza na úrovni 40% a je najnižšou v Európskej únii. Slovensku tak reálne hrozí, že už o niekoľko rokov nebude schopné uživiť svojich obyvateľov.

Kým na začiatku 90. rokov minulého storočia prevyšovala potravinová sebestačnosť Slovenska 80-percentnú hranicu a v komoditách mierneho pásma bola dokonca stopercentná, v posledných dvadsiatich rokoch zaznamenala SR zhoršenie tohto ukazovateľa až o 40 percentuálnych bodov. Na náš trh tak preniklo množstvo zahraničných obchodných reťazcov, ktoré postupne vytlačujú domácu produkciu a nahrádzajú ju síce lacnými, ale aj menej kvalitnými výrobkami zo zahraničia. Tento údaj nás tak stavia na úroveň rozvojových krajín.

Pri porovnaní s ostatnými štátmi EÚ nezaznamenala ani jedna krajina v rámci Európy takýto výrazný pokles. Potravinová sebestačnosť Švajčiarska sa dlhodobo pohybuje na 59 – 64% úrovni, v Nemecku dlhodobo neklesla pod 94%. V Poľsku sa predáva až 85% domácich poľnohospodárskych a potravinárskych produktov, v Česku približne 72% a v Maďarsku 71%. Priemerný podiel v EÚ sa pohybuje okolo úrovne 95%.⁹

Predseda Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory Milan Semančík za príčinu úpadku celého agro sektora považuje nevydarenú ekonomickú transformáciu, silný konkurenčný tlak zo zahraničia, nekontrolovaný nástup zahraničných obchodných systémov na náš trh, ale i Spoločnú poľnohospodársku politiku EÚ, diskriminujúcu našich farmárov.

6. Spoločná poľnohospodárska politika EÚ

Spoločná poľnohospodárska politika EÚ (SPP) si stanovila viaceré ciele: zabezpečiť potravinovú bezpečnosť, ochranu životného prostredia a biodiverzity a pomoc farmárom.

SPP dostáva (ako celok) z rozpočtu Európskej únie až 40% zdrojov, teda zhruba 60 mld. eur ročne – je tak jedným z najväčších programov EÚ. Ani tento obrovský objem peňažných prostriedkov však nedokáže zabezpečiť správnosť (a spravodlivosť) ich prerozdelenia. Platby nepomerne pomáhajú veľkým vlastníkom pôdy, zatiaľ čo väčšina

⁹ <http://www.polnoinfo.sk/clanok/2753/potravinova-sebestacnost-slovenska-je-najnizsia-v-eu>.

menších farmárov dostáva len veľmi malé množstvo pomoci. Čísla v tomto smere hovoria za všetko¹⁰. Kým rakúsky farmár dostáva na hektár pôdy 519 eur, slovenský len 230 eur.¹¹ Najviac finančných prostriedkov z SPP dostávajú nasledovné krajiny¹²:

1. Francúzsko – 20%,
2. Nemecko – 13%,
3. Španielsko – 13%,
4. Taliansko – 11%,
5. Veľká Británia – 9%.

V roku 2013 vstúpila do platnosti reforma tohto systému, ktorá by mala postupne vyrovnávať rozdiely medzi farmármi v západnej a východnej Európe (zotieranie rozdielov v priamych platbách bolo jednou z hlavných priorít aj slovenských vyjednávačov). V tomto roku tak vstúpil do platnosti tzv. „režim základných platieb“, ktorý nahradil režim jednotných platieb (SPS) a jednotnú platbu na plochu (SAPS).¹³ Celá EÚ-28 tak bude povinná do roku 2019 zaviesť jednotný systém platieb na hektár.

7. Agrozozor a zamestnanosť

Postupná likvidácia poľnohospodárstva a potravinárstva však prispieva nielen k zvyšovaniu cien, ale aj k rastúcej nezamestnanosti. Za všetko hovorí fakt, že od roku 2004, kedy vstúpila SR do EÚ, prišlo do roku 2010 o prácu približne 30 000 ľudí v poľnohospodárstve a vyše 8 000 v potravinárskom priemysle.¹⁴ Ak by sa však predajnosť domácich produktov zvýšila o 10 percentuálnych bodov, v najbližších štyroch až piatich rokoch by sa mohlo v agrosektore vytvoriť minimálne 20 000 nových pracovných miest. Zaujímavosťou ohľadom zamestnanosti v agrosektore by pritom mohol byť fakt, že Nemecko ako najpriemyselnejšia krajina Európy má v tomto sektore až 8 percentnú zamestnanosť (SR len necelé 3 percentá).¹⁵

Záver

Sebestačnosť Slovenskej republiky vo výrobe potravín z roka na rok dramaticky klesá. V nadväznosti na fakty spomenuté v článku je situácia v slovenskom poľnohospodárstve a potravinárstve alarmujúca. Domáce potraviny sú predsa v mnohých prípadoch v oblasti kvality lepšie ako dovážané potraviny. Treba však povedať, že potraviny v zahraničí sú taktiež kvalitné, ale tie, ktoré sú momentálne importované na slovenský trh, sú často veľmi pochybnej kvality. Slovenský spotrebiteľ však často uprednostní práve lacnejšie potraviny zo zahraničia pred drahšími, hoci kvalitnejšími domácimi potravinami. Celú situáciu slovenského potravinárskeho priemyslu a poľnohospodárstva tak zhoršuje fakt, že veľká časť Slovákov si v nadväznosti na svoju kúpnu silu vyberá tovar najmä podľa ceny, neuvedomujúc si, že tak hrozí likvidácia domácej výroby – teda aj domácej konkurencie, čo logicky vyústi

¹⁰ <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/197632-slovensko-zabojuje-o-dotacie-pre-farmarov/>

¹¹ Toto znevýhodnenie má okrem iného i bezprostredný vplyv na ceny našich poľnohospodárov, ako aj na ceny základných surovín, ktoré nedokážu konkurovať cenám lacnejšieho a menej kvalitného tovaru zo zahraničia. Stále viac sa tak na slovenský trh dostávajú napríklad výrobky, v ktorých je drahá surovina nahradzovaná lacnejšou, ale i množstvo nekvalitnej zeleniny a ovocia mierneho pásma, ktoré si kedysi Slováci vo veľkých množstvách dokázali vypestovať sami.

¹² http://www.euractiv.sk/regionalny-rozvoj/zoznam_liniek/reforma-spolocnej-polnohospodarskej-politiky-2014-2020-000303

¹³ SPS platil pre EÚ-15 a týkal sa historických poľnohospodárskych oblastí, platieb na hektár alebo kombinácie týchto dvoch faktorov. SAPS platil pre EÚ-12.

¹⁴ <http://www.extraplus.sk/content/view/2418>

¹⁵ <http://www.extraplus.sk/content/view/2418>

k ďalšiemu zdražovaniu potravín. Slovenskí spotrebitelia by si taktiež mali uvedomiť, že ak sa rozhodnú pre slovenské produkty, či produkty z ich regiónu, podporia tak rozvoj domácej ekonomiky. Málo si totiž uvedomujeme, že to, čo sa dopestuje alebo vyrobí na Slovensku, z našich surovín, dá prácu a obživu našim ľuďom.

A preto je dôležité, aby sa vypracovala stratégia rozvoja tohto odvetvia s ohľadom na tvorbu nových pracovných miest, no zároveň je nutné obmedziť dovoz zbytočne veľkého množstva potravín (čo je v súčasnosti takmer nemožné, nakoľko nám členstvo v EÚ neumožňuje zaviesť akékoľvek clá, ktoré by brzdili nekontrolovateľný dovoz z cudziny), ktoré si môžu Slováci bez väčších problémov vyrobiť sami. Riešením tejto situácie by mohlo byť vypracovanie koncepcie výroby a odbytu potravín, systematická výchova slovenských obyvateľov k spotrebiteľskému patriotizmu, zvýšenie podpory predaja domácej produkcie alebo presadzovanie spravodlivejšej spoločnej poľnohospodárskej politiky. „Pretože hoci sú čísla o podporách z Bruselu akokoľvek impozantné, nezabránili postupnému pádu výroby potravín na Slovensku. Na porovnanie – kým Poľsko po vstupe do EÚ zvýšilo svoju poľnohospodársku produkciu o 5 miliárd eur, slovenská sa znížila o vyše 17 miliónov. Poľnohospodári a potravinári bijú na poplach pred úplným zničením potravinovej sebestačnosti Slovenska, ktorému reálne hrozí, že už onedlho stratí schopnosť uživiť svojich obyvateľov.“¹⁶

Použitá literatúra

- [1] PETRÁŠOVÁ, V. – VALACH, M. 2012. Sociálna funkcia pôdohospodárstva po roku 1990 v SR. In *Ekonomika poľnohospodárstva*. ISSN 1338 – 6336, 2012. roč. 7, č. 3, s. 67-79. Článok tiež dostupný na: http://www.vuepp.sk/EP2012/3/5Petrasova_3_2012.pdf.
- [2] ZAUŠKOVÁ, Ľ. – MIDRIAK, R. – KRAJČOVIČ, V. 2012. Dopady transformačného obdobia a obdobia po vstupe Slovenska do EÚ na zmeny využívania poľnohospodárskej krajiny. In *Ekonomika poľnohospodárstva*. ISSN 1338 – 6336, 2012. roč. 7, č. 4, s. 98 - 106. Článok tiež dostupný na: http://www.vuepp.sk/EP2012/4/7_Zauskova_4_2012.pdf.
- [3] ROZBORILOVÁ, E. 2013. *Súpis plôch osiatych poľnohospodárskymi plodinami k 20.5.2013*. Bratislava: ŠU SR, 2013. ISBN 978-80-8121-265-9.
- [4] <http://peniaze.pravda.sk/spotrebiteľ/clanok/300438-zemiaky-sa-predavaju-za-rekordne-vysoke-ceny/>
- [5] <http://www.extraplus.sk/content/view/2418>
- [6] http://www.euractiv.sk/regionalny-rozvoj/zoznam_liniek/reforma-spolocnej-polnohospodarskej-politiky-2014--2020-000303
- [7] <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/199307-slovensko-sa-premienna-na-dovozcu-potravin/>
- [8] <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/kto-chce-zbohatnut-na-klcovani-vinogradov.html>
- [9] <http://www.agroserver.sk/news/novy-zakon-bude-o-dalsom-klcovani/>
- [10] <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/186563-dotacia-na-vyklcovanie-vinic-sa-zvysi/>
- [11] <http://hn.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy-117/voda-pre-farमारov-by-mala-ostat-bezplatna-596052>
- [12] <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Evropska-unie-chce-pry-fakticky-zakazat-zahradkareni-a-male-farmareni-292176>
- [13] <http://www.poctivepotravin.sk/magazin/clanok/znici-evropska-unia-malych-farमारov-a-pestovatelov>
- [14] <http://www.sme.sk/c/1670306/slovensko-nezakaze-pestovat-mak.html>

¹⁶ <http://www.extraplus.sk/content/view/2418>.

- [15] <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/196676-sosovicu-jeme-z-kanady-mak-z-ceska/>
[16] <http://www.cas.sk/clanok/254253/nelichotivy-prieskum-potravinarskej-komory-slovenska-domacich-potravin-zase-ubudlo.html>
[17] <http://aktualne.atlas.sk/podiel-slovenskych-potravin-na-pultoch-klesa-najviac-sa-predava-domace-mlieko-a-vajcia/slovensko/spolocnost/>
[18] <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?start&language=sk&language=sk&navID=1&id=6280>
[19] <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/z-pultov-predajni-sa-vytracaju-sloven/715867-clanok.html>
[20] <http://peniaze.pravda.sk/spotrebitel/clanok/26112-maeso-otvara-penazenky-ale-telu-hotreba/>
[21] <http://www.extraplus.sk/content/view/2418>
[22] <http://rodobrana.wordpress.com/2013/05/20/potravinova-sebestacnost-slovenska-je-najnizsia-v-eu/>
[23] <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/197632-slovensko-zabouje-o-dotacie-pre-farmarov/>
[24] <http://www.netky.sk/clanok/cielom-mprv-je-80-percentna-potravinova-sebestacnost-sr>
[25] <http://www.polnoinfo.sk/clanok/2753/potravinova-sebestacnost-slovenska-je-najnizsia-v-eu>
[26] <http://www.etrend.sk/ekonomika/slovenskych-potravin-je-menej.html>
[27] www.statistics.sk

Kontakt

Ing. Milan Kubica, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: mkubica@corpora.sk

Ing. Nikola Švejdová
externá doktorandka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: svejdova@corpora.sk

ERP IN CONDITION OF CZECH SMEs

ERP V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V ČR

Dana Kubíčková ¹, Irena Jindřichovská ²

ABSTRACT

Our study aims to uncover the current the role of ERP in Czech companies and the way it serves to create corporations' competitive advantage. The study uses questionnaire research methodology referring the current stage of development. We have found that the most of often used systems are SAP and Microsoft for large firms and Helios and other local systems for small and medium firms. The complexity of use of ERP systems varies according to the needs of particular company. ERP system is the most frequently used for costing. Moreover, the required customization plays crucial role and the service to the end-user is one of decisive factors determining the frequency of usage of particular ERP system.

KEY WORDS:

Enterprise resource system, Management accounting, SME, modular system

JEL CLASSIFICATION:

M21, M41

1. Introduction

Enterprise resource planning (ERP) is a tool of practical management accounting. The role of enterprise resource planning and management accounting systems is increasing since the time when computers were introduced in management of production and corporate reporting - both internal and external (Burns and Scapens, 2000). At present its use significantly influences competitiveness and efficiency of firms. The goal of our study is to identify the parameters of ERP system as it is used in Czech SMEs to help internal management accounting.

Definition of management accounting is not unanimous throughout the literature. Management accounting system has developed historically with the rise of industrial production in the second half of the 19th century in America and in Europe. Rapid changes in theory and practice of management accounting during the past years have accelerated development of management information system in recent years.

Surprisingly even nowadays some smaller firms are not capable to calculate basic economic computations like break-even point and/or effectively use their own in-company costing systems. They will arrive to this necessity only later with further development (Jinga and Dumitru, 2015). On the other hand, there are companies that can offer solutions to in-company managerial systems with the use of sophisticated software solutions. Typically in a large firms we meet with modular systems (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics or Infor), which require high level of customization, and training of end-users, whilst smaller companies often use Microsoft BI system, which is flexible and modular and could be made to measure.

¹ Ing. Dana Kubíčková, CSc., University of Finance and Administration (VŠFS) Prague, Czech Republic. dana.kubickova@centrum.cz

² Doc. Ing. Irena Jindřichovská, CSc., Institute of Hospitality Management in Prague, s.r.o., Czech Republic. jindrichovska@vsh.cz

The subject of management accounting is the process of individual activities within the company. It focuses on economic rationality of corporate performance in terms of business objectives its complexity and in various perspectives and time cross-sections (Kral, 1997). During the decades of development there was allocated certain sub-groups of information, ranges of phenomena and methods of collection and processing of the input data and specification of the control system. Although the definition of subject of managerial accounting is not uniform it is most frequently understood as: cost accounting, budgeting, economic analyses, investment analysis and economic statistics. Management accounting was traditionally concerned with cost management systems, short-term budgeting, resource allocations and capacity costs, assigning resource costs to production, cost centres and cost control (Kaplan, 1984).

The role for management accounting continues to undergo major changes in corporations' practice. Management accountants are no longer only scorekeepers of past performance. The enormous changes both in manufacturing and service operations and the rapid evolution in the technology for information processing is challenging new environment for management accounting systems. The development of computers and related software reached a more modular structure to provide for to ensure information system. Definition of individual components / modules is based on the principle of sub-agendas - modules. Software solutions for specific conditions of each company are the result of choice of sub-modules. Frequency of use of individual modules in practice of Romanian companies was characterized by Rizescu, 2008. The author investigated which practical modules of enterprise resource planning are used the most often. They have found that the most frequently used modules in Romanian firms are accounting modules following economic performance. The second next important module is the payroll module as complex agenda followed by the module for reporting and analysis. For more details see Table 1.

Table 1: ERP Modules in Romania

The most frequently implemented ERP Modules	
Accounting Module (accounting, financial analysis)	77,20%
Payroll Module	60,40%
Reporting and Analysis Module	57,80%
Manufacturing Module	49,10%
Marketing and Sales Module	48,90%
Fixed Assets Module	42,60%
Budgets and Projects Management Module	34,40%
Manufacturing Processes Launch and Control Module	32,80%
All Modules (fully integrated solution)	19,90%
Supply Module	15,20%

Source: Study [Agora Media&Sensimark, 2006] Adopted from Rizescu 2008

The authors have already described the enormous changes that were underway for both manufacturing and service operations highlighting the rapid evolution in the technology for information processing. These advances created a challenging new environment for management accounting systems.

Later in 1987 Johnson and Kaplan, introduced the popular approach activity based costing. This system introduced a new approach to treatment of overhead and allocation of costs according to activities rather than jobs or technological processes. Here the costs are allocated to products and services based on the number of transactions or events involved in the process of providing the product or service.

Furthermore in 1990s there emerged the concept Balanced Score Card and related approach interconnecting the company with its broader environment and giving it longer term

perspective—working on its future development. Introducing less quantifiable concepts in to management accounting: measuring performance of customers, assessing internal processes and employees’ performance, investing to develop future capabilities, reviewing of incentives and compensation systems (Kaplan and Atkinson, 2015).

2. Previous literature from recent period

ERP is becoming a condition for the success and competitiveness of companies. Growth in the volume and quality of information required for management of business process draws attention of researchers to the issue of ERP and its implementation in companies in different parts of the world.

Spraakman (2005) assessed the impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Accounting. He concluded that ERP system is a necessity, but does not constitute a competitive advantage as management accounting must move beyond accounting systems.

Brazel and Dang (2008) analysed the effect of ERP system implementation on the earnings management and the usefulness of accounting information. They interviewed 625 U.S. unique firms that purchased the ERP system and started the implementation process between 1993 and 1999. The results revealed that the firms provide less reliable accounting information to external users after ERP implementation. Thanks to ERP the systems were reducing the reporting lag, but the adoption of more ERP modules did not augment the information clarity.

Jones a Luther (2008) assessed the impact of IFRS adoption on the traditional German managerial accounting practices. They identified some key areas where there are several vulnerable areas which can change under the influence of IFRS, but it can be supposed that the German manufacturing management, and its accounting systems, may retain its distinctive “traditional” form.

Zarzycka (2012) evaluated the role of managers using field studies on six enterprises owned by multinational corporations. She analysed the role of information system (ERP) in Polish companies asking whether ERP system impacted on the management accountant's tasks and functions.

Azevedo *et al*, (2012) have analysed the role of ERP systems in the manager’s routines. The authors found that ERP System cannot automate all activities in the information processes of all organization departments of an organization. The authors have shown the necessity to implement additional specific applications in special conditions of the hospitality industry.

An important factor that affects the internal information system, in recent years has become a process of harmonization of financial reporting. The underlying concept is that *improved and more elaborate informational base required by IFRS reporting could also have significant impact inside companies (Johnson and Kaplan, 1987; Ezzamel et al., 1990; Prochazka, 2011).*

Similar questions the management accounting and ERP system were under investigation also in the countries outside Europe. E.g. Madanhirea and Mbohweb (2016) investigated the impact of Enterprise Resource Planning (ERP) on improving operational efficiency. They have found that the system improved the employee efficiency; operational efficiency resulting from greatly improved communication in all departments of corporation.

Handokoa *et al*. (2015) investigated the impact of Enterprise Resources System (ERP) and Supply Chain management on competitive advantage and firm performance of Indonesian companies. They have concluded that ERP system has positive impact on firm performance and is positively related to competitive advantage.

Deshmukh, P. *et al.* (2015) analysed the benefits of ERP implementation in Indian SMEs. The authors revealed that the ERP implementation contributes to better competitiveness and stressed, that training and support significantly influence the extent and quality of benefits from ERP system.

Kadir *et al.* (2015) investigated the benefits of the ERP systems in the branch of telecommunications in Malaysia. They stressed that the ERP user satisfaction depends on the service quality while the informational quality is significant neither to user satisfaction nor to net benefits.

Strelnik *et al.* (2014) analysed the relationship between financial indicators of a company and the ERP system implementation in large Russian companies. They concluded that the implementation of the ERP system and/or its individual modules makes a positive impact in the company's growth, measured by the total assets indicator.

All articles deal with different aspects of ERP from particular perspectives. The authors discuss the link to specific data requirements for routine management on one hand and for formulation of strategy and providing information for further development. Previous research confirms that ERP systems are a vital part of intra-firm process management and influence to the great extent the efficiency and competitiveness of firm.

3. Methodology and sample

In this research we are interested in the current picture of management information system in Czech companies. However management accounting is impossible to execute practically without adequate computer information systems, therefore we have concentrated our interest on the use of information systems in companies as a tool for managerial accounting. The enterprise resource system and used software can be very sophisticated and enable various functions - calculations, comparisons, generalizations and forecasts. But current company managements usually do not use the systems to their full potential.

The research has been realized through a questionnaire survey that was run in January and February 2016. Our respondents were the CFOs or chief accountants of Czech companies from Czech large and middle sized Czech companies. Our respondents were members of management team responsible for internal management information system. From Czech database Bisnode collecting accounting and general characteristic and contact information on firms for trade and marketing. The initial sample encompassed 1613 medium or large Czech companies spanning across all industries, and in total we have obtained 105 valid responses.

In this research we found that that 85 per cent of Czech companies use some component of management accounting system (89 companies of the sample). And 82 companies, i.e. 78 percent use some kind of ERP. The most frequently used component of management accounting system was the costing system. (This corresponds to the most popular accounting module in Rizescu, 2008). The results are presented in the table 2.

Table 2: Types of management information systems used in the Czech Republic

Does your firm use any system of managerial (in-company) accounting?		Yes	No	Total	
		89	16	105	
The firm has specified the used ERP software system:	Yes	82	0	82	
	No	7	16	23	
Software Number of firms	SAP	Microsoft	Helios	Other	
				Local	International
	25	8	7	20	22
Number of employees Classification of firm Relative frequency in the group	> 250 Large 0,76	> 250 Large 0,63	51 – 250 Medium 0,86	51 – 250 Medium 0,65	> 250 Large 0,64
Prevailing industry					
Production	64%	50%	58%	45%	59%
Trade	16%	13%	0%	10%	0%
Services	8%	12%	0%	20%	14%
Agriculture	0%	0%	14%	0%	0%
Construction	0%	0%	14%	5%	18%
Other	12%	25%	14%	20%	9%

Source: own research

Note: Ten companies have explicitly stated that, they use the MS Excel as a supplement of their BI system.

The prevailing industry in the sample of respondents is production which corresponds with the historically determined structure of the Czech economy with the strong tradition of machinery production since the 19th century.

In large companies the ERP system SAP is used most often. Other systems also play a role in companies both concentrating on specific production. In this connection we have asked about specific features of the system in use.

4. Results

4. 1 Features of company information system by ERP system provider

We have investigated whether the data in the ERP system is detailed and enough and if the system is suitable for internal management. Further we have asked about sufficiency and availability of data, and about completeness of information for the needs of internal management. Subsequently we have asked about the interrelation of internal and external levels of management. The last question concerned the perceived costs of the used ERP system. The results are summarized in table 3.

Results of our research show, that the product of company SAP has the best score in the area of information management in four out of six categories researched. The quality of the SAP system is, however, coped by the costs, which are one of the highest from the list of ERP providers (see answer to question 6 in table 4). It is apparent, that this ERP system is used mostly by big firms owned by foreign corporations. Smaller companies use mostly less expensive solutions. The Czech ERP system Helios is most frequently used in construction, agriculture and other more specialized industries.

Table 3: Suitability of information systems for management needs

Question	Total	SAP	Microsoft	Helios	Other	
					Local	Foreign
	Mean	mean/sd	mean/sd	mean/sd	mean/sd	mean/sd
1 Data for internal management are sufficiently diversified and available in places where they are needed.	2,03 0,77	1,88 1,01	1,75 1,04	2,14 0,69	2,11 0,90	1,93 0,65
2 Information for management and analysis of financial data in the company is sufficient.	2,13 0,88	1,88 0,93	2,25 1,16	2,57 0,98	2,17 1,04	2,15 0,75
3 Economic information system provides enough information for internal management.	1,98 0,86	1,92 0,86	2,13 0,99	2,00 0,58	2,00 0,97	1,96 0,79
4 Management information system in your company provides adequate quality and timely information for all levels and levels of management.	2,10 0,81	1,92 0,81	2,25 0,89	1,71 0,49	2,11 0,96	2,15 0,68
5 Is the interconnection of internal (management) accounting with financial reporting provided?	1,98 0,89	1,80 1,00	2,38 1,51	2,29 1,38	2,00 0,91	3,11 0,90
6 Is providing this information system for your business expensive?	3,10 1,13	2,88 1,17	3,25 0,89	3,29 0,49	3,61 1,04	2,22 1,04
Number of observations	82	25	8	7	20	22

Source: own research and calculation,

Notes: For questions 1 to 5: the score 1 is the best mark and 5 means the worst mark. For question 6, score 1 means the least expensive and 5 means the most expensive system.

In general the managers were the most satisfied with the information sufficiency and availability and with the interrelation of internal managerial information system and data for financial reporting. More problematic was the subsequent analysis of data and credibility and quality of available information. These findings correspond to findings of Brazel and Dang (2005), who have found (rather surprisingly) that the firms obtained less accurate information after the implementation of new ERP. The main reason of this finding can be the increased complexity of ERP systems that force significant demands on their end users. Deshmukh *et al.* (2015) imply that one of the most important features influencing effective use of ERP is the training and education of end users. Kadir *et al* (2015) further explained, that the quality, complexity and amount of information that the ERP system is capable to provide is not as important as the quality of related service to the end-users of ERP.

4.2 Executive management opinion on company costing system

In our research of managerial accounting we have focussed on three traditional aspects: in-company costing, cost centre budgeting and accounting for fixed assets. The responses on quality of costing system are summarized in table 4.

Table 4: Characteristics of costing systems and its suitability for the end-users of ERP

	Have there been any changes in the used costing system in recent years?	mean/sd		3.549 1.135			
	Main drivers for change in the costing system:						
	higher requirements on the needs of internal management				frequency	14	
	increasing competition and the need to control pricing policy				frequency	12	
	requirements of the parent company				frequency	6	
	Question	Total	SAP	Micros oft	Helios	Other	
						Local	Foreign
		mean/sd	mean/sd	mean/sd	mean/sd	mean/sd	mean/sd
1	Costing is sufficiently accurate	2.14 0.92	1.86 0.64	1.86 0.69	2.17 0.98	2.41 1.00	2,45 1.05
2	Results of costing are easily accessible for all managers and departments that need them	2.40 1.17	2.24 1.07	2.29 0.95	2.67 0.82	2.29 1.26	2,85 1.35
3	Costing is complicated	3.00 1.07	3.14 0.75	3.43 0.98	3.00 0.89	2.88 1.22	2,8 1.11
4	There is a lack a functional information system that would ensure the creation and update of in company costing.	3.70 1.20	4.00 1.15	3.86 1.07	3.83 1.17	3.35 1.37	3,35 1.18
5	Results of costing are sufficiently updated	2.02 1.01	1.91 0.81	1.71 0.76	2.17 0.98	2.06 1.21	2,35 1.09
6	The compilation of costing calculations and their updates is expensive	3.48 1.11	3.55 0.86	4.00 1.15	3.33 1.03	3.53 1.42	3,4 0.94
	Number of observations	82	25	8	7	20	22

Source: own calculation, Notes: for questions 1to 5 number: Score 1- Totally Agree (positive perception) score 5 - Totally Disagree (negative perception); for question 6: score 1 means Least expensive and score 5 Very expensive.

ERP providers SAP and Microsoft are exhibiting similar scores in four out of five criteria in the tables. Furthermore it can be seen that complex systems of big international companies – SAP and Microsoft provide the most accurate costing schemes and their results are available for all in-company users that need them. These advantages are compensated by higher demands on the end-user. It is interesting to note, however, that the costs of systems are comparable for all enlisted systems including the local and foreign ones.

5. Discussion and conclusion

The goal of our study was to identify the current situation in the usage of management information system in the Czech SMEs to provide for the internal processes management. The effective information system is conditioned by adequate computer information system in practice. Our interest therefore concentrated on the software solutions for construction of company information systems (ERP).

Our study confirmed that Czech businesses behave with similar rationally as foreign companies. Most of them use the information system (ERP) supported by foreign as well as national solutions. The factor influencing the ERP usage is the size of the company and the presence of foreign ownership. The firms can effectively utilize large multinational ERP systems like SAP (especially large or foreign companies) or local ERP systems - medium or

smaller firms. Both require considerable customization and have significant demands on end-users.

The most frequently used subsystem of managerial accounting in the Czech Republic is the costing system. As the most suitable solutions were recognized those provided by the SAP and Microsoft companies, despite the fact that both the acquisition costs of the system and its maintenance are higher. These advantages are accompanied with higher demands on the end-user.

As an important results can be considered the fact, that almost one fifth of Czech SMEs (16%) does not use any managerial accounting systems or modules. The reason can be seen in the varied levels: the lack of special qualification or the lack of managerial experiences. This topic could become an area for future research.

ERP systems contribute to better corporate performance and enable to improve communication between the divisions and workplaces as well as the formation for long-term corporate strategy. Operational continuity between individual modules is in practice often facilitated by the MS Excel used by the necessary qualified staff, which is indispensable for creative use of ERP systems that is essential these days. The factors resulting in the lack of interests in using the management accounting system in conditions of Czech SMEs can be the other question for the subsequent research. Also the dependence of the firms' efficiency on the ERP usage in condition of Czech business environment can bring important findings for the SMEs management theory.

ERP system is organized according to modern concepts of management accounting (Kaplan Atkinson, 2015), which is better suited for practice. ERP system not only with the cost and management of in-house calculations (or allocations of overhead costs based on traditional approaches or on activity based costing), but it can also put into play the Balanced Scorecard system and focus on practical measurement and interpretation of more esoteric features that are more difficult to grasp quantitatively (such as e.g. future development and motivation of staff or management incentive schemes). It can also work with different groups of stakeholders provide the performance measurement of customers and internal processes.

Acknowledgement

The authors acknowledge the support of Research project IGA VŠFS No 7767 “Political and economic effects of IFRS adoption in conditions of Czech Republic” funded by the institutional support for long-term strategic development of research organization University of Finance and Administration, Prague. This paper was prepared with support of the Institute of Hospitality Management in Prague, s. r. o. The authors wish to thank you for your helpful suggestions from the field of ERP and for general technical support Mr Martin Kohout.

References

- [1] Azevedo, P. S., Romão, M., & Rebelo, E. (2012). Advantages, limitations and solutions in the use of ERP systems (Enterprise Resource Planning)–A case study in the hospitality industry. *Procedia Technology*, 5, 264-272.
- [2] Brazel, J. F. & Dang, L. (2008) The Effect of ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates. *Journal of Information Systems* 22(2), 1-21.
- [3] Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.

- [4] Deshmukh, P. D., Thampi, G. T., & Kalamkar, V. R. (2015). Investigation of quality benefits of ERP implementation in Indian SMEs. *Procedia Computer Science*, 49, 220-228.
- [5] Ezzamel, M., Hoskin, K., & Macve, R. (1990). Managing it all by numbers: a review of Johnson & Kaplan's 'Relevance Lost'. *Accounting and Business Research*, 20(78), 153-166.
- [6] Handokoa, B. L., Aryanto, R., & So, I. G. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain Practices on Competitive Advantage and Firm Performance: Case of Indonesian Companies. *Procedia Computer Science*, 72, 122-128.
- [7] Jinga, G., & Dumitru, M. (2015). The Change in Management Accounting from an Institutional and Contingency Perspective. A Case Study for a Romanian Company. Vol 9 no 6, 2015 pp1872-1879
- [8] Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987) *Relevance lost: The rise and fall of managerial accounting*. Harvard Business School.
- [9] Jones, C. & Luther, R. (2008) Anticipating the impact of IFRS on the management of German manufacturing companies: some observations from a British perspective. In: Nobes, C. & Alexander, D. (eds.) *International Financial Reporting Standards: Critical Perspectives on Business and Management*. Routledge.
- [10] Kadir, R. A., & Yatin, S. F. M. (2015). The Benefits of Implementing ERP System in Telecommunications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1216-1222.
- [11] Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting *The Accounting Review*. Vol. 59, No 3, pp. 390 - 418.
- [12] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- [13] Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced management accounting*. PHI Learning.
- [14] Král, B. (1997). *Nákladové účetnictví, [Cost Accounting]*, Praha: Prospektrum, 1997
- [15] Madanhire, I., & Mbohwa, C. (2016). Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study. *Procedia CIRP*, 40, 225-229.
- [16] Nicolaou, A. I. (2004). Firm performance effects in relation to the implementation and use of enterprise resource planning systems. *Journal of information systems*, 18(2), 79-105.”
- [17] Procházka, D. (2011). The IFRS Adoption and Its Influence on Mutual Relationship of Financial and Management Accounting Systems of Czech Companies. In: *Angers, Proceedings of the 6th IASME/WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation* (pp. 13-18).
- [18] Rizescu, G. (2008). Analysis of the Romanian offer of ERP solutions. *Revista Informatica Economică nr, 1(45)*, 131.
- [19] Spraakman, G. (2005). The impact of enterprise resource planning systems on management accounting: Some canadian evidence and suggestions for future research. *Available at SSRN 872164*.

- [20] Strelnik, E. U., Usanova, D. S., & Ushakova, T. V. (2014). Relationship between financial indicators of a company and the erp-system implementation costs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(24), 15.
- [21] Zarzycka, E. (2012). Management Accountant's Role and Functions in the Enterprise Resource Planning Environment-Author's Own Research into Enterprises in Poland. *Comparative Economic Research*, 15(2), 47-64.

Contact

Ing. Dana Kubíčková, CSc.
University of Finance and Administration, z. ú.
Estonská 500, 100 00 Praha 10, Czech Republic
e-mail: dana.kubickova@centrum.cz

Doc. Ing. Irena Jindřichovská, CSc.
The Institute of Hospitality Management in Prague, s.r.o.
Svídnická 506, 181 00 Praha 8, Czech Republic.
e-mail: jindrichovska@vsh.cz

THE RISK FACTORS OF TREASURY POLICY IN NON-FINANCIAL COMPANIES

RIZIKOVÉ FAKTORY TREASURY POLITIKY V NEFINANČNÝCH PODNIKOV

Magdaléna Kubranová¹

ABSTRACT

Treasury management is also the creation and governance of policies and procedures that ensure the company manages financial risk successfully. One of the main functions of treasury management is to protect a company from financial risks it may take on deliberately or unintentionally. They constantly monitor how the finances are spent and attempt to minimize any potential losses. They are traditionally found in large companies but some companies hire out the role to specialized companies who are better equipped to handle the risks. The aim of the paper is to analyse the risk factors of treasury in non-financial companies.

KEY WORDS

Treasury policy, counterparty risk, foreign exchange risk, risk tolerance

JEL CLASSIFICATION

G32, G35, M21

1. Treasury management information requirements

A large amount of information is needed for the treasury department to effectively manage cash. This can involve forecasts, budgets, real-time data feeds, bank balances, aggregated foreign exchange positions and so on - there are many sources of information, each with varying levels of reliability.

A major problem encountered by a treasury department is the amount of time spent compiling information from disparate sources, as well as error-checking the information to ensure that it is correct. A common result is that the preponderance of treasury time is spent on data collection and data entry, rather than on value-added analysis work. A key task of the treasurer is to monitor the proportion of time spent on data entry and analysis, and take steps to improve the level of automation when clerical tasks threaten to take over the department. Ultimately, this may mean that an investment in an expensive treasury management system must be made, but there are many intermediate steps that can be taken before acquiring a treasury management system. A reasonable process for deciding what incremental automation steps to take is to periodically survey the treasury department regarding the amount of clerical time it takes on various tasks, and then improve just those areas consuming the most time. In short, a treasury management system can be a massive operational boon to a treasury department from the perspectives of efficiency, control, risk, and maximization of cash usage.

¹ Ing. Magdaléna Kubranová, PhD. odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

However, it is quite expensive to install, and so may not be cost-effective alternative for smaller companies. (*Read, C., Kaufman, S., 1997. p. 111 -141*)

2. Managing the treasury function

The treasury policy is a document, generally and preferably approved at board level, that gives treasury staff written guidelines on what they are responsible for, how they should go about this, what their boundaries are and how their performance will be measured. Most treasuries deal with derivatives and so to must their policies. It may be stating the obvious, but it needs to be said that derivatives are complex instruments that, by their complex nature, make them potentially dangerous to the finances of any business that uses them. Properly understood and utilised, they are invaluable for risk management but they have the potential to destroy companies and the careers of those who use them. The key to using them well is a high quality treasury policy.

a. Main responsibilities managed and covered by treasury policies

It is vital that a treasury policy sets out exactly what instruments will be used by the treasury and the precise purpose of any transactions that will be made. While there have been countless scandals relating to the fraudulent use of derivatives amongst corporate treasuries, more often it is the failure of a suitable treasury policy and risk management strategy that leads to failure. Main responsibilities managed and covered by treasury policies are cash and liquidity management; foreign exchange exposure management; funding; interest rate risk management and commodity risk management.

b. Counterparty risk tracking

Whenever a company sells to a customer on credit, there is a risk that the customer will not pay. Similarly, if a business invests excess funds, there is a risk that the cash will not be returned by the investee. Also, the bank with which a company maintains accounts could fail. The treasury staff should continually monitor information about the financial condition of these counterparties to detect early signs of possible failure, so that it can reposition the company's cash to avoid losses. In particular, the total cash position that the company has with each counterparty should be aggregated, so that the total amount at risk can be determined at a glance; the result may be a decision to diversify investments, banks and customers, so that risk is spread among a larger group of business partners.(*Tennet, 2012, pp.26-27*)

With a treasury management system, it is possible to set counterparty limits, so that the amount of funds placed with each counterparty is flagged if a transaction exceeds a total allowed. It is possible to set these limits not only by counterparty, but also by deal type. Counterparty limits can also be set based on the credit rating of the counterparty. From a technology perspective, it is difficult to accumulate reliable information about the financial condition of counterparties. At a minimum, the credit department should receive warnings whenever credit rating of a counterparty declines. However, these scores are trailing indicators that may be updates too late to allow for the recovery of assets.

c. Foreign exchange risk

There are several types of economic risk related to specific country within which a company chooses to do business. Political risk is based on the actions of a foreign government that can impact a company, such as the expropriation of assets. **Political risk** can also encompass the violence that may accompany a change in government. There can be a significant risk of expropriation when a company has a large asset base within a country. **Convertibility risk** is the inability to convert a local currency into a foreign currency,

because of a shortage of hard currencies. This tends to be a short-term problem. **Transfer risk** is the inability to transfer funds across a national border, due to local country regulatory restrictions on the movement of hard currencies out of the country. Thus, a company may find that a local subsidiary is extremely profitable, but the parent company cannot extract the profits from the country.

Country-specific risks call for strategic-level decisions in the executive suite not the treasury department. The senior management team must decide if it is willing to accept the risks of expropriation or of not being able to extract cash from a country. If not, the risk is eliminated by refusing to do business within the country. The type of risk has a considerable impact on the time period over which a company is at risk. For example, transactional risk spans a relatively short period, from the signing date of the contract that initiates a sale, until the final payment date. The total interval may be only one or two months. However translation risk and the various types of economic risks can extend over many years. There tends to be an inordinate focus in many treasury departments on the short term transactional risk, when more emphasis should be placed on hedging against these other risks that can result in substantial losses over the long term.

d. Company's risk capacity

There are many situations where a company rarely engages in transactions that involve foreign exchange, and so does not want to spend time investigating how to reduce risk. There are other situations where the amounts of foreign exchange involved are so small that the risk level is immaterial. In either case, a company will be tempted to take no action, which may be a reasonable course of action. The question to consider is, at what level of foreign exchange activity should a business begin to consider risk management alternatives. (*Penning, Fardon, 2010, p.148*)

The question cannot be answered without having an understanding of a company's risk capacity. **Risk capacity** is the maximum amount of a loss that a business can sustain before a financial crisis is triggered. The following are examples of maximum losses:

- loss that would require the tapping of all remaining borrowing capacity
- loss that would breach one or more debt covenants
- loss that would reduce capital levels below those mandated by regulatory authorities

The preceding examples provide hard quantitative numbers for a firm's total risk capacity, all of which threaten the company's existence. This does not mean that management should routinely expose a business to threat levels that could destroy it. Instead it is necessary to arrive at a much less quantitative number, which is the **maximum risk tolerance** that management is willing to operate under on an ongoing basis before it will take steps to reduce risk. The exact amount of risk tolerance will depend upon the willingness of managers to accept risk. A more entrepreneurially inclined group may be willing to bet the company on risky situations, while professional managers will probably begin managing risk at lower tolerance levels.

3. Risk management alternatives

A company can **avoid some types of risk** by altering its strategy to completely sidestep the risk. Complete avoidance of a specific product, geographic region, or business line is an entirely reasonable alternative under the following circumstances:

- The potential loss from a risk condition is very high
- The probability of loss from a risk condition is very high
- It is difficult to develop a hedge against a risk
- The offsetting potential for profit does not offset the risk that will be incurred

For example, a company wants to sell products into a market where the government has just imposed severe restrictions on the cross-border transfer of funds out of the country. The government also has a history of nationalizing industries that had been privately-owned. Under these circumstances, it makes little sense for the company to sell into the new market if it cannot extract its profits, and if its assets in the country are subject to expropriation.

3.1 Shift risk

When a company is either required to pay or receive payment in a foreign currency, it is taking on the risk associated with changes in the foreign currency exchange rate. This risk can be completely eliminated by requiring customers to pay in the company's home currency, or suppliers to accept payment in the company home currency. This is a valid option when the company is a large one that can force this system of payment onto its suppliers, or when it sells a unique product that forces customers to accept to company's terms. Most companies will find that if they insist on only dealing in their home currencies, such behavior will either annoy suppliers or drive away customers. Thus we will continue with other risk management actions that will be more palatable to a company's business partners.

3.2 Time compression

Large variations in exchange rates are more likely to occur over longer periods of time than over shorter periods of time. Thus may be the possible to reduce the risk of exchange rate fluctuations by reducing the contractually-mandated payment period. However, delays in shipping, customs inspections, and resistance from business partners can make it difficult to achieve a compressed payment schedule. Also, a customer being asked to accept a shorter payment schedule may attempt to push back with lower prices or other benefits, which increases the cost of this option. **The time compression concept can take the form of a company policy** that does not allow standard credit terms to foreign customers that exceed a certain number of days. By doing so, a company can at least minimize the number of days during which exchange rates can fluctuate.

3.3 Payment leading and lagging

If there is pronounced trend in exchange rates over the short term, the accounts payable manager can be encouraged to alter the timing normally associated with payables payments to take advantage of expected changes in exchange rates. For example, if a foreign currency is becoming more expensive, it may make sense to pay those payables denominated in it as soon as possible, rather than waiting until the normal payment date to pay in a more expensive currency. Similarly, if a foreign currency is declining in value, there may be an opportunity to delay payments by a few days to take advantage of the ongoing decline in the exchange rate. The latter case may be too much trouble, since suppliers do not appreciate late payments.

3.4 Build and maintain reserves

If company management believes that there is just as great risk of a gain as a loss on a currency fluctuation, it may be willing to accept the downside risk in hopes of attaining an upside profit. If so, it is possible to build cash and debt reserves greater than what would normally be needed, against the possibility of an outsized loss. Building reserves will protect a business from foreign exchange risk, but the cost of acquiring and maintaining those reserves is substantial. Cash that is kept on hand could have earned an investment, while a commitment fee must be paid for a line of credit, even if the line is never used. If the company is routinely engaging in the purchase and sale of goods and services within another

country, the answer may be to maintain a cash reserve within that country, which is denominated in the local currency.

When all operational and strategic alternatives have been exhausted, it is time to consider buying hedging instruments that offset the risk posed by specific foreign exchange positions. When a company has a multi-year contract with a customer, it may be necessary to create a long-term hedge to offset the related risk of currency fluctuations. (*Tennet, 2012, p.101*)

4. Regular updates

Finally, every new treasurer should comprehensively review the existing treasury policy to ensure it measures up to own standards. Everyone brings their own views, expertise and style to a treasury and it is important that the treasury policy supports the treasurer's approach to achieving an effective and well-controlled operation. Reviews should take place every time the business undergoes a change in ownership, acquisition, divestment, geographical growth and so forth as the policy must always be customised to the business it supports. The recent trend to source products from the third countries introduces a new set of counterparty and foreign exchange risks and represents a classic example of a time to review the existing treasury policy. At the very least, an annual review that takes into account new technology, improved techniques and changing business and market environments, should be considered essential. (*Read, C., Kaufman, S., 1997. p. 126 -127*)

Many policies focus on risk management but overlook a number of basic controls. A review of the treasury-related scandals over the last years reveals it is the basic controls that are often inadequate or breached.

As a guide, every treasury policy must address:

- each member of staff's detailed responsibilities;
- specific and complete delegations of authority for all treasury actions;
- dealing limits by transaction and dealer;
- authorisation limits;
- payment mandates;
- counterparty limits;
- and monitoring of all of the above

A policy may often state that a certain percentage of the next three, six or twelve months' forecasted foreign currency exposures will be hedged but give no reasons for the stated percentage other than that it just seemed an appropriate figure. The test of any hedging benchmark is its impact on cash flows and profits. Many models and systems exist to enable benchmark levels to be back tested on previous or forecast financial outcomes and market movements. These models would provide guidance on how a certain benchmark might impact company performance. Their use is invaluable in ensuring the benchmarks and targets that are included in the treasury policy are appropriate, truly reflect the firm's risk appetite and that they are achievable. The result from realized research of *Tóthová (2014, p.514-519)* indicate, that theorem of market visibly determine the level of reached results in particular participant of this market. The treasury function is responsible for a number of forecasting, investment, and fund raising activities, each of which requires robust controls to ensure that transactions are completed correctly.

Country risk is the potentially adverse impact of a country's environment on multinational corporation's treasury management. Investment with all the normal business guarantees attached against non-payment, including government guarantees. Country risk analysis is not restricted to predicting major crises. The multinational corporation may also use this analysis to revise its investment or financing decisions in light of recent events. In any given week, the following unrelated international events might occur around the world: a

terrorist attack, a major strike in an industry, a political crisis due to a scandal within a country, concern about a country's banking system that may cause a major outflow of funds, the imposition of trade restrictions on imports and a declaration of non-payment of debts by a government. Any of these events could affect the potential cash flows to be generated by an multinational corporation or the cost of financing projects and therefore affect the value of the multinational corporation.

Political risk factors include the relationship of the host government with the multinational corporation home country government, the attitude of people in the host country toward the multinational corporation's government and the historical stability of the host government. The following are some of the more common forms of country -related risk: attitude of consumers in the host country, actions of host government, blockade of fund transfers, currency inconvertibility, war and corruption. Consideration of such political factors will indicate the probability of political events that may affect an multinational corporation and the magnitude of the impact.

Conclusion

Risk is a part of any business. The job of the treasurer is to quantify this risk and then decide how to deal with it. In many cases, the amount of risk is so small that no action need be taken. In other cases, operational or strategic changes can be used to minimize or sidestep risk. In the remaining situations, active risk mitigation tactics should be employed. Some of the more active tactics are ones in which the treasury staff has not been trained. Given the potential cost of engaging in an incorrect hedging strategy, it may be better to avoid hedging entirely, than to hedge incorrectly due to a skimpy knowledge of the subject. An alternative approach for a neophyte treasury department is to outsource the more complex hedging strategies to an outside firm, and then gradually ramp up the skill level of the in-house staff by having them observe how the hedging activities are being implemented.

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

- [1] 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.
- [2] 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.
- [3] Hill, Ch. W.L., 2009. *International business : competing in the global marketplace*. 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 738 s. ISBN 978-0-07-128798-2.
- [4] Penning, A., Fardon, M., 2010. *Cash management*. Published by Osborne Books Limited, Worcester. 190 p. ISBN 978-1-905777-30-3.
- [5] 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.
- [6] Tennent, J., 2012. *Guide to cash management. How to avoid a business credit crunch*. London: The economist in association with Profile Books Ltd. p. 211. ISBN 978-1-84668-597-2.

- [7] Tóthová, A., 2014. *Specifics of the company`s market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu*. In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 514-519. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [8] Vlachynský, K. et al., 2012. *Finančný slovník : výkladový*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 501 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-469-0.

Contact

Magdaléna Kubranová

University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemska cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

ANALYSIS OF SALARY PROGRESS AND REMUNERATION IN SLOVAKIA

ANALÝZA VÝVOJA MIEZD A ODMEŇOVANIE NA SLOVENSKU

Iveta Kufelová¹

ABSTRACT

The salaries of Slovak citizen still can't match the salaries of countries in west Europe. After taking the difference in prices into account, Slovaks buy approximately a half less. The salary expectations of young people in Slovakia at the entry to the labour market vary in categories. The expectation in the category of people aged 17 – 34 is higher than from people in older age categories. In the subscription we also point out the differences in remuneration between men and women in chosen work positions.

KEY WORDS

Salaries, remuneration, salary requests of the young generation, differences in remuneration between men and women.

JEL CLASSIFICATION

E24, J64

1. Analýza vývoja miezd a odmeňovania na Slovensku

Súčasný stav podnikateľského prostredia na Slovensku vystihuje zvyšovanie všestranných požiadaviek na podnikateľov. Zákony týkajúce sa podnikania v oblasti účtovníctva a daní sa neustále menia, sú čoraz komplikovanejšie a mnohé opatrenia prinášajú podnikateľom dodatočné náklady. Podnikanie na Slovensku prináša každým rokom množstvo novej byrokracie a administratívy. Tá sa nezriedka odrazí aj na samotnom fungovaní, či prosperovaní podnikateľských aktivít.²

Mzdy Slovákov sa stále nevyrovnávajú krajinám západnej Európy ani USA. Po zohľadnení rozdielu v cenách si Slováci kúpia približne o polovicu menej. V porovnaní s niektorými krajinami východnej Európy a Ázie sme však na tom lepšie.³

¹ Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, FPM EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

² REZÁKOVÁ, V. 2015. *Vývoj podnikateľského prostredia očami podnikateľov*. [online]. 2015. [cit. 2015.12.08.] Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1839/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/vyvoj-podnikatelskeho-prostredia.xhtml>>

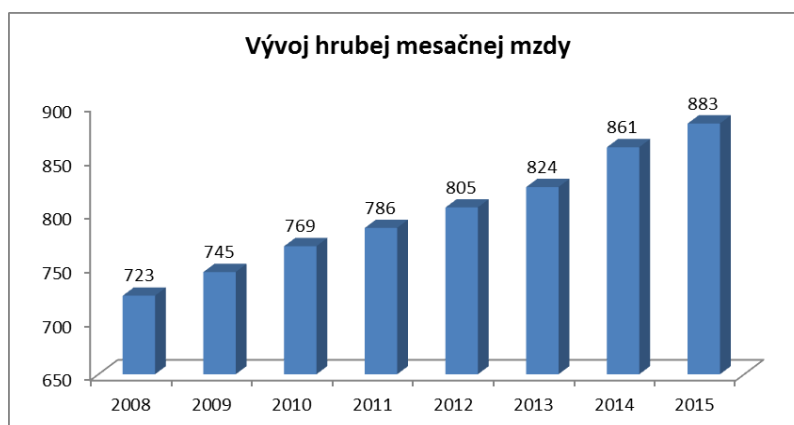
³ ČTK. 2015. Slováci si za plat kúpia o polovicu menej ako západ. In *Hospodárske noviny*. ISSN 1335-4701, 2015, roč. XXII, č. 246, s. 6.

Tabuľka 1: Porovnanie hrubej hodinovej mzdy v parite kúpnej sily vo svete (medián, USD v parite kúpnej sily).

Krajina	Hrubá hodinová mzda
USA	20,21
Nemecko	19,38
Veľká Británia	16,34
Francúzsko	15,66
Česko	10,39
Slovensko	8,40
Rusko	6,33
Brazília	5,89

Zdroj: ČTK. 2015. Slováci si za plat kúpia o polovicu menej ako Západ. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2015, roč. XXII, č. 246, s. 6.

Graf 1: Vývoj hrubej mesačnej mzdy na Slovensku



Zdroj: PROFESIA, 2015. Priemerná mzda. [online]. 2015. [cit. 2015.12.14.] Dostupné na internete: <<http://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/mzdy/priemerna-mzda/>>

Výška minimálnej mesačnej mzdy na Slovensku za obdobie od roku 2014 do roku 2016 vzrástla z 352,- eur na 405,- eur/mesiac. Pre porovnanie v Nemecku dosahuje výška minimálnej mzdy od 1.1.2016 hodnotu 1473,- eur. V nasledujúcej tabuľke je zobrazený vývoj minimálnej mesačnej hrubej mzdy vo vybraných krajinách.

Tabuľka 2: Výška minimálnej mesačnej hrubej mzdy v rokoch 2014 - 2016 v zahraničí

Poradie	Krajina	Minimálna mesačná mzda v €		
		Rok		
		2014	2015	2016
1	Luxembursko	1 921,03	1 922,96	1 922,96
2	Írsko	1 461,85	1 461,85	1 545,00
3	Belgium	1 501,82	1 501,82	1 501,82

4	Holandsko	1 485,60	1 501,80	1 501,80
5	Nemecko	-	1 473,00	1 473,00
.....				
16	Slovensko	352,00	380,00	405,00
18	Česká republika	309,91	331,71	366,30
22	Bulharsko	173,84	184,07	214,75

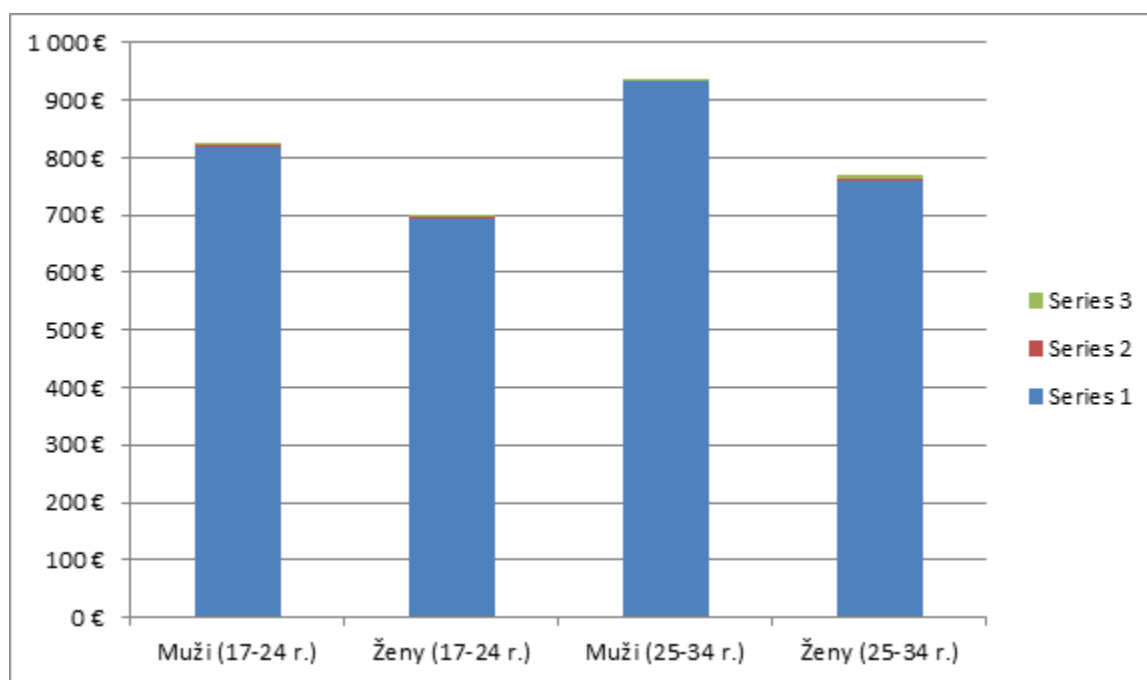
Zdroj: REINIS FISCHER. 2016. Minimum Wage in European Union 2016. [online]. 2016. [cit. 2016.03.25.]
Dostupné na internete: <https://www.reinischfischer.com/minimum-wages-european-union-2016>

1.1 Platové očakávania mladých ľudí pri vstupe na pracovný trh

Mladí ľudia, absolventi, tesne po škole si predstavujú svoj budúci plat vyšší ako je skutočný plat pri vstupe na trh práce. Podľa portálu Platy.sk sa ich platové očakávania odlišujú podľa jednotlivých regiónov Slovenska, podľa veku, vzdelania aj pohlavia. Napríklad muži vo veku 25 až 34 rokov pýtajú na pracovnom pohovore v priemere 932 eur, kým ženy 761 eur.⁴

Ak by sa nepozeralo na pohlavie, tak mladí do 24 rokov pýtajú v priemere 759 eur. S vekom rastú aj očakávania. Mladí vo veku 25 až 34 rokov prichádzajú s požiadavkou priemerne 844 eur mesačne.

Graf 2: Platové očakávania mladých podľa veku a pohlavia (hrubá mzda)



Zdroj: spracované podľa platy.sk

Rozdiely v platových nárokoch možno vidieť aj podľa jednotlivých regiónov Slovenska. Najvyššie platové požiadavky majú mladí (25- 34 roční) v Bratislavskom kraji. Takáto skupina očakáva priemerne plat až 1059 eur. V Banskobystrickom kraji by tá istá veková skupina chcela 764 eur.

⁴ <http://aktualne.atlas.sk/ekonomika/slovenska-ekonomika/su-neskuseni-pytaju-nad-1000-eur-kolko-mali-mladi-zarabat.html>

1.2 Rozdiely medzi platmi mužov a žien

Na trhu práce sa nájdu odvetvia a pracovné pozície, ktoré sa dajú označiť za typicky mužské a typicky ženské. Ženy zarábajú mesačne v priemere o 239 eur v hrubom menej ako muži, pričom rozdiel v ich platoch tvorí pri niektorých pozíciách aj viac ako tretinu. Priemerný hrubý mesačný plat mužov podľa portálu Platy.sk je 1 068 eur, pričom ženy zarobia v priemere 829 eur, čo je menej cca o 22 %. V prípade, že žena pracuje na rovnakej pozícii ako muž, zarobí o 7% menej. Ženy očakávajú nižšie zárobky, už keď na pracovný trh vstupujú. Kým muži očakávajú že ich nástupný plat by mohol byť vo výške 891 eur v hrubom, ženy si predstavujú nástupný plat vo výške 740 eur v hrubom.

Na trhu práce sú však aj pozície, kde ženy zarobia viac ako muži.

1.3 Odvetvia a pozície, kde je najväčší podiel uchádzačov mužov a žien

Spomedzi niekoľkých tisícok pracovných ponúk sú aj odvetvia a pozície, o ktoré sa pri hľadaní práce zaujímajú viac muži a pri niektorých viac ženy. Najväčší podiel mužov chce pracovať v oblasti stavebníctva a realít, elektrotechnike a energetike, ale tiež strojárstve a automobilovom priemysle. Na rozdiel od mužov, ženy si oveľa viac hľadajú prácu v oblasti školstva, textilnom a odevnom priemysle, zdravotníctve, ale aj v administratíve a ľudských zdrojoch.

V nasledujúcej tabuľke možno vidieť rozdiely plátov mužov a žien na rovnakých pozíciách. Napríklad muž v pozícii šéfkuchára zarobí v priemere o 556 eur viac ako žena v tej istej pozícii, rozdiel je až 43 %. Žena vo vrcholovom manažmente – ako prevádzková manažérka zarobí 1405 eur v hrubom mesačne, a muž v tej istej pozícii získa 2132 eur za mesiac.

Tabuľka 3: *Pozície, v ktorých zarábajú muži viac ako ženy*

Pracovná pozícia	Muž	Žena	% rozdiel
Šéfkuchár (Cestovný ruch, gastro, hotelierstvo)	1303 €	747 €	-43 %
Prevádzkový manažér (Vrcholový manažment)	2132 €	1405 €	-34 %
Vedúci obchodnej skupiny (Manažment)	1787 €	1242 €	-30 %
Kuchár (Cestovný ruch, gastro, hotelierstvo)	769 €	566 €	-26 %
Finančný agent (Ekonomika, financie, účtovníctvo)	1119 €	842 €	-25 %
Databázový administrátor (Informačné technológie)	1726 €	1309 €	-24 %
Tlmočník (Prekladateľstvo a tlmočníctvo)	1253 €	952 €	-24 %
Hlavný účtovník (Ekonomika, financie, účtovníctvo)	1488 €	1136 €	-24 %
Lektor (Školstvo, vzdelávanie, veda, výskum)	1094 €	836 €	-24 %
Montážnik/montér (Výroba)	826 €	635 €	-23 %

Zdroj: *spracované podľa platy.sk*

Sú však aj profesie, kde sú platy žien o niečo vyššie ako platy mužov. Možno ich nájsť na niektorých pozíciách v stavebníctve a realitách, informačných technológiách, farmaceutickom priemysle, výrobe a ekonomike. Ako realitné maklérky zarobia ženy 1 324 eur mesačne, muži o 304 eur menej. Ich priemerný mesačný plat je 1 020 eur. Tabuľka 4 obsahuje top 10 pozícií, v ktorých ženy zarábajú viac ako muži.

Tabuľka 4: *Pozície, v ktorých ženy zarobia viac ako muži*

Pracovná pozícia	Muž	Žena	% rozdiel
Realitný maklér(Stavebníctvo a reality)	1020 €	1324 €	+30 %
Správca počítačovej siete(Informačné technológie)	1125 €	1316 €	+17 %
Monitor klinických štúdií(Farmaceutický priemysel)	1667 €	1925 €	+15 %
Procesný inžinier(Výroba)	1199 €	1375 €	+15 %
Asistent daňového poradcu(Ekonomika, financie, účtovníctvo)	1175 €	1330 €	+13 %
Produktový manažér-špecialista(Bankovníctvo)	1570 €	1714 €	+9 %
Marketingový pracovník(Marketing, reklama, PR)	879 €	956 €	+9 %
Editor(Žurnalistika, polygrafia, médiá)	1000 €	1080 €	+8 %
Technik BOZP(Bezpečnosť a ochrana)	966 €	1038 €	+7 %
Referent správy pohľadávok(Bankovníctvo)	848 €	910 €	+7 %

Zdroj: spracované podľa platy.sk

Na Slovensku nie je však jednoduché nájsť si prácu. Mladí ľudia v období po škole – či už strednej, alebo vysokej to majú ešte zložitejšie. Štatistiky Európskej komisie (za dostupný rok 2014) hovoria 18,2 percenta nezamestnaných mladých vo veku 15 až 29, ktorí nie sú ani v škole, ani v práci, ani sa inak nepripravujú na povolanie.

Žiaľ, na druhej strane je tu taká situácia, že nástupné platy sú nízke a neumožňujú mladým ľuďom založiť si rodinu alebo splácať hypotéku za bývanie. Bolo by potrebné im dať také štartovné do života, aby mohli na Slovensku dôstojne žiť,

Acknowledgement

Príspevok je súčasťou VEGA MŠ SR a SAV č. 1/0844/15 – Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky, doba riešenia 2 roky.

References

- [1] REZÁKOVÁ, V. 2015. *Vývoj podnikateľského prostredia očami podnikateľov*. [online]. 2015. [cit. 2015.12.08.] Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1839/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/vyvoj-podnikatelskeho-prostredia.xhtml>>
- [2] ČTK. 2015. Slováci si za plat kúpia o polovicu menej ako západ. In *Hospodárske noviny*. ISSN 1335-4701, 2015, roč. XXII, č. 246, s. 6.
- [3] REINIS FISCHER. 2016. Minimum Wage in European Union 2016. [online]. 2016. [cit. 2016.03.25.] Dostupné na internete: <https://www.reinisfischer.com/minimum-wages-european-union-2016>
- [4] KINTLER, J. 2010. *Vývoj nezamestnanosti, miezd a produktivity práce v národnom hospodárstve SR* = The Development of the unemployment, salary and labour productivity in the national economy SR. In *Hradecké ekonomické dny 2010: ekonomický rozvoj a management regionů: sborník příspěvků z vědecké konference*, Díl I. 2. a 3. února 2010, Hradec Králové. - Hradec Králové: nakladatelství Gaudemus, Univerzita Hradec Králové, 2010. - ISBN 978-80-7435-040-5. - S. 178-182.

- [5] <http://aktualne.atlas.sk/ekonomika/slovenska-ekonomika/su-neskuseni-pytaju-nad-1000-eur-kolko-mali-mladi-zarabat.html>

Contact

Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

FRANCHISING AS A VIABLE FORM OF BUSINESS IN THE SERVICE SECTOR

Ladislava Kuchynková¹

ABSTRACT

This article aims to acquaint the reader with the principles of franchising, which appears to be a viable business model for the Czech market. The main contribution of this paper is to confirm the suitability of this business concept through a case study of a company operating in the catering industry. The use of comparative analysis demonstrated that restaurants operated more efficiently when they were in the possession of licensees. Clearly, the development of franchise concepts has a positive effect on the contracting partners, but also on the national economy.

KEY WORDS

Franchising, services, small and medium-sized businesses, case study, McDonald's

JEL CLASSIFICATION

L26, M13

1. Introduction

Today small and medium-sized businesses are faced with a number of factors which make it difficult for new businesses to successfully establish itself in the market. If we leave aside matters related to legislation and tax, then the fundamental problem is the existing competition within a given sector or region; if this competition is long-standing, it will benefit from previous experience and brand awareness. Many so-called independent entrepreneurs will find themselves in an increasingly difficult position in the Czech and Slovak market, principally with regard to making inroads in a highly competitive environment and keeping customers interested in their goods or services.

One possible solution to this problem is doing business on the basis of franchising, thanks to which small and medium-sized business can create networks and alliances which allow them to significantly strengthen their market position and provide a degree of protection from competition. The system is based on close, continued cooperation between legally and financially independent business entities – the franchisor and the franchisee. The franchisor offers a business concept and a package of services to successfully build and manage franchise businesses. The basic idea behind franchising is to sell a “turnkey” business system multiple times.

For small and medium-sized businesses, this represents a safer business model with a relatively high return on the capital invested. The marketing strength of the brand is increased as a result of unified and combined promotion across the whole network. For the franchisor, this form of marketing allows for faster expansion or entry into new markets. The products and services are quickly and easily accessible to customers, which, for services in particular, is a prerequisite for success.

¹ Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D., Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Department of Corporate Economy; e-mail: kuchynkova@mail.muni.cz

2. Franchising as a business model

Franchising is close cooperation between entrepreneurs who, although financially independent, voluntarily submit to a set concept which is usually backed by an established brand. The owner of the brand expands the area of his operations by providing the necessary know-how to people who want to be as successful as him in return for a fee, i.e. he sells them a licence and becomes a franchisor. His co-entrepreneurs run their businesses on the basis of this licence and operate under a trademark. Naturally, there are many issues which they cannot decide for themselves as they have to honour the provisions of the licence purchased. The marketing and image of the shops or outlets tends to be uniform. In return, the franchisor supports “his” entrepreneur by providing, for example, the long-term hire of equipment. Despite all the various rights and obligations, the business or branch itself does not belong to the licensor, only to the licensee. It is left up to him to make his own decisions, which are partially regulated by the contract, which means that he himself bears the full business risk. The franchisor is responsible for tasks related to the system and strategy and also for the development of his know-how; the franchisees are left to deal with operational issues and have a duty to be guided by his know-how. This leads to higher quality, which is synergistically multiplied as more and more business units run by licensees are created and incorporated into the chain (Czech Chamber of Commerce, 2009).

The length of the licence depends on the business sector and also on the initial start-up costs which are necessarily incurred by a new business. Most often, a licence is granted for a period of between 2 and 20 years. The initial fee also varies greatly and again depends on the business sector and on the specific brand. The fee can range from 10,000 CZK to around 15 million CZK – occasionally even more (i.e. for McDonald’s or OBI). It is also customary to take a certain percentage of the turnover, which amounts to approximately 1% – 15%. Franchising does not provide a 100% guarantee of business success, but it can lower business risk considerably – by up to 80% according to data from bank risk managers (Czech Chamber of Commerce, 2009). In order for the franchising contractual relationship to be successful, it is essential that every franchisee has an interest in making his business flourish as part of a larger system that includes the provider of the franchise. For example, if some of the links in this system do not ensure the quality of the services provided, it could easily lead to the reputation of the entire franchise network being damaged.

Franchising involves a number of advantages and, of course, also disadvantages for both contracting parties. Positives for the franchisor (licence provider) include the creation of a broad sales network, the rapid expansion of direct market share, the potential for more intensive customer contact, risk diversification onto the franchisees, lowered costs for opening new shops or outlets, the raising of revenue for the further development of know-how, greater quality control in the sale of products and services, a uniform outward presentation of the brand, the strengthening of the firm’s image, the absence of staffing problems, and exploiting the franchisee’s knowledge of the local markets. (Turnerová, 2000). However, the negatives include the need to constantly check that franchisees are adhering to the concept; dangers arising from franchisees not respecting the required standard; the possibility that you are training a future competitor if and when cooperation comes to an end; franchisees’ attempts to become more independent; and the need for a discerning choice of franchisee (Czech Chamber of Commerce).

With this type of cooperation, the franchisee (licence recipient) gains advantages in the form of rapid access to the market; the reduction of competitive pressure due to exclusivity in a given location; lower demands for initial capital; greater certainty of appreciation of the capital invested; support in the form of advice, education and training; certain turnover, purchasing and expenditure discounts; improved access to credit, leasing and insurance (Blair and Lafontaine, 2005). The negatives, however, include restrictions on entrepreneurial

freedom; dependence on the franchisor – on his success or failure; the obligation to buy products, services or technology as set out in the contract; the need to pay regular franchise fees; the acceptance of control on the part of the franchisor; the tendency towards bureaucracy within a larger network; and the inability to influence any tarnishing of the franchisor’s image or, in an extreme case, his bankruptcy (Purvin, 1994).

It is necessary to appreciate that a franchisor is only as good as his franchisees, and that the long-term success of the system is dependent on the success of his franchisees. The management of a franchising network requires more cooperation than regulation, which is why great emphasis is placed on a sensitive approach, empathy and tolerance in the communication between the franchisor and franchisee. When building and expanding a network, it is necessary to exercise great care in the choice of new partners, who must demonstrate a sufficient breadth of knowledge, education and personal qualities; be capable of actively managing the business and leading a team of workers; have excellent communication, organizational and business skills; and at the same time have the necessary financial means to run a business based on the franchising principle. As an independent businessman, a franchisee is much more strongly motivated than the manager or head of a branch (i.e. an employee). A competent franchise recipient should be capable of indicating developments and changes in the local business environment at any moment during the operation of his business, and this makes a decisive contribution to the positive development of the established franchise system (Krajča and Lošťák, 2015).

3. Franchising in the Czech Republic

The first typical franchise systems appeared in the Czech Republic in 1991–1992, when the companies Yves Rocher and McDonald’s entered the market (Řezníčková, 2004). Unfortunately, the development of this form of business was very slow as a result of mistrust of foreign companies within the Czech legislature and also because of the lack of suitable people interested in licences. However, developments over the past decade have shown that franchising is becoming more popular in the Czech market, as is demonstrated by the growing interest from foreign systems in entering the market. One important reason for this is the current positive economic and political situation in the country, which is connected with the harmonization of Czech legislation with EU regulations, this being associated with increased protection for foreign investments as well as the enforceability of legal rulings.

However, due to the fact that this form of business is not defined in the Czech legal system, it is not always clear whether a specific relationship between business partners is a franchising one or not. In addition, if we consider that franchising assumes a vertical relationship between the licence provider and recipient, and that at the same time there are normally well-functioning horizontal relationships between the individual franchisees, this can result in a restriction on competition among the other players in the market. For this reason, the Office for the Protection of Competition granted a general block exemption for certain types of agreements (franchise agreements), which is in line with a similar exemption in European law (Mendelsohn, 2004). However, exemptions must fulfil certain criteria regarding the legality of price agreements between contracting parties, mainly to ensure that the position of the participants in a contract is not such that their actions might undermine the competitiveness of the market (Řezníčková, 2004).

At the moment there are more than 250 franchise concepts operating in the Czech market, while in Slovakia there are approximately 170, with 61% in the service sector (mainly catering) and the remaining 39% in commerce. If local markets are to move in a similar direction to other mature markets, then further growth can be expected in the future. In addition to the foreign franchise systems which dominated the Czech market in the 1990s, in

recent years there has been a significant increase in the share of local franchise systems and companies which are very similar to this business model and which account for nearly 60% of the total number of franchise concepts operating in the Czech market (Czech Franchise Association, 2016).

It is worth pointing out that, although there have been attempts to register franchise systems, precise data concerning all the firms which have chosen to operate on the basis of franchising is not available as there is no legal obligation to officially supply this information. This is why the Czech Franchise Association, which is a non-profit professional umbrella organization for franchising in the Czech Republic, aims to bring together franchisors and specialists in this area so that they can support their activities by organizing various conferences and trade fairs where franchisors can learn about the latest trends affecting this business model in other mature economies.

4. A case study of the successful application of the practical concept of franchising in the Czech Republic

McDonald's is a company which entered the Czech market in 1992 and had its first franchisee in 1995. At present there are 18 McDonald's franchisees in the Czech Republic, operating 67 restaurants or 72% of the total number of restaurants (data valid as of 1/11/2015). The concept is based on the strict monitoring of the quality of the raw materials and labour practices in the production of original products. Another important feature is the fast and friendly service and the clean, barrier-free environment in all the restaurants (<http://franchising.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>). One of the main reasons for the success of the McDonald's concept is the strict uniformity of all of its restaurants, where the customer will encounter the same type of service, the same products, the same environment, and can even expect the same prices. However, in practice there are different prices for the majority of products due to differing price levels and different price elasticity of customer demand in various locations. At present, prices are set entirely at the discretion of the individual franchisors, the only exception being those products which are part of nationwide marketing campaigns.

The franchise contract entitles the licensee to use the trademark and other rights of the McDonald's company for a period of 20 years. In addition, McDonald's becomes a value which can often be passed down from generation to generation. The company carries out the site selection and project development, with the choice of location being based on an evaluation of the area's market potential. McDonald's takes responsibility for the design and fitting out of the outlet, which is then purchased by the franchisee. The initial investment required of the franchisee is considerable, with a deposit of 15,000 USD, an entry fee of 45,000 USD, regular royalties at 5% and marketing at approximately 5% of turnover. The overall investment is around 19 million CZK assuming a 45% equity share. The company gives a ROI value of approximately 20% for the expected return. A franchisee can only be a natural person, not a corporate body. McDonald's requires that franchisees be personally involved in the management of the restaurant, that they have experience of running an independent business and that they be willing to undergo a demanding training and education programme lasting one year. The franchisor supports its partner by providing operation manuals, education, training and complete information systems including point of sale, as well as providing operational, managerial and financial advice and marketing support throughout the whole period of the franchise relationship (Czech Franchise Association, 2015).

It is obvious that by providing a franchisee with a licence, the franchisor predicts that this will achieve better operational results than managing the outlet using a conventional

employee in the position of manager. On the other hand, it is also clear that when the franchisee becomes part of the chain they will expect a higher income than that of an ordinary manager due to the entrepreneurial risk involved. The question, therefore, is whether franchisees are capable of managing the operation more effectively than the company head office and whether the transfer of licences actually benefits the franchisor. This issue was examined by Bárta (2009) in an empirical study in which he looked at a sample of 39 national franchise restaurants and compared them with operations which were directly controlled by the McDonald's Czech Republic head office. In terms of expenditure, the most significant costs are raw materials and depreciation of products for which the time limit guaranteeing quality has expired, followed by employee salaries and energy costs.

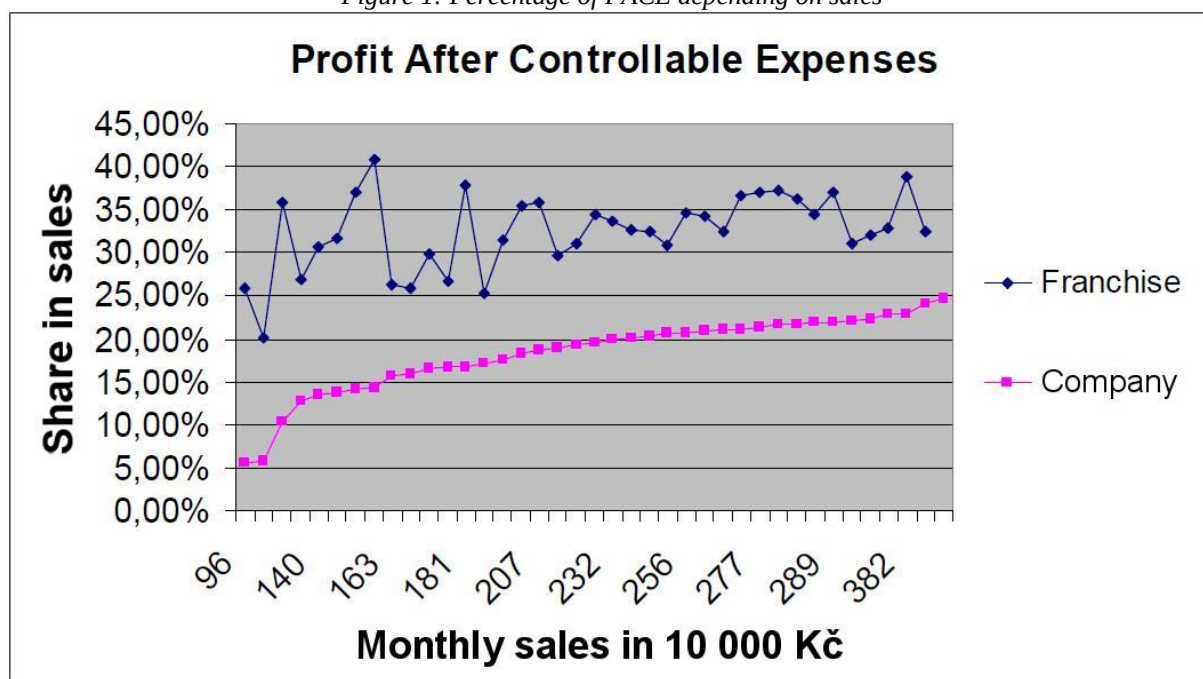
With regard to the cost of raw materials, which constitutes the largest item of expenditure, there is little room for manoeuvre as all of the outlets have to purchase their raw materials under the same delivery conditions from the same supplier. Despite this, franchisees achieve lower values for percentage expenditure dependent on sales volume. One reason might be an appropriate choice of marketing strategy by individual entrepreneurs, where they try to offer a product which is very profitable in terms of production costs (for example, drinks) to the customer on preferential terms. Although the aforementioned depreciation is not the most important item of expenditure, lowering it by, for example, just half a percent would mean savings for the franchisees of between 100,000 and 200,000 CZK, which is why it is not surprising that restaurants operating under a licence achieve considerably lower costs for this item as well. From the perspective of an employee who is the manager of an outlet run by head office, this money does not act as a constraint on him as he does not have to concern himself with the problem of depreciation as long as it is within the normal range.

Employees' salaries account for the second largest area of expenditure, and it is here that the biggest difference between the franchisee and franchisor was noted. The number of employees in an outlet managed by head office is determined by an internal manual which recommends the optimum number of staff in relation to the time of day and hourly sales. However, well-trained and properly organized staff is capable of serving more customers than the theoretical assumptions allow. In order to increase employee productivity, franchisees often exert significant pressure on them in order to minimize costs. In the case of energy expenditure too, the majority of franchise restaurants achieve favourable values for the same revenue realized. Although it is difficult to influence the use of energy in a kitchen when making the products, a negligible reduction of the air temperature in the restaurant by one degree can result in significant savings, which again is “not an issue” for outlets managed by head office, as they keep strictly to the recommended parameters. In relation to this, it should be noted that every McDonald's outlet is monitored twice a month for the quality of its services by an independent customer who is sent to the restaurant by a specialist external firm in order to determine the level of service provided. The results of these inspections show that the quality of service is the same for both types of outlets.

If we calculate the percentage of gross sales which remains after deducting all controllable expenses (PACE) for the outlets monitored, then we can establish the efficiency of each restaurant. This indicator clearly distinguishes the licensed outlets from outlets controlled by head office, because the difference between them is somewhere in the range of 10% to 15%. It is interesting to note that this difference is practically constant for all levels of sales. Only for restaurants with monthly sales of up to approximately 1.7 million CZK is there a larger difference, from 15% to 20%, which means that the presence of a franchisee in these less efficient outlets has much greater significance compared to outlets with greater potential. It can therefore be stated that, for the head office, franchising is less advantageous the greater the revenue achieved at a particular outlet. It is thus evident that franchising has certainly proved its worth as a form of managing an outlet, and yet this does not mean that it will

always be financially advantageous for the franchisor. The motive for providing a licence might be, for example, a shortage of capital to open centrally controlled branches, or an unwillingness to devote time to everyday routine matters.

Figure 1: Percentage of PACE depending on sales



Source: Bárta (2009)

5. Conclusion

On the basis of these facts, it is possible to conclude that franchising is a growing form of business which is associated with a greater degree of certainty and competitiveness from the franchisee's perspective, but which at the same time is counterbalanced by a lower level of commercial independence. Franchising is a system offering a proven path that facilitates a commercial start-up. It is beneficial for the national economy because it creates new jobs, establishes new independent businesses and maintains existing businesses, provides players who are capable of standing up to large multinational chains, accelerates the natural restructuring of the economy, and develops and maintains small and medium-sized commerce. Its benefits are particularly tangible in the service sector, where the supply is adapted to the customer thanks to the proximity of the service provided, making the service more readily accessible to the customer. The advantage for the consumer is that they have a better awareness of what is on offer and the quality is guaranteed and stable. The franchise system provides the advantages of a large business and at the same time retains the benefits of a small business in terms of accessibility to customers and flexibility in its responses to any changes.

The case study of the company McDonald's, one of the most important franchisors in the Czech market, also demonstrated the suitability of the franchise concept from the perspective of the licence provider, as it was established on the basis of an analysis of internal data that if a McDonald's restaurant is managed by a franchisee it operates more efficiently without having an impact on the quality of the services provided. (This is probably the result of the fact that managers of restaurants which are run by the head office have less of a personal stake in the business and are less active). In addition to this, when transferring an outlet to a franchisee, the head office is spared various staffing problems regarding a lack of suitable

employees or problems connected directly with the manager of the outlet, who in the event of serious disputes or difficulties might terminate his employment from one day to the next.

It is therefore quite clear that the future of successful entrepreneurship lies in networks of outlets linked by an identical brand, know-how and information system and benefiting from advantages of scale. Entering into a joint franchise system is always a vital decision for both contracting parties. On the one hand, the franchisee often contributes their life savings and has to adapt their lifestyle to the business; on the other hand, the franchisor gambles with the reputation of the business, his future earnings and his credibility.

References

- [1] Bárta, L., 2009. Franchising jako moderní forma podnikání: McDonald's Česká republika. Bakalářská práce, 61 s. Praha: Univerzita Karlova, Institut ekonomických studií, vedoucí práce: PhDr. Wadim Strielkowski, Ph.D.
- [2] Blair, R. D., Lafontaine, F., 2005. The Economics of Franchising. UK: Cambridge University Press. ISBN 0521772524.
- [3] Krajča, J., Lošťák, J., 2015. Franchising v České republice: Jak najít vhodného franchisanta. Praha: Česká asociace franchisingu. ISBN 978-80-260-6814-3.
- [4] Česká asociace franchisingu, 2015. Franchising v České republice: Franchisový systém McDonald's. Praha: Česká asociace franchisingu. ISBN 978-80-260-6814-3.
- [5] Česká asociace franchisingu, 2016. Rostoucí zájem o franchising v České republice a na Slovensku! <http://www.czech-franchise.cz/novinky/rostouci-zajem-o-franchising-v-ceske-republice-a-na-slovensku>, [3.2.2016].
- [6] Hospodářská komora České republiky, 2009. Informační brožura o franchisingu: Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP. <http://docplayer.cz/2151959-Informacni-brozura-o-franchisingu.html>.
- [7] Mendelsohn, M., 2004. Franchising Law. Richmond: Richmond Law&Tax, 508 s. ISBN 1904501184.
- [8] Purvin, R. L., 1994. The Franchise Fraud: How to protect yourself before and after you invest. New York: Wiley, 275 s. ISBN 0471599476.
- [9] Řezníčková, M., 2004. Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C.H.Beck, 205 s. ISBN 80-7179-894-0.
- [10] Turnerová, L., 2000. Franšízink jako perspektivní forma kooperace. Acta Oeconomica Pragensia, Vol. 8, Issue 1, pp. 58-77. ISSN 0572-3043.

Contact

Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D.
Masaryk University
Faculty of Economics and Administration
Department of Corporate Economy
Lipová 41a, 602 00 Brno
Czech Republic
e-mail: kuchynkova@mail.muni.cz

THE IDENTIFICATION OF PERSPECTIVE CLUSTERS IN BRATISLAVA REGION

Ľubica Lesáková¹, Ľuboš Elexa², Ladislav Klement³, Vladimíra Klementová⁴

ABSTRACT

The article focuses on the identification of perspective clusters in Bratislava region. It uses national and regional data about the employment and analyses the regional and industrial share of businesses on the total employment (both in Slovakia and in the industry as a whole). It utilizes the static location quotient to identify the most concentrated industries in Bratislava region in 2012 - 2014 and static shift-share analysis in order to cover the changes within the period from 2009 to 2014. The perspective clusters are identified as those which represent extraordinary industry employment in comparison to the national employment, or those, which recorded the most dynamic regional contribution towards the change in employment.

KEY WORDS

Cluster. Industry potential. Employment. Shift - share analysis.

JEL CLASSIFICATION

E23, O38, L14

1. Introduction

The association of enterprises is a common stage in the development of entrepreneurship. There are many motives for such process and historically there were many forms, through which the companies were joining their forces. Since the early beginning the companies were thus trying to overcome trade barriers, to grow, to get financial benefits or to build other competitive advantages. Cluster initiatives, as one of such associating trends (regardless to a form of cluster or its geographical area), indicate some very similar features, among which the concentration in the same area, the availability of raw materials, educated labour force and know how, prevail the most (UNIDO, 2015).

Based on the above stated basic outcomes for the identification of potential cluster candidates, it is recommended (European Commission or USAid) to keep the following criteria during the analysis:

- same industry – the same or similar industry means that companies are facing to a common threats and challenges,
- critical amount – the number of members is relevant, as it leads to common cooperation and ensures the sustainability in the long term perspective,

¹ prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, lubica.lesakova@umb.sk.

² Ing. Ľuboš Elexa, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, lubos.elexa@umb.sk.

³ Ing. Ladislav Klement, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, ladislav.klement@umb.sk.

⁴ Ing. Vladimíra Klementová, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, vladimira.klementova@umb.sk.

- cover the value chain – the more intensive is the coverage of value chain, the better is the cooperation and the complexity of relations (inner and outer),
- geographical concentration – the longer are the distances between the cluster members, the lower is the interaction between them,
- cross-regional demand – products and services should be placed even on the non-local markets as the potential export increases the cluster’s sustainability and further development of cooperation.

According to the Committee of the Regions (INNO, 2010) among the above stated criteria we should add even the life cycle and the dynamics of the relations between members (even though it is partially involved in value and supply chain).

In our opinion, not all criteria are critical in case of identification of potential clusters. The absence of some criteria is not excluding the possibility that any cluster may occur, thus every missing factor may be overcome. Many progressive industries are built upon the interdisciplinary approach. Automotive industry is not a single type of industry, but rather cross-sectional one that integrates many other branches. The length and diversity of its value chain points out the fact that such a product involves the cooperation of heterogeneous, but interconnected subjects. On the other hand, virtual interactivity enables to companies to cooperate even on longer distances, therefore also the local concentration may be sometimes considered to be a significant limit in case of potential clusters identification (it limits the identification if it is kept to strictly).

The following article focuses on the identification of potential clusters in Bratislava region, through the quantitative methods based on available public data about the employment in mentioned region.

2. The methodology of potential clusters identification

There exist a lot of methods for identification of potential clusters, either quantitative or qualitative, both with certain limitations and disadvantages. The most of the methods identifies the cluster opportunities only according to the geographical concentration of industrial activities and ignores the relations between companies, on which the cluster is conceptually based (Malmberg, Maskell, 1997). On the other hand, there exist methods identifying the linkages between industries and the intensity of supply chain relations. But all methods are considerably dependable on available data, as the extent and details of dataset influence the punctuality of research.

Other authors (McRae-Williams, 2002) stress the necessity to identify clusters according to the combination of quantitative and qualitative characteristics, which means in case of qualitative research to use expert methods processing the data that is impossible to be measured directly in numerical way.

As the criteria for potential clusters we will utilize the industry homogeneity (sections and divisions of SK NACE), geographical area (Bratislava region) and the absolute and relative quantities in employment. From methodological aspect we will utilize the location quotient based on total employment and shift-share analysis.

Location quotient (LQ) represent the local extent, to which the region is specialized in appropriate industry. It expresses the uniqueness of such industry in comparison to its position in national economy or national average employment. In most cases it is expressed as the relative importance of employment in the region in comparison to its national importance.

$$LQ = \frac{\left(\frac{\text{regionálna zamestnanosť v odvetví}}{\text{regionálna celková zamestnanosť}} \right)}{\left(\frac{\text{národná zamestnanosť v odvetví}}{\text{národná celková zamestnanosť}} \right)}$$

If the value of LQ is equal to 1, it means that the region is not specialized in such industry and its employment is comparable with its development on national level (standard distribution close to normal distribution of employment in regions). LQ bigger than 1 represents the higher importance of industry's employment and identifies potential cluster of similar companies on the regional level. It is assumed then that regional cluster cumulates the economic activity of the same type. For the identification of potential clusters authors like Bergman and Feser (1999) recommended the location quotient of 1,25 and Isaksen (1996) actually more than 3. We will rely on the recommendations of European Cluster Observatory, according to which the location quotient should exceed the value of 2. Such statement was confirmed even by Sölvell (2008). Thus the potential clusters in Bratislava region will be identified through the number of employees in each sector (divisions and sections of SK NACE).

Shift share analysis reveals that part of employment in the industry or cluster itself (through the number of employees), which was caused by national, regional or sectoral trends (or competitive advantages). It helps to consider overall regional performance in comparison to other regions and identify cross-regional problems that should be taken into consideration by all policy makers on regional or national levels (Potomová, Letková, 2011). Shift-share analysis quantifies total change in employment and splits it into national, industrial and regional effect (Karlsson, 1999).

Limited validity in time is considered to be the main disadvantage of such method (Yasin, Alavi, Sobral, Lisboa, 2004), as well as its almost no predicting ability. It may have just theoretical contribution, when it is applied without taking regional situation into consideration. The identification of all three mentioned effects is coming out from following relations:

$$\begin{aligned} NS_{ir}^t &= E_{ir}^{t-1} \times \left(\frac{E_{SK}^t}{E_{SK}^{t-1}} - 1 \right) \\ IM_{ir}^t &= E_{ir}^{t-1} \times \left[\left(\frac{E_{iSK}^t}{E_{iSK}^{t-1}} \right) - \left(\frac{E_{SK}^t}{E_{SK}^{t-1}} \right) \right] \\ RS_{ir}^t &= E_{ir}^{t-1} \times \left[\left(\frac{E_{ir}^t}{E_{ir}^{t-1}} \right) - \left(\frac{E_{iSK}^t}{E_{iSK}^{t-1}} \right) \right] \end{aligned}$$

where:

NS = national share,

IM = industrial share,

RS = regional share,

t = time period

i = industry

r = region

E_{SK} = total employment in Slovakia

E_{iSK} = total employment in industry

E_{ir} = total employment in region

Although some authors prefer dynamic shift-share analysis as the more proper research method splitting longer time period into shorter seasons (Barff, Knight, 1988), we will use its static form in this article.

3. The analysis of potential clusters in Bratislava region according to employment concentration

The analysis was based on the data gained from the Statistical office of the Slovak republic. The data covered the development of employment in Bratislava region during the years 2012 - 2014, so the analysis was focused on time changes as well. Data for 2015 was not available, as its regional specification was not published during the article preparation⁵. Employment data covers all types of companies and other organizations regardless to the company size and according to their prevailing activity. Data does not cover employees of self-employed persons (Statistical office of the Slovak republic, 2015).

Employment in Bratislava region is primarily based on service sectors. Wholesale and retail trade sector was the biggest employer in this region in 2014 with about 17,48 % share on total employment, while in other regions the manufacturing overwhelmed. In Bratislava region the manufacturing took the second place (12,27 %), followed by professional, scientific and technical activities (10 %). As expected, the manufacturing consisted primarily of manufacture of motor vehicles (almost 40 %) and repair and installation of machinery

As the absolute employment has no automatic effect in the industry's importance and no consecutive cluster potential (even in case of comparison with other regions), the identification of potential clusters is based on relative employment measured through location quotient (comparison of regional employment per industry with national employment per industry). All SK NACE sections and divisions are analyzed, thus the following text is presenting just the most perspective industries with rather huge employment density.

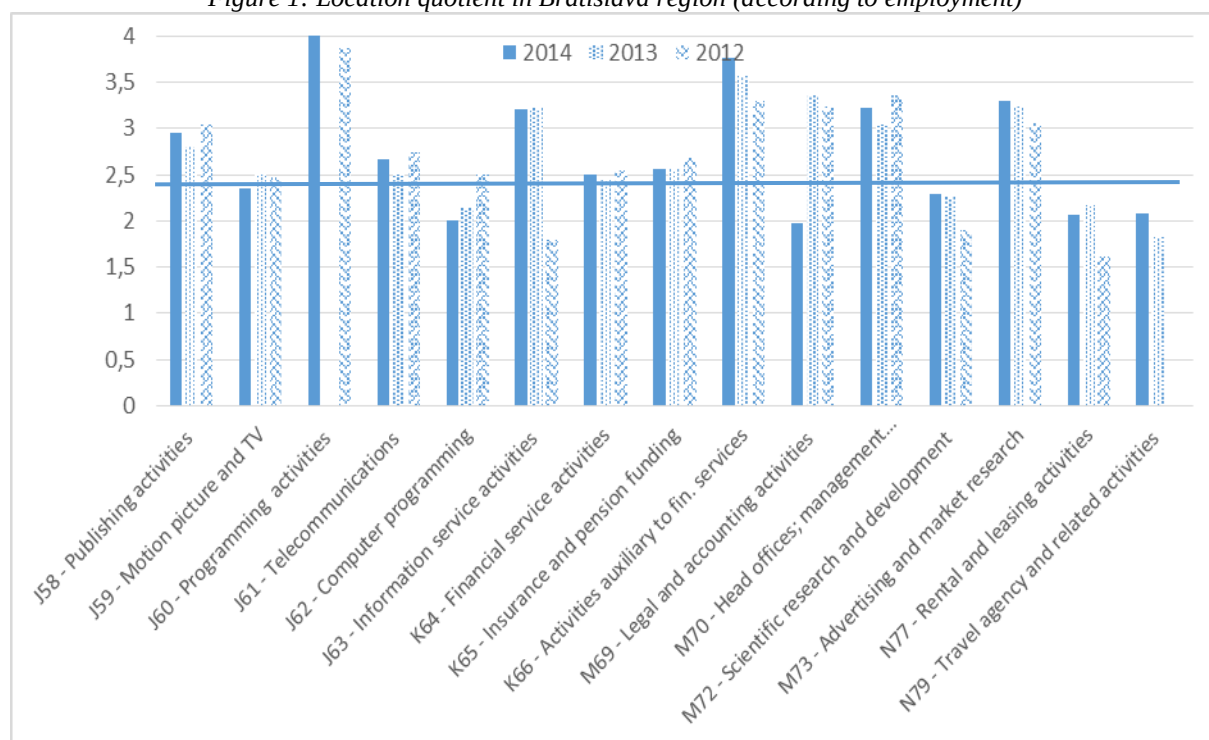
Sections J, K and M were identified as the most significant in case of location quotient. The section J covers information and communication services, section K includes financial and insurance activities and section M involves professional, scientific and technical activities. In case of more detailed analysis and divisional point of view, the division 60 (programming and broadcasting activities) was identified as the most concentrated one with location quotient 4,03. Division 66 - Activities auxiliary to financial services and insurance was the second (3,76) and division 73 - Advertising and market research (3,295) was the third most potential concentration.

From the time point of view, the most positive development was observed in between of 2012 and 2014 in case of financial services, management consultancy activities and advertising. The development of legal activities, computer programming and motion picture production was rather negative. Some data (like in case of division 60 and 79) is missing because of its confidentiality in selected years.

The most perspective activities in Bratislava region from 2012 to 2014 are presented in following chart. As it was already stated, we consider location quotient above 2 as crucial.

⁵ Statistical office of the Slovak republic published the data for the year 2015 in the second half of 2016.

Figure 1: Location quotient in Bratislava region (according to employment)



Source: own processing of data from Statistical Office of the Slovak republic.

Of course, pure orientation on employment's geographical concentration can be misleading and it should be supported even by other information. While qualitative methods may identify possible relations between key industries and „verbally“ enrich numerical identification by national or regional policy priorities (in other words to put strategic orientation of the region over statistically identified employment concentration), another criteria may be taken into account in case of long-term industries' dynamics. As the previous text presented potential clusters in the period of last three years, second part of the analysis is devoted to identification of clusters from the point of view of employment's changes during the 5 years period (2009 – 2014). For this purpose we used the shift-share analysis. Although the shift-share analysis identified three cumulated effects within the employment's change, for the purposes of perspective clusters' identification the regional effect is considered as the most important. Therefore potential clusters are specified through the biggest shift in local employment.

4. The identification of potential clusters in Bratislava region according to shift-share analysis

While previous chapter identified potential clusters according to the development of employment mostly in 2014 (partially even in 2013 in case of dramatic change), shift-share analysis takes longer period into consideration and its outcomes are influenced preferably by the dynamics in the regional employment between years 2009 - 2014.

This method is once again based on the employment data, because as the Isaksen states (1998), clusters are more probably to be found in case of extraordinary employment or more concentrated production, which enables the regional specialisation and establishment of local production networks. On the other hand, this analysis is not limited only on industrial sections (even though their dominance was confirmed in previous chapter), as they can be effectively supplemented by various commercial or public services as well.

The same data about the employment as in case of location quotient were used, because as the Isaksen (1998) noticed, clusters are supposed to be established just when the highest employment is being cumulated over the time. It helps to create local production networks and build regional specialization. On the other hand, this analysis is not concentrated only on manufacturing industries, because the triple helix cluster's model entails the integration of public and private services as well, including the support of self-government and educational institutions.

We have identified manufacturing to be the most dynamic industry in Bratislava region since 2009 (contrary to location quotient). From the regional point of view (regional effect) it gained 9269 working places, while education as the second most dynamic SK NACE section gained 5478 and transporting 1700 working places. It was primarily the result of regional changes, because as the table 1 shows, all three industries lost some jobs, as the industry's employment decreased. On the other hand, overall national effect was positive (total employment increased), so cumulated effect (last column) showed even bigger increase of working places in analyzed period.

From the list of region sections the manufacturing of motor vehicles, land transport and food and beverage services were the most dynamic ones. The table below presents the biggest regional shifts both in divisions and sections, which were identified through the shift-share analysis.

Table 1: Perspective clusters in Bratislava region identified through the shift-share analysis

Section/Division	National effect	Industrial effect	Regional effect	Total change
C Manufacturing	2752,48	-1153,52	9269,05	10868
H Transporting and storage	2143,49	-830,60	1700,11	3013
I Accommodation and food services	364,35	1768,09	1438,56	3571
N Administrative and support services	1228,27	1285,88	1386,85	3901
P Education	1590,92	-1674,22	5478,30	5395
29 Manufacture of motor vehicles	801,95	2129,64	4987,41	7919
33 Repair and installation of machinery	253,50	-399,71	1192,21	1046
49 Land transport and transport via pipelines	920,15	278,81	1495,05	2694
56 Food and beverage services	159,12	1476,58	1486,30	3122
82 Office administrative, office support	69,04	301,19	1196,77	1567

Source: own processing of data from Statistical Office of the Slovak republic.

As the table shows, there exist certain industrial distortions, because the overall employment within the industry pulled region's number of working places down. For example in case of education the regional effect in Bratislava region was positive, but the education as a sector in Slovakia lost some working places, so the negative influence within industrial effect was observed. On the other hand, during this five years long period the effects of global crisis stopped or changed employment's development, but generally it is assumed that national effect was positive.

Table 1 is focused only on „isolated“ sections and divisions. It means that such a method is not suitable for the identification of cross industry relations. For example transport services were identified as quite perspective, but of course, they can be easily integrated as a necessary support to almost each manufacturing industry. Thus potential cluster may be established even in case of rather heterogeneous combination of industries. Interesting fact is that while motor vehicles production was after the location quotient analysis found to be a rather standard employer within the region (not specifically intensive when compared with whole

industry), after the shift-share analysis we discovered that it recorded the biggest dynamics in employment. Thus we can assume that potential cluster identification could not be limited just on one criteria.

5. Conclusions

Location quotient and shift-share analysis are simple instruments used for the identification of perspective clusters within strictly specified geographical areas and selected periods. Our one-time analysis focused on 2014 data (with partial comparison with 2013 results) was completed with analysis of dynamics in a long-term development. In some areas we revealed similar results (administration and support services), other industries results were different. Other industries were either a large employers (in case of location quotient analysis) or they changed dynamically during the time (in case of shift-share analysis results).

Analysis results are strongly influenced by the extent of business activity, total employment, foreign investors' contributions, education structures and other factors. In case of developed regions (such as Bratislava region) the number of potential clusters is much bigger than in case of under-developed regions. Regional effect is three times higher in case of Bratislava region than in Banská Bystrica region. Shift-share analysis covered the period from 2009 to 2014, so partially the results were influenced by a post-crisis development and some industries' performance may be over-estimated.

As it was already mentioned, the continuity in supply chain was not examined and the relations between supplying companies were not revealed. In some industries the „flow of values“ between companies is quite obvious (like the integration of production and services, or further processing of basic raw materials), but sometimes the interaction between companies is not known to a neutral analyst. Therefore for more detailed analysis even expert methods are necessary (panel discussions, case studies, etc.), for examination of cross-sectional relations the input-output analysis could be efficient and in case of geographical proximity the Ripley's K method could bring interesting results as it takes the distances into consideration and ignores the regional borders.

Cross-sectional industries are frequently ignored by the location quotient and shift-share analysis as they are not concentrated within the region, but spread over more regions (so their results in employment are spread over the regions as well). Slovakia is a small country with significant regional disparities. Political decisions made in the past created artificial regions with administrative borders. Thus many methods bring strictly geographically defined results, as the Statistical office keeps records according to such borders between regions. In case of areas with huge industrial activity (mostly in abroad) it is a common practice to apply such methods within the suburban areas or within the cities. Thus the identified cluster members are clearly heavy concentrated as the area of the city and the area of the region is mostly incomparable (except of large metropolitan areas). On the other hand, the nowadays trend of virtual clusters overcomes any distance the companies may have.

Missing data made us to focus on 2013 period, so the analysis will be still up-dated in order to see both static quotient and shift-share change even in other years to come. Thus we will be able to exclude one-time effects (post-crisis revitalization, sudden change of small initial employment, etc.).

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project „International platform for research and communication of clusters”, no. NBS 57/2013 funded by Opole University of Technology, Poland.

References

- [1] Barff, R. A. - P. L. Knight, 1988. Dynamic shift-share analysis. In *Growth and Change*. Vol. 19, no. 2. ISSN 1468-2257.
- [2] Bergman, E. M. - Feser, E. J., 1999. *Industrial and Regional Clusters: Concept and Comparative Applications*. Web Book in Regional Science, Regional Research Institute. <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/BergmanFeser/contents.htm>, [accessed 25. 8. 2015].
- [3] Brown, H. J., 1969. Shift-share projections of regional economic growth: An empirical test. In *Journal of Regional Science*, vol. 9, no.1. ISSN 1467-9787.
- [4] Isaksen, A., 1998. Regionalisation and Regional Clusters as Development Strategies in a Global Economy. In *STEP Group report*.
- [5] Isaksen, A., 1996. Towards increased regional specialisation? The quantitative importance of new industrial spaces in Norway, 1970–1990. In *Norsk Geografisk Tidsskrift*, vol. 50, no. 2. ISSN 1502-5292.
- [6] INNO, 2010. Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers. <http://cor.europa.eu/en/Archived/Documents/59e772fa-4526-45c1-b6791da3bae37f72.pdf>, [accessed 7. 10. 2015].
- [7] Karlsson, C. (1999). Spatial industrial dynamics in Sweden: urban growth industries. In *Growth and Change*, vol. 30/2. ISSN 1468-2257.
- [8] Ketels, Ch. - Protsiv, S., 2014. *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*. Stockholm: European Cluster Observatory.
- [9] Ketels, Ch. - Lindqvist, G. - Protsiv, S. - Sölvell, O., 2008. *EU versus US. A comparative analysis of geographical concentration patterns of employment across cluster categories*. <http://www.snee.org/filer/papers/468.pdf>, [accessed 5.10. 2015].
- [10] Malmberg, A. - Maskell, P., 1997. Towards and Explanation of Regional Specialization and Industry Agglomeration. In *European Planning Studies*, vol. 5, no. 1. ISSN 1469-5944.
- [11] McRae-Williams, P., 2004. Wine and Regional Tourism: cluster complementarity and regional development. In *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference*. Wellington, 8-10 December. pp. 237-245.
- [12] Potomová, J. - Letková, J., 2011. Problémy identifikácie potenciálnych odvetví vhodných pre vznik a rozvoj klastra. In *Acta geographica Universitatis Comenianae*, vol. 55, no. 1/2011. **ISSN: 1338-6034**.
- [13] Santos, C. - Almeida, A. - Teixeira, A. A. C., 2008. *Searching for clusters in tourism. A quantitative methodological proposal*. Working papers. 09/2008. http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.09.18_wp293.pdf, [accessed 7. 8. 2015].
- [14] Statistical Office of the Slovak republic, 2012. *Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch. 2012*. <http://www.statistics.sk>, [accessed 7. 3. 2016].
- [15] Statistical Office of the Slovak republic, 2013. *Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch. 2013*. <http://www.statistics.sk>, [accessed 7. 3. 2016].

- [16] Statistical Office of the Slovak republic, 2014. *Zamestnanci a mzdové prostriedky v hospodárstve SR, krajoch a okresoch*. 2014. <http://www.statistics.sk>, [accessed 7. 3. 2016].
- [17] United Nations Industrial Development Organisation, 2001. *Development of clusters and networks of SMEs*.
https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/sme_brochure_EN.pdf, [accessed 7. 2. 2016].
- [18] Yasin, M. - Alavi, J. - Sobral, F. - Lisboa, J., 2004. A shift-share analysis approach to understanding the dynamic of the Portuguese tourism market. In *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 17, no. 4. ISSN 1540-7306.

Contact

prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.
Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: lubica.lesakova@umb.sk

Ing. Ľuboš Elexa, PhD.
Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: lubos.elexa@umb.sk

Ing. Ladislav Klement, PhD.
Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: ladislav.klement@umb.sk

Ing. Vladimíra Klementová, PhD.
Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: vladimira.klementova@umb.sk

MERGERS & ACQUISITIONS IN THE EUROPEAN UNION

ACQUISITION ACTIVITY ANALYSIS

PŘEMĚNY & AKVIZICE V EVROPSKÉ UNII

ANALÝZA AKVIZIČNÍ AKTIVITY

Iveta Mackenzie ¹

ABSTRACT

Mergers & Acquisitions, a tool of strategic management, that is the basis of my study. The question that my research addresses is the acquisition activity in the European Union. The acquisition activity is shown at two levels; the aggregate numbers of transactions in each country were compared according to freely selected criteria, then the aggregate figures were converted to the new acquisition activity indicators, and, then again, the results of the individual EU countries were compared. The research study presents in detail three new economic indicators for comparison of acquisition activity: M-total, M-score, M-index.

KEY WORDS

Acquisition, Acquisition Activity, Acquisition Activity Indicators, Mergers & Acquisitions, M-index, M-score, M-total.

JEL CLASSIFICATION

F23, G34, O52.

1. Úvod

Studie zabývající se výzkumem akviziční aktivity potvrzují dlouhodobý růstový trend počtu transakcí ve všech regionech s tržní ekonomikou, a to vždy v určitých vlnách. Historicky bylo zaznamenáno sedm akvizičních vln; první tři probíhaly zejména na americkém kontinentě, další pak i v Evropě, Asii, Austrálii. Každá z těchto vln měla svá specifika a různě dlouhý průběh. **První vlna** (*horizontální spojení*) probíhala v letech 1897-1904. Transakce byly realizovány zejména mezi konkurenty s cílem zvýšení tržního podílu a tedy snaha o monopolizaci odvětví. Největší objem akvizic byl zaznamenán v primárním sektoru – těžba ropy a uhlí, strojírenství, výroba kovů a výroba dopravních zařízení. Šlo o celkem 2 943 transakcí; 78 % spojení bylo horizontálních, 12 % vertikálních a 10 % konglomerátních (Gaughan, 2011). Vlna skončila v roce 1904 krachem akciových trhů. Navazoval kolaps části bankovního systému v roce 1907. **Druhá vlna** (*vytváření oligopolů*) proběhla mezi lety 1916 - 1929. Impulzem ke zvýšené akviziční aktivitě byla opětovná dostupnost kapitálu. Došlo k zpřísnění antimonopolního práva (*Sherman a Clayton Acts*). Tato vlna je spojována se vznikem oligopolních struktur. Převažovala vertikální spojení, objevují se i spojení konglomerátní. Druhou vlnu ukončila krize vrcholící krachem akciových trhů v roce 1929.

Řada společností zformovaných během druhé akviziční vlny zanikla v konkurzu. **Třetí vlna** (*konglomerátní transakce*) probíhala v období 1965-1976. Třetí akviziční vlna s vrcholem v roce 1969 je charakteristická tvorbou konglomerátů; transakce probíhaly mezi firmami z různých odvětví s cílem dosáhnout růstu průnikem na trhy nových produktů. Podnětem pro

¹ Ing. Iveta Mackenzie, Faculty of Business Administration, University of Economics, Prague
e-mail: iveta.mackenzie@gmail.com

tvorbu konglomerátů bylo další zpřísnění antimonopolních zákonů. Vertikální a horizontální transakce byly méně početné, koncentrace v odvětví se nezvyšovala jako v předchozích vlnách. Pro třetí vlnu bylo typické, že se uplatňovaly různé finanční manipulace. Platba vyšších cen za cílové společnosti spolu s rostoucím zadlužením korporací byly pak příčinnou dominového efektu bankrotů. (dePamphilis, 2011). **Čtvrtá vlna** (*nepřátelská převzetí*) je datována do krátkého období let 1984 -1988. Tato akviziční vlna, s vrcholem v roce 1987, nebyla významná co do počtu transakcí, nicméně ve srovnání se třetí vlnou došlo ke skoro trojnásobnému nárůstu průměrného objemu transakcí. Začal se objevovat nový fenomén – nepřátelská převzetí, která měla malý podíl na počtu transakcí, nicméně významný podíl na hodnotě transakcí. Největší transakce proběhly v odvětví těžby a zpracování ropy, bankovníctví a také v letecké dopravě (Mařík, 1997). **Pátá vlna** (*strategické mega-transakce*) proběhla na samém konci tisíciletí, v letech 1992 - 2002. Pátá vlna s vrcholem v roce 2001 je považována za opravdu celosvětovou vlnu; počty ročních transakcí atakují poprvé hranici deseti tisíc, objemový nárůst v porovnání s vlnou osmdesátých let byl pěti až šestinásobný (Gaughan, 2011). K nárůstu transakcí dochází v Americe, Evropě, Asii i Austrálii. Na evropském kontinentě byl uskutečněn nejvyšší počet transakcí ve Velké Británii. **Šestá vlna** (*úvěrové transakce*) probíhala v období 2003-2009. Tato akviziční vlna, s vrcholem v roce 2007, probíhala napříč kontinenty. Významu nabývají firmy, které dokázaly vytěžít z nízké úrokové sazby kapitálu a rostoucího kapitálového trhu a trhu nemovitostí. Charakteristické pro poslední vlnu jsou přeshraniční transakce a zejména horizontální mega-transakce. Šlo zatím o největší akviziční vlnu v historii. Šestá akviziční vlna končí celosvětovou hospodářskou krizí v roce 2008. **Sedmá vlna** začala v roce 2014, kdy se na trhy vrátil optimismus. Rok 2015 objemem transakcí přesahující pět biliónů dolarů překonal vrcholný rok šesté vlny. Zatímco tehdy byl každý týden uzavřen v průměru jeden obchod za více než 10 miliard dolarů, loni už to bylo 1,5 takového obchodu (Kovanda, 2016).

Akviziční aktivita firem celosvětově, na jednotlivých kontinentech, v regionech, či zemích je standardně vyjádřena celkovým počtem transakcí nebo celkovým objemem transakcí. Porovnání počtu transakcí v jednotlivých zemích pouze v absolutních celkových součtech realizovaných transakcí vzhledem k rozdílné velikosti ekonomiky není zcela vypovídající; v každé ekonomice operuje rozdílné množství firem, tedy i rozdílné množství potencionálních účastníků transakce. Pro hodnocení „apetitu“ k přeměně & akvizici, resp. hodnocení frekvence použití tohoto nástroje v jednotlivých zemích či regionech, je nutné „očistit“ absolutní číslo realizovaných transakcí od faktorů zvýhodňujících velké ekonomiky, tzn. vytvořit takový ukazatel, který bude hodnotit kolik transakcí je realizováno za předpokladu, že v každém jednotlivém porovnávaném regionu, zemi operuje stejné množství firem, resp. ukazatel eliminující výhodnější postavení národních ekonomik s velkým počtem firem.

Cílem studie je analyzovat akviziční aktivitu firem v jednotlivých zemích Evropské unie ve dvanáctiletém období. Zhodnotit celkové počty přeměn & akvizic a současně také frekvenci použití tohoto nástroje strategického řízení v jednotlivých zemích EU. Prostřednictvím ukazatele komparace akviziční aktivity porovnat výsledky jednotlivých ekonomik v rámci celku, tj. regionu zemí Evropské unie. Studie představuje tři základní ekonomické ukazatele akviziční aktivity (3M): M-total, M-score, M-index.

2. Datové zdroje a metodika výzkumu

Data byla získána z databáze Zephyr (Bureau van Dijk, 2013), která shromažďuje informace o celosvětových počtech přeměn & akvizic. V rámci analýzy bylo hodnoceno

celkem 94 359 transakcí, které proběhly v Evropské unii ve dvanáctiletém období². Do datového vzorku byly zařazeny všechny transakce, jež proběhly v zemích, které byly členy Evropské unie ke dni 31.12.2012. Do základního zkoumaného vzorku byly zařazeny přeměny & akvizice v následujících 27 zemích: Rakousko (AT), Belgie (BE), Bulharsko (BG), Kypr (CY), Česká republika (CZ), Dánsko (DK), Estonsko (EE), Finsko (FI), Francie (FR), Německo (DE), Řecko (GR), Maďarsko (HU), Itálie (IT), Irsko (IE), Lotyšsko (LV), Litva (LT), Lucembursko (LU), Nizozemí (NL), Polsko (PL), Portugalsko (PT), Rumunsko (RO), Slovensko (SK), Slovinsko (SI), Malta (MT), Španělsko (ES), Švédsko (SE), Velká Británie (GB). Předmětem zkoumání jsou všechny transakce (akvizice & přeměny nad 50 %), a to bez ohledu na objem transakce.

Data jsou vyhodnocena za pomoci klasifikační analýzy. Pro komparaci kvantitativních dat byly autorem studie účelově vytvořeny ekonomické ukazatele akviziční aktivity „3M“³: M-total, M-score, M-index:

M-total: ukazatel celkového počtu transakcí v období t v zemi x.

$$M\text{-total}(x)_n = \sum_{k=1}^n NT(x)_k \quad (1)$$

kde $NT(x)_k$ počet transakcí v zemi (x) v roce (k)
x země
n počet let v hodnoceném období (t)

M-score: ukazatel frekvence / hustoty transakcí v období t v zemi x. Vyjadřuje počet firem připadajících na jednu realizovanou transakci (akvizici & přeměnu), nebo-li vyjadřuje frekvenci použití tohoto nástroje strategického řízení ve vybrané zemi. Jinými slovy, měří „apetit“ k transakcím. Frekvence transakcí je tím vyšší, čím nižší je počet firem na 1 transakci.

$$M\text{-score}(x)_n = \frac{NF(x)}{\sum_{k=1}^n NT(x)_k} \quad (2)$$

kde $NF(x)$ počet aktivních firem v zemi x v období t
 $\sum_{k=1}^n NT(x)_k$ počet transakcí v zemi x v období t, tj. M-total_(average)

Ve zjednodušeném formátu lze ukazatel akviziční aktivity M-score také zapsat jako podíl $NF_{(x)}$ a M-total (x).

M-index: ukazatel akviziční aktivity v jednotlivé zemi v porovnání s ostatními zeměmi vyjádřený jako násobek průměrné akviziční aktivity sledovaného regionu. M-index lze vyjádřit pro ukazatel M-total i M-score. M-index nabývá hodnot vyšších než 0 a v kladných číslech neomezeně roste; $M\text{-index} > 1$ = akviziční aktivita země x je vyšší než průměr regionu r, $M\text{-index} < 1$ = akviziční aktivita země x je nižší než průměr regionu r.

Kalkulace ukazatele M-index pro ukazatel M-total, tzv. $M\text{-T-index}$, také $M\text{-index}_{\text{total}}$:

$$M\text{-T-index}(x)_t = \frac{\sum_{k=1}^n NT(x)_k}{\Phi[\sum_{k=1}^n NT(x)_k(r)]} \quad (3)$$

kde $\sum_{k=1}^n NT(x)_k$ hodnota M-total země (x) v období (t)

² Období 01.01.2001 – 31.12.2012.

³ Ukazatele je možné použít i v dalších modifikacích.

$\Phi [\sum_{k=1}^n NT(x)_k]$ průměrná hodnota M-total v regionu (r) v období (t)

Ve zjednodušeném formátu lze M_T -index také zapsat jako podíl M-total dané země, resp. části celku a průměrné hodnoty M-total za celý sledovaný celek. M_T -index země x je tím vyšší, čím je počet transakcí ve sledované zemi x v období t vyšší.

Kalkulace ukazatele M-index pro ukazatel M-score, tzv. M_S -index, také $M\text{-index}_{score}$:

$$M_S\text{-index}(x)_t = \frac{\Phi [\frac{NF(x)}{\sum_{k=1}^n NT(x)_k} (r)]}{\frac{NF(x)}{\sum_{k=1}^n NT(x)_k}} \quad (4)$$

kde $\Phi [\frac{NF(x)}{\sum_{k=1}^n NT(x)_k} (r)]$ průměrná hodnota M-score za soubor všech zemí v regionu (r) v období (t)
 $\frac{NF(x)}{\sum_{k=1}^n NT(x)_k}$ hodnota M-score země (x) v období (t)

Ve zjednodušeném formátu lze M_S -index také zapsat jako podíl průměrné hodnoty M-score za celý sledovaný celek a M-score dané země, resp. části celku. M_S -index země x je tím vyšší, čím je počet firem na 1 transakci ve sledované zemi x v období t nižší, resp. čím vyšší je frekvence transakcí.

3. Analýza akviziční aktivity v zemích Evropské unie

Akviziční aktivita v jednotlivých zemích Evropské unie je vyjádřena třemi ukazateli akviziční aktivity (3M): M-total (celkový počet), M-score (frekvence), M-index (komparace).

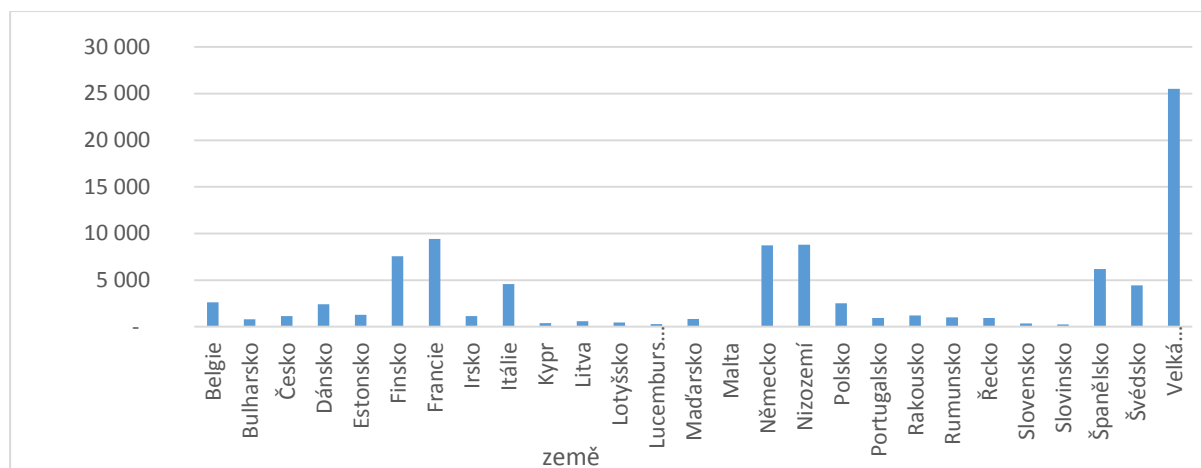
3.1. Celkový počet přeměn & akvizic: M-total

V Evropské unii proběhlo v období od 01.01 2001 do 31.12. 2012 celkem 94 359 transakcí. Počet transakcí v absolutním celkovém vyjádření M-total byl nejvyšší ve velkých rozvinutých ekonomikách. Nejvyšší počet vykazuje jednoznačně po celé sledované dvanáctileté období Velká Británie, kde proběhlo celkem 25 826 transakcí, následuje Francie s celkovým počtem transakcí 9 400, Nizozemí s 8 785 transakcemi a Německo s 8 726 transakcemi. Naopak nejméně transakcí proběhlo v malých ekonomikách; nejméně na Maltě, a to pouze 68 transakcí za celé dvanáctileté období, následuje Slovinsko s 243 transakcemi, dále Lucembursko, kde proběhlo celkem 298 transakcí a Slovensko s 349 transakcemi (Graf 1). Nejvíce se na celkovém počtu přeměn & akvizic podílela Velká Británie (27 %), dále Francie (10%), Nizozemí (9%), Německo (9%), Finsko (8%), Španělsko (7 %), Itálie (5%), Švédsko (5%), Belgie (3%), Polsko (3%), Dánsko (3%), Rakousko (1%), Estonsko (1%), Irsko (1%), Česko (1%), ostatní země méně než 1 %.

Trend vývoje počtu akvizic & přeměn v jednotlivých zemích hodnocených ve čtyřech po sobě jdoucích obdobích 2001-2003, 2004-2006, 2007-2009, 2010-2012 neprobíhal stejně (Graf 2). Porovnáme-li prvních pět zemí s nejvyšším počtem realizovaných transakcí, jiný trend vykazují Velká Británie, Francie, Německo a jiný trend severní země Nizozemí a Finsko. Velká Británie, Francie a Německo více kopírovaly celosvětový trend, kdy nejvyšší počet transakcí byl v období 2004-2009. Na druhou stranu v zemích na severu Evropy došlo k prudkému nárůstu počtu transakcí v období 2010 – 2012, a to zejména v Nizozemí⁴.

⁴ V posledních letech nejoblíbenější destinace EU, kam jsou přesouvány hlavní sídla holdingů.

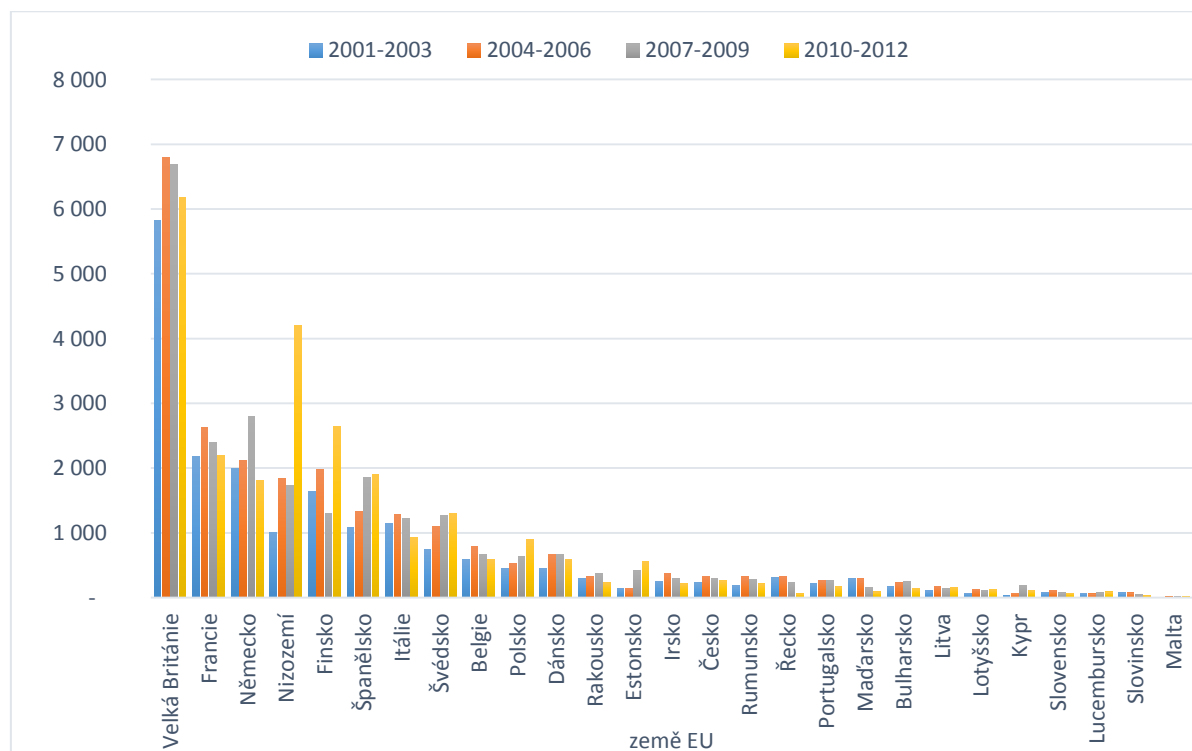
Graf 1: Akvizice & přeměny (M-total) v Evropské unii v období od 01.01.2001 do 31.12.2012



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

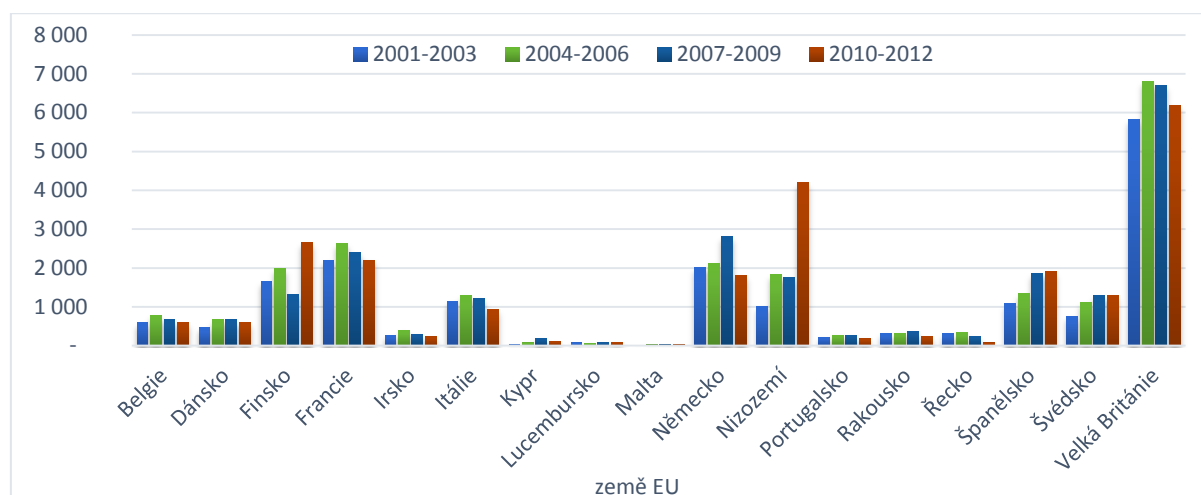
Celkový počet transakcí se výrazně liší v regionu zemí s dlouholetou tržní ekonomikou: AT, BE, CY, DE, DK, ES, FI, FR, GB, GR, IE, IT, LU, MT, NL, PT, SE (západní Evropa) a zemí post-totalitních: BG, CZ, EE, HU, LV, LT, PL, RO, SI, SK (východní Evropa). V zemích západní Evropy proběhlo ve sledovaném období celkem 85 185 transakcí, tj. 89 %, zatímco v zemích východní Evropy pouze 9 175, tj. 11 %.

Graf 2: Dynamika akvizic & přeměn v zemích Evropské unie v období 2001-2012



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

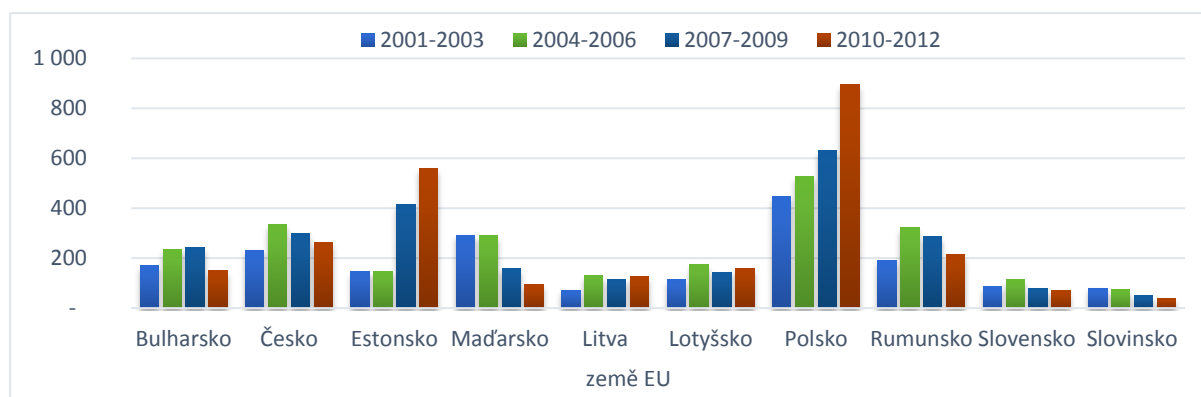
Graf 3: Dynamika vývoje akvizic & přeměn v zemích západní Evropy



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

Trend vývoje počtu transakcí ve čtyřech po sobě jdoucích tříletých obdobích 2001-2003, 2004-2006, 2007-2009, 2010-2012 v západní a východní Evropě vyjma několika zemí kopíroval trend šesté celosvětové vlny akvizic & přeměn se svým vrcholem v roce 2007. V zemích západní Evropy trend vývoje počtu transakcí probíhal odlišně v Nizozemí a Finsku, kde po mírném poklesu v letech 2007-2009 dochází v období 2010-2012 k prudkému nárůstu počtu transakcí. Mírně odlišný trend vykazuje i Německo, kde naopak v období 2007-2009 docházelo ještě k růstu počtu transakcí a k poklesu došlo až v letech 2010-2012 (Graf 3). Země východní Evropy vesměs také kopírují trend vývoje šesté celosvětové vlny akvizic & přeměn s výjimkou Estonska a Polska. Polsko vykazuje významný nárůst počtu transakcí ve všech sledovaných obdobích, bez ohledu na průběh krize. V Estonsku v období 2004-2006 sice došlo k mírné stagnaci, nicméně v nadcházejícím období 2007-2009 a 2010 – 2012 vykazuje stejně významný růst jako Polsko (Graf 4).

Graf 4: Dynamika vývoje akvizic & přeměn v zemích východní Evropy

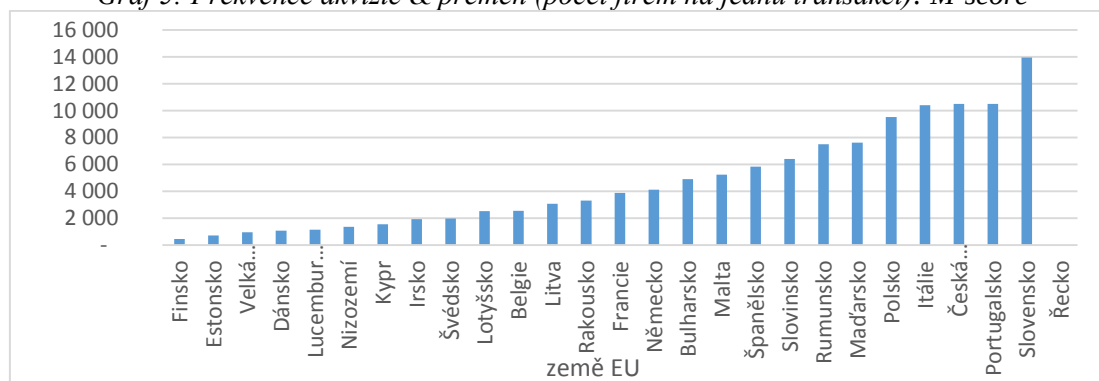


Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

3.2 Frekvence přeměn & akvizic: M-score

V Evropské unii ve dvanáctiletém hodnoceném období nejvyšší frekvenci transakcí vykazovalo Finsko (M-score 461), následuje Estonsko (M-score 717), Velká Británie (M-score 967), Dánsko (M-score 1 090), Lucembursko (M-score 1 165), Nizozemí (M-score 1 361), Kypr (M-score 1 549). Naopak k nejnižší frekvenci transakcí docházelo na Slovensku (M-score 13 944), v Portugalsku (M-score 10 506) a v České republice (10 496) (Graf 5).

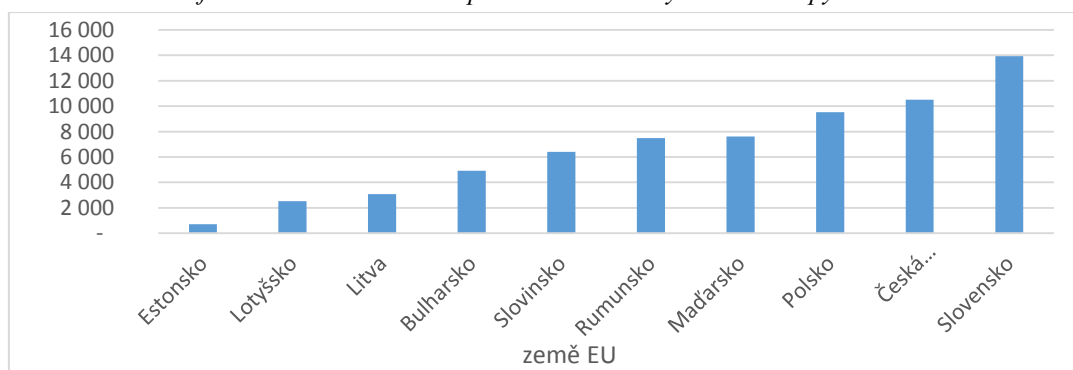
Graf 5: Frekvence akvizic & přeměn (počet firem na jednu transakci): M-score



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

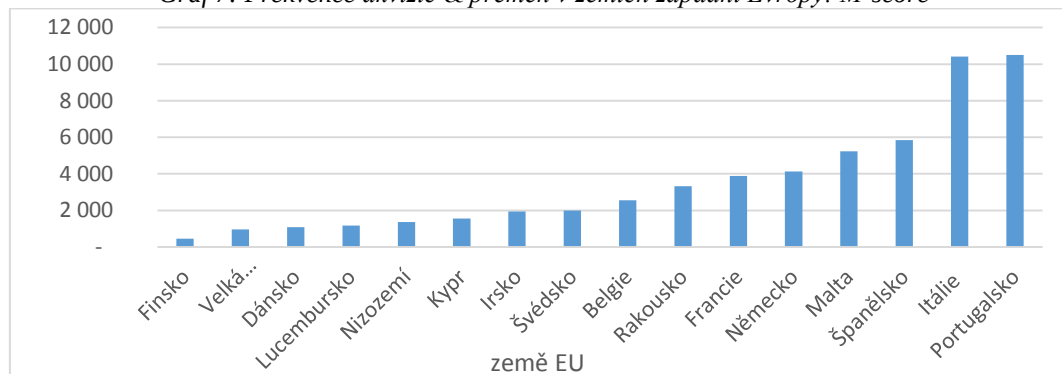
Frekvence transakcí, resp. apetit k přeměnám & akvizicím, je opět odlišný v zemích s dlouholetou tržní ekonomikou a v zemích post-totalitních. Země post-totalitní se s výjimkou pobaltských zemí – Estonsko, Lotyšsko, Litva umísťují v hodnocení frekvence transakcí na posledních místech v žebříčku hodnocení. Významné místo zaujímá Estonsko, kde frekvence transakcí dosahuje hodnoty 1 transakce na 717 firem, což je druhá nejvyšší frekvence transakcí v Evropské unii po Finsku, kde frekvence dosahuje hodnoty 461 firem na jednu realizovanou transakci. Vysoká akviziční aktivita může být ovlivněna daňovými podmínkami, které tato země nabízí; aktuálně rovná daň ve výši 21 % je od roku 2 000 pro právnické osoby, které reinvestují svůj zisk, ve výši 0 %. Nejnižší frekvence transakcí v rámci post-totalitních zemí byla zaznamenána na Slovensku a v České republice, s drobným odstupem následuje Polsko, Maďarsko, Rumunsko (Graf 6).

Graf 6: Frekvence akvizic & přeměn v zemích východní Evropy: M-score



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

Graf 7: Frekvence akvizic & přeměn v zemích západní Evropy: M-score



Zdroj: zpracování autora z dat databáze Zephyr

V rámci zemí západní Evropy na předním místě žebříčku v hodnocení dosahují nejvyšší frekvence transakcí severské země a zejména země, jež jsou považovány za evropské daňové ráje (Lucembursko, Nizozemí, Kypr)⁵. Nejvyšší frekvenci transakcí dosahuje Finsko, kde dochází v průměru k jedné transakci na 461 firem, následuje Velká Británie (M-score 967), kde proběhlo 27 % všech transakcí v rámci Evropské unie, a Dánsko (M-score 1 090). Následují daňové ráje: Lucembursko (M-score 1 165), Nizozemí (M-score 1 361), Kypr (M-score 1 549) (Tab. 1 a Graf 7). Nejnižší frekvence transakcí byla zaznamenána zejména ve velkých ekonomikách zemí jižní Evropy, a to v Portugalsku (M-score 10 506), Itálii (M-score 10 405) Španělsku (M-score 5 849). Řecko nezveřejňuje údaj o počtu aktivních firem, frekvenci transakcí tak nelze určit.

Tabulka 1: Průměrná akviziční aktivita v zemích Evropské Unie: M-total, M-score, M-index

ZEMĚ	M-total ⁶	M-index _{total} ⁷	POČET FIREM ⁸	M-score ⁹	M-index _{score} ¹⁰	ZEMĚ	M-total	ZEMĚ	M-score
AT	102	0,35	339 071	3 324	1,42	GB	2 126	FI	461
BE	220	0,76	560 222	2 546	1,86	FR	783	EE	717
BG	66	0,23	323 745	4 905	0,97	NL	732	GB	967
CY	33	0,11	51 127	1 549	3,06	DE	727	DK	1 090
CZ	94	0,32	987 609	10 506	0,45	FI	631	LU	1 165
DE	727	2,50	2 997 832	4 124	1,15	ES	515	NL	1 361
DK	200	0,69	218 078	1 090	4,34	IT	380	CY	1 549
EE	106	0,36	76 002	717	6,6	SE	369	IE	1 933
ES	515	1,77	3 012 443	5 849	0,81	BE	220	SE	1 995
FI	631	2,17	291 080	461	10,27	PL	209	LV	2 531
FR	783	2,69	3 039 203	3 881	1,22	DK	200	BE	2 546
GB	2126	7,31	2 054 940	967	4,9	EE	106	LT	3 079
GR	78	0,27	? ¹¹	?	?	AT	102	AT	3 324
HU	70	0,24	524 749	7 496	0,63	IE	96	FR	3 881
IE	96	0,33	185 530	1 933	2,45	CZ	94	DE	4 124
IT	380	1,31	3 953 714	10 405	0,46	RO	85	BG	4 905
LT	49	0,17	150 855	3 079	1,54	GR	78	MT	5 238
LU	25	0,09	29 122	1 165	4,06	PT	77	ES	5 849
LV	37	0,13	93 664	2 531	1,87	HU	70	SI	6 404
MT	6	0,02	31 427	5 238	0,9	BG	66	RO	7 496
NL	732	2,52	996 384	1 361	3,48	LT	49	HU	7 616
PL	209	0,72	1 989 879	9 521	0,5	LV	37	PL	9 521
PT	77	0,26	808 221	10 496	0,45	CY	33	IT	10 405
RO	85	0,29	647 325	7 616	0,62	SK	29	CZ	10 496
SE	369	1,27	736 112	1 995	2,37	LU	25	PT	10 506
SI	20	0,07	128 088	6 404	0,74	SI	20	SK	13 944
SK	29	0,10	404 369	13 944	0,34	MT	6	GR	?

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z databáze Zephyr

3.3 Komparace akviziční aktivity: M-index

⁵ Země, jež nejsou členy EU, nejsou do hodnocení zahrnuty.

⁶ Průměrný roční počet transakcí v zemi EU.

⁷ Komparace počtu transakcí v rámci EU.

⁸ Počet aktivních firem v zemi EU.

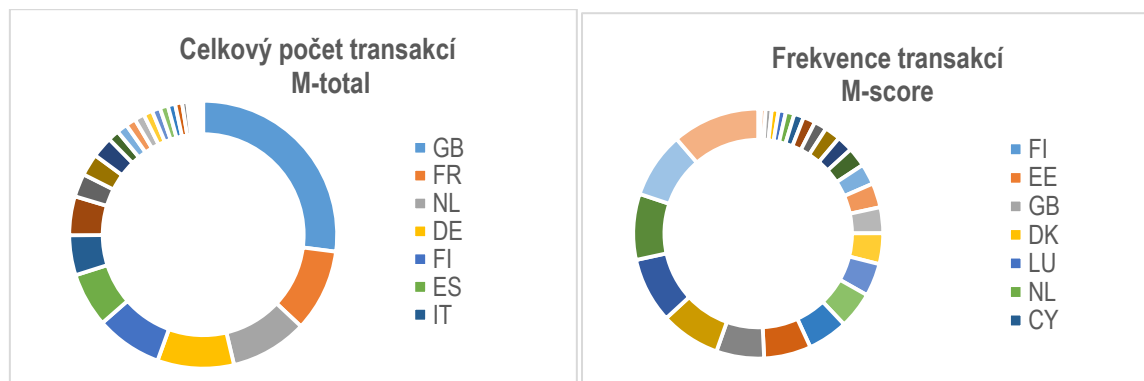
⁹ Průměrná roční frekvence transakcí v zemi EU.

¹⁰ Komparace frekvence transakcí v rámci EU.

¹¹ Data o celkovém počtu firem v Řecku nejsou k dispozici.

Akviziční aktivita firem v jednotlivých zemích Evropské unie vyjádřená ukazatelem celkové akviziční aktivity M-total je nejvyšší ve velkých rozvinutých ekonomikách, naopak akviziční aktivita firem vyjádřená ukazatelem frekvence akviziční aktivity M-score je nejvyšší v severských zemích a zemích, jež jsou považovány za evropské daňové ráje (Graf 9). M-score tak ukazuje na vyšší frekvenci transakcí v zemích, kde je optimální právní a daňové prostředí.

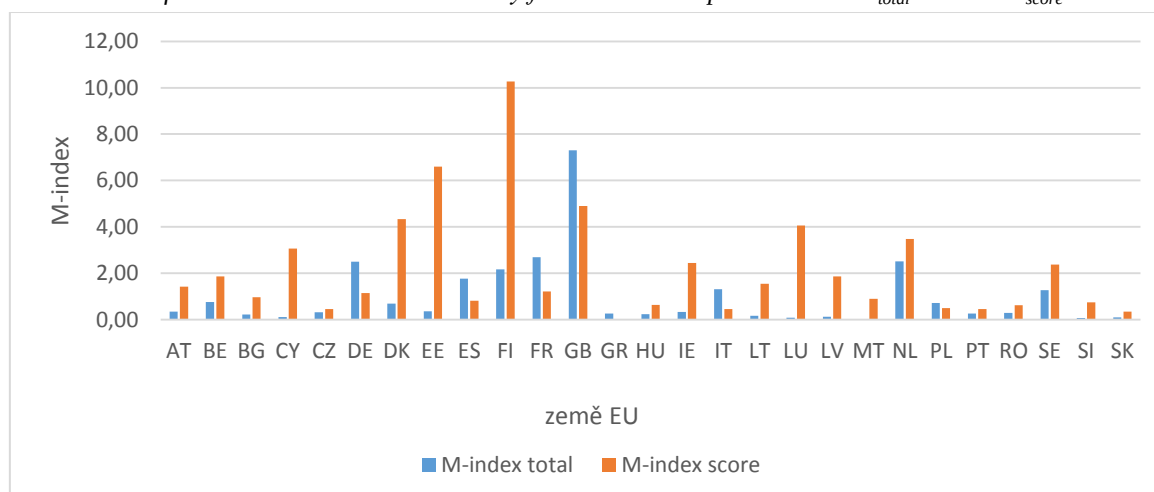
Graf 9: Akviziční aktivita v zemích EU: M-total & M-score



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z databáze Zephyr

Akviziční aktivita firem v zemích Evropské unie si dlouhodobě udržuje rostoucí trend, a to ve vyjádření celkového počtu transakcí i frekvence transakcí. Použijeme-li k porovnání akviziční aktivity jednotlivých zemí ukazatel komparace M-index, jehož hodnota vyšší než jedna ukazuje na vyšší akviziční aktivitu než je průměr regionu a hodnota nižší než jedna na nižší akviziční aktivitu než je průměr regionu, celkově země s dlouholetou tržní ekonomikou vykazují podstatně vyšší akviziční aktivitu, než země post-totalitní, a to ve vyjádření M-index_{total} i M-index_{score}. Významné postavení dle obou indexů zaujímá Velká Británie, země historicky nejaktivnější v rámci přeměn & akvizic, a to jak v rámci vnitrostátních transakcí, tak přeshraničních. Na předních místech dle obou indexů, tj. nadprůměrná akviziční aktivita ve vyjádření celkového počtu i frekvence transakcí, byla zaznamenána v severských zemích, konkrétně ve Finsku, Nizozemí a Švédsku (Graf 10).

Graf 10: Hodnocení akviziční aktivity firem v EU: komparace M-index_{total} a M-index_{score}



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z databáze Zephyr

4. Závěr

Přeměny & akvizice, nástroj strategického řízení, umožňují podniku rychle a efektivně dosahovat strategických cílů. Přesto, že mnohé transakce jsou zpětně firmami hodnoceny negativně, tento nástroj strategického řízení je využíván stále častěji, a to zejména v zemích, které umožňují firmám profitovat z nastaveného legislativního rámce. Akviziční aktivita firem v jednotlivých zemích Evropské unie byla hodnocena na vzorku čítajícím okolo 100 000 transakcí. Pro komparaci akviziční aktivity byly vytvořeny tři ukazatele akviziční aktivity (3M): M-total vyjadřující celkový počet transakcí, M-score vyjadřující frekvenci transakcí, M-index pro vyhodnocení v rámci sledovaného celku. Nejvyšší akviziční aktivita dle ukazatele celkového počtu transakcí M-total byla zaznamenána ve velkých rozvinutých ekonomikách. Nejvyšší akviziční aktivita dle ukazatele frekvence transakcí M-score byla zaznamenána v severských zemích a zemích, jež jsou považovány za evropské daňové ráje.

Literatura

- [1] Achim, A. 2015. *Recent trends in the study of mergers and acquisitions*. In: E&M Economics and Management. Vol. 17, Iss. 1, pp. 123-133. doi: 10.15240/tul/001/2015-1-010.
- [2] Bureau van Dijk, 2013. Databáze Zephyr, <http://www.bvdinfo.com/>. [accessed 31.12.2013].
- [3] Gaughan, P., 2011. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*. John Wiley & Sons, Inc., USA. ISBN: 978-0-470-88121-7
- [4] Harford, J., 2005. *What drive merger waves?* In: Journal of Financial Economics. Vol. 77, pp. 529 - 560.
- [5] Kovanda, 2016. *Sedmá vlna fúzí a akvizic*. In: Hospodářské noviny. <http://archiv.ihned.cz/c1-65210360-sedma-vlna-fuzi-a-akvizic>. [accessed 17.03.2016].
- [6] Mackenzie, I., 2016. AKVIZICE & PŘEMĚNY ve strategickém řízení. DDP. 2016..
- [7] Mařík, M., Dědič, J., 1997. *Akvizice a oceňování podniku*. VŠE Praha. 1997. ISBN 80-7079-938-2.
- [8] Miler, Jr.L.E., 2007. *Mergers and Acquisitions: a step by step legal and practical guide*. John Wiley & Sons Inc., Canada 2007. ISBN: 978-0470222744.
- [9] DePamphilis, D. 2014. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. Elsevier Inc., USA. 2014. ISBN: 978-0123854872.
- [10] Sherman, A. 2010. *Mergers & Acquisitions - from A to Z*. Amacom. USA 2010. ISBN: 978 - 0814413838.

Kontakt

Ing. Iveta Mackenzie

Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská

náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika

e-mail: iveta.mackenzie@gmail.com

MERGERS & ACQUISITIONS IN THE CZECH REPUBLIC DETERMINANTS OF POST-TRANSACTION DEVELOPMENT PŘEMĚNY & AKVIZICE V ČR DETERMINANTY POST-TRANSAKČNÍHO VÝVOJE

Iveta Mackenzie ¹

ABSTRACT

Mergers & Acquisitions are a tool for streamlining business growth on the one hand, and for taking advantage of synergies arising from the merger to reduce costs and increase revenues on the other. Many reports indicate that most deals fail to meet their expectations. This statement is the basis of my research. The main issue, which is the outcome at the same time, is a verdict on which firms, in terms of financial results in the pre-transaction period, have potential for successful development in the post-transaction period, and which seem to have no potential.

KEY WORDS

Mergers & Acquisitions, Evaluation, Strategic Management.

JEL CLASSIFICATION

G34, L25, M21

1. Úvod

Česká republika patří k relativně mladým tržním ekonomikám, kde přeměny & akvizice postupně zaujímají své místo ve strategickém řízení firem, a to jako nástroj expanze podniků a také nástroj restrukturalizace holdingových/koncernových struktur. V Česku je aktuálně registrováno přibližně 1 milión aktivních firem, ročně probíhá přibližně 100 transakcí ² (Mackenzie, 2016). *První vlna* přeměn & akvizic v ČR proběhla v devadesátých letech 20. století, kdy docházelo k masivnímu přesunu kapitálu ze státního vlastnictví na soukromé subjekty. *Druhá vlna* probíhala v první dekádě nového tisíciletí s kulminací v roce 2007 (Graf. 1). Šlo o více než pětileté období růstu ekonomiky, kdy velké společnosti disponovaly přebytky likvidních prostředků. Účastníky transakcí byly zejména české firmy mezi sebou, v menší míře společnosti slovenské, německé a americké (Svobodová, 2009). Cílem studie je analyzovat akviziční aktivitu firem v České republice; zabývat se počtem a frekvencí transakcí, vyhodnotit ekonomické výsledky podniků v pre-transakčním a post-transakčním období a na tomto základě dát výrok o tom, které podniky mají potenciál pro úspěšnou a naopak neúspěšnou transakci.

2. Zdroje dat a metodika výzkumu

Datový vzorek byl získán z databáze Zephyr (Bureau van Dijk, 2014), která shromažďuje informace o počtech akvizic & přeměn celosvětově. Do datového vzorku byly zařazeny přeměny a akvizice nad 50 % podílu, které proběhly v České republice. V první fázi, v rámci hodnocení akviziční aktivity, bylo pracováno s transakcemi realizovanými v období 1997-2014, podrobně je hodnoceno období 2001-2012. Ve druhé fázi, v rámci hodnocení

¹ Ing. Iveta Mackenzie, Faculty of Business Administration, University of Economics, Prague
e-mail: iveta.mackenzie@gmail.com

² Více o akviziční aktivitě v jednotlivých zemích EU: Mackenzie, I., APPS 2016. *Přeměny & Akvizice v EU. Analýza akviziční aktivity.*

ekonomických výsledků, bylo pracováno se vzorkem 400 transakcí, které proběhly v období 2007-2010. Hodnoceno bylo období ekonomických výsledků firem 2005-2013, vždy celkem šest let, tj. 2 roky před transakcí, rok transakce a tři roky po transakci. Z původního vzorku byly vzhledem ke ztíženému přístupu k výročním zprávám vyčleněny transakce, kdy jedním z participujících subjektů byla zahraniční společnost. Dále byly vyřazeny transakce, kde nebylo možné dohledat výkazy za celé šestileté období. Po této selekci zůstal k analýze vzorek celkem 89 transakcí.

2.1 Hodnocení trendů v pre-transakčním a post-transakčním období

K vyhodnocení trendů ekonomických ukazatelů je využit řetězový index pre-transakčního a post-transakčního období. Hodnocení začíná 2 roky před transakcí, zlomový bod je rok transakce a končí 3 roky po transakci, tj. celkem šestileté období. Hodnocen je trend šesti základních ukazatelů: ROE, EBITDA, nákladový úrok, počet zaměstnanců, průměrná mzda a produktivita práce. Výsledky jsou členěny do třech kategorií. První kategorie zahrnuje podniky účastníci se akvizice & přeměny, druhá kategorie pouze podniky účastníci se přeměny a třetí kategorie podniky účastníci se akvizice, bez ohledu na roli, v jaké do transakce vstupují. Škála hodnocení trendu je čtyřstupňová:

- *celkově rostoucí trend* ($\uparrow\uparrow$): sledovaný ukazatel vykazoval růst v pre-transakčním i post-transakčním období,
- *trend rostoucí a klesající* ($\uparrow\downarrow$): sledovaný ukazatel vykazoval v pre-transakčním období růst a v post-transakčním období pokles,
- *trend klesající a rostoucí* ($\downarrow\uparrow$): sledovaný ukazatel vykazoval v pre-transakčním období pokles a v post-transakčním období růst,
- *celkově klesající trend* ($\downarrow\downarrow$): sledovaný ukazatel vykazoval pokles v pre-transakčním i post-transakčním období.

2.2 Komparace ekonomických ukazatelů na začátku a konci období

K hodnocení jsou využity průměrné hodnoty vybraných ukazatelů pre-transakčního a post-transakčního období. Porovnány jsou průměrné hodnoty ukazatelů za období 2 roky před transakcí a průměrné hodnoty 3 roky po transakci. Hodnoceny jsou průměrné hodnoty šesti základních ekonomických ukazatelů: ROE, EBITDA, nákladový úrok, počet zaměstnanců, průměrná mzda a produktivita práce. Výsledky jsou rozděleny do tří kategorií, a to: akvizice & přeměny, akvizitor, cílová společnost.

- Kategorie *akvizice & přeměny* zahrnuje hodnocení podniků v pre-transakčním i post-transakčním období, bez ohledu na roli, ve které do transakce vstoupily.
- Kategorie *akvizitor* zahrnuje podniky v roli akvizitora v pre-transakčním i v post-transakčním období. Jde o účastníky přeměny, kdy došlo k nabytí/získání více než 50 % cílové společnosti, a to formou fúze sloučením (100 %), rozdělení odštěpením sloučením (nad 50 %) a rozdělení rozštěpením sloučením (nad 50%). V této kategorii jsou také zahrnuty podniky, u kterých došlo k fúzi splynutím; v pre-transakčním období jsou hodnoceny obě (event. více) zanikající společnosti, v post-transakčním období společnost nástupnická – akvizitor.
- Kategorie *cílová společnost* zahrnuje podniky, které jsou cílem akvizitora nebo akvizitéra³. V rámci přeměny je cílovou společností firma, která realizací transakce ztrácí svoji subjektivitu a v post-transakčním období funguje pod právní subjektivitou

³ V rámci akvizice & přeměn rozlišujeme akvizitor a akvizitér.

Akvizitor - účastník přeměny v roli nástupnické společnosti.

Akvizitér - účastník akvizice v roli kupujícího (nabyvatele podílu).

akvizitora, jinými slovy transakcí cílová společnost „vplouvá“ do firmy akvizitora. V pre-transakčním období je tak hodnocena zanikající (cílová společnost), v post-transakčním období společnost nástupnická (akvizitor). V rámci akvizice je cílovou společností kupovaná firma, akvizitérem společnost kupující, tj. společnost, která nabývá podíl v cílové společnosti. V souboru analyzovaných transakcí se jedná vždy o nabytí majoritního podílu a akvizitér se tak stává řídicí osobou. Hodnocena je v pre-transakčním i post-transakčním období cílová společnost, akvizitér je v roli vlastníka.

Výsledná škála hodnocení ukazatelů v členění na akvizice & přeměny, akvizitor a cílová společnost je dvoustupňová:

- zlepšení: průměrný sledovaný ukazatel vykazoval v pre-transakčním období horší hodnotu než v post-transakčním období,
- zhoršení: průměrný sledovaný ukazatel vykazoval v pre-transakčním období lepší hodnotu než v post-transakčním období.

2.3 Diskriminační analýza

Diskriminační analýza pracuje s dílčími výstupy akviziční hodnotové analýzy⁴. Na základě hodnocení ekonomických výsledků celkem šestiletého období, kdy je hodnoceno dvouleté pre-transakční období, rok transakce a tříleté post-transakční období, identifikuje skupinu s nejlepšími výsledky a skupinu s nejhoršími ekonomickými výsledky. Hodnoceno je celkem 22 ukazatelů: podíl vlastního kapitálu na aktivech, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, EBITDA, podíl EBITDA na aktivech, podíl cizího a vlastního kapitálu, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, běžná likvidita, pohotová likvidita, podíl pracovního kapitálu na aktivech, podíl pracovního kapitálu na tržbách, podíl cizího kapitálu na aktivech, dlouhodobé zadlužení, nákladové úroky, úrokové krytí, počet zaměstnanců, průměrná mzda, tržby, produktivita práce z přidané hodnoty, Index IN 05, Altmanovo Z-score. Parametry šesti z nich, jež vykazují v rámci skupiny s nejlepšími ekonomickými výsledky a skupiny s nejhoršími ekonomickými výsledky největší rozdíly, jsou určujícími faktory pro negativní / pozitivní post-transakční vývoj jednotlivých firem.

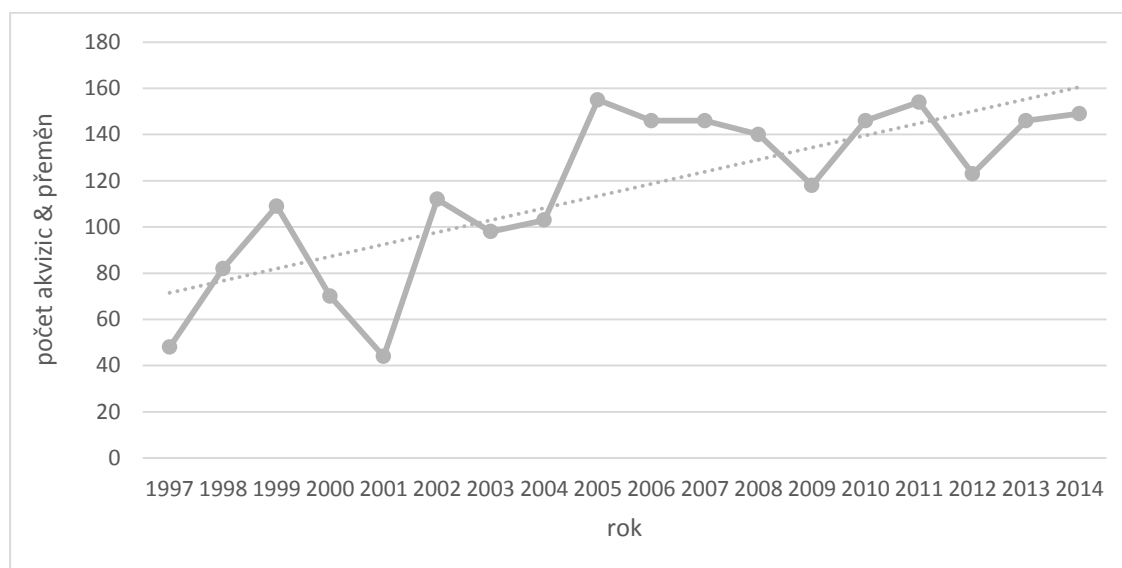
3. Výsledky výzkumu

V hodnoceném období, tj. v letech 2005 – 2013 bylo v České republice realizováno v průměru více než 100 transakcí ročně, v porovnání s dalšími zeměmi Evropské unie jde o hodnotu pod průměrem EU: $M\text{-index}_{\text{total}} = 0,32$. Jde pouze přibližně o 1 % transakcí, které byly uskutečněny v členských zemích Evropské unie. V porovnání s ostatními zeměmi v rámci EU patří mezi země, kde „apetit“ k transakcím jako jsou přeměny a akvizice je zcela podprůměrný: $M\text{-index}_{\text{score}} = 0,45$ (Mackenzie, 2016)⁵. Hodnotíme-li pouze trend akviziční aktivity, je stejně tak jako v ostatních zemích Evropské unie i dalších regionech s tržní ekonomikou, rostoucí (Graf 1).

⁴ Podrobně k metodě akviziční hodnotové analýzy: Mackenzie, I., *AKVIZICE & PŘEMĚNY ve strategickém řízení*. Praha. 2016.

⁵ Více o ukazatelích akviziční aktivity Mackenzie, I., APPS 2016. *Přeměny & akvizice v EU: analýza akviziční aktivity*.

Graf 1: Přeměny & akvizice v České republice období 1997 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování autora z dat databáze Zephyr

3.1 Hodnocení trendů ekonomických ukazatelů

Trendy ukazatelů EBITDA a ROE, jež jsou významné zejména pro vlastníky, ukazují, že celkově příznivější výsledky mají akvizice, více než přeměny. U akvizic se jednalo o celkově rostoucí trend u EBITDA 30 % a ROE 26 %, zatímco u přeměn celkově rostoucí trend EBITDA vykazovalo 27 % a ROE pouze 13 % firem. Rozdíly jsou patrné také v celkově klesajícím trendu těchto ukazatelů. U akvizic celkově klesající trend vykazovalo pouze 9 % podniků u ukazatele EBITDA a 17 % u ROE. Zatímco u přeměn vykazovalo celkově klesající trend EBITDA 33 % podniků, stejně tak ROE 33 %. Výsledky výzkumu ukazují na příznivé podmínky pro zaměstnance; v polovině podniků, které byly účastníky transakce měla výše průměrné mzdy v pre-transakčním i post-transakčním období rostoucí trend (přeměny 58 %, akvizice 48 %). U necelé třetiny podniků mzdy po poklesu v pre-transakčním období zaznamenaly v post-transakčním období růstový trend (přeměny 29 %, akvizice 19 %). Detailní hodnocení trendů všech hodnocených ukazatelů uvádí tabulka č. 1.

Tabulka 1: Akvizice & přeměny: hodnocení trendů finančních ukazatelů

PŘEMĚNY & AKVIZICE				
UKAZATEL	↑↑	↑↓	↓↑	↓↓
EBITDA	29%	29%	24%	18%
ROE	21%	26%	29%	24%
NÁKLADOVÉ ÚROKY	19%	38%	27%	16%
PRŮMĚRNÁ MZDA	49%	26%	23%	3%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	29%	26%	14%	31%
PRODUKTIVITA PRÁCE	34%	34%	17%	14%
PŘEMĚNY				
UKAZATEL	↑↑	↑↓	↓↑	↓↓
EBITDA	27%	20%	20%	33%
ROE	13%	27%	27%	33%

NÁKLADOVÉ ÚROKY	13%	33%	33%	20%
PRŮMĚRNÁ MZDA	50%	14%	29%	7%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	36%	29%	14%	21%
PRODUKTIVITA PRÁCE	36%	29%	21%	14%
AKVIZICE				
UKAZATEL	↑=↑	↑=↓	↓=↑	↓=↓
EBITDA	30%	35%	26%	9%
ROE	26%	26%	30%	17%
NÁKLADOVÉ ÚROKY	23%	41%	23%	14%
PRŮMĚRNÁ MZDA	48%	33%	19%	0%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	24%	24%	14%	38%
PRODUKTIVITA PRÁCE	33%	38%	14%	14%

Zdroj: vlastní zpracování autora dle dat z databáze Zephyr a OR ČR

3.2 Komparace hodnot finančních ukazatelů na začátku a konci období.

Realizované transakce přispěly zejména ke zlepšení ukazatelů charakterizujících hodnotu pro vlastníky ROE a EBITDA, a to v průměru v 59 %. Pozitivním zjištěním je zvýšení průměrné hodnoty mzdy v post-transakčním období v porovnání s pre-transakčním obdobím u 90 % podniků, jež byly účastníky akvizice & přeměny. U podniků v roli akvizitora došlo ke zvýšení průměrné hodnoty v 87 % transakcí, u podniků v roli akvizitora u 92 %. Ukazatel produktivity práce vykazoval zlepšení v 72 %; u podniků v roli akvizitora v 60 % a u podniků v roli cílové společnosti v 79 %. Akvizice & přeměny v celkovém hodnocení přinášejí spíše zlepšení hodnocených finančních ukazatelů. Častěji dochází ke zlepšení výsledků u podniků v roli cílové společnosti s výjimkou ukazatele počtu zaměstnanců; u cílových společností po realizaci transakce většinou dochází ke snížení počtu zaměstnanců, a to až v 63 %. Další detailní hodnocení jednotlivých finančních ukazatelů obsahuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Akvizice & přeměny: komparace průměrných hodnot finančních ukazatelů pre-transakčního a post-transakčního období

PŘEMĚNY & AKVIZICE		
UKAZATEL	zlepšení	zhoršení
EBITDA	60%	40%
ROE	58%	42%
NÁKLADOVÉ ÚROKY	52%	48%
PRŮMĚRNÁ MZDA	90%	10%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	41%	59%
PRODUKTIVITA PRÁCE	72%	28%
AKVIZITOR		
UKAZATEL	zlepšení	zhoršení
EBITDA	47%	53%
ROE	41%	59%
NÁKLADOVÉ ÚROKY	53%	47%
PRŮMĚRNÁ MZDA	87%	13%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	47%	53%

PRODUKTIVITA PRÁCE	60%	40%
CÍLOVÁ SPOLEČNOST		
UKAZATEL	zlepšení	zhoršení
EBITDA	69%	31%
ROE	69%	31%
NÁKLADOVÉ ÚROKY	52%	48%
PRŮMĚRNÁ MZDA	92%	8%
POČET ZAMĚSTNANCŮ	38%	63%
PRODUKTIVITA PRÁCE	79%	21%

Zdroj: vlastní zpracování autora dle dat z databáze Zephyr a OR ČR

3.3 Determinanty post-transakčního vývoje

Identifikace parametrů finančních ukazatelů podniků v pre-transakčním období, které mají potenciál k úspěšnému post-transakčnímu vývoji a naopak firem, které by do transakce vstupovat vůbec neměly, probíhala ve dvou krocích. Nejprve bylo v rámci kategorie s nejlepšími ekonomickými výsledky a kategorie s nejhoršími ekonomickými výsledky hodnoceno celkem 22 finančních ukazatelů. Ve druhém kroku bylo identifikováno celkem šest ekonomických ukazatelů, které vykazovaly největší rozdíly v porovnání skupina s *nejlepšími výsledky* a skupina s *nejhoršími výsledky*, a to: podíl cizího a vlastního kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, obrat aktiv, obrat zásob, počet zaměstnanců a průměrná mzda. Střední hodnoty vybraných šesti ukazatelů byly konfrontovány s průměrem hodnot, ale také s nejčastěji vyskytovanými přibližně stejnými hodnotami. Na základě zhodnocení těchto tří kritérií bylo určeno rozpětí finančních ukazatelů charakteristické pro danou skupinu. Výsledné rozpětí vybraných šesti ukazatelů skupiny s *nejlepšími ekonomickými výsledky* a skupiny s *nejhoršími ekonomickými výsledky* charakterizuje podnik s potenciálem pozitivního a naopak negativního post-transakčního vývoje. Rozpětí ukazatelů je uvedeno v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Akvizice & přeměny: ekonomické ukazatele pre-transakčního období

UKAZATEL	Pozitivní potenciál	Negativní potenciál
Podíl cizího a vlastního kapitálu	0,5 - 0,8	1,5 a více
Doba obratu dlouhodobých aktiv (roky)	1 - 1,5	2 a více
Doba obratu zásob (dny)	0 - 5	25 a více
Počet zaměstnanců	50 - 150	2 000 a více
Průměrná mzda (kč/měsíc)	20 000 – 25 000	30 000 a více
Rentabilita vlastního kapitálu	30 % - 35 %	8 % a méně

Zdroj: vlastní zpracování autora dle dat z databáze Zephyr a výročních zpráv podniků

Výsledky diskriminační analýzy ukazují, že potenciál k *ideální transakci* mají firmy s následujícími charakteristikami: velikost firmy měřená počtem zaměstnanců se pohybuje mezi 50 a 150 zaměstnanci, zadlužení je v maximální výši 45 %, obrat zásob nepřekračuje 5 dnů a obrat aktiv jeden a půl roku, rentabilita vlastního kapitálu se pohybuje mezi 30 % - 35 %, průměrné hrubé mzdy zaměstnanců jsou přibližně na úrovni celorepublikového průměru. Naopak potenciál k *neúspěšné transakci* mají firmy s následujícími charakteristikami: velikost firmy měřená počtem zaměstnanců se pohybuje nad 2 000 zaměstnanců, zadluženost přesahuje 60 %, doba obratu zásob přesahuje 25 dnů, obrat

dlouhodobých aktiv přesahuje 2 roky, průměrné roční hrubé mzdy zaměstnanců se pohybují nad 30 000 Kč a rentabilita vlastního kapitálu dosahuje 8 % a méně (Tab. 3).

4. Závěr

Výzkum přeměn & akvizic v České republice, který hodnotil trendy a průměrné hodnoty vybraných ekonomických ukazatelů firem, jež byly účastníky transakce realizované v období 2007-2010, se přiklání ke zjištění některých autorů (např. Andrade, 2001, Bruner, 2001, Moeller, 2003 také Watson, 2010) a to, že podniky v pozici akvizitora transakcí spíše ztrácí, naopak podniky v roli cílové společnosti z transakce profitují. Vzhledem k rozdílné motivaci aktérů transakce a hodnocení ekonomických výsledků „pouze“ v tříletém post-transakčním horizontu, není toto zjištění nijak překvapivé. Z výzkumu vnitřního potenciálu firmy k úspěšnému/neúspěšnému post-transakčnímu vývoji vyplynulo, že predispozice k úspěšné transakci mají zejména menší firmy, s nízkým zadlužením, efektivním finančním řízením a mzdami odpovídajícími výkonnosti. Naopak potenciál k negativnímu post-transakčnímu vývoji mají podniky s vysokým počtem zaměstnanců, mzdami neodpovídajícími výkonnosti, podniky s vysokým zadlužením a neefektivním finančním řízením. Vnitřní potenciál firem do transakce vstupujících je určujícím faktorem post-transakčního vývoje, nicméně nelze opominout faktory další, a to zejména vnější podmínky a zkušenost managementu s realizací přeměny & akvizice.

Literatura

- [1] Andrade, G., Mitchell, M., Stafford, E. 2001. New Evidence and Perspectives on Mergers. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 15, No. 2, pp. 103 – 120.
- [2] Bruner, F., R. 2001. Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker. *Batten Institute. Darden*. 2001.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.6327&rep=rep1&type=pdf>.
[accessed 20.01.2014]
- [3] Bureau van Dijk, 2014. Databáze Zephyr, <http://www.bvdinfo.com/>.
[accessed 30.06.2014].
- [4] Mackenzie, I., 2016. *AKVIZICE & PŘEMĚNY ve strategickém řízení*. DDP. Praha.
- [5] MOELLER, S., B., SCHLINGEMANN, F., P., STULZ, R., M. (2003) Wealth Destruction on a Massive Scale? A Study of Acquiring-firm Returns in the Recent Merger Wave. *The Journal of Finance*.
<http://mba.tuck.dartmouth.edu/ccg/PDFs/2004conf/Moeller%20Schlingemann%20and%20Stulz%202Tuckconference.pdf>. [accessed 30.01.2014]
- [6] Obchodní rejstřík ČR. Účetní závěrky firem.
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>. [accessed 31.12.2014]
- [7] Svobodová, I., 2009. *Hodnocení úspěšnosti fúzí a akvizic v České republice*. DDP. Praha.
- [8] Watson, D., Head, A. 2010. *Corporate Finance. Principals and Practices*. Pearson Education Limited. Londýn.

Kontakt

Ing. Iveta Mackenzie

Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská
náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika
e-mail: iveta.mackenzie@vse.cz

SETTING UP AND SUPPORTING OF STARTUP ECOSYSTEM AND SPIN-OFF COMPANIES IN SLOVAKIA TVORBA A PODPORA EKOSYSTÉMU STARTUP A SPIN-OFF FIRIEM NA SLOVENSKU

Helena Majdúchová⁶

ABSTRACT

Slovak startup and spin-off ecosystem began intensively developing during last years. New features and challenges are brought to business environment. It can contribute significantly to economic growth, to increase employment, to develop creative thinking and new products, techniques, processes; it supports the development of knowledge. Elementary precondition of its implementation is, however, the economy based on innovation. It requires a certain amount of public and private funding. The most important problems of development of startup ecosystem in Slovakia and the recommendations whose implementation could lead to an improvement to the current situation are presented in the paper.

KEY WORDS

Startup, spin-off company, innovation, venture capital

JEL CLASSIFICATION

M21, O34, O35

Úvod

Kľúčom k dlhodobu udržateľnému hospodárskemu rozvoju a rastu konkurencieschopnosti je ekonomika založená na inováciách a znalostnej ekonomike. Inovácie sa možno vo všeobecnosti považovať za hnací motor hospodárskeho rozvoja. Ide však náročný komplexný 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 až po predaj nových výrobkov a hľadania vhodného segmentu trhu. Ekonomika založená na inováciách nevyhnutne vyžaduje určitý objem verejných a súkromných výdavkov na rozvoj vedy a výskumu (VaV).

V roku 2013 celkové výdavky na VaV v SR predstavovali len 0,83 % HDP. Členské štáty EU v roku 2013 minuli na výskum celkovo 275 mld. EUR.

Spomedzi štátov únie dávajú na výskum a vývoj najviac severské krajiny. V roku 2013 to boli Fínsko (3,32 % HDP), Švédsko (3,21 %) a Dánsko (3,05 %), za nimi nasledujú Nemecko (2,94 %) a Rakúsko (2,81 %). Naopak, najnižšie výdavky pod úrovňou 1 % HDP zaznamenali vlni Rumunsko (0,39 %), Cyprus (0,48 %), Lotyšsko (0,60 %), Bulharsko (0,65 %), Grécko (0,78 %), Chorvátsko (0,81 %), Slovensko (0,83 %), Malta (0,85 %), Poľsko (0,87 %) a Litva (0,95 %).

Osobitná pozornosť je venovaná výdavkom súkromného sektora, kde je napriek viditeľnému trendu približovania k priemeru výdavkov v Európskej únii v ostatných rokoch citelný rozdiel v absolútnom objeme.

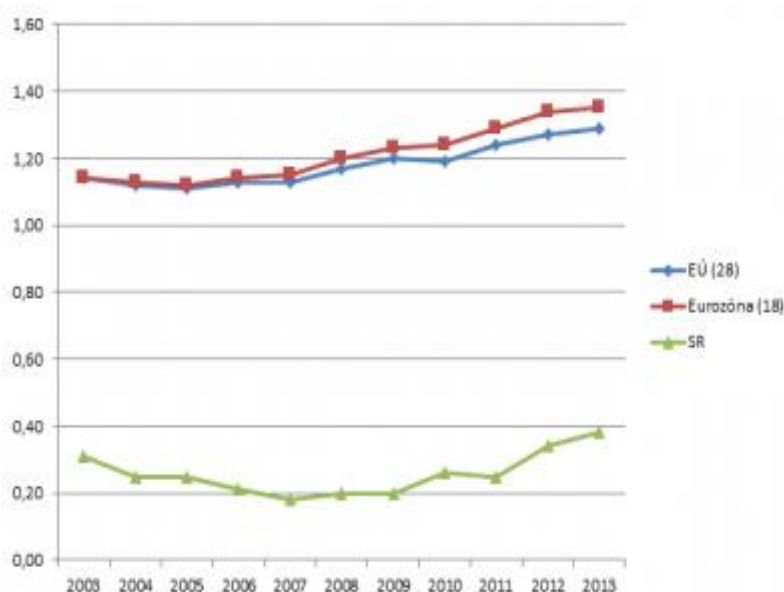
⁶Helena Majdúchová, prof. Ing. CSc., Fakulta podnikového manažmentu, EU v Bratislave, helena.majduchova@euba.sk

Tabuľka3: Výška výdavkov na vedu a výskum – súkromný sektor (%HDP)

GEO/ROK	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EÚ(28)	1,12	1,11	1,13	1,13	1,17	1,2	1,19	1,24	1,27	1,29
Eurozóna (18)	1,13	1,12	1,14	1,15	1,2	1,23	1,24	1,29	1,34	1,35
SR	0,25	0,25	0,21	0,18	0,2	0,2	0,26	0,25	0,34	0,38

Zdroj: Eurostat

Graf 1: Výška výdavkov na vedu a výskum – súkromný sektor (%HDP)



Zdroj: Eurostat

Do roku 2020, aj v zmysle Stratégie Európa 2020, chce SR zvýšiť podiel súkromných zdrojov do roku 2020 na celkových výdavkoch na VaV pri zachovaní minimálne súčasného podielu verejných zdrojov na celkových výdavkoch na VaV tak, aby podiel verejných a súkromných zdrojov bol 1:2, pri celkových výdavkoch na VaV minimálne 1,2 % HDP2. Jeden z hlavných nástrojov na dosiahnutie tohto cieľa je práve implementácia OP VaI zameraná na posilnenie inovačnej aktivity a konkurencieschopnosti podnikov s cieľom zvýšiť pridanú hodnotu, stimulovať rast a tvorbu pracovných miest, ako aj zlepšenie výkonnosti v oblasti VaI, vrátane kvality vysokoškolského vzdelávania a zvýšenia objemu súkromných investícií do VaI.

1. Problémové oblasti rozvoja vedy a výskumu

Predchádzajúci stav je výsledkom dlhodobého neriešených problémov v oblasti rozvoja vedy a výskumu na Slovensku. V nasledujúcej časti zhrnieme najvýznamnejšie identifikované problémové oblasti v oblasti rozvoja vedy a výskumu.

- Nastavenie súčasných pravidiel, ktoré znemožňujú používanie výsledkov projektov na komerčné účely, ako aj využívanie verejnej vedecko-výskumnej infraštruktúry pre potreby praxe.
- Nedostatočná podpora podnikových inovácií a to napr. daňovým zvýhodnením. Až v roku 2014 si podnikateľské subjekty mohli po prvý krát odpočítať časť výdavkov vynaložených na výskum a vývoj od základu dane.

- Nedoceňovaná a málo systémovo podporovaná úloha klastrov a klastrových organizácií a ich aktivity smerujúce k inováciám.
- Nízka „patentová produkcia“ domácej vedy a výskumu, ktorá je výsledkom aj nízkej inovačnej aktivity podnikov, ktoré radšej kúpia hotové poznatky a technológie, akoby ich mali sami vyvíjať. Napríklad v roku 2011 bolo v SR podaných 4,35 patentových žiadostí na 1 milión obyvateľov, priemer EÚ 28 bol až 106. Počet patentov podaných v SR klesá, napr. v roku 2012 to bolo 203 patentov a v roku 2013 už len 115 patentov.⁷ Pre porovnanie v ČR je to štvornásobne viac. Pri patentovaní v rámci tzv. triadických patentových rodín (Ide o patenty podané súčasne v EPO, USPTO a JPO) značne zaostávame za priemerom EÚ ako aj okolitými krajinami, keď v priemere máme len 3 takéto patenty ročne. Podobne je to v počte patentových prihlášok podaných v rámci PCT. V roku 2011 išlo len o takmer 50 takýchto prihlášok zo SR. Do EPO sme podali v roku 2011 len 37 patentových prihlášok. Z nich až 30 bolo výsledkom spolupráce so subjektom mimo SR.
- Kariéra vedeckého a výskumného pracovníka sa považuje za málo atraktívnu. Je to výsledok nielen nízkeho spoločenského uznania tejto profesie, nedostatočných technických pracovných podmienok, ale aj mzdového ohodnotenia. V oblasti vedy a výskumu pracuje málo mladých ľudí vo veku 35-44 rokov.
- Z hľadiska budúcich kapacít pre vedu a výskum je nepriaznivá aj štruktúra študentov vysokých škôl, kde viac ako 50% všetkých študentov tvoria študenti spoločenských a humanitných vied. Študenti prírodných a technických odborov tvoria len okolo 30% všetkých študentov.

Vyššie uvedené skutočnosti sa prirodzene odrážajú v nízkej inovačnom potenciály podnikateľských subjektov v SR. V nasledujúcej tabuľke uvádzame počet podnikov s inovačnou činnosťou za obdobie rokov 2002-2012.

Tabuľka 4: Podniky s inovačnou činnosťou

	2002-2004	2004-2006	2006-2008	2008-2010	2010-2012
Podniky s inovačnou činnosťou					
Počet podnikov	1633	1824	3950	2306	2496
Podiel z celkového počtu podnikov v %	21,06	22,70	33,59	32,79	31,29
Podniky s technologickou inováciou					
Počet podnikov	1633	1824	2339	1769	1393
Podiel z celkového počtu podnikov v %	21,06	22,70	19,89	25,15	17,46
Podniky s inováciou produktu a/alebo procesu					
Počet podnikov	1549	1743	2221	1731	1347
Podiel z celkového počtu podnikov v %	19,98	21,69	18,88	24,61	16,89

Zdroj: ŠÚ SR

Ako z tabuľky vyplýva podiel podnikov s inovačnou činnosťou za posledné 4 roky klesá. Čo sa javí ako alarmujúce, že ide najmä o podniky s technologickými inováciami, ktorých podiel klesol z 22,70% v rokoch 2004-2006 na 17,46% v rokoch 2010-2012. Rovnaká situácia je aj pri inovácii produktu alebo procesu.

⁷https://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/vyroczne_technicke_spravy/patenty_2013_web.pdf

Objem výdavkov na inovácie v rokoch 2008-2012 síce vzrástol takmer o polovicu, ale ich podiel na tržbách tvorí iba 1,76% a tento podiel v porovnaní s rokom 2004 je iba polovičný. Pri podnikoch s počtom zamestnancov 50-249 je situácia troška lepšia, ale všeobecne možno konštatovať, že inovačný potenciál podnikov na Slovensku sa nezlepšuje.

Významným parametrom inovačnej výkonnosti krajiny je aj kondícia MSP, keďže slovenská ekonomika je charakterizovaná práve dominanciou MSP. Tieto dosahujú viac ako 50 %-ný podiel na tvorbe pridanej hodnoty, tržbách a vo vytváranom zisku dosahujú úroveň nad 50 %. MSP sú charakterizované dominantným zastúpením mikropodnikov (podnikatelia a podniky zamestnávajúci menej ako 10 zamestnancov a s obrátom nižším ako 2 mil. EUR/rok). Mikropodniky predstavujú 96 % všetkých podnikov v SR. V SR teda pôsobí iba 14 339 podnikov s viac ako 10 zamestnancami a vyšším ročným obrátom ako 2 mil. EUR³⁷. Daná štruktúra MSP v kombinácii s prebiehajúcim trendom ich prepadu do kategórie mikropodnikov, resp. ich zanikania, je preto veľkou prekážkou výraznejšieho rozvoja inovácií v tejto kategórii podnikov.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad výdavkov na inovácie podľa veľkostných skupín podnikov.

Tabuľka 5: Výdavky na inovácie podľa veľkostných skupín

	2004	2006	2008	2010	2012
Výdavky na inovácie (tis. EUR)	1 424 180,06	1 643 703,08	920 068,38	853 328,72	1 374 553
Podiel z celkových tržieb za všetky inovujúce podniky	3,13	2,89	1,19	1,21	1,76
10 – 49 zamestnancov					
Výdavky na inovácie (tis. EUR)	100 315,86	110 856,37	109 186,65	85 629,20	116 383
Podiel z celkových tržieb za všetky inovujúce podniky	3,34	3,19	1,42	1,56	1,58
50 – 249 zamestnancov					
Výdavky na inovácie (tis. EUR)	188 677,16	576 067,98	227 783,21	233 202,20	240 946
Podiel z celkových tržieb za všetky inovujúce podniky	2,72	6,56	1,92	2,07	1,89
250 a viac zamestnancov					
Výdavky na inovácie (tis. EUR)	1 135 187,05	956 778,76	583 098,49	534 497,34	1 017 224
Podiel z celkových tržieb za všetky inovujúce podniky	3,19	2,15	1,01	1,00	1,75

Zdroj: ŠÚ SR

Ako vyplýva z vyššie uvedených skutočností slovenská ekonomika patrí k najmenej inovatívnym ekonomikám, stráca tempo so všeobecným trendom v EU a čelí problémom tak na strane ponuky nových poznatkov, ich distribúcií v ekonomike ako aj v miere ich aplikácie.

Pre prekonanie uvedených prekážok a riešenie zlyhaní trhu, v ktorých sa MSP nachádzajú, je potrebné zabezpečiť systematickú podporu v priebehu celého životného cyklu podnikov.

2. Ekosystém startup a spin-off firiem

Jednou z možností je podpora nových MSP v podobe startup a spin-off firiem. Ide o formy podnikov, ktoré sú hnacou silou high-tech inovácií a ekonomického rastu, prinášajú do ekonomiky inovácie, nové produkty. Sú flexibilné, rýchle reagujú na nové potreby zákazníkov, tvoria nové pracovné miesta a prepájajú vedu, výskum a inovácie s podnikateľskou praxou.

Startup je pojem označujúci novovznikajúce firmy v počiatočnej fáze ich existencie. Termín „startup“ sa spopularizoval počas tzv. „internetovej horúčky“ v rokoch 1996 - 2001. Najčastejšie ním boli označované novovzniknuté internetové spoločnosti v USA. K základným znakom týchto firiem patria nízke začiatočné náklady, na jednej strane vyššie podnikateľské riziko a potenciálne vyššia finančná návratnosť zdrojov na strane druhej. Spin-off firmy zohrávajú osobitné miesto v komercializácii výskumu, sú úzko späté buď s podnikateľským subjektom (korporátne/podnikové spin-off) alebo s univerzitami, resp. univerzity sú priamo ich zakladateľmi. Účelom podnikových spin-off firiem je maximalizovať zisky alebo zefektívniť obchodné aktivity. Oddelené malé spoločnosti sú veľmi citlivé na komerčný tlak, potreby trhu a sú schopné reagovať na technologické výzvy vo výrazne kratšom čase ako materské organizácie. Druhú skupinu tvoria firmy založené za účelom komercializácie duševného vlastníctva v praxi. Univerzitné spin-off spoločnosti ťažia z výsledkov univerzitného a vedeckého bádania. Často sú zakladané samotnými zamestnancami univerzity. Vedecká inštitúcia, ktorá je pôvodcom vynálezu má v takejto firme vlastnícky podiel. Najčastejšie je vyčíslený na základe stanovenej hodnoty duševného vlastníctva. Vlastnícky podiel je niekedy ponúknutý súkromnému investorovi, ktorý vstupuje do takejto firmy prostredníctvom rizikového kapitálu na určité obdobie s cieľom výrazne zhodnotiť svoj vklad. Takto získané finančné prostriedky môžu byť využité na ďalší rozvoj a rast spoločnosti.

Tieto spoločnosti majú často veľmi krátky životný cyklus a „vysokú úmrtnosť“. Podľa informácií SBA predstavovala miera prežitia podnikov po 3 rokoch od vzniku len 41,7% (európsky priemer je pritom 56,1%)⁸. Najkritickejšou fázou je tzv. „DeathValley“, ktorá priamo súvisí s počiatočnou fázou podnikania, kedy sa start-up nachádza iba vo fáze vývoja inovatívneho produktu, podnik neprodukuje zisk, naopak má pomerne vysoké náklady na výskum a vývoj. Podľa prieskumu, ktoré realizovala spoločnosť KPMG⁹ až 85% slovenských startupov je v počiatočných fázach svojho rozvoja: 41% v beta fáze (fáza nasledujúca po vytvorení prototypu), 50% generuje príjmy, no z toho 83% menej ako 100 000 EUR.

Podľa verejne dostupných informácií (KPMG) možno súčasný stav startup scény na Slovensku charakterizovať nasledovnými znakmi:

- Nedostatočným finančným krytím a nielen z pohľadu objemu finančných zdrojov, ale aj ich štruktúry a ponuky.
- Nízkou úrovňou spolupráce vedecko-výskumných inštitúcií a vysokých škôl so startupovým systémom.
- Nedostatočnými podnikateľskými zručnosťami, kritickým myslením, nízkou úrovňou spracovania podnikateľského zámeru a finančného plánu.
- Slabými zručnosťami v prezentácii produktov a svojich zámerov (celkový fundraising)
- Zakladatelia startupu nedisponujú skúsenosťami v oblasti tvorby vhodného obchodného modelu a napriek svojim odborným vedomostiam v oblasti napr. IT, technológií a pod. majú len malú schopnosť vyhľadávať a prenikať na nové trhy.

Naopak medzi silné stránky slovenských startupov patria technické skúsenosti a vzdelanie, jazykovo vybavená a kvalifikovaná pracovná sila, schopnosť rýchlo sa prispôbiť novým potrebám a zmenám, cenová dostupnosť produktov/služieb.

Ekosystém startup a spin-off firiem sa v priestore Slovenskej republiky sústreďuje do Bratislavy. Táto skutočnosť je v úzkej interakcii s existenciou univerzít a výskumných

⁸ SBA Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v roku 2012. Dostupné na internete. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp2012.pdf

⁹ KPMG StartupSurvey 2014, dostupné na internete <http://www.kpmg.com/sk/sk/issuesandinsights/articlespublications/stranky/startup-survey-2014.aspx>

inštitúcií ako napr. Slovenská technická univerzita v Bratislave, Univerzita Komenského, Ekonomická univerzita v Bratislave a inkubátory ako napr. The Spot a Univerzitný inkubátor pri STU. Aktívne startupy sú aj v Košiciach a v Žiline v spojení s miestnymi univerzitami. V porovnaní však s medzinárodným, predovšetkým európskym rozsahom tvorby a podpory ekosystému startupov je možné považovať domáce prostredie za málo motivujúce na ich širší rozvoj.

V nasledujúcej časti nášho príspevku sa sústreďujeme na identifikáciu najdôležitejších súčasných bariér ich ďalšieho rozvoja ako aj formuláciu návrhu opatrení na zlepšenie súčasného stavu. Nemáme ambíciu (aj vzhľadom na rozsah predkladaného príspevku) zastrešiť túto problematiku komplexne, ale naformulujeme podľa nášho názoru najvýznamnejšie problémy rozvoja startupov na Slovensku.

3. Problémy rozvoja ekosystému startup firiem

Medzi súčasné problémy rozvoja ekosystému startup firiem považujeme:

- **Neexistencia ucelenej koncepcie podpory startupov.** V súčasnosti nie je startup ako forma podnikania jednoznačne vymedzená a ani nie sú určené kritériá na jej identifikáciu a to ani z legislatívneho ani z ekonomického hľadiska. Je nutné vymedziť právnu formu podnikania startupu, veľkosť z hľadiska majetku a obratu, vek a zameranie. V súčasnosti sa vedie diskusia o jednoduchej akciovej spoločnosti, ktorej základné imanie by malo začínať od 1 € a bude rozdelené na akcie, ktoré nebudú obchodovateľné. Menovitá hodnota akcie by sa mohla počítať od eurocenta, čo by umožnilo vydávanie ich väčšieho počtu a následne ich potom využiť ako motivačný nástroj napr. pre zamestnancov. Podľa nášho názoru je potrebné v tejto otázke otvoriť širšiu odbornú diskusiu. Je možné polemizovať o tom, či práve právna forma akciovej spoločnosti je vhodná pre túto formu podnikania, ako budú vyriešené hlasovacie práva, či spoločníkom/akcionárom bude môcť byť aj právnická osoba a pod. Ako osobitný problém vidíme transfer a komercializáciu výsledkov duševnej činnosti zamestnancov startupov, ochranu citlivých obchodných informácií. Tvorbu úplne novej právnej formy pre startupy nepovažujeme za vhodné riešenie. Skúsenosti z predchádzajúcich legislatívnych „pokusov“ ako napr. návrhy na spoločnosť s ručením obmedzením so základným imaním 1 € a pod, naznačujú, že tieto postupy vytvárajú skôr priestor na špekulácie a nerovnosť v podnikateľskom prostredí. Riešenie vidíme skôr v nastavení vhodných podmienok na podnikanie, zníženie administratívnej náročnosti vzniku podniku, jeho riadenia a pod.
- **Nepriaznivo nastavený daňový systém.** V súčasnosti povinnosť daňového subjektu platiť daňovú licenciu, môže byť pre začínajúce startupy likvidačná. Väčšina z nich v počiatočných fázach svojej existencie generuje stratu a chronicky zápasí s nedostatkom likvidných finančných zdrojov. Úvahy však o tom, že by práve startupy boli oslobodené od platenia daňovej licencie nepovažujeme za správne. Vytváraliby sa nerovnaké podmienky podnikania a priestor na špekulácie. Podľa nášho názoru by bolo správnejšie uvažovať buď u úplnom zrušení daňových licencií, alebo aspoň o oslobodení od ich platenia (napr. na obdobie prvých 5 rokov podnikania), ale pre všetkých podnikateľov rovnako. Rovnaký postup odporúčame aj pri platení zábezpeky pri dobrovoľnej registrácii DPH. Špecifickým problémom je v prípade startupov umorovanie daňovej straty. Od 1. 1. 2014 je možné daňovú stratu umoriť opäť iba rovnomerne, a to počas najviac štyroch rokov, t. j. maximálne 25 % ročne. Toto obmedzenie nás z pohľadu konkurencieschopnosti inými krajinami Európskej únie veľmi znevýhodňuje. Dokonca aj

daňovo neatraktívne Francúzsko alebo Nemecko nemá žiadne obmedzenia, a to ani časové.¹⁰

Zastávame názor, že nastavenie daňového systému ako systému jednoduchého, motivačného, plošne spravodlivého a transparentného pomôže nielen rozvoju startupov, ale všetkým podnikateľom rovnako.

- **Nedostatočná aktivita a podpora investorov do startupov¹¹.** 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 ako pre podnikateľov, tak pre verejnosť vrátane univerzít a vedecko-výskumných inštitúcií. Štatistika EBAN ukazuje, že vplyv anjelských investorov môže v priemere priniesť až 231%-ný rast zamestnanosti a 150%-ný nárast príjmov podnikov. Členstvo v tejto organizácii a využitie portfólia jej služieb, môže skupine investorov na Slovensku pomôcť zorientovať sa a vybrať si vhodný typ cieľovej investície. Ich aktivizácia bude však podmienená aj zavedením vhodného systému ich motivácie a to najmä v podobe úľavy na dani. Podpora potenciálnych investorov, aby investovali, alebo požičali svoje prostriedky začínajúcim podnikateľom v podobe úľav na dani stimuluje podnikateľské prostredie a minimalizuje záťaž štátneho rozpočtu. V tejto súvislosti ako nevyhnutné vidíme aj šírenie informovanosti o možnostiach získavania kapitálového financovania a rizikového kapitálu. Z Národnej správy projektu GEM za Slovensko vyplýva, že najhoršie hodnotenou oblasťou s pomedzi všetkých dimenzií nášho podnikateľského prostredia bol práve prístup k financovaniu cez výzvy na upisovanie akcií, čo reflektuje na praktickú neexistenciu akciového trhu. Iba 1,6% respondentov z kategórie MSP sa vyjadrilo, že v predchádzajúcich 12 mesiacoch využil kapitálové financovanie. Ako významná bariéra sa jednoznačne ukazujú vysoké náklady na prístup na kapitálový trh. Podľa údajov Koncepcie pre podporu startupov identifikovaná medzera na trhu kapitálového financovania bola odhadovaná na 138-643 miliónov eur.

- **Nedostatočná motivácia vysokých škôl, vzdelávacích centier a vedeckých inštitúcií realizovať podporné aktivity pre startupy.** Ide o komplex veľmi zložitých a systémových problémov. Je ťažké určiť ich pôvod, ale jednoznačne sa ukazuje, že principiálnym problémom je finančná poddimenzovanosť vysokých škôl a výskumných inštitúcií. Tieto inštitúcie nemajú dostatok prostriedkov na reprodukciu svojho technicko-technologického vybavenia, laboratórií, prístrojov, materiálu a pod. Výskumné priority sú roztrieštené a to nielen z hľadiska obsahového zamerania, ale aj kapacitného zabezpečenia. Na vysokých školách sa vytvárajú výskumné tímy s malým počtom riešiteľov, výskumnou riešiteľskou kapacitou a tým aj finančným krytím. A už vôbec nie sú riešené otázky, za akých podmienok by mohli napr. vysoké školy poskytovať právne a ekonomické služby spojené s rozbehom podnikania, poskytovať vlastné výskumné kapacity na podnikateľské využitie v startupoch, riešenie patentovej ochrany, a pod. Nie sú vybudované interné kapacity na transfer poznatkov do praxe a ich komerčné využitie.

¹⁰ Durinova, I.: Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SR. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 78-85 CD-ROM. VEGA 1/0064/13.

¹¹ Ide väčšinou o súkromných investorov, (napr. anjelskí investori) ktorí sú ochotní použiť vlastný kapitál na investovanie do pre nich zaujímavých nápadov, alebo do rýchlo rastúcich spoločností a to s očakávaním, že nadobudnú po určitom čase obchodný podiel v takejto spoločnosti a tým aj podiel na zisku. Prinášajú okrem kapitálu aj svoje know-how, podnikateľské skúsenosti a zručnosti, siete a kontakty.

Záver

Po kvantitatívnej stránke sa sektor MSP na Slovensku pomerne rýchle priblížil k trendom vo vyspelých trhových ekonomikách. Jeho kvalitatívna adaptácia a to najmä v inovačnej schopnosti je však pod priemernom EÚ. V súčasnosti existuje už pomerne široký balík nástrojov orientovaných na podporu MSP. Dôležitou otázkou však zostáva ich transparentnosť a efektívnosť. Podpora startupov a rozvoj startupového systému v Slovenskej republike musí reagovať na súčasný stav a existujúce výzvy. Je nutné vytvoriť ucelený a koordinovaný systém podpory, ktorý bude v úzkej interakcii na potreby podnikateľov, ale bez opatrení tzv. ad hoc. Neodporúčame vytvárať opatrenia, ktoré by zavádzali nerovnaké podmienky a priestor na špekulácie.

Poznámka

Tento príspevok bol spracovaný v súlade s riešením výskumného projektu 1/0857/16 „Zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom zavádzania inovácií v globálnom hospodárskom prostredí“ – podiel projektu 50% a projektu VEGA 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ – podiel projektu 50%.

Literatúra

- [1] Ďurinová, I.: 2014, [*Applocation of selected tax incentives for business in income taxation in Slovakia.*](#) Edited by: Majtan, S Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector Location: Bratislava, SLOVAKIA Date: MAY 15, 2014 Sponsor(s): Univ Econ Bratislava, Fac Business Management, Dept Podnikovohospodarska
- [2] DŽUPKA, P. 2015. *Podporná politika pre start-up a spin-off firmy*. Odborný seminár. Košice. 20.11.2015.
- [3] *Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR*. [cit: 1.4.2016]. Bratislava: MF SR, august 2015. Dostupné na internete: <https://lt.justice.gov.sk/Default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>.
- [4] KPMG Slovensko. 2015. *Prieskum slovenského startup ekosystému*, 2014. Bratislava: TheStartupStudio. 76 s.
- [5] Rybárvoá, D., Braunová, M., 2015. *Komparácia vývoja insolvenčných v Slovenskej a Českej republike*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 [elektronický zdroj] : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4077-3. - S. 564-572 CD-ROM.
- [6] *SBA Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v roku 2013*. Dostupné na internete. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp2013.pdf
- [7] Šagátová, S. 2015. *The Balance of costs and benefits of patent*. In Financial management of firms and financial institutions. Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2015. - ISBN 978-80-248-3865-6. - ISSN 2336-162X. s. 1240-1247.
- [8] *What is startup ecosystem?* Dostupné na internete: <http://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html>. [cit: 1.4.2016].
- [9] Združenie mladých podnikateľov Slovenska. *TwinEntrepreneurs – prepájanie slovenskej a rakúskej startup scény*. [cit: 4.3.2015]. Dostupné na internete: <https://zmps.sk>.

KONTAKT

prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika

NEUROMARKETING ETHIC STANDARDS

ETICKÉ ŠTANDARDY NEUROMARKETINGU

Štefan Majtán, Robert Šlosár¹

ABSTRACT

Neuromarketing is a young field that's just beginning to emerge. During those early days, there was a lot of hype and hokum on display, coming both from some early practitioners and some overzealous commentators. This is not unusual for a new field, but it has left some bruises that haven't completely healed. Today, the field is maturing, and beginning to develop many of the trappings of an established research community, such as dedicated industry groups, the development of standards and guidelines, the appearance of more peer-reviewed research, and slow but steady absorption of neuromarketing methods into the research offerings of large, mainstream research providers.

KEY WORDS

Ethics, ethic standards, neuromarketing research, policy

JEL CLASSIFICATION

M31, M38

1. Úvod

Postupne si predstavíme etické aspekty neuromarketingových postupov a praktiky v troch kľúčových oblastiach, ktorými sú ochrana respondentov, reprezentácia neuromarketingu verejnosti a poskytovanie preukázateľných dát potenciálnym záujemcom o výsledky neuromarketingového výskumu. Na konci poskytneme prehľad troch verejných oblastí, kde veríme, že neuromarketing môže byť prínosným artiklom.

2. Ochrana respondentov

Veľa respondentov, ktorí sa zúčastňujú na neuromarketingových výskumoch, sú chránení zákonom. Táto ochrana sa vzťahuje len na výskumy uskutočňované štátnymi orgánmi. V Spojených Štátoch Amerických sú práva respondentov zúčastňujúcich sa na výskumoch špecifikované pod ministerstvom zdravotníctva. Zahŕňajú nasledovné body:²

- Postupy na získanie súhlasu respondentov.
- Ustanovenie na zabezpečenie predmetu informácií.
- Explicitné protokoly pre prácu s náhodnými nálezmi. (zdravotné nedostatky objavené pri meraniach a výskume).

Tieto zásady platia, ako bolo vyššie spomenuté, len pre výskumy ktoré spadajú pod vládu a akademických pracovníkov. Výskumy ktoré sú uskutočňované pre komerčné a súkromné účely neuromarketingovými spoločnosťami nemusia obdobné dokumenty zabezpečovať.

¹ Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. Katedra podnikovohospodárska, majtan@euba.sk
Ing. Robert Šlosár, Katedra podnikovohospodárska, robert.slosar@euba.sk

² Murphy, E. R., Illes, J., Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7 (4-5), 293-302.

V tomto prípade ostáva už iba veriť, že neuromarketingové spoločnosti, ktoré sa zaoberajú podobnými výskumami, majú etické zásady na ekvivalentnú ochranu respondentov.

Viacerí poskytovatelia neuromarketingových výskumov zverejňujú svoje etické kódexy na svojich webových stránkach. Priemyselná asociácia začala so zberom základných princípov pre neuromarketingový výskum ktoré by mali byť podpísané každým respondentom. Tieto tzv. neuroštandardy sú zhrnuté na nasledujúcich stránkach:³

- Advertising research Foundation (ARF; www.thearf.org)⁴
- ESOMAR (www.esomar.org)⁵
- The neuromarketing Science & Business Association (NMSBA; www.neuromarketing-association.com)⁶

3. Reprezentácia neuromarketingu verejnosti

Pri začiatkoch prezentácie neuromarketingu na verejnosti mnohí výskumní pracovníci poskytovali médiám informácie čo všetko neuromarketing dokáže. Na začiatku to boli tvrdenia že neuromarketing dokáže spustiť tzv. „buy button“ a spôsobiť, že spotrebiteľ nebude voči danej reklame rezistentný. Ďalšie tvrdenia hovorili, že prostredníctvom neuromarketingu sa dá predpovedať nákupné správanie a sklon k nakupovaniu prostredníctvom čítania mozgových vĺn počas sledovania reklamy. Nie je preto prekvapujúce, že tieto tvrdenia mali dopad tak na stranu výskumníkov ako na stranu ochrancov zákazníkov. Prvá skupina vedela že tieto tvrdenia nie sú pravdivé avšak druhá skupina sa domnievala že niečo na týchto tvrdeniach pravdivé je.⁷

Murphy, Illes a Reiner zhrnuli nasledujúce vyhlásenie ktorým by sa mali riadiť neuromarketingové spoločnosti: „neuromarketingové spoločnosti musia niesť bremeno ktoré zahŕňa prezentáciu ich tovaru a služieb v médiách a marketingových materiáloch. Minimálne by mali plne zverejňovať použité vedecké metódy a merania, prostredníctvom masovej komunikácie ako aj v príspevkoch a a spravodajstve.“⁸

Verili, že spojenie zodpovednosti a pravdivej komunikácie je nevyhnutné pre udržanie pozitívneho a pravdivého presvedčenia, že výskum mozgu je nevyhnutný a nesmierne nápomocný pri neuromarketingovom výskume.

Takisto sa domnievame, že marketéri využívajúci neuromarketingové postupy a metódy by mali udržiavať vedeckú transparentnosť vo vzťahu k médiám a verejnosti prostredníctvom marketingovej komunikácie, pretože spomínané postupy a metódy sa nachádzajú mimo zaužívaných pravidiel tradičných marketingových výskumov. Toto presvedčenie nadobúdame pretože metódy využívané v neuromarketingových výskumoch sú nové a odlišné a veľa so základných vedeckých princípov je v protichodnej pozícii.

³ NMSBA, (2013). *Code of Ethics*, 2016, <http://www.intuitiveconsumer.com/resources/ethics-standards/nmsba-code-of-ethics>, [citované 06.04.2016]

⁴ Advertising research Foundation., 2016., *ARF.*, <http://thearf.org/>, [citované 06.04.2016]

⁵ ESOMAR., 2016., <https://www.esomar.org/> [citované 06.04.2016]

⁶ The neuromarketing Science & Business Association, 2016., <http://www.neuromarketing-association.com/>, [citované 06.04.2016]

⁷ Genco, S., Pohlmann, A., Steidl, P. (2013). *Neuromarketing For Dummies*. United States of America: John Wiley & Sons, INC. 408 p. ISBN: 978-1-118-51858-8

⁸ Murphy, E. R., Illes, J., Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7 (4-5), 293-302.

4. Poskytovanie preukázateľných dát potenciálnym záujemcom o výsledky neuromarketingového výskumu

Pri poskytovaní dát potenciálnym záujemcom musíme brať do úvahy dve roviny. Prvou je validita a druhou reliabilita. Validita teda preukázateľnosť je o meraní tej správnej veci naproti reliabilite teda spoľahlivosti, ktorá hovorí o správnom meraní v rámci neuromarketingových výskumov. Murphy, Illes a Reiner odkryli túto problematiku do podrobností. Predkladáme parciálny sumár a takisto ich odporúčania:⁹

Validitu zabezpečuje dostatočná, komplexná výskumná databáza ktorá prinesie významné a efektívne výsledky záujemcom o výsledky neuromarketingového výskumu.

Reliabilita vyžaduje od neuromarketérov aby zoradili ich produkty do matic podľa technologickej náročnosti rozšírené o neurovedecké poznatky.

Pre poskytovateľov neuromarketingových výskumov spomínaní autori odporúčajú dva nasledovné prístupy:¹⁰

- Poskytovatelia neuromarketingových výskumov by mali preukázať svoje odhodlanie hlavne tým, že budú držať krok s meniacimi sa technológiami a znalosťami a budú predstavovať mŕňnik medzi vedou zaoberajúcou sa výskumom mozgu a marketingovou komunitou. Zabezpečia si to prostredníctvom neustáleho identifikovania a interpretácie vývoja nových technológií a vedeckých poznatkov z oblasti neuromarketingového výskumu tak, aby tieto informácie mali relevantnú váhu pre marketérov. Takisto by mali neustále predkladať dôkazy o tom, že neustále pracujú na nových reálnych výskumoch a zaviazat' sa že výsledky týchto výskumov budú prístupné pre ich databázu klientov a spolupracovníkov.
- Poskytovatelia neuromarketingových výskumov by sa mali snažiť viac prepájať nimi používané metódy s rastúcou oblasťou poznatkov objavujúcou sa v akademických výskumoch a tým potvrdiť mnohé zo základných predpokladov neuromarketingového výskumu.

Poskytovatelia neuromarketingových výskumov by mali vo väčšej miere komunikovať medzi spomínanými subjektmi v oblasti používania jednotlivých techník, hlavne v prípadoch ak ide o veľmi podobné techniky a postupy.

5. Oblasť s potenciálnym využitím neuromarketingu

Zatiaľ bol neuromarketing vykreslený ako zdroj strachu a niektoré kruhy záujmových skupín by najradšej zakázali tento spôsob výskumu. Položme si však opačnú otázku. Môže byť neuromarketing zdrojom niečoho dobrého pre spoločnosť?¹¹ Táto otázka nás privádza do oblasti verejného záujmu, kde vidíme najmenej tri oblasti kde by mohli byť prínosné techniky a metódy používané pri neuromarketingovom výskume.

5.1 Propagácia verejných služieb

Mnoho spoločností ktoré investujú do neuromarketingového výskumu ako rozšírenia tradičných prístupov k marketingu, si uvedomuje že prirodzené rozšírenie neuromarketingu je

⁹ Murphy, E. R., Illes, J., Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7 (4-5), 293-302.

¹⁰ Murphy, E. R., Illes, J., Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7 (4-5), 293-302.

¹¹ Wilson, R., Gaines, J., Hill, R. P. (2008). Neuromarketing and consumer free will. *Journal of consumer affairs*, 42(3), 389 – 410.

prostredníctvom aplikovania metód a postupov výskumu práve do propagácie verejných služieb.¹²

Emocionálne reakcie sú nesmierne dôležité pri reklamnej komunikácii. Nepriame neuromarketingové merania emócií môžu pomôcť prekonať silné predsudky a predpojatost', ktoré často narúšajú seberealizáciu vo veciach týkajúcich sa verejného záujmu a prispieť k tomu aby sa spoločnosť správala altruistickejšie.¹³

Pre verejnú propagáciu ktorá je určená na dlhšie časové obdobia (ako napríklad význam lekárskeho prehliadok, škodlivosť fajčenia atď.) sú emócie ešte dôležitejšie. Tu môžeme sledovať zaujímavé rozdiely od komerčnej reklamy. Na rozdiel od tradičnej reklamnej komunikácie, ktorá väčšinou evokuje len pozitívny koniec, čo sa týka emocionálneho spektra, Verejná komunikácia môže využívať širokú paletu emócií pri komunikácii s verejnosťou.¹⁴

5.2 Dizajn verejnej mienky

Idea, že neuromarketingové prístupy a techniky môžu byť prínosné pre verejný sektor bola popularizovaná prvý krát v roku 2008 prostredníctvom bestselleru od Thaler a Sunsteina, *Nudge: Improving Decisions About Health Wealth and Happiness*. Poňali totiž behaviorálnu ekonómiu ako architektúru voľby, kde jedna voľba figuruje nad druhou a vo svete verejného záujmu ukázali aké obrovské rozdiely možno dosiahnuť len malými zmenami v kontexte alebo prezentáciou týchto možností.¹⁵

Klasický príklad môžeme nájsť v oblasti darčovstva orgánov. V krajinách kde ľudia musia vyplniť formulár a nachádza sa tam políčko „stať sa darcom orgánov v určitých prípadoch“ ktoré musia zaškrtnúť iba päť percent ľudí tak urobí. Avšak v krajinách kde sa na týchto formulároch nachádza políčko „nestať sa darcom orgánov v určitých prípadoch“ nezaškrtnú toto políčko až osemdesiat percent a tak sa automaticky stávajú darcami orgánov.¹⁶

5.3 Vzdelávanie

Zastávame názor že neuromarketing ako taký hlavne metódy a postupy používané pri výskumoch môžu predstavovať pomocný nástroj pri vzdelávaní. Z výskumov vyplýva, že plynulosť spracovania podnetov odrádza vedomú kontrolu. Pri spracovávaní zložitejších hlavne nehomogénnych podnetov (prevažne pri čítaní) vyžaduje dôkladnejšie preskúmanie podnetu, väčší dôraz na detaily a intenzívnejšie zapája pamäťové centrá mozgu. Z toho vyplýva že používanie zložitejších fontov pri písaní a prezentovaní učiva bude mať v konečnom dôsledku výraznejší efekt na ich zapamätanie.¹⁷

Niektoré vzdelávacie materiály môžu byť testované technikami využívaných pri neuromarketingových výskumoch. Rovnaké techniky používané pri testovaní efektívnosti reklamy, môžu byť použité pri testovaní materiálov určených na výučbu z hľadiska ich

¹² Genco, S., Pohlmann, A., Steidl, P. (2013). *Neuromarketing For Dummies*. United States of America: John Wiley & Sons, INC. 408 p. ISBN: 978-1-118-51858-8

¹³ Anderson, J. R. (2010). *Cognitive Psychology and Its Implications*. New York, NY: Worth Publishers. ISBN 1-4292-1948-3

¹⁴ Genco, S., Pohlmann, A., Steidl, P. (2013). *Neuromarketing For Dummies*. United States of America: John Wiley & Sons, INC. 408 p. ISBN: 978-1-118-51858-8

¹⁵ Thaler, H. T., Sunstein, R. C., (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health Wealth and Happiness*, New Haven, Yale University Press, ISBN 978-0141040011

¹⁶ Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2003). *Libertarian paternalism is not an oxymoron*. The University of Chicago Law Review, 70(4), 1159–1202.

¹⁷ Genco, S., Pohlmann, A., Steidl, P. (2013). *Neuromarketing For Dummies*. United States of America: John Wiley & Sons, INC. 408 p. ISBN: 978-1-118-51858-8

účinnosti. Využitím týchto techník by sa mohli stať prezentácie, prípadové štúdie a študijné materiály rovnako pútavé a lákavé ako reklamy v televízii.¹⁸

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marketingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

- [1] Advertising research Foundation., 2016., ARF., <http://thearf.org/>, [citované 06.04.2016]
- [2] Anderson, J. R. (2010). Cognitive Psychology and Its Implications. New York, NY: Worth Publishers. ISBN 1-4292-1948-3
- [3] ESOMAR., 2016., <https://www.esomar.org/> [citované 06.04.2016]
- [4] Genco, S., Pohlmann, A., Steidl, P. (2013). Neuromarketing For Dummies. United States of America: John Wiley & Sons, INC. 408 p. ISBN: 978-1-118-51858-8
- [5] Murphy, E. R., Illes, J., Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. Journal of Consumer Behaviour, 7 (4-5), 293-302.
- [6] NMSBA, (2013). Code of Ethics, 2016, <http://www.intuitiveconsumer.com/resources/ethics-standards/nmsba-code-of-ethics>, [citované 06.04.2016]
- [7] Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. The University of Chicago Law Review, 70(4), 1159–1202.
- [8] Thaler, H. T., Sunstein, R. C., (2009). Nudge: Improving Decisions About Health Wealth and Happiness, New Haven, Yale University Press, ISBN 978-0141040011
- [9] The neuromarketing Science & Business Association, 2016., <http://www.neuromarketing-association.com/>, [citované 06.04.2016]
- [10] Wilson, R., Gaines, J., Hill, R. P. (2008). Neuromarketing and consumer free will. Journal of consumer affairs, 42(3), 389 – 410.
- [11] Zurawicki, L., (2010), Neuromarketing, Exploring the Brain of the Consumer, Springer, Heidelberg, p. 273, ISBN 978-3-540-77829-5.

Kontakt

Prof. Ing. Štefán Majtán, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
majtán@euba.sk

Ing. Robert Šlosár
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika
robert.slosar@euba.sk

¹⁸ Zurawicki, L., (2010), *Neuromarketing, Exploring the Brain of the Consumer*, Springer, Heidelberg, p. 273, ISBN 978-3-540-77829-5.

NEW TRENDS IN MARKETING COMMUNICATION AND THEIR USE IN TOURISM ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Radka Marčeková - Ivana Šimočková - Ľubica Šebová¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine use of new trends in marketing communication of selected tourism enterprises in Slovakia. It is based on the assumption that an effective marketing communication strengthens their competitiveness; enhances their development and therefore development of tourism regions in Slovakia. We pay attention to the analysis of both- supply side and demand side (perception of marketing communication trends by visitors). This research is based on primary and secondary sources of information. Published data result from a quantitative research. The used techniques were interview (supply side) and questionnaire (demand side). Research results point at the fact that tourism businesses use new trends in limited extent. This paper proposes further application of new trends in marketing communication into praxis.

KEY WORDS

Buzz Marketing, Guerilla Marketing, Event Marketing, Mobile Marketing, Tools of Marketing Communication Mix, Viral Marketing.

JEL CLASSIFICATION

A₁₀, L₈₃, M₃₁, O₁₀.

1. Actual Trends in Marketing Communication in Theory and Praxis

Marketing communication represents a way in which the enterprise reaches visitors and the wider public; it plays a crucial role in provision of tourism and hospitality services. It also comprises own employees, suppliers, customers and competitors.

As proved by Middleton et al. (2009, p. 53) the special characteristics of travel and tourism services are so dominant in their implications that the core marketing principles must be considerably adapted to ensure success in an operational context. Various factors influencing today's marketing communications can be distinguished: consumers are changing- they can connect quickly with other consumers; marketing strategies are changing shift away from mass marketing; as followed it is possible to define relationships with customers in more narrow micro markets. Last but not least, changes in communication technologies bring new information and communication tools, they give consumers more control over the nature and timing of messages they choose to send and receive (Kotler, Bowen, Makens, 2010, p. 359).

1.1. Theoretical Background of Marketing Communication

¹ Ing. Radka Marčeková, PhD., Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Department of Tourism and Hospitality, e-mail: radka.marcekova@umb.sk
Mgr. Ivana Šimočková, PhD., Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Department of Tourism and Hospitality, e-mail: mramuchova@gmail.com
Ing. Ľubica Šebová, PhD., Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics, Department of Tourism and Hospitality, e-mail: lubica.sebova@umb.sk

Opinions of several authors differ when defining marketing communication system structure. Marketing communication has been the key interest of various authors for many years, e.g. H. Meffert (1986), P. Bennet (1988), Ph. Kotler et al. (1994), R. Nieschlag, E. Dichtl and H. Hörschgen (1997), L. Garbarski, I. Rutkowski and W. Wrzosek (2000), Ch. Fill (2002), M. Foret (2003), P. Pelsmacker, M. Geuens and J. Bergh (2003), in context of economics of enterprise M. Kmet'ko and P. Badura (2014); Ph. Kotler et al. (2007), Ph. Kotler, Bowen, Makens, (2010), Ph. Kotler and K. L. Keller (2013), J. W. Wiktor (2013), M. Bruhn (2013). Several authors focus on use of new trends in marketing communications, such as M. B. Tiago, M. T. Pinheiro and J. M. C. Veríssimo (2014), who examine social media and use of digital marketing; Z. Liu and S. Park (2015), whose central interest is the product delivery via web site and Y. A. Izquierdo, P. C. Olarte a L. E. Reinares (2015), who point at mobile marketing and many others. Historic - logical chronology of this system can be found in Table 1.

Table1: Internal Structure of Marketing Communication System

Table 1: Internal Structure of Marketing Communication System								
Meffert (1986)- Marketing Communication								
Personal Communication			Advertising		Sales Promotion		Public Relations	
Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1988)- Communication Politics								
Advertising			Sales Promotion			Public Relations		
Bennett (1988) – Communication System								
Advertising		Sales Promotion		Public Relations			Personal Selling	
Kotler et al. (1994) – Advertising and Communication Tools								
Advertising	Sales Promotion		Public Relations		Personal Selling		Direct Marketing	
Stapleton, Thomas (1998) – Communication system of Values								
Personal Selling			Sales Promotion			Advertising		
Garbarski, Rutkowski, Wrzosek (2000) – Tools of Selling Activation								
Advertising		Personal Selling		Sales Promotion		Public Relations		Sponsorship
Kotler et al. (2007) & Palatková (2006) – Marketing Communication Tools								
Advertising	Public Relations			Sales Promotion		Personal Selling		Direct Marketing
Hudson (2008) – Promotional Mix								
Advertising	Sales Promotion		Public Relations	Personal Selling		Word of Mouth	Direct Marketing	
							Internet Marketing	
Maráková (2009) - Marketing Communication Tools								
Advertising	Public Relations	Publicity	Sales Promotion		Personal Selling		Direct Marketing	Advertising
Kotler, Keller (2013) - Marketing Communication Tools								
Advertising	Sales Promotion	Event Marketing	Public relations and Publicity		Direct Marketing	Interactive Marketing	WOM	Personal Selling
Bruhn (2013) – Communication Mix Tools								
Advertising	Sales Promotion	Trade fairs and Exhibitions	Direct Marketing	Sponsorship	Communication through Social Media	Event Marketing	Personal Communication	Public Relations

Source: Own Elaboration, 2015.

Current environment in the market is changing constantly, thus marketing is called to capitalize on the emerging new tools and to enhance the relationship between companies and consumers towards adding value, improving service and ultimately contributing to the profitability of enterprises (Niininen et al., 2007, p. 265). Traditional tools of communication mix, such as advertising, sales promotion; direct marketing, personal selling and public relations, sometimes lose their strength and lack adequate effectiveness. Each communication tool used to reach specific audiences with specific messages leads to communication fragmentation (McCabe, 2009, p. 133). Nowadays, customers are more experienced, more demanding, and due to changes in today's society and ICT progress they cease to respond to conventional forms of communication (Šmardová, 2009, Maráková, 2009). McCabe (2009) understands the necessity to use an integrated marketing communication as a response to

challenging competitive environments. Furthermore, Kimmel (2010) proposes that customers-as final audiences- are not passive any more in receiving marketing messages; they are more likely to by- pass traditional marketing activities.

Thus, new trends, which are not costly in addressing, may augment communication effectiveness. These are guerilla marketing, buzz marketing, event marketing, viral marketing and mobile marketing.

The concept of guerilla marketing refers to a more sophisticated combat with surprising blows at the least expected places. Guerilla campaign is unconventional, and it aims at maximising effect with minimal resources, attracting attention without giving the audience the impression that the advertising campaign is being undertaken. Furthermore, it focuses on spreading emotions among other potential customers even through media - ideally without investing financial resources into media campaign. This campaign must be properly timed and should not be long-lasting but a one-off.

Buzz marketing is based on personal communication among individuals which spreads positive or negative emotions. It is disturbing, proposes conversational themes and spreads personal recommendations. Verbal spread of information and reviews among customers, potential customers and their relatives and friends as essence of buzz marketing can be defined as word of mouth marketing. It definitely does not represent a new trend in marketing because spread of information- expression of satisfaction or dissatisfaction with a certain product has existed since ever. Nowadays, it is undertaken not only verbally but as well through social networks, discussion forums, on-line communication, blogs, reviews, community and personal web sites, etc.

Event marketing use planned events, sessions, performances, experiences, which aim at providing marketing message to the target audience (K. Pompurová, P. Strnáďová, 2013) Event marketing helps enterprises to tie customers to their brand.

The name of viral marketing is directly associated with uncontrolled spread of information through electronic media, comparable to a virus. Middleton et al (2009, p. 270) points that the term viral marketing is used for activities that encourage individuals to pass on marketing communications to their friends. A successful message consists of original and entertaining idea, uses creativity and is easily spreadable, technically compatible with user-friendly software and hardware.

Mobile marketing (Becker & Arnold, 2010) enables enterprises to communicate and cooperate with consumers in an interactive way through any mobile device (mobile phones, smartphones, PDAs, tablets, laptops, etc.). Proximity marketing represents one type of mobile marketing which uses Bluetooth technology. Mobile phones users with Bluetooth turned on, located in the enterprise's area (or in proximity 100 m), may be addressed for example with discount coupons.

The new technology is called Augmented Reality (resp. enriched reality), which can be used with mobile devices with Internet access. Use of QR codes (Eng. Quick Response), operating on the principle of black and white square modules composed in a square matrix that software mobile device decodes, represent another type of mobile marketing.

Klepek (2014) underlines the importance and lack of new trends use in online marketing communication. This author emphasizes constantly growing number of Internet users and the ability of operators to increase their competitiveness in the market with a well targeted and implemented marketing communication that uses innovation and creativity.

1.2 Aim, material, research methodology

The aim of this paper is to examine use of new trends in marketing communication by selected tourism enterprises in Slovakia.

Research outcomes are based on secondary and primary sources of information. We used several secondary sources- predominantly scientific literature, journals and relevant information published on the Internet. Primary sources of information result from quantitative research. We used interview (supply side) and questionnaire survey (demand side) as main research techniques.

Research sample on the supply side consisted of 35 tourism enterprises located in seven tourism regions of Slovakia. Analysis results concerning marketing communication of hotels, water parks and spa enterprises are presented individually for each unit. With regard to preserve their anonymity while using internal delicate information, we name these enterprises in alphabetical order (letters A – K) without explicitly showing their name. According to number of tour operators (24) we present results of undertaken research in relative terms without individual analysis of marketing communication per each enterprise.

Table 2 Research sample of 35 tourism enterprises (supply side) according to their localisation

Type of enterprise	Tourism Regions
Tour operators (24)	Bratislava (9), Upper Nitra (4), Northern Považie (3), Central Považie (2) and Lower Považie (6)
Hotel A, class ***	Northern Považie
Hotel B, class ***	Northern Považie
Hotel C, class ****	Northern Považie
Water park D	Orava
Water park E	Liptov
Water park F	Liptov
Water park G	Bratislava
Spa H	Upper Nitra
Spa I	Central Považie
Spa J	Central Považie
Spa K	Lower Považie

Source: Own elaboration, 2015

Research sample on the demand side consisted of 510 randomly selected visitors of examined enterprises. Survey was conducted in 2014.

The paper tends to answer to two important questions.

Q 1: Which of the new trends are included into examined enterprises' marketing communication?

Q 2: Have any of these marketing communication new trends been identified by visitors? The answer to the second research question outlines effective use of marketing communication tools.

We used several theoretical research methods, such as content-causal analysis, abstraction, synthesis, induction and deduction, comparison and generalisation.

2. Results and discussion

The paper comprises chapter 2.1 in which we analyse marketing communication of tourism enterprises and chapter 2.2 in which we focus on visitors' perception of examined enterprises' marketing communication.

2.1. Marketing communication analysis of examined enterprises

35 tourism enterprises participated into the survey, from which 24 were tour operators, 3 hotels, 4 water parks and 4 spas. In first part of this chapter, we analyse marketing communication of tour operators. According to their total number, these are not analysed individually but the research results are expressed in relative terms. Research sample in this case is represented by members of Slovak

Association of Tour operators and Travel Agencies. The reason for their selection is the fact, that they sell most of the package tours in Slovakia within all existing subjects in the market.

Marketing communication of tour operators. We found out that most of the tour operators (83%) provide marketing activities alone and 17% profit from external enterprise's services. Only 29% of tour operators prepared marketing communication plan in writing. Marketing communication budget differed significantly depending on the size of the enterprise. Regarding marketing communication, small tour operators (employing max. 3 person) spent in average 500 - 15,000 euros per year, medium-sized tour operators (employing 4-20 person) spent in average 15 000 - 100 000 euros per year and big tour operators (with a staff of 21 and more person) spent from 70 000 to 500 000 euros per year. It is evident that the amount of money spent on marketing communication increases with the size of the tour operator.

Yet, only 71% of tour operators regularly examine effectiveness of their marketing communication campaign and 50% monitor profitability of costs incurred in marketing communication. Many tour operators determine the budget as a part of the margin from sold package tours and do not further analyse their costs, as they find the process of monitoring and evaluation too challenging.

Selection of appropriate tools represents an important part of marketing communication. Examined tour operators use all traditional tools of marketing communication mix with predominance of advertising.

The most used means of advertising are enterprises' online sites (96%), printed catalogues (92%), advertisements in newspapers and magazines (83%), brochures and leaflets (54%), billboards and posters (46%), additional advertising on the Internet (except for online sites of enterprises) (38%). In context of sales promotion, the most used means are discounts (71%), coupons (46%) and competitions (42%).

Addressed and unaddressed means of direct marketing are used by examined tour operators. These are predominantly consignment (83%) and direct electronic mail (96%), used for sending catalogues, actual offers and others. Intermediaries receive mostly business information through electronic mail. From unaddressed means the mostly used are unaddressed business mail (67%) (distribution of leaflets, brochures and catalogues), passive telemarketing (36%) (processing of incoming telephone calls from potential customers and through intermediaries through Infoline) and online communication (100 %).

Personal selling includes not only direct contact of employees and customers in premise (100%), attendance of fairs and exhibitions (46%) but as well visits of prospective clients/potential clients (4 %).

Examined tour operators maintain public relations through sponsorships (25%), organized events (29%) and articles and media interviews (4%).

As proved by previous analysis, tour operators use predominantly Internet (100%) and press (79%) followed by outdoor advertising (46%). Radio (25%) and television are less used (8%). It is obvious that use of each media is closely related to its affordability.

Use of marketing communication new trends by tour operators. Internet communication can be still considered as a new trend in Slovakia. 96% of examined tour operators has own web site. They use it mainly for the provision of product information (100%), active communication with customers (91%) (via online communication – chat or contact form). Most of examined tour operators (78%) use online web page as a selling platform with possibility of booking, reservation of a package tour directly online.

The possibility of verifying spare capacity directly on the site is provided by 33% of businesses that use online reservation system. Electronic version of the catalogue represents a new trend. It proposes further possibilities of package tours' offer feasibility. It is desired for the customer to download the catalogue to his/hers personal computer, and then choose from the tour operator's offer, without being bound to a location with an internet connection (74% of tour operators offers such option).

The reachability/accessibility of many destinations nowadays lies in possibility to check satellite images via Internet. 48% of examined tour operators use online view of the destination. In case of 17% of enterprises/businesses, it is possible to leave an online review. Almost every tour operator

(96%) updates the web site regularly. Percentage share of use of selected functionalities of online web sites and tour operators’ participation in social networks can be found in Table 3.

Table 3 Use of selected functionalities of tour operators’ web sites and their activity on social forums

Selected functionalities/Social networks	Relative share of tour operators
Photo Gallery	91%
Video Gallery	39%
Blog	22%
Online Chat communication	35%
Skype	35%
Facebook	74%
Twitter	17%
Google+	22%
Youtube	26%
Mobile Aps	13%

Source: Own elaboration, 2015.

One of the emerging trends includes writing and publishing texts in the form of blogging. This method of communication is still rarely used among Slovak enterprises. It is based largely on the personal interest of individuals publicly spread their own ideas and insights. We examined tour operators’ awareness of selected trends and their use (Table 4).

Table 4 Use of selected marketing communication trends by Slovak tour operators

Trend	Use (in %)	Knows, but does not use (in %)	Does not know and does not use (v %)
Guerilla marketing	8	29	63
Viral marketing	25	38	37
Buzz marketing	29	33	38
Mobile marketing	25	63	12
Event marketing	29	63	8

Source: Own elaboration, 2015.

As proved by analysis results, the use of selected marketing communication trends has not conquered tour operators’ market; fortunately it is gradually getting more and more popular. General awareness of these trends is currently more than 50% (we evaluate sum of relative shares of enterprises which use the trends and those enterprises who know the trends but don’t use them).

The best known and mostly used is event marketing identified by 92% of selected tour operators. A positive experience from organized event rest in mind of customer and helps him to better and longer remember the enterprise in question. Plus positive impressions represent a mean of enterprise’s branding (brand building). Examined enterprises use predominantly family type events and children events, resp. events where travellers share their experiences, talk about their own travels and add videos, photos and souvenirs from country in question.

Info trips represent another type of organized events; they focus on destination promotion while broadening business partners’ general awareness about the destination with the aim of its further sell.

Tour operators know and use mobile marketing; mostly QR codes and mobile applications. QR codes hide online site or further information about the package tour. QR codes are placed on leaflets, brochures, advertising in the printed periodicals, eventually in package tour catalogue.

Less known and used are electronic coupons and Bluetooth technology. Viral marketing is known by almost two thirds of tour operators and is used by a quarter of them. However, they understand viral marketing as a rapid spread of information about the enterprise via social networks. One of examined tour operators created a unique project in Slovakia (online site allowing generation of the most favourable combination of services provided by own tour operator in cooperation with business partners) described on tour operators’ own blog and regularly shared on social network. Tour operator’s social network site recorded during the two following days more than 40 thousand views. Package tour competitions are quiet popular; these are published on social networks, while entering

the competition is conditioned by information share on potential customers' profile. We do not consider this campaign as active viral marketing as this one is missing an original, creative, funny or shocking idea. Spread of this campaign lies in its attractiveness for customer.

The less known and used is guerilla marketing. Besides some tour operators referred to its use in praxis, we did not notice any concrete and obvious examples that would illustrate its use.

Marketing communication analysis of hotels, water parks and spas. Analysis results of marketing communication mix together with general characteristics of examined hotels, water parks and spa enterprises may be found in Table 5.

Table 5 Use of marketing communication tools (further MC) in examined enterprises

Enterprise	Characteristics	Use of traditional tools and new trends of MC
Hotel A***	- congress hotel - accommodation capacity cca 270 permanent beds - accommodation, hospitality, congress, relax services sport possibilities and other supplementary services (dry cleaning etc.)	- marketing communication plan drawn up in writing - target segment- groups of travellers-collectives - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- WOM marketing, event marketing, viral marketing, mobile marketing
Hotel B***	- oriented to business travellers - accommodation capacity cca 40 permanent beds - accommodation, hospitality, congress services and supplementary services (dress cleaning etc.)	- does not have a marketing communication plan drawn up in writing - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- WOM marketing and mobile marketing
Hotel C****	- located in proximity of a winter tourist resort - accommodation capacity cca 60 permanent beds - accommodation, hospitality, congress services, supplementary services for children sport possibilities, wellness services	- does not have a marketing communication plan drawn up in writing - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- WOM marketing, event marketing, viral marketing, mobile marketing
Water park D	- offers stainless steel swimming pool, multifunctional relaxation pool open all year round and children's pool	- target segment- families with children - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- WOM marketing, event marketing, viral marketing, mobile marketing
Water park E	- use of thermal mineral water spring, - offers 14 swimming pools from which 9 all year round	- target segment- families with children, young people and seniors - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- event marketing and viral marketing
Water park F	- use of thermal mineral water springs in addition to service water - offers 16 pools	- target segment- families with children, young people and seniors, but wider public too - use of all traditional MC mix tools - use of MC trends- event marketing and viral marketing
Water park G	- offers 4 pools all year round and widens its offer during summer season	- target segment- primarily families with children - use of all traditional MC mix tools and recognition of potential customers abroad - use of MC trends- event marketing and viral marketing.
Spa enterprise H	- plays an important role in treatment of rheumatic diseases, musculoskeletal diseases, neurological diseases, gynaecological diseases, occupational diseases, diseases of kidneys and urinary tract - total accommodation capacity cca 840 beds	- use of all traditional MC mix tools - use of MC trends -WOM marketing, event marketing, viral marketing and mobile marketing

Spa enterprise I	- focuses on treatment of cancer, gynaecological diseases, circulatory, digestive system disorders, metabolic disorders, respiratory diseases and others. - total accommodation capacity 410 beds	- use of all traditional MC mix tools - marketing department does not exist, MC budget is limited - use of MC trends -WOM marketing, event marketing
Spa enterprise J	- focuses on the treatment of rheumatic diseases, lifestyle diseases, occupational diseases, gynaecological, skin disorders, and even post-traumatic conditions - total accommodation capacity 1016 beds	- use of all traditional MC mix tools - use of MC trends -WOM marketing, event marketing and mobile marketing
Spa enterprise K	- focuses on the treatment of musculoskeletal disorders, spinal injury conditions, rheumatic diseases, multiple sclerosis and others - total accommodation capacity almost 3000 beds	- use of all traditional MC mix tools - all activities within MC are divided into internal and external (using outsourcing) - use of MC trends -WOM marketing, event marketing and mobile marketing in largest extent from all examined enterprises

Source: Own elaboration, 2015

We conclude that many enterprises continue to use mainly traditional marketing communication tools. New trends are being applied to communication campaigns in a limited extent.

All examined enterprises indicated use of WOM marketing. However, based on research results none of these enterprises introduced emotional marketing communication campaign which would be disturbing and spread verbally. There we assume that it is not a real WOM marketing but preferably spontaneous spread of information emerging from customers' satisfaction or dissatisfaction with provided services; this one existed in the market since ever.

Almost every enterprise creates a viral campaign which consists of information publishing about events and discounts on social networks. Discounts and competitions may be shared on visitor's own profile. Even if the message is being spread as a virus it is questionable whether it can be considered as viral marketing. The reason is that it does not have a funny context, neither a creative idea. Theoretical background proves that the terminology is still in progress and does not indicate conditions under which such a campaign should or should not belong to viral marketing.

Mobile marketing is used by enterprises predominantly in a way of addressed text messages, mobile version of online site and use of QR codes on promotional materials.

We find event marketing as a frequently used trend in enterprises' marketing communication. These are mostly sport events, entertainment events with TV celebrities' presence, theatre performance, music evenings, fashion shows, events for children audience, local gastronomy events and original crafts events.

2.2 Demand side analysis of examined enterprises marketing communication.

510 visitors participated into the research on demand side. These were guests who during the research time stayed in examined facilities. More women (69%) than men (31%) participated into the survey. Respondents were mostly younger active people (about 87% of visitors belonged to 18-50 age group). Smaller part of respondents were over the age of 50 (11%) and only 2% of respondents were seniors over the age of 65. Most respondents completed secondary education (54%), smaller part of them completed higher education (43%) and 3% of respondents did not indicate attended education. We examined visitors' knowledge/awareness of marketing communication trends and their ability to explain these trends. We assume that the best known is event marketing (known by 63% of respondents), followed by viral marketing (57% of respondents) and mobile marketing (54% of respondents). Relative small percentage of respondents knows WOM marketing (24%), guerilla marketing (21%) and buzz marketing (18%). About 21% of respondents do not know any of above-mentioned trends of marketing communication.

Those respondents who were aware of marketing terminology find the most attractive form of addressing guerilla marketing (68% of respondents), event marketing (58% of respondents), viral marketing (53%) and WOM marketing (51%). These trends are perceived in a positive way and they are considered as attractive.

Tour operators' communication campaign approached about two thirds of visitors in such an extent that based on it they booked a package tour. Remaining visitors followed recommendations of relatives and friends when selecting a package tour (in case of spa stays they followed mostly doctor's advice) and many of them decided according to their own previous experiences and visits (18% of respondents). More than two thirds of respondents registered enterprises' online marketing communication on the Internet (online web site, communication via social networks, discount portals, etc.) and about 67% of respondents captured event marketing. Traditional tools of marketing communication mix captured visitors' attention as well, mostly printed promotional materials, logo, slogan, loyalty programs, less billboards, information offered at fairs and exhibitions. Less than 10% of respondents were attracted by sponsorships and charitable activities.

Majority of respondents (53%) think that a stronger implementation of new trends into praxis would positively influence future visitation of tourism enterprises in examined regions and thus boost their development. In case of some enterprises, visitors propose improvement of online sites to keep them user-friendly with more attractive and organized content. Almost all respondents (94%) expressed positive expectations about new way of enterprises' communication which should be unconventional, surprising and entertaining.

3. Conclusion

When carrying out the survey, we did not face any similar examination that would cover the demand and supply side in use of marketing communication new trends. We consider the research results as highly specific for Slovak tourism market and therefore address all recommendations and implications to examined tourism entities (tour operators, hotels, water parks and spa enterprises).

Despite rapidly changing environment in tourism market, enterprises still prefer traditional tools of marketing communication. As visitors are more technologically educated they tend to ignore these traditional tools and do not respond to them in attended manner.

New trends gradually used by Slovak tourism enterprises include mostly event marketing, WOM marketing, mobile marketing (advertising text messages, mobile version of web site and partially QR codes) and viral marketing (although this one is missing entertaining, shocking idea and story which should present leitmotiv of further advertising spread). We do not consider them as typical viral messages. Frey (2011), however, distinguishes between passive and active viral marketing. According to this classification we can media campaigns providing discounts understand as a part of viral marketing if the only criterion is a rapid spread of message among customers. Another type of its use are enterprises' fan pages on social networks, where customers publish own photographs from their package tours, comment it, add reviews and these spread among other Internet users.

We did not recognize use of guerilla marketing, buzz marketing, etc., which offer possibility to create a creative campaign with surprisingly strong reaction and minimal investment of financial resources. The most decisive is moment of surprise, entertainment, joy and appropriate localisation of the campaign. Social media offer one occasion (online wiki sites, online sites allowing sharing content and voting, social networks etc.), their advantage is to attend direct personal contact with potential visitors.

An alternative form to traditional communication tools is represented by mobile marketing. QR codes are widely useful in providing important information to customers and replace writing communication with customers. Their advantage lies in the fact that no special devices are needed to their decoding. An interesting way of communication is augmented reality which enables visitors' orientation in the region. It is compatible with newer types of mobile phones and based on picture scan, it enables virtual visit of attractions, checking of cultural programmes in real time, localisation of ATMs, restaurants, or it can serve as GPS navigator.

For those who create marketing communication campaigns in enterprises, it is necessary to come up with creative content which would evoke emotions and to step out of line, to be different and make step into unknown. In marketing, it is worth to step into unknown than to run in circle.

Acknowledgement

The paper was prepared as a part of VEGA project 1/0509/16 Development perspectives of volunteer tourism in Slovakia.

References

- [1] BECKER, M. ARNOLD, J. (2010). Mobile Marketing for Dummies. Hoboken : Wiley Publishing, 2010. ISBN 978-0-470-61668-0.
- [2] BENNET, P. (1988). Marketing. Boston : McGraw-Hill Book Enterprise. 1988.
- [3] BRUHN, M. (2013). Kommunikations politik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. vydanie, München : Verlag Vahlen, 2013. ISBN 978-3-8006-4549-7.
- [4] FILL, Ch. (2002). CIM Coursebook 02/03. Integrated Marketing Communications. London : Butterworth-Heinemann. 2002. ISBN 07506 5708 1.
- [5] FORET, M. (2003). Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [6] FREY, P. (2011). Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. Praha : Management Press, 2011. 2012. S. ISBN 978-80-7261-237-6.
- [7] GARBARSKI, L. RUTKOWSKI, I., WRZOSEK, W. (2000). Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. 3. vydanie. Warszawa : PWE, 2000. ISBN 83-208-1318-2.
- [8] HUDSON, S. (2008). Tourism and Hospitality Marketing. A Global Perspective. London : SAGE Publications Ltd, 488 p. ISBN 978-1412946872.
- [9] IZQUIERDO, Y. A., OLARTE, P.C., REINARES, L. E. (2015). Attitudes toward mobile advertising among users versus non-users of the mobile Internet. In TELEMATICS AND INFORMATICS, vol. 32, Issue: 2, Pages: 355-366, 2015. ELSEVIER SCIENCE BV, AMSTERDAM, NETHERLANDS. ISSN: 0736-5853.
- [10] KIMMEL, A. J. (2010). Connecting with consumers. New York : Oxford University Press, 2010. 304 p. ISBN 978-0-19-955651-9.
- [11] KLEPEK, M. (2014). Nové trendy online marketingové komunikace jako prostředek pro zvyšování atraktivity měst a obcí v Moravskoslezském kraji. In XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Sborník příspěvků. (Hustopeče 18.-20.6.2014. ISBN 978-80-210-6840-7.
- [12] KMEŤKO, Miroslav - BADURA, Peter. Volatilita pri investovaní. In Priebežné výsledky riešenia grantových úloh VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku, VEGA č. 1/0064/13 Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR, VEGA č. 1/0042/13 Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiach v SR : zborník vedeckých statí. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3957-9, s. 122-129. VEGA 1/0042/13.
- [13] KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. (2010). Marketing for Hospitality and Tourism. 5. vydanie. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2010. 683 p. ISBN 9780135045596.
- [14] KOTLER, Ph. et al. (1994). Marketing Management. 8. vydanie. New Jersey : Prentice Hall, 1994. ISBN 9780137229505.

- [15] KOTLER, Ph. et al. (2007). Moderní marketing. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 013040-4403.
- [16] KOTLER, Ph., KELLER, K. L. (2013). Marketing Management. 14. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [17] KUČEROVÁ, J., STRAŠÍK, A., ŠEBOVÁ, Ľ. (2006). Ekonomika podniku cestovného ruchu. 1. vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2006. - 107 s. - ISBN 80-8083-215-3.
- [18] LIU, Zw., PARK, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. TOURISM MANAGEMENT, Volume: 47, Pages: 140-151, 2015. ELSEVIER SCI LTD, THE BOULEVARD, LANGFORD LANE, KIDLINGTON, OXFORD OX5 1GB, OXON, ENGLAND, ISSN: 0261-5177.
- [19] MARÁKOVÁ, V. (2009). Uplatňovanie nástrojov marketingovej komunikácie v mestských a kúpeľných strediskách cestovného ruchu na Slovensku. In Cestovný ruch - teória a prax v podmienkach globalizácie : zborník pri príležitosti 45. výročia vzniku Katedry cestovného ruchu a spoločného stravovania : Vyhne, 14. - 15. mája 2009. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8083-744-0. S. 262-270.
- [20] MCCABE, S. (2009). Marketing Communications in Tourism & Hospitality. Concepts, Strategies and Cases. 1st. Edition. Oxford : Elsevier, 2009, 300 p. ISBN 978-0-7506-8277-0.
- [21] MEFFERT, H. (1986). Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. 7. vydanie. Wiesbaden : Gabler Verlag, 1986. ISBN 978-34-096-9014-0.
- [22] MIDDLETON, V. T. C. et al. (2009). Marketing in Travel and Tourism. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2009. 502 p. ISBN 9780750686938.
- [23] NIESCHLAG, R., DICHTL, E., HÖRSCHGEN, H. (1997). Marketing. Berlin: Duncker & Humblot, 1997. 1116 p. ISBN 978-3428087853.
- [24] NIININEN, O, et al. (2007). Customer empowerment in tourism through Consumer Centric Marketing (CCM). In Qualitative Market Research, 10 (3). pp. 265-281. ISSN 1352-2752.
- [25] PALATKOVÁ, M. (2006). Marketingová stratégia destinácie cestovního ruchu. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1014-5.
- [26] PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. (2003). Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80 -247-0254-1.
- [27] POMPUROVÁ, K.; STRNÁDOVÁ P. (2013). Organized events: an opportunity for small and medium tourism enterprises. In Current issues of tourism research. London : STS science center, 2013. ISSN 2048-7878. Vol. 3, no. 2 (2013), pp. 21-27.
- [28] STAPLETON, J., THOMAS, M., J. (1998). How to Prepare a Marketing Plan: A Guide to Reaching the Consumer Market. Vermont : Gower Publishing, 1998. ISBN 05-660-7784-1.
- [29] ŠMARDOVÁ, Ľ. (2009). Zmeny v spotrebiteľskom správaní návštevníkov v cestovnom ruchu v čase hospodárskej krízy. In Ekonomická revue cestovného ruchu : vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2009. ISSN 0139-8660. Roč. 42, č. 3-4 (2009), s. 213 – 214.

- [30] TIAGO, M.B., PINHEIRO, M. T., VERÍSSIMO, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? In Business Horizons, Volume 57, Issue 6, Nov.-dec. 2014, p. 703 – 708, ISSN 0007-6813, Imprint: Elsevier.
- [31] WIKTOR, J. W. (2013). Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2013. ISBN 978-83-01-17390-6.

Contact

Ing. Radka Marčeková, PhD.
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics,
Tajovského Street No. 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: radka.marcekova@umb.sk

Mgr. Ivana Šimočková, PhD.
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics,
Tajovského Street No. 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: mramuchova@gmail.com

Ing. Ľubica Šebová, PhD.
Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics,
Tajovského Street No. 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: lubica.sebova@umb.sk

ACCOUNTING POLICY OPTIONS IN THE FIELD OF EQUITY IN ORDER TO AVERT POSSIBLE BANKRUPTCY STATUS OF THE COMPANY

MOŽNOSTI BILANČNEJ POLITIKY V OBLASTI VLASTNÉHO IMANIA ZA ÚČELOM ODVRÁTENIA ÚPADKU SPOLOČNOSTI

Anton Marci, Radka Šumanová

ABSTRACT

Due to legislation which establishes new rules for selected types of entities, it is important for companies to choose such options provided by accounting policy to enable it to avert bankruptcy of the company as defined under the legislation. For a company which is bankrupt or close to bankruptcy, legislation has laid down certain restrictions on transactions with related parties. Company management should use instruments of accounting policy to avert bankruptcy of the company. Legislation provides the statutory body even an obligation to take measures to avert bankruptcy of the company. Especially micro and small entities may be negatively affected by legislation. In some cases, can be applied simple and effective options to avoid bankruptcy or the status of company in crisis as defined by legislation. The article is focused on these types of entities and the possibility of averting the bankruptcy status.

KEY WORDS

equity, capital funds, company in bankruptcy, company in crisis.

JEL CLASSIFICATION

M40, M41

1. Úvod

Účtovná jednotka je na základe ustanovení právnej úpravy povinná zostaviť účtovnú závierku za účtovné obdobie, pričom účtovná závierka vybraných typov účtovných jednotiek sa zverejňuje v registri účtovných závierok a slúži ako zdroj informácií pre ich používateľov.¹Od roku 2016 pritom účtovná jednotka musí zohľadňovať aj ustanovenia právnej úpravy vyplývajúce z novelizácie Obchodného zákonníka, ktoré určujú merateľné kritériá pre spoločnosti v kríze. Prioritným zámerom manažmentu účtovnej jednotky je aj na základe znenia predmetných ustanovení Obchodného zákonníka sa kríze vyhnúť. Na základe právnej úpravy by pritom účtovná jednotka mala dbať na pomer vlastného imania k záväzkom účtovnej jednotky, nakoľko ak nesplní zákonom požadované kritériá pomeru vlastného imania a záväzkov, stáva sa spoločnosťou v kríze. Právna úprava účtovníctva a zodpovedný manažment účtovnej jednotky pri správnej voľbe bilančných politík a dôraze na zodpovednosť vlastníkov účtovnej jednotky za podnikanie a finančnú situáciu účtovnej jednotky môžu pomôcť predísť tomu, aby bola účtovná jednotka spoločnosťou v kríze. Účtovná jednotka, ako aj zákonom vymedzený okruh osôb (vlastníci a blízke osoby) sa na základe vyššie spomenutých skutočností môžu vyhnúť obmedzeniam, ktoré právna úprava zavádza pre spoločnosti v kríze a naďalej sa venovať podnikateľskej činnosti.

¹ TUMPACH, M. - UŽÍK, J. - JUHÁSZOVÁ, Z. 2014. *Irregularities in accounting for provision in Slovakia*. 7th International Scientific Conference on Managing and Modelling of Financial Risks Location: Ostrava, SEP 08-09, 2014. PTS I-III Pages: 824-831.

2. Právna úprava ovplyvňujúca spoločnosti v kríze, charakteristika opatrení pre spoločnosti v kríze

Na základe novely číslo 361/2015 Z. z. zákona číslo 513/1991 Zb. Obchodný zákonník (ďalej len „zákon“) sa do legislatívy dostal termín „spoločnosť v kríze“, pričom zákon ďalej bližšie špecifikuje, aké merateľné kritéria sa použijú na zistenie skutočnosti, či spoločnosť je v kríze. Účtovná jednotka je spoločnosťou v kríze, ak je v úpadku alebo jej hrozí úpadok, a táto skutočnosť sa posudzuje na základe pomeru vlastného imania k záväzkom účtovnej jednotky. Zákon jednoznačne určil, že hranicou pre spoločnosť v kríze je pomer vlastného imania a záväzkov menší ako 8 ku 100, pričom pre roky 2016 a 2017 sa uplatňujú prechodné ustanovenia, ktoré toto kritérium určujú na pomer menší ako 4 ku 100 pre rok 2016 a menší ako 6 ku 100 pre rok 2017 a pomer vlastného imania a záväzkov účtovnej jednotky menší ako 8 ku 100 sa prvý krát použije v roku 2018. Znenie § 67b zákona následne ukladá štatutárnemu orgánu účtovnej jednotky, ktorá je spoločnosťou v kríze, urobiť v súlade s požiadavkami potrebnej odbornej alebo náležitej starostlivosti všetko, čo by v obdobnej situácii urobila iná rozumne starostlivá osoba v obdobnom postavení na prekonanie krízy. Následne je v ďalšom § 67c charakterizovaný okruh osôb, ktorých planenia v prospech spoločnosti v kríze sú považované za plnenia nahrádzajúce vlastné zdroje účtovnej jednotky. Jedná sa najmä o vlastníkov účtovnej jednotky, s podielom na základnom imaní presahujúcim hranicu 5 %, členov štatutárných orgánov a osoby blízke vlastníkom alebo manažmentu. Výnimku tvoria podiely podľa osobitných predpisov o kolektívnom investovaní, neinvestičných fondoch, starobnom a doplnkovom dôchodkovom sporení a dlhopisoch. Plnením nahrádzajúcim vlastné zdroje je aj plnenie poskytnuté osobou, pri ktorej je neznámy konečný užívateľ výhod.

Plnenie nahrádzajúce vlastné zdroje účtovnej jednotky je ďalej v § 67d obmedzené na také plnenie, pri ktorom v čase jeho poskytnutia bolo známe, že spoločnosť je v úpadku alebo jej úpadok hrozí, pričom túto skutočnosť bolo možné zistiť pri zostavení priebežnej alebo riadnej účtovnej závierky účtovnej jednotky a to aj v prípade ak nebola zostavená, ale ak by zostavená bola, vyplynulo by z nej, že spoločnosť je v kríze. Zároveň zákon špecifikuje aj ďalšie plnenia, ktoré nie sú plneniami nahrádzajúcimi vlastné zdroje, jedná sa o plnenia podľa reštrukturalizačného plánu, plnenia s dobou splatnosti nižšou ako 60 dní, ak nie sú poskytované opakovane, plnenia vyplývajúce z dodania tovaru alebo poskytnutia služby s odkladom splatnosti nepresahujúcim 6 mesiacov, ak nie je odklad opakovaný a bezodplatné poskytnutie vecí, práva alebo inej majetkovej hodnoty spoločnosti. Na spoločnosť v kríze sa následne vzťahujú ustanovenia § 67f, ktoré zakazujú vrátiť plnenia nahrádzajúce vlastné zdroje definované vyššie do prekonanie krízy. Zákonom určené osoby zároveň majú možnosť počas krízy zabezpečiť záväzok účtovnej jednotky voči veriteľovi viacerými spôsobmi a veriteľ má právo uspokojiť svoju pohľadávku voči účtovnej jednotke priamo od tejto osoby. Zákon v predmetnom ustanovení § 67g neukladá účtovnej jednotke spôsob ako o danej skutočnosti postupovať v účtovníctve a ako danú skutočnosť prezentovať v účtovnej závierke. Bude preto nutné riadiť sa osobitnými predpismi. Zákon zároveň obmedzuje práva veriteľa, ktorý o tom, že spoločnosť je v kríze vedel alebo z poslednej zverejnenej účtovnej závierky mohol vedieť a to tým spôsobom, že môže uspokojiť svoj nárok do výšky rozdielu medzi výškou pohľadávky a hodnotou zábezpeky poskytnutou zákonom určenými osobami.

Spoločnosťou v kríze pritom môže byť len účtovná jednotka, ktorá je spoločnosťou s ručením obmedzeným, akciovou spoločnosťou alebo komanditnou spoločnosťou v prípade, ak jej komplementárom nie je žiadna fyzická osoba. Účtovné jednotky, ktorými sú banka, inštitúcia elektronických peňazí, poisťovňa, zaistovňa, zdravotná poisťovňa, správcovská spoločnosť, obchodník s cennými papiermi, burza cenných papierov a centrálny depozitár cenných papierov nemôže byť účtovnou jednotkou so statusom spoločnosti v kríze. Zákon okrem plnení, ktoré nahrádzajú vlastné zdroje účtovnej jednotky, výslovne zakazuje aj

vrátenie vkladov spoločníkom účtovnej jednotky, ktorá je spoločnosťou v kríze, podľa ustanovení o jednotlivých typoch spoločností a za vrátenie vkladu považuje aj plnenie bez primeraného protiplnenia. Ak boli tieto ustanovenia porušené, plnenie spĺňajúce podmienky stanovené pre zákaz vrátenia vkladu sa musí spoločnosti vrátiť, a to podľa zásad aplikovaných pri bezdôvodnom obohatení. Týmto ustanoveniami zákon obmedzuje vybranému okruhu osôb možnosť nakladať so svojím majetkom z dôvodu snahy o prekonanie krízy účtovnej jednotky.

Vyššie spomenuté ustanovenia zakladajú nový inštitút spoločnosti v kríze, ktorý v legislatíve nebol v minulosti obdobne upravený a obsahové znenie ustanovení o spoločnosti v kríze zakladá predpoklad určitých problémov pre podnikovú sféru, ktorých riešenie jasne nevyplýva zo znenia ustanovení zákona o spoločnosti v kríze. Týmto problémami pri aplikácii ustanovení zákona do podnikovej praxe môže byť nejednoznačnosť postupov pri jednotlivých porušeníach ustanovení o spoločnosti v kríze, nie sú známe povinnosti vlastníkov pri porušení ustanovení o zákaze vyplácania plnení, vrátenia vkladov alebo postup pri hodnotení primeraného protiplnenia a s tým súvisiaca zodpovednosť osôb vymedzených zákonom pre účely ustanovení o spoločnosti v kríze. Preto bude zrejme potrebné postupovať podľa osobitných predpisov, na ktoré ale v ustanoveniach zákona o spoločnosti v kríze nie je poukázané. Problémom pre podnikovú sféru sa môže stať aj neexistencia vymedzených lehôt na nápravu vzniknutého statusu spoločnosti v kríze. Zo znenia zákona nie je zjavné, či účtovná jednotka musí čakať na možnosť vyplácania plnení na vyhotovenie riadnej individuálnej alebo konsolidovanej účtovnej závierky za obdobie, z ktorej vyplynie, že spoločnosť už nespĺňa merateľné kritériá na jej označenie ako spoločnosť v kríze, alebo sa na ňu ustanovenia zákona o spoločnosti v kríze prestanú vzťahovať v priebehu účtovného obdobia, pokiaľ dôjde k náprave stavu a z priebežnej účtovnej závierky vyplynie alebo by vyplynulo, ak by bola zostavená, že účtovná jednotka už nie je spoločnosťou v kríze.

Podstatným prvkom ustanovení zákona o spoločnosti v kríze sa na základe vyššie uvedeného stáva povinnosť štatutárneho orgánu účtovnej jednotky v súlade s požiadavkami potrebnej odbornej starostlivosti alebo náležitej starostlivosti urobiť všetko, čo by bolo v obdobnej situácii urobené zo strany inej rozumne starostlivej osoby v obdobnom postavení na prekonanie krízy. Dané ustanovenie v sebe zároveň nesie implicitne stanovenú povinnosť o potrebe zohľadnenia merateľných kritérií zo strany štatutárneho orgánu účtovnej jednotky, pričom základnou možnosťou a povinnosťou štatutárneho orgánu je dôsledné sledovanie merateľných kritérií už počas účtovného obdobia s cieľom situáciu riešiť preventívne predtým, ako bude za účtovné obdobie vyhotovená riadna individuálna alebo konsolidovaná účtovná závierka účtovnej jednotky a pomocou správneho nastavenia bilančných politík prekonať krízu spoločnosti v priebehu účtovného obdobia. Nutnou podmienkou pre úspešné plnenie povinnosti štatutárneho orgánu spoločnosti je spolupráca s vlastníkmi účtovnej jednotky a ich ochota podieľať sa na riešení situácií, ktoré by mohli účtovnú jednotku priviesť do stavu, v ktorom bude na základe merateľných kritérií označená ako spoločnosť v kríze. Nižšie sa venujeme teoretickým a praktickým možnostiam prekonania krízy alebo zabránenia vzniku krízy definovanej zákonom s využitím bilančných politík v oblasti vlastného imania účtovnej jednotky.

3. Teoretické vymedzenie možností účtovnej jednotky v oblasti vlastného imania použiteľných pre odvrátenie statusu spoločnosti v kríze

Účtovná jednotka účtuje a vykazuje zložky vlastného imania, ktoré predstavujú rozdiel majetku a záväzkov, podľa právnej úpravy na účtoch účtovných skupín 41 až 43, pričom sa tu účtujú a vykazujú kapitálové fondy tvorené a doplňované z kapitálových peňažných a nepeňažných vkladov a fondy, ktoré účtovná jednotka tvorí zo zisku. Účty týchto účtovných

skupín predstavujú hranicu možností, ktoré môže účtovná jednotka využiť pre odvrátenie statusu spoločnosti v kríze. Zásadnou potrebou účtovnej jednotky pre odvrátenie statusu spoločnosti v kríze je, aby pomer vlastného imania, ktoré predstavuje súčet hodnôt účtov vykázaných vo vlastnom imaní účtovnej jednotky, a záväzkov spoločnosti bol vyšší ako 4 ku 100 pre rok 2016, 6 ku 100 pre rok 2017 a 8 ku 100 pre rok 2018 a roky nasledujúce po tomto období. Teoretickými možnosťami pre splnenie zásadnej potreby účtovnej jednotky pre odvrátenie statusu spoločnosti v kríze je teda zvýšenie vlastného imania, ktoré môže dosiahnuť viacerými spôsobmi, ktorým sa venujeme nižšie.

Ak sa účtovná jednotka chce vyhnúť statusu spoločnosti v kríze, môže pre tento účel zvýšiť základné imanie na potrebnú úroveň. Táto možnosť je zároveň administratívne náročnejšia, ako iné možnosti v oblasti vlastného imania, nakoľko zmeny v základom imaní sú zapisované do príslušného registra podľa osobitného predpisu. Ďalšou možnosťou účtovnej jednotky v tejto oblasti je zvýšenie emisného ážia, ktoré ale vzniká ako rozdiel medzi menovitou hodnotou vydaných akcií a emisným kurzom práve pri zvyšovaní základného imania upísaním nových vkladov alebo akcií, pričom z vyššie uvedeného vyplýva, že táto teoretická možnosť je súvisiaca so zvyšovaním základného imania účtovnej jednotky. Medzi administratívne menej náročné riešenie môžeme zaradiť zvýšenie a tvorbu ostatných kapitálových fondov, ktoré pri ich vytvorení nezvyšujú základné imania, ale sú súčasťou vlastného imania a tým ovplyvňujú jeho výšku. Účtovná jednotka nepodlieha pri tvorbe a zvyšovaní ostatných kapitálových fondov rovnakej regulačnej záťaži ako pri zvyšovaní základného imania a tvorbe emisného ážia. Ostatné kapitálové fondy sú tvorené najmä bezodplatne prijatým majetkom od spoločníkov. Teoreticky je pre účtovnú jednotku možné v pomerne krátkom časovom rozmedzí zaúčtovať a zvýšiť ostatné kapitálové fondy, aby sa vyhla statusu spoločnosti v kríze. Je samozrejme nevyhnutné aby spoločníci alebo vlastníci účtovnej jednotky poskytli bezodplatne majetok v danej hodnote. Legislatíva v prípade ostatných kapitálových fondov neobmedzuje účtovanie na účte ostatných kapitálových fondov výhradne na bezodplatne prijatý majetok, takže účtovná jednotka tu môže teoreticky zaúčtovať a vykázať aj záväzky voči spoločníkom, ktorí sa rozhodli ich celkovo alebo čiastočne ponechať v účtovnej jednotke a vzdali sa nároku na ich vyplatenie. Účtovná jednotka môže využiť aj bilančnú politiku pri tvorbe oceňovacích rozdielov z precenenia majetku a záväzkov, ak spĺňa na účtovanie a vykazovanie oceňovacích rozdielov z precenenia majetku a záväzkov náležitosti dané právnu úpravou.² V tomto prípade je pre účtovnú jednotku možné účtovať a vykázať rozdiely z precenenia cenných papierov a podielov alebo derivátov, pričom veľkostne má zúžené možnosti účtovania a vykazovania o oceňovacích rozdieloch z precenenia majetku a záväzkov účtovná jednotka, ktorá je podľa veľkostných kritérií mikro účtovnou jednotkou. Účtovná jednotka, ktoré v danom účtovnom období bola zlúčená, splynula alebo sa rozdelila, môže na zabránenie vzniku statusu o spoločnosti v kríze využiť účtovanie o oceňovacích rozdieloch z precenenia pri zlúčení, splynutí a rozdelení. Ak si účtovná jednotka zvolí pre zabránenie vzniku statusu spoločnosti v kríze zvýšenie základného imania, môže využiť aj možnosti pri vzniku zákonného rezervného fondu z kapitálových vkladov, pričom sa tu uplatňujú rovnaké obmedzenia, ako v prípade zvyšovania základného imania a nie všetky účtovné jednotky sú povinné zákonný rezervný fond z kapitálových vkladov tvoriť. Účtovná jednotka zvyšujúca základné imania, ktoré ešte nebolo zapísané v príslušnom registri podľa osobitného predpisu, môže toto zvýšenie vlastného imania vykázať na účte zmien základného imania.

Účtovná jednotka môže pre odvrátenie krízy využiť aj možnosť ponechania výsledku hospodárenia v spoločnosti na účte nerozdelený zisk minulých rokov po poukázaní povinného podielu podľa osobitného predpisu v zákonnom rezervnom fonde tvorenom zo zisku. Zároveň

² BEDNÁROVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. 2015. *Oceňovanie ako metodický prostriedok účtovníctva*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 214 s. ISBN 978-80-8168-314-5.

môže účtovná jednotka rozhodnúť o úhrade neuhradenej straty minulých rokov spoločníkmi a tým zvýšiť hodnotu vlastného imania, ktoré neuhradená strata minulých rokov znižuje.

Na základe vyššie spomenutého má účtovná jednotka z teoretického hľadiska určité možnosti postupovať pri tvorbe bilančnej politiky tak, aby sa vyhla statusu spoločnosti v kríze. Je nutné podotknúť, že aj podľa právnej úpravy je za zvrátenie hrozby úpadku zodpovedný štatutárny orgán, ako aj vlastníci účtovnej jednotky, pričom štatutárnemu orgánu právna úprava ukladá povinnosť urobiť všetko v súlade s definíciou v právnej úprave tak, aby účtovná jednotka prekonala krízu, z čoho môžeme odvodiť aj implicitnú povinnosť štatutárneho orgánu postupovať tak, aby sa účtovná jednotka kríze vyhla. Nie je pritom vylúčené, že najmä vo veľkostnej kategórii mikro- a malých účtovných jednotiek aj spoločnosti, ktoré nemajú problém so splácaním záväzkov voči veriteľom, budú považované za spoločnosti v kríze podľa merateľných kritérií, teda pomeru vlastného imania a záväzkov. Právna úprava pritom neustanovuje, ako vykazovať a účtovať plnenia nahrádzajúce vlastné zdroje, len obmedzuje ich vyplatenie na dobu, keby spoločnosť nebude v kríze.

4. Praktická aplikácia vybraných teoretických možností účtovnej jednotky pre odvrátenie statusu spoločnosti v kríze

Účtovná jednotka XYZ, s. r. o., ktorá je mikro- účtovnou jednotkou, si v mesiaci november 2016 vyhotoví priebežnú účtovnú závierku, v ktorej zistí nasledujúci stav majetku, záväzkov a rozdielu majetku a záväzkov, uvedený v Tabuľke číslo 1 nižšie:

Tab. 1: Vybrané údaje priebežnej účtovnej závierky účtovnej jednotky XYZ, s. r. o.

Strana aktív	Bežné účtovné obdobie	Strana pasív	Bežné účtovné obdobie
Majetok	18 400,00 €	Vlastné imanie	400,00 €
Zásoby	600,00 €	Základné imanie	5 000,00 €
Pohľadávky	1 000,00 €	Výsledok hospodárenia	- 4 600,00 €
Peniaze a účty v bankách	11 000,00 €	Ostatné krátkodobé záväzky	30 600,00 €
SPOLU M:	31 000,00 €	SPOLU VI a Z:	31 000,00 €

Z údajov v tabuľke vyplýva, že spoločnosť má pomer vlastného imania k záväzkom nižší ako 4 ku 100, čo je kritérium potrebné pre vyhnutie sa statusu spoločnosti v kríze pre rok 2016 a ak by situácia nevyriešila, začali by sa ňu uplatňovať príslušné ustanovenia zákona o spoločnostiach v kríze. Medzi ostatnými krátkodobými záväzkami je aj dotácia bankového účtu od spoločníka vo výške 11 000,-- EUR. Spoločník sa na základe zlého výsledku hospodárenia a nízkeho pomeru vlastného imania voči záväzkom spoločnosti rozhodol, že túto sumu v spoločnosti ponechá a tento majetok, ktorý bezodplatne poskytol účtovnej jednotke, bude súčasťou ostatných kapitálových fondov. Riadna účtovná závierka účtovnej jednotky XYZ, s. r. o., bude obsahovať k 31.12.2016 skutočnosti uvedené v tabuľke číslo 2 nižšie:

Tab. 2: Vybrané údaje riadnej účtovnej závierky účtovnej jednotky XYZ, s. r. o.

Strana aktív	Bežné účtovné obdobie	Strana pasív	Bežné účtovné obdobie
--------------	-----------------------	--------------	-----------------------

³ PAKŠIOVÁ, R. – KUBAŠČÍKOVÁ, Z. 2015. *Business Property of Company and Investments*. 16th Annual Conference on Finance and Accounting (ACFA) Location: Prague, MAY 29, 2015. *Procedia Economics and Finance*. Volume: 25. Pages: 70-78.

Majetok	18 400,00 €	Vlastné imanie	11 400,00 €
Zásoby	600,00 €	Základné imanie	5 000,00 €
Pohľadávky	1 000,00 €	Ostatné kapitálové fondy	11 000,00 €
Ostatné pohľadávky	1 000,00 €	Výsledok hospodárenia	- 4 600,00 €
Peniaze a účty v bankách	11 000,00 €	Ostatné krátkodobé záväzky	20 600,00 €
SPOLU M:	32 000,00 €	SPOLU VI a Z:	32 000,00 €

Z údajov v tabuľke 2 vyplýva, že účtovná jednotka XYZ, s. r. o. má pomer vlastného imania k záväzkom vyšší ako 4 ku 100 a odvrátila vďaka rozhodnutiu spoločníka status spoločnosti v kríze.

5. Záver

Nové pravidlá pre určenie spoločností v kríze sú pre účtovné jednotky podnetom k aktívnej tvorbe bilančných politík v oblasti vlastného imania, pričom právna úprava účtovným jednotkám poskytuje určité možnosti riešenia hroziaceho úpadku tak, ako je definovaný v legislatíve. Podstatné je pritom zameranie sa na merateľné kritériá, ktoré môžu znamenať pre účtovné jednotky získanie statusu spoločnosti v kríze aj v prípade, že nie sú platobne neschopné. Z tohto titulu je vhodné využiť možnosti ponúkané pri účtovaní a vykazovaní vlastného imania, pričom dôležitým argumentom pre vlastníkov a štatutárny orgán účtovných jednotiek, by malo byť obmedzenie vyplácania plnení voči týmto osobám, ak sa spoločnosť dostane do krízy na účely právnej úpravy. V tom prípade bude prínosné využiť metódy bilančnej politiky a zvýšiť niektorú zo zložiek vlastného imania tak, aby účtovná jednotka mala vyšší pomer vlastného imania k záväzkom ako je zákonom stanovená hranica a mohla aj naďalej vyplácať plnenia vlastníkom a iným osobám vymedzeným zákonom.

Zo znenia príslušných ustanovení zákona vyplývajú zároveň nejednoznačnosti, ktoré môžu pre podnikovú prax predstavovať problémy, pri riešení ktorých sa bude potrebné spoľahnúť na osobitné predpisy a využiť možnosti vyplývajúce z ustanovení zákona o odbornej alebo náležitej starostlivosti štatutárneho orgánu účtovnej jednotky, najmä preventívne pôsobenie na oblasť vlastného imania a spolupráca s vlastními účtovnej jednotky, ktoré sú v prípade mikro- účtovných jednotiek a malých účtovných jednotiek často totožné so štatutárnym orgánom. Štatutárne orgány, ktoré nie sú zároveň totožné s osobami vlastníkov účtovnej jednotky budú nútené prípadné ohrozenie účtovnej jednotky statusom spoločnosti v kríze na základe predmetných ustanovení zákona komunikovať a hľadať spoločné riešenie danej situácie.

Literatúra

- [1] BEDNÁROVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A., 2015. Oceňovanie ako metodický prostriedok účtovníctva. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-314-5.
- [2] TUMPACH, M. - UŽÍK, J. - JUHÁSZOVÁ, Z. 2014. Irregularities in accounting for provision in Slovakia. 7th International Scientific Conference on Managing and Modelling of Financial Risks Location: Ostrava, SEP 08-09, 2014. PTS I-III Pages: 824-831. ISBN 978-80-248-3631-7

- [3] PAKŠIOVÁ, R. – KUBAŠČÍKOVÁ, Z. 2015. Business Property of Company and Investments. 16th Annual Conference on Finance and Accounting (ACFA) Location: Prague, MAY 29, 2015. Procedia Economics and Finance. Volume: 25. Pages: 70-78. ISSN 2212-5671
- [4] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov
- [5] Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- [6] Zákon č. 361/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 203/2011 Z. z. o kolektívnom investovaní v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony
- [7] Zákon č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- [8] Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon
- [9] Zákon č. 91/2016 Z. z. o trestnej zodpovednosti právnických osôb a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [10] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- [11] Opatrenie Ministerstva financií SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva v znení neskorších predpisov.
- [12] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2012/30/EÚ z 25. októbra 2012 o koordinácii ochranných opatrení, ktoré členské štáty vyžadujú od obchodných spoločností na ochranu záujmov spoločníkov a tretích osôb v zmysle druhého odseku článku 54 Zmluvy o fungovaní Európskej únie, pokiaľ ide o zakladanie akciových spoločností a udržiavanie a zmenu ich základného imania, s cieľom dosiahnuť rovnocennosť týchto opatrení (prepracované znenie) (Ú. v. EÚ L 315, 14. 11. 2012)
- [13] Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkach, konsolidovaných účtovných závierkach a súvisiacich správach určitých druhov podnikov, ktorou sa mení smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/43/ES a zrušujú smernice Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS v znení neskorších úprav.

Contact

Ing. Anton Marci

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Informatics, Department of Accountancy and Auditing

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: anton.marci77@gmail.com

Ing. Radka Šumanová

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Informatics, Department of Accountancy and Auditing

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: r.sumanova@gmail.com

QUALITY OF THE MANAGERS VERSUS COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES

Peter Marinič¹

ABSTRACT

Article is concerned about the competitiveness of the enterprise depending on the quality of managerial skills. Competitiveness is characterized through financial performance, as an expression of corporate competitiveness. Enterprises are thus categorized based on the modified method INFA. Quality of management skills is characterized through the managers' ability to evaluate selected aspects of reality in accordance with their objectified evaluation. The aim of the article is thus to identify relationship of the quality of the managers and enterprise competitiveness.

KEY WORDS

Quality; manager's quality; enterprise competitiveness; corporate performance.

JEL CLASSIFICATION

M 21, L 15, L 66

1. Introduction

The concept of competitiveness, as well as the quality is largely used in various contexts. Thus there is lot of possible connection between quality and competitiveness of the enterprise. But due to the variety of the definitions of the concepts, the relationship also varies from the case to the case and from the author to the author. So it is important to define the meaning of the competitiveness and quality to get these concepts to relationship. If we look to the development of both concepts, it is possible to identify the tendencies for complexity. Quality is not only the product without any discords or the product for use by consumers, but also the characteristic of the whole enterprise, its production possibilities, supplier's relation, and employees working conditions or managerial work. Competitiveness also contains not only the output evaluation but also the source view to the topic (resource-based or market-based view). Moreover it is possible to characterised competitiveness through the potential of enterprise, as the ability of the enterprise to fulfil this potential.

In the simplest way, competitiveness can be seen as the ability of the enterprises to succeed in comparison to others competitors. The common sense of the term implies the meaning of the word as the ability of the enterprise – or the entity in the general sense of the term – to compete with the rivals at the market, or to be successful in compare with – better than – the other competitors (Jirasek 2001). There are factors which has influence to enterprise competitiveness on the one hand. On the other hand there is the evaluation of the competitiveness, maybe is better to say the measurement of the competitiveness. There are two basic approaches to measurement of the enterprise competitiveness – non-financial and financial.

Evaluation of the enterprise competitiveness is connected to its successfulness or in other words with the enterprise performance. Success of the enterprise depends on the business goals and the ability of the enterprise to reach these set of business goals – financial or non-

¹ First and last name of the author(s) incl. academic degrees, affiliation, e-mail.

financial (Arora et. al. 1997). For the evaluation of the financial set of goals key performance indicators can be used to identify the ability of the enterprise successfulness. According to the study of using the business performance by chosen financial indicators there are several groups which are usually used to evaluate business performance. (Ferguson, Dickenson 1982) To such financial indicators belongs financial performance – revenues-based indicators, return on assets, profitability (other than ROA); operating performance – market share, productivity; total performance – subjectively perceived performance, competitor-compared performance. According these results most commonly used financial tools for measurement of enterprise competitiveness are represented by profitability, especially by return on assets. (Hult et. al. 2008)

Quality has its own long history and development in that history. There are a lot of important people connected with the term of quality and a lot of definitions of the term itself. Quality can be seen as the ability of enterprise to produce the goods that “fit for use/purpose” as Juran formulated it (Mateides 2006). Quality can be also perceived as the conformance to requirements which is the quality certificates point of view – family of certificates according to ISO 9000. It is possible to understand the term of quality of the production in the sense of ability of the product to satisfy customer needs. Customers’ satisfaction can be seen as the results of the process of customers’ comparison between their expectations, visions with the perception of the reality. (Anderson 1994). It can be also seen as the process of making the judgement evaluation of the transaction made. It can be assumed that products that satisfy customers’ needs, is interpreted by that customers as the product which obtain certain level of quality (Selnes 1993). All abovementioned definitions of quality need the managers able to do correct steps in their decision making, and running the business. Managers are thus the person providing the managerial functions such as the planning, organising, motivation a control. Managers also search for the information, and are responsible for the information distribution among other employees in enterprise. There are roles, which managers are supposed to deliver: Interpersonal roles; Information roles and Decisions roles.

2. Methodology

The aim of the article can be summarized as finding answer to the question if there is relationship between evaluation of chosen aspects of reality from the managers’ point of view – measured through the questionnaire survey – corresponding to the evaluation of these aspects evaluated according to objective data and the enterprise competitiveness measured through the modified opportunity costs based on volume of return on equity.

Enterprises are divided according to their level of competitiveness measured through the profitability, concretively return of equity. This approach is used by Ministry of Industry and Trade of Czech Republic in its analytical materials “Financial analysis of the corporate sector of industry and construction” (Ministry of Industry and Trade 2010-2013). It uses the pyramidal decomposition of profitability, concretively return on assets to the other financial indexes, according to which there is opportunity to evaluate the situation of the chosen enterprise or the whole branch.

The evaluation of the enterprises financial situation is based on the primary goal which is fulfilled by the enterprises – profit maximization. That premise takes in consideration the fact that for the long-term existence of the enterprise it supposed to be able to generate profit in volume satisfying owner as the investors of enterprise capital. The precise volume of the satisfying profit is difficult to identify but modified opportunity model can be used to set the borders for evaluation of return on equity. The risk carried by the owners of the enterprise is incorporated in the opportunity cost of equity (r_e). It represents return on equity (appreciation) that could be achieved if capital is invested to the alternative – second best – investment

opportunity with the same risk. According to this return on equity the enterprises were categorized to the three groups using the value of opportunity cost of equity (r_e) and zero value as separating borders.

First group of enterprises which reach the return on equity higher than the value of opportunity cost of equity are considered as the enterprises creating value. Second group is composed of enterprise with positive non-zero value of return on equity which is less than value of opportunity cost of equity. These enterprises are said to be profit-making enterprises and the rest group of enterprises are those which return of equity is less or equals to zero and are called lose-making enterprises.

3. Data and their interpretation

Introduced concept of managers' quality as a factor of competitiveness, which is conceived in terms of the ability of managers to assess selected aspects of reality with an impact on the competitiveness of the company judged by the performance of the company, as an expression of its competitiveness, can be verified using the data of the enterprises of the food-processing industry. This verification is possible due to the availability of data from a questionnaire survey, which was carried out under the specific research conducted at the Department of Corporate Economy Faculty of Economics and Administration Masaryk University. This specific research was aimed at analyzing the links in customer satisfaction and performance of food business, and was carried out between 2013 and 2015. This research was a questionnaire survey carried out in 2013 on a sample of 101 food businesses and 9298 consumers of products of these enterprises.

Figure 1: Paired sample test of managers' ability to evaluate selected aspect of reality

	Paired Samples Correlations			Paired Samples Test							
	N	Correlation	Sig.	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
							Lower	Upper			
Pozadavky & M_Pozadavky	7437	,015	,187	-4,556	1,818	,021	-4,597	-4,515	-216,174	7436	0,000
Spokojenost & M_Spokojenost	6804	,047	,000	-1,368	2,262	,027	-1,422	-1,315	-49,905	6803	0,000
Design & M_Design	7230	,046	,000	-2,052	2,213	,026	-2,103	-2,001	-78,857	7229	0,000
Por_Cena & M_Por_Cena	6706	,042	,001	-1,308	2,610	,032	-1,371	-1,246	-41,052	6705	0,000
Por_Kvalita & M_Por_Kvalita	7264	,023	,048	-2,153	2,213	,026	-2,204	-2,102	-82,889	7263	0,000
Tradicia & M_Kvalita	7165	,108	,000	-1,622	2,707	,032	-1,685	-1,560	-50,724	7164	0,000
Kvalita & M_Kvalita	7073	,016	,176	-2,123	2,158	,026	-2,173	-2,072	-82,709	7072	0,000
Flexibilita & M_Flexibilita	6651	-,007	,556	-2,473	2,554	,031	-2,534	-2,411	-78,950	6650	0,000
Cena & M_Cena	6822	,006	,637	-1,171	2,453	,030	-1,229	-1,113	-39,434	6821	,000
Sluzby & M_Sluzby	6721	,072	,000	-1,192	2,898	,035	-1,262	-1,123	-33,730	6720	,000

Source: own processing, data extracted from own survey

The results of the statistical significance of each identified differences of mean indicate a statistically significant difference (p-value based on all aspects assessed lower than arbitrarily selected threshold of significance $\alpha = 0.05$). The highest average values based on the mean's difference in the assessment evaluation fulfilled customer requirements (-4.556), but this difference is due to the diversity of used rating scales. All other selected aspects have negative differences in the mean values, thus the evaluation of managers of surveyed enterprises are more positive in evaluating than the consumers' evaluation of same aspects. The difference is within the range from -1.171 (for evaluation of the factor prices) to -2.473 (in evaluating the flexibility factor), with a mean difference at -1.5463, without taking into account the impact assessment meeting the requirements of the customer.

Figure 2: Analysis of the managers' ability for the value-creating enterprises

	Paired Samples Correlations			Paired Samples Test							
	N	Correlation	Sig.	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
				Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
							Lower	Upper			
Pozadavky & M_Pozadavky	1585	,000	,991	-4,512	1,528	,038	-4,587	-4,436	-117,556	1584	0,000
Spokojenost & M_Spokojenost	1358	,017	,522	-1,230	2,287	,062	-1,352	-1,109	-19,831	1357	,000
Design & M_Design	1467	,001	,964	-1,993	2,578	,067	-2,125	-1,861	-29,615	1466	,000
Por_Cena & M_Por_Cena	1472	,005	,852	-1,794	2,453	,064	-1,920	-1,669	-28,060	1471	,000
Por_Kvalita & M_Por_Kvalita	1495	-,013	,607	-2,318	2,154	,056	-2,428	-2,209	-41,620	1494	,000
Tradicia & M_Kvalita	1585	,118	,000	-0,919	2,772	,070	-1,055	-0,782	-13,195	1584	,000
Kvalita & M_Kvalita	1516	-,034	,182	-2,124	2,126	,055	-2,231	-2,017	-38,902	1515	,000
Flexibilita & M_Flexibilita	1516	-,043	,094	-1,856	2,961	,076	-2,005	-1,707	-24,412	1515	,000
Cena & M_Cena	1403	,003	,900	-1,824	2,288	,061	-1,944	-1,704	-29,855	1402	,000
Sluzby & M_Sluzby	1516	,059	,022	-,590	2,882	,074	-,736	-,445	-7,976	1515	,000

Source: own processing, data extracted from own survey

Analysis of differences in the mean values confirms a statistically significant difference in for all variables of interest (limit of significance for the difference in mean values at all variables showed values much lower than the arbitrarily chosen threshold $\alpha = 0.05$). A differential mean values ranged from -0.590 to -2.318, with a mean difference of -1.628 level, without taking account of the impact evaluation of fulfilment of customer requirements. In all cases, it is possible to state that, like in the previous part of the analysis food-processing enterprises, there is overestimation of selected aspects by managers of enterprises compared with the evaluation of consumers. In two aspects, the difference is less than 1 (more accurately |-1|), which can be seen as approaching the evaluation by managers to evaluation by consumers; specifically, the evaluation of aspects of the invoice tradition (-0.919) and factor range of services (-0.590).

Figure 3: Analysis of the managers' ability for the profit-making enterprises

	Paired Samples Correlations			Paired Samples Test							
	N	Correlation	Sig.	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
							Lower	Upper			
Pozadavky & M_Pozadavky	3295	,019	,266	-4,428	2,032	,035	-4,498	-4,359	-125,122	3294	0,000
Spokojenost & M_Spokojenost	3157	,072	,000	-1,212	2,254	,040	-1,290	-1,133	-30,200	3156	,000
Design & M_Design	3295	,060	,001	-2,029	2,132	,037	-2,102	-1,956	-54,631	3294	0,000
Por_Cena & M_Por_Cena	3017	,072	,000	-,965	2,669	,049	-1,060	-,870	-19,864	3016	,000
Por_Kvalita & M_Por_Kvalita	3232	,007	,695	-2,030	2,193	,039	-2,106	-1,954	-52,620	3231	0,000
Tradicia & M_Kvalita	3154	,104	,000	-2,351	2,181	,039	-2,427	-2,275	-60,537	3153	0,000
Kvalita & M_Kvalita	3220	,039	,029	-2,187	2,034	,036	-2,257	-2,117	-61,026	3219	0,000
Flexibilita & M_Flexibilita	2902	,056	,002	-2,705	2,099	,039	-2,782	-2,629	-69,438	2901	0,000
Cena & M_Cena	3146	,030	,088	-,955	2,538	,045	-1,043	-,866	-21,092	3145	,000
Sluzby & M_Sluzby	2868	,067	,000	-1,069	3,074	,057	-1,182	-,956	-18,626	2867	,000

Source: own processing, data extracted from own survey

For this group of enterprises there is the difference in mean values in the range of -0.955 to -2.705, with a mean difference of mean values at -1.723. Also in this case, there is more positive evaluation by managers than by consumers. The values of these differences are compared with the differences in mean values at the previous categories of enterprises forming a value slightly higher, more precisely the absolute values of differences, suggesting that the managers making up the evaluation a bit more unprecise compared with managers of profit-creating enterprises.

Figure 4: Analysis of the managers' ability for the loss-making enterprises

	Paired Samples Correlations			Paired Samples Test							
	N	Correlation	Sig.	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
				Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
							Lower	Upper			
Pozadavky & M_Pozadavky	2557	,022	,257	-4,748	1,669	,033	-4,813	-4,683	-143,858	2556	0,000
Spokojenost & M_Spokojenost	2289	,036	,087	-1,666	2,228	,047	-1,758	-1,575	-35,778	2288	,000
Design & M_Design	2468	,072	,000	-2,118	2,079	,042	-2,200	-2,036	-50,608	2467	0,000
Por_Cena & M_Por_Cena	2217	,024	,266	-1,453	2,566	,054	-1,560	-1,346	-26,661	2216	,000
Por_Kvalita & M_Por_Kvalita	2537	,060	,002	-2,211	2,265	,045	-2,299	-2,123	-49,169	2536	0,000
Tradicia & M_Kvalita	2426	,095	,000	-1,136	3,034	,062	-1,256	-1,015	-18,437	2425	,000
Kvalita & M_Kvalita	2337	,009	,655	-2,033	2,337	,048	-2,128	-1,939	-42,063	2336	,000
Flexibilita & M_Flexibilita	2233	-,027	,205	-2,589	2,725	,058	-2,702	-2,476	-44,907	2232	0,000
Cena & M_Cena	2273	-,016	,437	-1,067	2,360	,049	-1,164	-,970	-21,564	2272	,000
Sluzbv & M_Sluzbv	2337	,099	,000	-1,734	2,575	,053	-1,839	-1,630	-32,556	2336	,000

Source: own processing, data extracted from own survey

The last group of enterprises in the analysis of skills for managers of food businesses to assess selected aspects consistent with consumes was the loss-making enterprises. Even in the case of loss-making enterprises it is based on the difference in mean values in all aspects examined statistically significant at the chosen significance ($\alpha = 0.05$). The difference in mean values between consumer evaluation and evaluation by managers vary between -1.067 and -2.589, with average differences in the median values of -1.778.

Figure 5: Paired sample test of managers' ability to evaluate selected aspect of reality

	Paired Samples Test							
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Obrat_manager - Obrat_2010az2012	-,144	,707	,072	-,287	-,002	-2,011	96	,047
Zisk_manager - Zisk_2010az2012	,010	,743	,075	-,139	,160	,137	96	,892

Source: own processing, data extracted from own survey

On the basis of the results of the analysis, comparison of the means in the monitored variables cannot be concluded that the observed differences in mean values represent a statistically significant difference at the selected threshold of significance $\alpha = 0.05$ when assessing developments both selected economic indicators. Specifically, the indicator of the turnover (the difference of the means of -0.144, $t(96) = -2.011$, $p = 0.047 < 0.05$). Managers of enterprises are within a subjective assessment of the indicator trend toward more positive assessments of the evolution of turnover than according to obtained financial data. In contrast, the evaluation of the variable profit can be considered consistent according to evaluation by managers and according to financial data respectively. The hypothesis of zero mean value cannot be refuted (the difference in mean values of 0.010, $t(96) = 0.137$, $p = 0.892 > 0.05$).

Figure 6: Analysis of the managers' ability for the value-creating enterprises

Paired Samples Test								
Kategoria = 1	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Obrat_manager - Obrat_2010az2012	-,190	,680	,148	-,500	,119	-1,284	20	,214
Zisk_manager - Zisk_2010az2012	,190	,873	,190	-,207	,588	1,000	20	,329

Source: own processing, data extracted from own survey

Strictly speaking, it is impossible to reject the hypothesis of zero differences in the mean values, both in turnover (difference in mean values -0,190; $t(20) = -1.284$, $P = 0.214 > 0.05$), and profit (the difference of mean values of 0.190, $t(20) = 1.000$, $p = 0.329 > 0.05$) for the group of value-creating enterprises.

Figure 7: Analysis of the managers' ability for the profit-making enterprises

Paired Samples Test								
Katogoria = 2	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Obrat_manager - Obrat_2010az2012	-,361	,593	,099	-,562	-,160	-3,654	35	,001
Zisk_manager - Zisk_2010az2012	-,250	,770	,128	-,511	,011	-1,948	35	,059

Source: own processing, data extracted from own survey

Pairwise comparison differences in the median values of evaluating the development of the two financial indicators point to the differences in the evaluation of turnover and profit in this group of managers. More precisely, the hypothesis of zero differences in the median values in variable sales may be refused (the difference in mean values of -0.361, $t(35) = -3.654$, $P = 0.001 < 0.05$), whereas the hypothesis of zero difference to a variable gain not refuse possible (difference in mean values of -0.250, $t(35) = -1.948$, $P = 0.059 > 0.05$).

Figure 8: Analysis of the managers' ability for the loss-making enterprises

Paired Samples Test								
Katogoria = 3	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				of the Difference				
				Lower	Upper			
Obrat_manager - Obrat_2010az2012	,075	,764	,121	-,169	,319	,621	39	,538
Zisk_manager - Zisk_2010az2012	,150	,580	,092	-,035	,335	1,637	39	,110

Source: own processing, data extracted from own survey

In the group of loss-making enterprises is not possible to reject the hypothesis of null mean values difference. More specifically, it is not possible to reject the hypothesis of zero difference of mean values, both the turnover variable (difference of mean values of 0.075, $t(39) = 0.621$, $p = 0.538 > 0.05$), and for a variable profit (difference of mean values of 0.150, $t(39) = 1.637$, $p = 0.110 > 0.05$).

4. Conclusion

Model of competitiveness based on the manger's quality with evidence in the form of performance captured through categories according to the methodology INFA was thus proven for food businesses, and this binding can be expected in the case of other enterprises, with identified differences in the ability of managers to evaluate selected aspects of reality. Although the results suggests differences in evaluation (subjective and objective evaluation), can be interpreted as a positive for all aspects. But they do suggest that differences in evaluation can be characterized in the direction of better managers' ability for enterprises creating value through worsen ability for managers of profit-making enterprises to the worst ability of loss-making enterprises managers. This can be seen as an argument for the characterization of the quality manager in relation to the competitiveness.

The same situation can be stated for the construction SMEs, and this binding can be expected in the case of other enterprises, with identified differences in abilities managers evaluate selected aspects of reality. The results thus suggest that the best skills can be identified by the managers of profitable enterprises, which points to the influence of other, in these article non-analysed factors affecting the company's ability to competitiveness according to categorization methodology INFA.

References

- [1] JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, [2001], 101 s. ISBN 8086419118.
- [2] ARORA, A.; GAMBARDELLA, A. Domestic Markets and International Competitiveness: Generic and Product-specific Competencies in the Engineering Sector, *Strategic Management Journal*, 1997, 18(1). pp. 53–74
- [3] FERGUSON, C.R.; DICKENSON, R. Critical success factors for directors in the eighties, *Business Horizons*, 1982. May-June.
- [4] HULT, G. T. M.; KETCHEN JR., D. J.; GRIFFITH, D. A.; CHABOWSKI, B. R.; HAMMAN, M. K.; DYKES, B. J.; POLLITTEE, W. A.; CAVUSGIL S. T. An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research, *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(6): 1064-1080.
- [5] MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 8080576564
- [6] ANDERSON, E. W. et al. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: *Findings from Sweden*. *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 53-66. ISSN 0022-2429
- [7] SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of marketing*, 1993, Vol. 27, No. 9, pp.19-35. ISSN 0309-0566
- [8] Ministry of Industry and Trade, Czech Republic, Financial analysis of the corporate sector of industry and construction, 2010-2013

Contact

Ing. Peter Marinič
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipova 41a, 602 00 Brno-Pisarky, Czech Republic
E-mail: marinic@mail.muni.cz

DIAGNOSIS OF PROCESS AND IMPACTS DIFFERENCES SOCIAL AND CLASSIC INNOVATION

DIAGNOSTIKA PROCESNÝCH A DOPADOVÝCH DIFERENCIÍ SOCIÁLNYCH A KLASICKÝCH INOVÁCIÍ

Martin Matušovič¹

ABSTRACT

Differences of opinion on the essence of classic innovations are minimal. We do not perceive them as essential. Rather minor cosmetic changes, or different kinds of views. In our view, however, we are seen in the last decade of significant social processes (calls, events) that theory and practice treats it as an innovation. Differences of opinion on the substance of the authors of social innovation differ significantly. We met with the substance of social innovation concept means more or less different from the essence of classic innovation. We met with the notion that every innovation is social. We are inclined to the first group of views. The differences we see in the process (research, development, financing, etc.), in the effects (impact) on the parties concerned. These facts are reflected in the differences in processes, effects, and status of the parties concerned. These phenomena we will examine in this article.

KEY WORDS

Inovation, social innovation, business innovation, diagnostics, process.

JEL CLASSIFICATION

O31, O38, D45. M21

1. Introduction

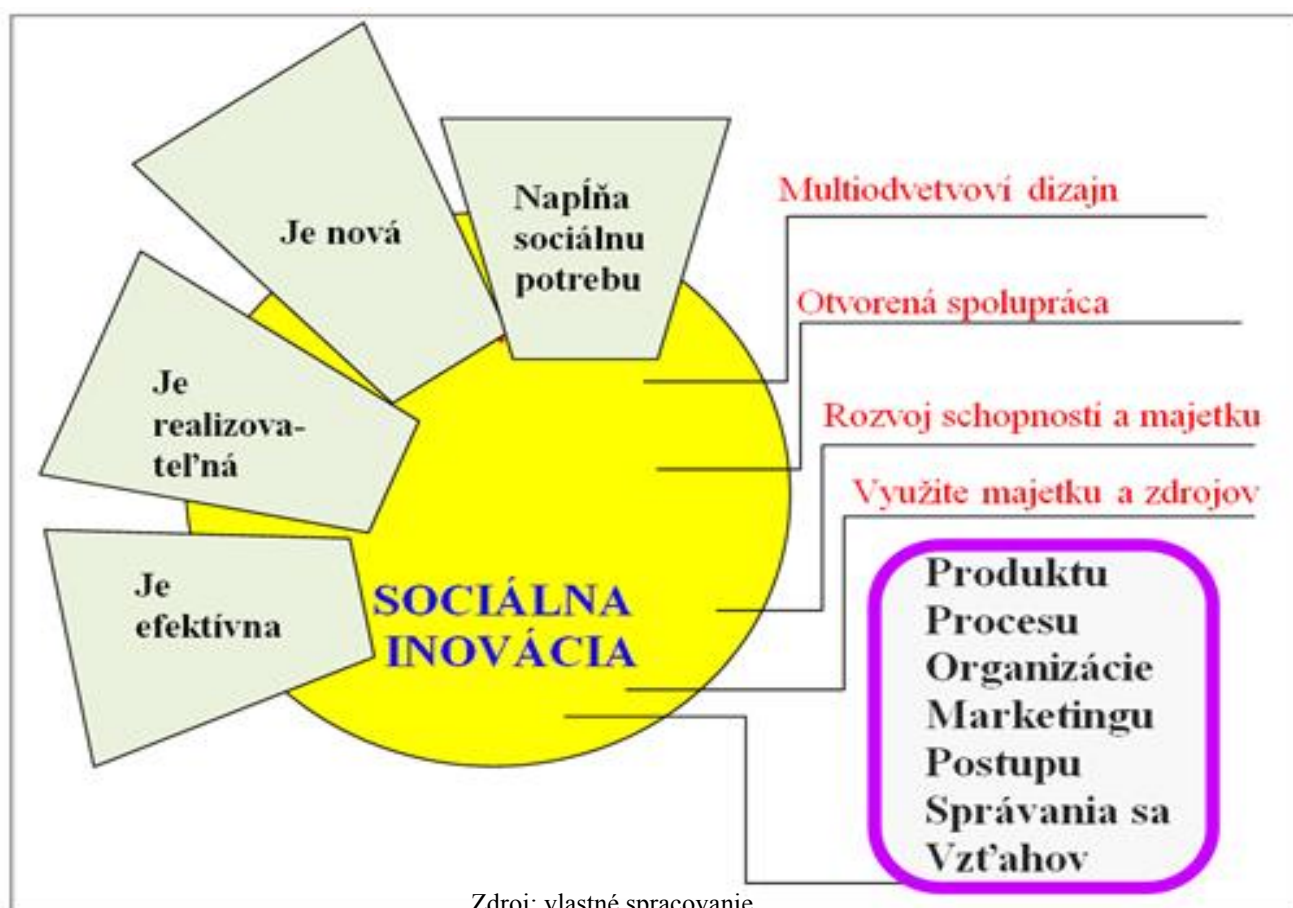
Narastá potreba zaoberať sa človekom v najširšom ponímaní, ale aj intelektuálnym kapitálom najmä z hľadiska podstaty, právnej úpravy, zdokonaľovania riadenia, zvyšovania konkurencieschopnosti (Blažek, 2014), dôvodov určenia jeho hodnoty, ale aj z dôvodu ochrany vlastníckych práv (Matušovič, 2015) k týmto nehmotným aktívam a najmä z dôvodu významných posunov sociálneho postavenia človeka. Strategický význam duševného vlastníctva, jeho podpory a jeho maximálneho využitia v konkrétnych aplikáciách dnes absolútne akcentuje. Neustále zrýchľujúca sa inovačná aktivita subjektov prináša aj negatívne javy. Ako sa generovanie slušného rasu prejavuje na riešení dlho pretrvávajúcich problémoch ľudstva? Súčasná orientácia na znalostnú spoločnosť (Matušovič, 2014) akcentuje zabezpečenie minimálnej hranice sociálneho postavenia človeka. Konfrontácia praxe a teórie odкрýva nové pohľady na sociálne postavenie ľudí. Podnikanie neustále prináša nové javy, ktoré je potrebné analyzovať a objektívne hodnotiť. Tieto skutočnosti nás viedli k rozhodnutiu diagnostikovať procesy, dopady (efektivity) a úlohy subjektov pri realizácii sociálnych inovácií. Východiskom boli známe teoretické poznatky a praktické skúsenosti v tejto oblasti. Využili sme dostupné dáta a poznatky. Zovšeobecnené výsledky tejto analýzy považujeme za využiteľné impulzy pre rozvoj teórie, ako aj praxe v oblasti tvorby a realizácie sociálnych inovácií v reálnej praxi.

¹ Martin Matušovič, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, martin.matusovic@gmail.com

2. Modelss of social innovation

Literatúra sa zameriava buď na rannú fázu myšlienky a kreativity, alebo na neskoršie fázy rozširovania sociálnej inovácie. Prvá (ranná) fáza je zásadná pre proces identifikovania sociálnej inovácie. Podnetom sú dlhodobé zanedbávané otázky, ako je zdravotná starostlivosť, vzdelanie (Kintler, 2014), chudoba, starostlivosť o seniorov a zdravotne postihnutých, odstránenie následkov katastrof, ekológia, životné prostredie (Kultan, 2016), likvidácia odpadov, potravinová sebestačnosť a iné.

Obrázok 1: Spoločné rysy sociálnych inovácií



Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto javy sú často označované ako "zlé problémy - nesmierne zložité, ktoré zahŕňajú konfliktné alebo konkurenčné ciele.

Zameranie na prvú fázu často prehliada dôležitý krok implementácie a zabezpečenia, že projekt alebo podnik je finančne zaistený (buď prostredníctvom grantov, darov, verejných rozpočtov, súkromného kapitálu alebo inak.) Sandra M. Bates (2011) navrhuje model pre sociálne inovácie. **Vyšetrovanie (hľadanie podnetov, výziev), definovanie neuspokojených potrieb a cieľov.** Špecifikom sociálnej inovácie je **vymýšľať schodné riešenie** a efektívne sociálno-obchodné modely. Problémom je zladať konfliktné (protichodné) ciele a záujmy. **Implementácia** zahŕňa zabezpečenie tým, že riešenie vytvára zdieľanú hodnotu pre všetky zúčastnené strany subjekty a zainteresovaných aktérov. V literatúre sa môžeme stretnúť so šiestimi etapami pri vzniku a zavádzaní sociálnych inovácií:

- **výzvy** - ktoré podčiarkujú potrebu pre sociálne inovácie
- **návrhy** - kde sú rozvinuté nápady
- **prototypy** - Kde nápady sa nechať vyšetrit' v praxi
- **udržanie** - Keď myšlienka sa stáva každodennej praxi

- **zmena veľkosti** - pestovanie a šírenie sociálnych inovácií
- **systémová zmena** - zahŕňa renavrhovanie a zavádzanie celého systému a bude zvyčajne zahŕňať všetky sektory v priebehu času

V skutočnosti sa uvádzané etapy prekrývajú a môžu byť vykonávané v inom poradí. Často, realizácia, akcie a prax generuje nové nápady, čo zase vedie k ďalšiemu zlepšeniu a inovácii. A existuje spätná väzba medzi jednotlivými etapami, čo robí tento proces skôr nelineárny.

Okrem toho sociálne inovácie nemusia nutne prejsť všetkými šiestimi etapami. V niektorých prípadoch, sociálne inovácie zostávajú malé rozsahom a lokálne. Len veľmi málo sociálnych inovácií dosiahne štádia systémovej zmeny. V iných prípadoch, sociálne inovácie môžu preskočiť niektoré etapy úplne. Sociálne inovácie môže realizovať v jednom sektore, alebo naprieč sektormi, alebo začať v jednom sektore a postupne zahrnúť do ďalších sektorov. Prvá etapa akejkolvek sociálnej inovácie zahŕňa pokyny, ktoré zdôrazňujú potrebu inovácie. Niekedy sú vyvolané nečakanými zmenami vonkajšieho prostredia. Napríklad zmena klímy vyvolala ekonomické a politické kroky, aby sa pokúsili riešiť a zmierniť jej následky.

Obrázok 2: Proces sociálnych inovácií



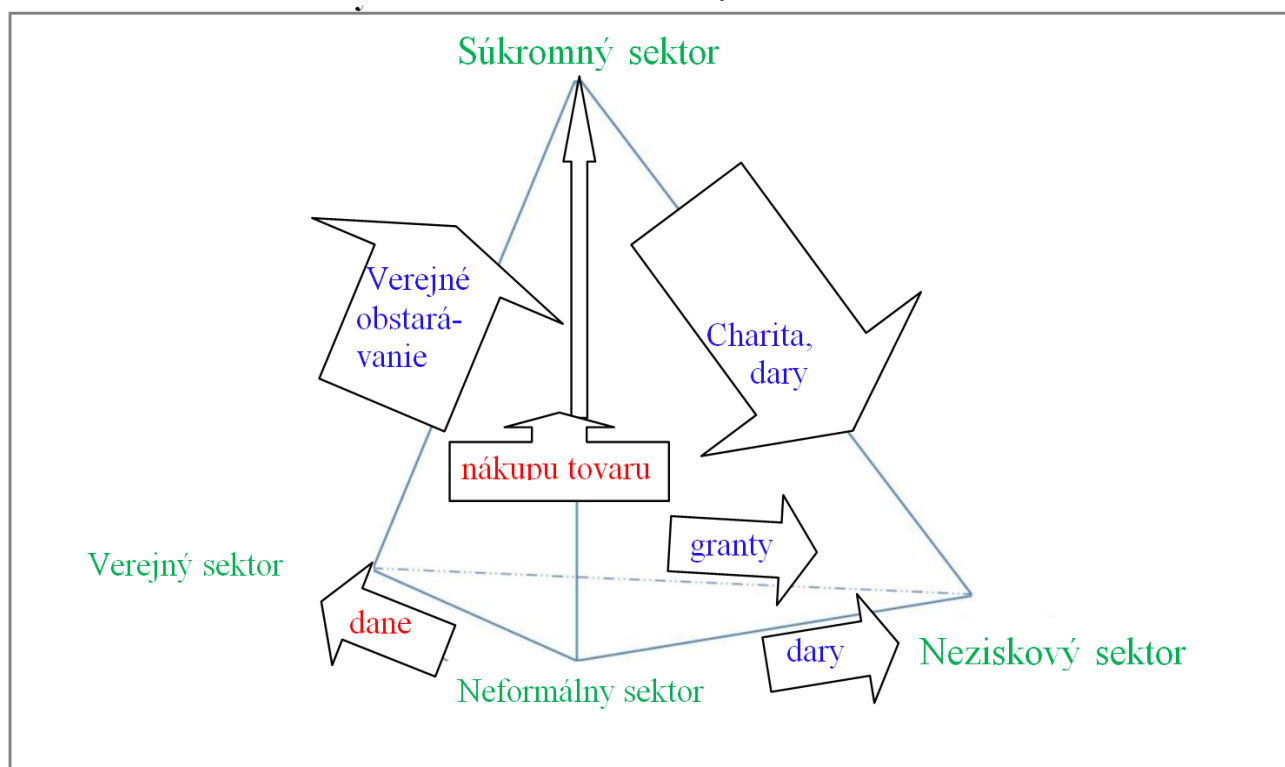
Zdroj: vlastné spracovanie

Rovnako tak predpovede o úrovniach detskej obezity Akademici a mediálne organizácie, ktoré šíria svoje myšlienky a preto hrajú kľúčovú úlohu pri presadzovaní programu sociálnych inovátorov. Sociálni inovátori môžu používať rôzne techniky, odhaliť potreby obyvateľstva okolo nich. Dáta tiež hrajú dôležitú úlohu - analýza dátových súborov, vizualizácia a mapovanie môže upozorniť na inak skryté problémy. Na konci devätnásteho storočia reformátori tvrdili, že takmer štvrtina Londýna žila v úplnej chudobe. Charles Booth, podnikateľ a filantrop, myslel tieto údaje boli prehnané a vykonala podrobnú štúdiu o živote a práci ľudu "odhaliť skutočné životné podmienky v Londýne chudobných pracujúcich. Na konci Booth zistil, že tretina z Londýna žila v biede. Spolu s podobnou štúdiou Benjamin Seebohm Rowntree (1908) v Yorku, štúdie chudoba Booth vyvolala množstvo sociálnych reforiem - poskytovanie školského stravovania v roku 1906 Starobné dôchodky v roku 1909, vytvorenie burzy práce v rovnakom roku a národné poistenie v roku 1911.

Druhá etapa zahŕňa generovanie nových nápadov, ktoré poskytujú riešenia pre identifikované potreby. V niektorých prípadoch bude táto etapa nadväzovať na identifikácie potreby. Inokedy to môže obsahovať nový postup alebo techniku. Zatiaľ čo realitou pre mnoho spoločenských inovátorov je, že neexistuje žiadny formálny proces generovania nápadov, môžeme identifikovať niektoré zo spôsobov, ako by to mohlo prísť. Napríklad IDEO (2011) vyvinula Toolkit Human Centred dizajn, ktorý ponúka zadarmo metodiku pre organizácie, ktoré sa chcú zapojiť do konštruktívneho myslenia. Nástroje boli viac ako 60.000 krát použité na podporu projektov v oblasti starnutia, trestného súdnictva a zamestnanosti.

V tretej etape sú nápady predstavené a následne upravené vo svetle skúseností. Experimentovanie, rýchle učenie, pokusov a omylov a dokonca aj náhodné sú všetky dôležité prvky inovačného procesu. Avšak, tieto sú často prehliadané - namiesto toho majú tendenciu vidieť vývoj ako postupnosť plánovaných krokov. Existuje mnoho metód používaných pri testovaní nápadov a ich vylepšovanie - od vizualizácie, simulácie, skíc a papierových prototypov až po viac formálnych kontrolných hodnoteniach pilotov a experimentov. Procesy skúšanie, pokusy a omyly a experimentovanie sú dôležité nielen pre rafináciu koncepcie, ale aj ako spôsoby budovania vedomostnej základne o vplyve nápadu.

Obrázok 3: Financovanie sociálnych inovácií



Zdroj: vlastné spracovanie

Štvrtá etapa rozvíjať obchodný model, ktorý je efektívny a realizovateľný. Sociálne inovácie sú často konfrontované s túžbou spolupracovať a zostať otvorený, a potrebou chrániť finančné záujmy projektu. Mechanizmus zavedenia sociálnej inovácie má záujem na čo najväčšej miere **sociálneho dopadu**. **To je často v rozpore s jej obchodnými záujmami.** Charakter tejto etapy je do značnej miery formovaný odvetvím. Pre inovácie vo verejnom sektore, rozvojový model, ktorý zabezpečí jeho finančnú budúcnosť vyžaduje začlenenie do existujúceho rozpočtového postupu na miestnej alebo celoštátnej úrovni. Pre sociálne inovácie vyvinuté mimo verejný sektor:

- **obchodný model**, ktorý sa realizuje paralelne so základnou predstavou podniku, ktorá má ambíciu udržateľnosti;

- **model vládnutia**, ktorý poskytuje prehľadnú mapu kontroly a zodpovednosti, ako aj ochrany a záruky (ochrana pred predátormi v prípade, že projekt je úspešný).
- **zdroje financií** - štartovacieho kapitálu v krátkodobom horizonte a príjmových tokov v dlhšom časovom horizonte. (úver - ak je **jasný prúd budúcich výnosov**, crowdfunding a nové sociálne dlhopisy;
- **model siete a komunikácie** rozvíjať to, čo bolo označované ako relačný kapitál;
- **personálny model**, ktorý môže zahŕňať úlohu dobrovoľníkov;
- **model siete a komunikácie** rozvíjať to, čo bolo označované ako relačný kapitál;
- **personálny model**, ktorý môže zahŕňať úlohu dobrovoľníkov;
- **model plánu rozvoja operačných systémov** - vrátane informácií o riadení, vykazovanie a finančných systémov, IT, systémov dodávateľských reťazcov a systémov pre rizikový management. (R Murray, J Caulier-Grice & G Mulgan, 2009)

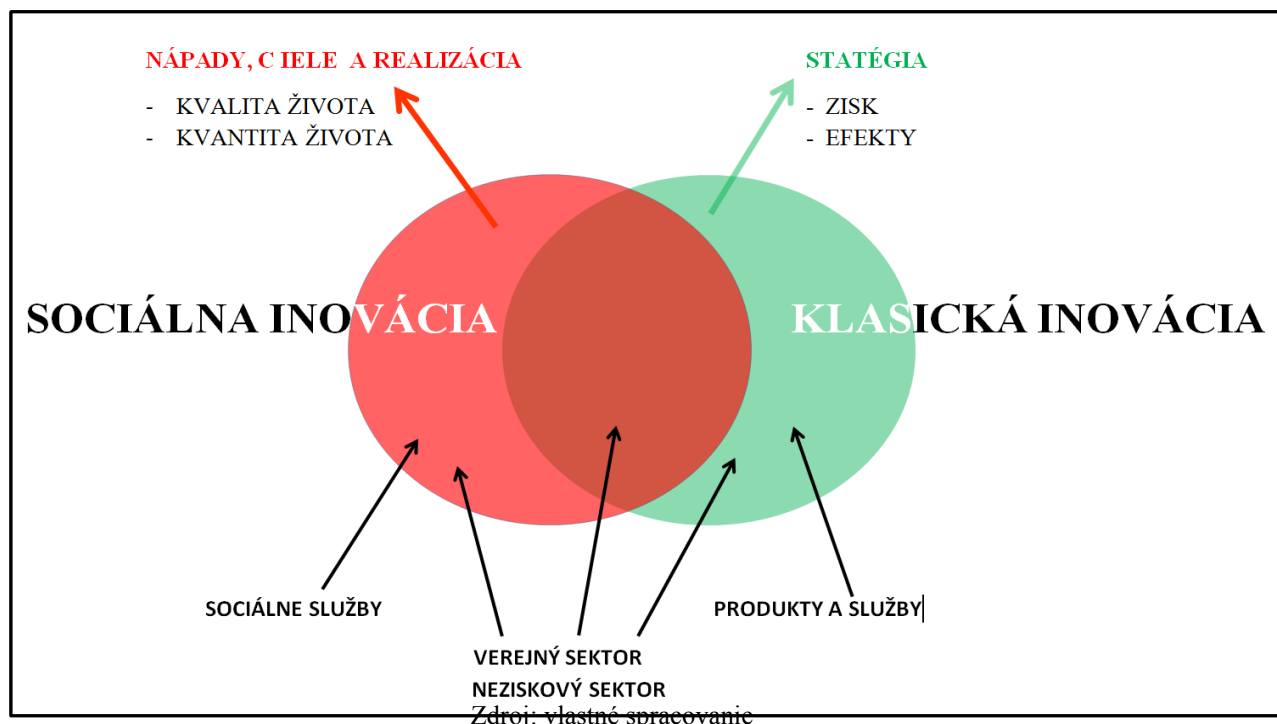
Tie sú potom preložené do hospodárskeho alebo obchodného plánu, ktorý podrobne opisuje službu alebo iniciatívu, ako to bude zabezpečené, kto s tým, čo vstupov, koľko to bude stáť a ako to bude generovať príjmy. Ďalšou úlohou je rozhodnúť o vhodnom tvare organizačnej formy. U niektorých sociálnych inovácií, môže sa stať, že odmietnutie akejkoľvek formálnej organizačnej formy. Ďalšou významnou úlohou sú v tejto fáze financie. Podniky hľadajú zdroje financovania, ktoré zdieľajú a sú v súlade s ich sociálnym poslaním. To je často veľmi náročné. Existuje celý rad možností, z grantov, darov, pôžičiek, otázkam verejného akcie, účasti a tak ďalej. Každý vyvoláva svoje vlastné špecifické problémy. (R Murray, J Caulier-Grice & G Mulgan, 2009) Existuje tiež celá rada prostredníkov sociálnych venture, ktoré poskytujú finančné prostriedky pre sociálne podniky v rôznych fázach rozvoja podnikania. Rastúca inovácia závisí od efektívnej ponuky a efektívneho dopytu: efektívna ponuka sa vzťahuje k nárastu dôkazov, ktoré ukazujú, že inovácie naozaj fungujú. Efektívny dopyt sa týka ochoty platiť. Obe sú potrebné - ale niekedy je prvou prioritou preukázať účinnosť, zatiaľ čo v iných prípadoch je prioritou vytvoriť dopyt. Neúplné alebo nepresné informácie niekedy môžu spomaliť rýchlosť šírenia sociálnej inovácie. Vo väčšine prípadov **zmlúv sú príliš krátkodobé**, čo sťažuje pre sociálne podniky a organizácie tretieho sektora prijímať, udržať a budovať personálne zabezpečenie prístupu ku kapitálu; Príliš veľa zmlúv generuje **nadmerné riziko pre poskytovateľa**, čo niektoré organizácie k odmietnutiu možnosti poskytovať služby; Až príliš často zmluvy stanovené **nereálne ceny**, ktoré zabráňujú plnú náhradu nákladov; a v mnohých prípadoch zákazky zahŕňajú **nadmernú záťaž monitorovanie a vyhodnocovanie**, ktorá znižuje kapacitu sociálnej služby.

Sociálne inovácie sú vo svojej podstate o zmenu spôsobu, akým sa veci robia. V tomto zmysle je **systémová zmena, ktorá je konečným cieľom sociálnych inovácií**, aj keď len veľmi málo sociálnych inovácií, ktoré dosiahnu túto fázu. Zakladatelia Grameen a spravodlivého obchodu, napríklad chcel ukázať, že alternatívny model bol možný a že v čase, tento nový model by sa mohol stať už stalo zvykom.

Systémovú zmenu (Dubcová, 2014) **nie je možné dosiahnuť prostredníctvom jednej organizácie alebo odvetvia; vždy zahŕňa komplexnú interakciu kultúry** (Víghová, 2011), **správanie spotrebiteľa, obchodnej praxe, legislatívy a politiky**. Okrem toho vždy **zahŕňa zmenu postojov** a správania a vyžaduje, aby ľudia vidieť a myslieť novým spôsobom. Systémová zmena vyžaduje, že existujú dostatočné stimuly pre ciele zmeny praxe a správania.

Systémové zmeny nevyhnutne so sebou prinášajú viac príležitostí pre inovácie v oblasti produktov, služieb a systémov spravodlivosti.

Obrázok 4: Procesná a dopadová diferencia sociálnych a klasických inovácií



3. Conclusion

Existencia významných sociálnych procesov (výziev, javov) je dnes stále častejšie diskutovaná. Teória aj prax ich poníma ako sociálnu inováciu. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnych inovácií sa výrazne odlišujú. Stretli sme sa s ponímaním podstaty sociálnych inovácií viac, alebo menej odlišne od podstaty klasických inovácií. Na druhej strane sme sa stretli aj s názormi, že každá inovácia je sociálna. Prikláňame sa k prvej skupine názorov. Rozdiely vidíme v oblasti procesov (výskum, vývoj, financovanie a iné), v oblasti efektov (dopadov) na dotknuté subjekty. Skúmali sme etapy procesu sociálnych inovácií od vzniku podnetu (myšlienky) až po úspešnú realizáciu. Diagnostikovali sme významné špecifiká jednotlivých etáp v porovnaní s klasickými inováciami. V procesoch a efektoch sociálnych a klasických inovácií sme diagnostikovali tieto najvýznamnejšie diferencie:

- v oblasti sociálnych inovácií sa hromadia nedoriešené podnety už dlhé obdobie
- ciele majú diametrálne iný základ
- konečné efekty sociálnych inovácií generujú efekty pre tretie subjekty
- sociálne inovácie negenerujú zisk v rovnakom slova zmysle ako klasické inovácie
- sociálne inovácie sa financujú z cudzích zdrojov
- úspešnosť zavádzania je mnohonásobne nižšia v porovnaní s klasickými inováciami

Acknowledgement

Tento dokument je výsledkom výskumného projektu: “Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného subjektu“, VEGA č. 1/0784/15 – podiel na projekte je 100%

References

- [1] Sandra M. Bates, S. M. 2011. *The Social Innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs that Solve Society's Most Pressing Challenges*, McGraw-Hill, 2011, 272 pages,
- [2] Bornstein, D., 2004. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press, Oxford,
- [3] Blažek, L. 2014 *Spoločenská zodpovednosť nadnárodných spoločností*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [4] 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
- [5] Dubcová, G. 2014 *Relevantnosť existencie funkčnej stratégie zodpovedného podnikania*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [6] Gerometta, J., Haussermann, H., Longo, G. 2005. ‘*Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City*’, *Urban Studies*, vol. 42:11, pp.2007-2021, 2005
- [7] Goldsmith, S. 2010. *The Power of Social Innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- [8] Harris, M. Albury, D. 2009. *The Innovation Imperative*, NESTA, London,
- [9] Hartigan, P., Elkington, J. 2008. *The Power of Unreasonable People: How social entrepreneurs create markets that change the world*, Harvard Business School Press, Boston
- [10] Hämmäläinen, 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
- [11] Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. 2010. *What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research*, ERIM, Amsterdam, 2010
- [12] Human-Centered Design Toolkit. IDEO.org, 192 p., ISBN: 978-0-9914063-0-2
- [13] Joly, A. 2010. *The Innovation Handbook*. New York: Paperback | Kogan, 2010. 336 s. ISBN: 97-8-07494-568-70
- [14] Kintler, J. 2014 *Vplyv znalostí v procese stanovenia všeobecnej hodnoty ľudského kapitálu podniku*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [15] 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. - ISBN 978-3-319-27642-7. - P. 191-201.

- [16] Lubencová, G. 2011. *Inovácie v sociálnych a verejných politikách*. Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 155 s. ISBN 978-80-223-3043-5
- [17] Matušovič, M. *Intelektuálny a sociálny kapitál v podnikovej sfére*. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 409-415
- [18] Matušovič, M. *Sociálne dimenzie inovácií*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9, [S. 1-6]
- [19] Matušovič, M. *Diagnostika potenciálu autorských produktov duševného vlastníctva na prosperitu podnikov*. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 313-318
- [20] Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw, E. Gonzalez, S. 'Towards Alternative Model(s) of Local Innovation', *Urban Studies*, vol. 42:11, pp. 1969-1990, 2005
- [21] Mumford, D. M. 'Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin', *Creativity Research Journal*, vol. 14:2, 2002, pp. 253-266
- [22] Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2009) 'Social Venturing.' *The Social Innovator Series*. London: NESTA.
- [23] 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, Jan 2012
- [24] Nicholls, A. - Murdock, A. 2012 *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan,
- [25] 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
- [26] Porter, M. & Kramer, M. 'Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth,' *Harvard Business Review*, vol. 89: 1/2, p62-77, Jan-Feb 2011
- [27] Rowntree, B. S. 1908. *Poverty a study of tovn life*. Mecomillan co., Limited st. Martins stret, London
- [28] Víghová, A. *Využitie etického kódexu audítora v podnikateľskej sfére* In *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy : zborník [recenzovaných] vedeckých prác / Štefan Majtán a kolektív*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. - ISBN 978-80-225-3200-6. - S. 544-546.
- [29] Westley, F. *The Social Innovation Dynamic, Social Innovation Generation*, University of Waterloo, 2008, viewed on 14 May 2012, <http://sig.uwaterloo.ca/research-publications>

Contact

Ing. Martin Matušovič, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of
Business, Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: martin.matusovic@gmail.com

SOCIAL INNOVATION VERSUS TRADITIONAL INNOVATION

SOCIÁLNE INOVÁCIE VERZUS KLASICKÉ INOVÁCIE

Martin Matušovič¹

ABSTRACT

He Differences of opinion on the essence of classic innovations are minimal. We do not perceive them as essential. Rather minor cosmetic changes. In our view, however, we are seen in the last decade of significant social processes (calls, events) that theory and practice treats it as an innovation. We doubt whether these new experiences enough classic contemporary understanding of the nature of innovation in general, sufficient to reflect resulted in the perception of social innovation as a tool for such capabilities as product innovation as ... Authors in their views on innovation preferred structure, property income, value, profit, return, or competitive advantage ... Investigating we focused on the area of innovation of all types, but especially social innovation.

KEY WORDS

Inovation, social innovation, business inovation.

JEL CLASSIFICATION

O31, O38, D45. M21

1. Introduction

Oblasť sociálnych vzťahov v súčasnosti stále intenzívnejšie vstupuje do života ľudí, podnikov, ale aj rôznych organizácií a inštitúcií, ktoré pôsobia v rôznych právnych formách za účelom zabezpečenia určitých sociálnych cieľov. Neustále narastá potreba zaoberať sa človekom v najširšom ponímaní, ale aj intelektuálnym kapitálom najmä z hľadiska podstaty, právnej úpravy, zdokonaľovania riadenia, zvyšovania konkurencieschopnosti (Kultán, 2016), dôvodov určenia jeho hodnoty, ale aj z dôvodu ochrany vlastníckych práv k týmto nehmotným aktívam a najmä z dôvodu významných posunov sociálneho postavenia človeka. Strategický význam duševného vlastníctva, jeho podpory a jeho maximálneho využitia v konkrétnych aplikáciách dnes absolútne akcentuje. Súčasná orientácia na znalostnú spoločnosť (Kintler, 2014). Jej budovanie je v súčasnosti významne deklarované v stratégii rozvoja Slovenskej republiky, Európskej únie. Súčasťou nevyhnutných procesov globalizácie je aj snaha o harmonizáciu, transformáciu inštitucionálneho aparátu a zabezpečenie minimálnej hranice sociálneho postavenia človeka. Konfrontácia praxe a teórie odкрýva nové pohľady na sociálne postavenie ľudí. Podnikanie neustále prináša nové javy, ktoré je potrebné analyzovať a objektívne hodnotiť. Tieto skutočnosti nás viedli k rozhodnutiu skúmať problematikou sociálnych inovácií. Východiskom boli známe teoretické poznatky a praktické skúsenosti v tejto oblasti. Využili sme dostupné dáta a poznatky. Získané informácie sme spracovali a vyhodnotili. Zovšeobecnené výsledky tejto analýzy považujeme za využiteľné impulzy pre rozvoj teórie, ako aj praxe v oblasti riadenia sociálnych inovácií.

¹ Martin Matušovič, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, martin.matusovic@gmail.com

2. Classics innovation

Teóriu inovácií po prvý raz spracoval a použil rakúsky ekonóm Joseph Schumpeter (1883-1950). Podľa jeho definície je inovácia každá zmena v organizme firmy, ktorá vedie k novému stavu. Pomocou inovácií vysvetľuje základné ekonomické kategórie ako sú zisk, úrok, alebo konkurencia. Inováciu považuje za základ ekonomického vývoja. Podobne definoval podstatu inovácie Schumpeter (1987), ako „presadzovanie nových kombinácií“. Z praktického pohľadu vymedzuje päť prípadov inovatívneho správania sa subjektov:

- výroba nového statku, ktorý nie je spotrebiteľom známy, alebo známy statok novej kvality,
- zavedenie novej výrobnnej metódy, ktorá je pre dané priemyselné odvetvie prakticky neznáma. Jej základom však nemusí byť nový vedecký objav a môže pozostávať v novom komerčnom využívaní,
- otvorenie nového trhu, na ktorom doposiaľ nebolo zastúpené dané odvetvie príslušnej krajiny bez ohľadu na to, či tento trh už existoval, alebo neexistoval,
- získanie (použitie) nového zdroja surovín, alebo polotovarov bez ohľadu na to, či tento zdroj už predtým existoval a subjekt ho z rôznych dôvodov nevyužíval, alebo bol subjekt v pozícii pôvodcu,
- implementácia novej organizácie, smerujúcej k vytvoreniu monopolného postavenia subjektu, alebo naopak smerujúcej k rozpadu monopolu.

Neskôr J. Schumpeter zdôrazňuje podstatu inovácie predovšetkým ako kreatívnu deštrukciu. Toto chápanie inovácie zaviedol v monografii Kapitalizmus, socializmus a demokracia (Schumpeter, 2007) pre označenie procesu industriálnej mutácie, ktorá nepretržite konštruje ekonomickú štruktúru zvnútra, rozrušujúc starú štruktúru a vytvára novú. Kreatívna deštrukcia porušuje doterajšiu rovnováhu ekonomického systému a vyvoláva to, že z trhu odchádzajú staré technológie a mŕtve organizačné štruktúry. Vedie to k tomu, že sa objavujú nové životaschopné odvetvia.

Prvým teoretikom, ktorý sa venoval v bývalom Československu problematike inovácií bol vo svete známy vedec František Valenta (1969). Inováciu chápal ako zmenu v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, teda ako prechod k novému stavu jeho vnútornej štruktúry. Zaviedol úrovně, často označované aj ako stupne inovácie. Valenta neskôr pôvodné sedemúrovňové členenie rozšíril a spracoval schému komplexných inovácií výrobného organizmu. Inovácie jednotlivých úrovní sa väčšinou pravidelne striedajú v určitých časových úsekoch, pričom inovácie nižších úrovní majú vyššiu frekvenciu. Inovácie racionalizačného charakteru bývajú rozložené nerovnomerne. Prístupy N. Kondratieva, J. Schumpetera a F. Valentu sa vzájomne dopĺňujú. F. Valenta videl rozdiel medzi inováciami predovšetkým v stupni zmeny, teda v rozmere, v ktorom pôvodné štruktúry výroby prechádzajú do nových stavov.

Ďalším teoretikom, ktorý sa komplexne zaoberal na problematikou inovácií bol Ivan Perlaki, ktorý je autorom monografie Inovácie v organizácii. Autor v nej definoval inováciu, ktorá sa používa vo vecnom a procesuálnom význame. (Perlaki, 1977). „Vo vecnom význame inovácia znamená v podstate každú funkčnú, pozitívnu a progresívnu novinku, alebo zmenu k novému, t. j. každú myšlienku, činnosť, alebo materiálny objekt, ktorý je pre osobu, skupinu či organizáciu, ktorá ju akceptuje a používa. V procesuálnom význame pod termínom inovácia rozumieme celý proces jej tvorenia, navrhovania, zavádzania, adaptácie a využívania.“ Ivan Perlaki pod pojmom inovácia rozumie „každú cieľavedomú, funkčnú, pozitívnu a progresívnu zmenu materiálnych i nemateriálnych prvkov (parametrov) organizácie, t. j. každú zmenu, ktorá prispieva k rozvoju, rastu a zvýšeniu efektívnosti. Inovácie sú výsledkom cieľavedomej činnosti pracovníkov organizácie alebo jej externých

poradcov. Inovačný proces je podľa autora „proces uskutočňovania inovačných zmien“ je procesom tvorenia, navrhovania a realizácie inovácií. Sústredil skúmanie na tvorenie a navrhovanie inovácií. Všetky inovácie považuje za „výsledky procesov rozhodovania a riešenia organizačných problémov. Pri hodnotení bariér inovácií I. Perlaki analyzuje „výhodnosť“ inovácie, t. j. stupeň, do akého je navrhovaná inovácia socioekonomicky výhodnejšia ako súčasný proces fungovania objektu inovácie.“

3. Social innovation

Dnes sme svedkami zvýšeného záujmu viacerých subjektov o sociálne inovácie. Napriek tomu, že aktivity v sociálnej oblasti majú už rozsiahlu históriu stále zostáva veľa neidentifikovaných ale aj nedoriešených problémov.

Existuje veľké množstvo rôznych definícií sociálnych inovácií. Niektoré definície sú veľmi špecifické a zahŕňajú a popisujú mnoho príkladov sociálnych inovácií, ktoré pochádzajú z trhu – dôraz je kladený najmä na sociálny charakter. Iné definície sú veľmi široké - popisujú projekty a organizácie, ktoré nie sú osobitne inovatívne, aj keď sú nejakým spôsobom sociálne. Definovanie sociálnej inovácie hľadáme priamo v teréne. Definície, významy a dopady sa objavili až prostredníctvom ľudí, ktorí robia veci novými spôsobmi. Vzhľadom k tomu, prax sociálnych inovácií vyzerá v rôznych oblastiach, sektoroch a kontinentoch odlišne. Toto je pravdepodobne dôvod prečo sa významy a definície sociálnej inovácie môžu líšiť. Sociálna inovácia bude mať inú formu napríklad v Bratislave a inú formu na vidieku. Príklad sociálnych potrieb a kontext sa bude v rôznych regiónoch a krajinách významne líšiť. Podstata, procesy a ciele sociálnej inovácie pravdepodobne nie sú identické s technologickými či obchodnými inováciami. Návratnosť a prírastok zisku bude potrebné vyčíslvať modifikovanými metódami, ktoré umožnia posudzovať efekt sociálnej inovácie u viacerých subjektov súčasne. Dotknuté subjekty si pravdepodobne nebudú vedieť realizované „transakcie“ vzájomne vysporiadať. Formovanie a cielené partnerstvá sociálna inovácia čerpá aj z iných odborov, ako je ekonómia, verejnej správy, štúdií riadenia atď. Hranice okolo sociálnej inovácie sú (pravdepodobne aj budú) aj z týchto dôvodov tak nejasné a 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. Definovanie sociálnej inovácie má v súčasnosti otvorený charakter. Otvorenosť k rôznym interpretáciám môže byť jedným z dôvodov, prečo taká široká škála organizácií, jednotlivcov a odvetví cíti možnosť na zapojenia sa do debaty o sociálnych problémoch dotknutých subjektov. Dosiahnutie spoločného chápania tohto pojmu je veľmi dôležité najmä z pohľadu dosiahnutia reálneho zavedenia a očakávaných efektov sociálnej 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. Podstata obsahu chápania sociálnych inovácií bola odvodená zo záverov 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, ktoré prinášajú sociálne dávky, so skúmaním inštitút sociálnej zodpovednosti podnikov a otvorených inovácií. 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 tvrdia, že technologické zameranie politiky inovácie a príliš technokratický prístup k urbanizmu viedlo k podpore sociálnej inovácie ako ľudského rozvoja, 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. V tomto zmysle pojem sociálnej inovácie môže byť videný ako reakcia na smerovanie k technickej a ekonomickej v inovácii výskumom, politikou a praxou. Sociálna inovácia sa tiež objavila ako reakcia na rastúce sociálne, environmentálne a demografické výzvy - tieto problémy sú zložité, zahŕňajú širokú škálu zúčastnených strán a sú zo svojej podstaty, neriešiteľné. Napríklad "porucha" moderného sociálneho štátu, zlyhanie konvenčného kapitalizmu na trhu, nedostatok zdrojov a zmena klímy, starnutie populácie a s tým spojené náklady na starostlivosť a zdravie, dôsledky globalizácie a iné. (Alex Nicholls a Alex Murdock, 2012) Neriešiteľné problémy sú vnímané ako zlyhanie konvenčných riešení, neriešenie inštitucionálneho rámca vo všetkých troch konvenčných sektorov spoločnosti. Riešenie týchto problémov je nesprávne obmedzované len na verejný sektor. Sociálna inovácia je nástroj na prekonanie a vyriešenie týchto problémov. Nicholls a Murdock (2005) zistili, že výskum v oblasti sociálnych inovácií má tendenciu sústrediť sa na **systémy a procesy** pozitívnych sociálnych zmien. Realizáciu sociálnych inovácií zamerať na vytvorenie koncepcie, dizajnu a výroby výrobky a služby, ktoré sa zameriavajú na sociálne a environmentálne potreby a trhové zlyhania. Nicholls a Murdock (2012) Z vyššie uvedeného je možné identifikovať ďalšie modifikácie používania termínu sociálna inovácia. Takýto prístup sa v literatúre označuje ako široko ponímaný obsah definovania termínu sociálnej inovácie. (Lubencová. G, 2011) Jedná sa o presadzovanie spoločenskej transformácie, modelov riadenia organizácie a sociálneho podnikania pri vývoji nových produktov, služieb, programov, modelov riadenia, posilnenia a budovania kapacít pre zabezpečenie sociálnych aktivít. Po prvé, za sociálne inovácie boli označované procesy sociálnej zmeny a procesy transformácie spoločnosti ako celku. To zahŕňa rozsiahlu literatúru o úlohe občianskej spoločnosti pri presadzovaní sociálnej zmeny, zdôrazňuje úlohu sociálnej ekonomiky a sociálnych podnikateľov pre hospodársky rast a sociálne začlenenie. To tiež zahŕňa úlohy obchodu v spoločenských zmenách, to zahŕňa oblasť spoločenskej zodpovednosti podnikov, to zahŕňa oblasť na druhej strane aj úlohy v oblasti obchodu, zvýšenia inovatívnosti a produktivity so zameraním na sociálne inovácie aj takých oblastiach, ako je školstvo. Mohlo by to v konečnom dôsledku zahŕňať aj novo definovať účel /cieľ/ korporácií intenzívnejšie zdieľať hodnoty so širšími sociálnymi a environmentálnymi potrebami. (M Porter - M Kramer, 2011) Neprenášať vlastné náklady na iné /sociálne významne slabšie subjekty/ v záujme maximalizácie zisku. Po druhé, niektoré príklady sociálnych inovácií sa zameriavajú na obchodnú stratégiu a riadenie organizácie. V literatúre pre riadenie podniku, sociálnych inovácií je často tento jav označovaný ako aspekt obchodnej stratégie vzťahujúcej sa k zmenám v ľudských, inštitucionálnych a sociálnych oblastiach, ktoré vedú k organizačnej efektívnosti a lepšej konkurencieschopnosti. To zahŕňa organizačnú reštrukturalizáciu, modernizáciu pracovných vzťahov a zlepšenie riadenia ľudských zdrojov. Najmä v USA, tento jav vyskytuje v literatúre o neziskovom hospodárení, kde sa sociálna inovácia skutočne prejaví aj v reálnej praxi a zlepši sociálnu udržateľnosť a účinnosť neziskové organizácie. (Stanford Social Innovation Review) Po tretie, podstatu sociálnych inovácií kreuje praktická skúsenosť do oblasti sociálneho podnikania, sociálnych podnikov, sociálnej práce a občianskych aktivít. (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. Tento myšlienkový smer zameraný na sociálne podnikanie má svoje korene v znalosti obchodného podnikania - nájdenia, vyhodnocovania a využívanie príležitostí. V prípade sociálneho podnikania sa tieto príležitosti sa nachádzajú v zabezpečení novatívnych prostriedkov na uspokojenie sociálnych

potrieb. "Tento prístup obzvlášť prevláda v Spojených štátoch. Iní autori a aktivisti sú 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. Sociálne podniky sú subjekty s primárne sociálnymi cieľmi, ktorých prebytky sú prevažne reinvestované. (HMSO, 2006) Sociálne podniky môžu mať rôzne právne formy, sú zapojené do širokého spektra aktivít od poskytovania zdravotnej starostlivosti, zabezpečenia bývania a zamestnanosti, ale aj iné. Sociálna inovácia je definovaná aj ako praktický vývoj a zavádzanie nových produktov, služieb a programov, ktoré splňajú sociálne ciele. (R Murray, J Caulier-Grice, G Mulgan, 2010) Jedná sa o inovácie vo verejnom sektore, a poskytovanie verejných služieb prostredníctvom sociálnych podnikov. (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. Teda všetky inovácie sú sociálne? OECD (2011) definuje sociálne inovácie negatívnym vymedzením. Nejde o zavedení nových typov produkcie alebo využitia nových trhov z dôvodu ich využitia, ale je o , ktoré nie sú stanovené na trhu. Podľa fóra sociálnych inovácií ide o zlepšenie životných podmienok jednotlivcov a spoločností.

Ďalšie definície výslovne odvolávajú na sociálne inovácie tak, že **obsahujú nové myšlienky** (Matusovič, 2014), **nápady, alebo nové riešenie, alebo nové inšpirácie**. Myšlienka nemusí byť nová. Everett M. Rogers (1995) Vnímaná novosť myšlienky pre jednotlivca určuje jeho alebo jej reakciu v nových podmienkach. V prípade, že myšlienka sa javí nová pre jednotlivca, to je inovácia. To znamená, že sociálne inovácie nemusí nutne byť nové samy o sebe, ale skôr sa jedná o aplikáciu na nové územia, odvetvia alebo oblasti pôsobenia. Iní argumentujú, že sociálne inovácie sú definované **viac vplyvom než novosťou myšlienky**. Katrin Gillwald (1999) napríklad opisuje sociálne inovácie ako "spoločenských úspechov, že v porovnaní s už zavedenými riešeniami, poskytujú lepšie riešenia. Absolútnou novinkou je vnímanie sociálnej inovácie ako **klúčového prvku**. (S Neumeier , 2012) Dôvodom je, že sociálne inovácie nie sú len nové riešenia, sú nové riešenia, ktoré fungujú lepšie ako súčasné postupy a preto musia priniesť **merateľné zlepšenie** pre obyvateľstvo, ktorému slúžia. Ako realizáciu myšlienky, ktorá vedie ku konkrétnym výsledkom a výstupov, ako je napríklad zlepšenie kvality života alebo sociálne začlenenie. Napríklad Stanford Social Innovation Review definuje sociálne inovácie ako sociálnu inováciu najmä ako **produkt nepatriaci súkromným (fyzickým) osobám**. (J Phills Jr, K Deiglmeier & D T Miller, 2008) Táto definícia je veľmi široká. Podľa ekonómov Eduardo Pol a Simon Ville (2008) je sociálnou inováciou taká nová myšlienka, ktorá má potenciál na sociálnu inováciu najmä ako produkt. Rozlišujú medzi mikrokvalitou života - pokiaľ ide o konkrétne osoby a makrokvalitou života – pokiaľ ide skupiny jednotlivcov. Existujú dva aspekty tejto definície, ktorá si zaslúži pozornosť. Pol a Ville, definovali sociálne inovácie ako implicitné myšlienky a nie praktické uplatňovanie týchto myšlienok. Napriek rozdielu medzi "mikro" a "makro" kvalitou života,

pojem **kvalita života** je len ťažko definovať. Táto definícia môže zahŕňať aj veci, ktoré nie sú výslovne sociálne (ako nové technológie) alebo inovatívne (programy zlepšovania školy), ale mohlo by to viesť k lepšej kvalite života. Centrum pre sociálne inovácie vychádza z praktického 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 štruktúru**, ktoré predtým viedli k týmto výzvam. Ešte jednoduchšia, sociálna inovácia je nápad, ktorý pracuje pre verejné blaho. Ďalšie definície sa zameriavajú na **motiváciu**. (Michael Harris a David Albury, 2010) napríklad definovať sociálne inovácie ako "inovácia, ktorá je výslovne pre sociálne a verejné blaho. Je **inovácia inšpirovaná túžbou splniť sociálne potreby**, ktoré možno zanedbať tradičnými formami súkromného zabezpečenia trhu a ktoré boli často nedostatočným pokrytím, alebo **nevyriešené služby organizované štátom (verejným sektorom)**. **Sociálna inovácia sa môže realizovať vo vnútri alebo mimo verejných služieb. Sociálne inovácie sú teda záležitosťou verejného, súkromného tretieho (neziskového) sektora, alebo účelových komunit.**

Harris a Albury (2002) rozšírili doterajšie poznatky tým, že sociálne inovácie môžu pochádzať z akéhokoľvek sektora, že sociálne inovácie by nemali byť definované ako pochádzajúce z ktoréhokoľvek z odvetví, alebo sektorov. Niektoré definície zahŕňajú odkazy na **vzťahy** medzi aktérmi sociálnej inovácie. Michael Mumford (2002), napríklad, definuje sociálne inovácie ako "vytváranie a zavádzanie **nových myšlienok** o tom, ako ľudia by mali organizovať medziľudské činnosti alebo sociálnych interakcií, aby spĺňali jednu alebo viac spoločných cieľov. Rovnako ako u iných foriem inovácií, napríklad výrobných, sa sociálne inovácie môžu líšiť s ohľadom na ich šírku a dosah. Podobne, Stefan Neumeier (2012) definuje sociálne inovácie ako "**zmeny postoja, správanie** (Blažek, 2014), 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." Preto sociálne inovácie sa koná, keď skupina zmení svoj spôsob, ako robiť veci, a to vedie k hmatateľnému zlepšeniu pre danú skupinu, alebo aj všeobecnejšie. Definovanie sociálnej inovácie ako zmeny v postojoch, správaní a vnímaní "sú obe príliš široké a zároveň obmedzujúce (zväzujúce). Kým zmeny v postojoch, správaní a vnímaní môžu byť rozhodujúce pri vytváraní inovácie, a skutočne môžu byť výsledky inovácie odlišné od týchto očakávaných zmien. V takom prípade bude samotná inovácia predchádzať zmenami v postojoch, správaní a vnímaní. V ostatných prípadoch budú zmeny v postojoch, správaní a vnímaní predchádzať inovácie. To by mohlo byť užitočné rozlišovať medzi tým, čo vidíme ako produkt (program, služby, modelu alebo podobne) a výsledok - v tomto prípade ide o zmeny v postojoch, správaní a vnímaní. Neumeier (2012) tiež tvrdí, že zlepšenie "je potrebné vidieť vo vzťahu ku kontextu, v ktorom sú sociálne inovácie vložené." Niektoré opisy explicitné zmienky o procese sociálnej inovácie. Gillwald, A. (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 parametroch, ich stabilitu za dočasné módy, pretože ich vplyv na spoločnosť, a ich dôsledkov na budúci rozvoj spoločnosti". Je zaujímavé, že Gillwald tiež tvrdí, že výsledok sociálnych inovácií, a to "vylepšené spoločenské úspechy sú subjektívne, a preto predmetom diskusie a debaty. Opäť platí, že tvrdenie, že sociálne inovácie a ich vplyv ani výsledky sú subjektívne a závislé od kontextu je zdôraznená. (M Harris & D Albury, 2009)

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 rutinu, zdroj a orgán tokov alebo presvedčenia akéhokoľvek sociálneho systému. Úspešné sociálne inovácie majú dlhú

životnosť a široký dopad. Kým sociálne inovácie majú rozoznatelné fázy. Dosiahnutie trvanlivosti a merateľnosti je dynamický proces, ktorý si vyžaduje tak vznik príležitostí. Kapacita každej spoločnosti vytvoriť stály prísun sociálnych inovácií. Táto definícia predstavuje významný príspevok k diskusii a úvahám o sociálnych inováciách z dvoch dôvodov. Po prvé, Westley definuje sociálne inovácie cez šošovku **systémového myslenia**. Pre ňu, sociálne inovácie sa odohrávajú v rámci **sociálnych systémov** - ktorú opisuje ako zložitý a obsahuje niekoľko vzájomne previazaných a vzájomne previazaných prvkov. Každý sociálny systém môže byť charakterizovaný svojou kultúrou, politickú a ekonomickú štruktúru a sociálnych interakcií. Najviac pozoruhodne, Westley tvrdí, že sociálne systémy musia byť "adaptívne" a "stále sa vyvíjajúce" reagovať a prispôbiť sa novej a vznikajúcej potreby svojich subsystémov - a sítě jednotlivcov a organizácií, ktoré sú súčasťou širšieho systému. Tento prístup založený systém má rad dôsledkov pre naše poňatie sociálne inovácie, najmä pokiaľ ide o agentúry a rastu. Pre Westley, dosiahnutie "mierka" a "trvanlivosť" zahŕňa súhrn rôznych podmienok, ako je politický, kultúrny alebo trhového. Tvrdí, že "one-to-many" modelov rastu, ako sú replikácie, prijatie a franchising, prehliadajú dôležitosť a možnosť inovácie v rámci väčších inštitucionálnych súvislostí.

Ďalší zaujímavý rozmer definície Westley je **koncepcia odolnosti**. Úspešné sociálne systémy musia byť odolné, aby odolali vonkajším otrasom vznikajúcich z potreby. Westley ukazuje na zvýšenie povedomia o spojitosti medzi chudobou a zhoršovaním životného prostredia v rozvojovom svete nadmernej spotreby. Tvrdí, že vylúčenie miliónov ľudí z základných ekonomických a environmentálnych služieb z celého sveta účinne oslabil celok. Ako taký, "re-zapojiť ohrozeným obyvateľom v našich tradičných hospodárskych, sociálnych a kultúrnych inštitúciách, a to nielen ako príjemcovia služieb alebo" prevod práv ", ale ako aktívny účastníci a prispievatelia je teda úzko viazaná na sociálno-ekologickú odolnosť." To vyvoláva otázky sily a agentúry. Vskutku, Westley poňatie sociálne inovácie je úzko spojená s prevodom agentúry a silu nedostatočnými službami a marginalizovaných skupín. Pojem **komplexných adaptívnych systémov** je tiež k nášmu chápaniu sociálne inovácie dôležité.

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 analytická**. Autori tvrdia, že transformácia postfordistický a kríza sociálneho štátu je akútnejší problém v mestských oblastiach.

Rovnako ako OECD, Gerometta a jej kolegovia vidieť sociálne inovácie, ako by sa prelínali s miestnou rozvojovou stratégiou - konkrétne **sociálnej integrácie stratégií**. Domnievame sa však, že toto tvrdenie je príliš reštriktívny.

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 sférach spoločnosti. Sociálna inovácia je veľmi silne otázkou procesných inovácií - zmeny v dynamike spoločenských vzťahov. Sociálne inovácie výslovne odkazujú na presadenie **etických pozícií sociálnej spravodlivosti**. (Dubcová, 2014)

Zhrnutie podstaty sociálnych inovácií:

- procesy sociálnej zmeny a spoločenskej transformácie
- úlohy občianskej spoločnosti v premenu spoločnosti
- úlohy sociálnej ekonomiky a sociálnych podnikateľov
- úlohy obchodu v spoločenskej zmeniť obchodnú stratégiu a riadenie organizácie
- 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 s akýmikoľvek prebytkami re-investoval nových produktov, služieb a programov
- inovácie vo verejnom sektore
- poskytovanie verejných služieb zo strany sociálnych podnikov a organizácií občianskej spoločnosti správa a budovanie kapacít
- vzájomné vzťahy medzi hercami a ich zručnosťami, kompetenciami, majetku a sociálneho kapitálu v rozvojových programoch a stratégiách
- nové myšlienky, nápady, alebo nové riešenie, alebo nové inšpirácie
- viac vplyvom než novosťou myšlienky - spoločenských úspechov v porovnaní s už zavedenými riešeniami, poskytujú lepšie riešenia
- vnímanie sociálnej inovácie ako kľúčového prvku
- sociálna inovácia ako produkt
- vzdelanie, lepšiu kvalitu životného prostredia
- zlepšiť dlhodobú kvalitu života.
- riešenie spoločenského problému
- sociálna inovácia je systém - trvalo mení vnímanie, správanie a štruktúru
- inovácia inšpirovaná túžbou splniť sociálne potreby,
- nevyriešené služby organizovaných štátom. Sociálna inovácia môže prebiehať vo vnútri alebo mimo verejných služieb.
- vyvinutý verejných, súkromných alebo tretieho sektora, alebo používateľov a komunit ale rovnako, niektoré inovácie vyvinutá týchto odvetviach sa nepovažuje za sociálne inovácie
- päť typov inovácií: technologické, ekonomické, regulačné, normatívne a kultúrne
- presadenie etických pozícií sociálnej spravodlivosti

4. Conclusion

Rozdiely v názoroch na podstatu klasických inovácií sú minimálne. Nevnímame ich ako zásadné. Ide skôr o drobné kozmetické úpravy, alebo o rôzne druhy pohľadov. Z nášho pohľadu však vnímanie v poslednom desaťročí existenciu významných sociálnych procesov (výziev, javov), ktoré teória aj prax poníma ako inováciu. Rozdiely v názoroch autorov na podstatu sociálnych inovácií sa výrazne odlišujú. Stretli sme sa s ponímaním podstaty sociálnych inovácií viac, alebo menej odlišnej od podstaty klasických inovácií. Stretli sme sa s názormi, že každá inovácia je sociálna. Prikláňame sa k prvej skupine názorov. Rozdiely vidíme v oblasti procesov (výskum, vývoj, financovanie a iné), v oblasti efektov (dopadov) na dotknuté subjekty.

Acknowledgement

Tento dokument je výsledkom výskumného projektu: "Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti vybraného subjektu", VEGA č. 1/0784/15 – podiel na projekte je 100%

References

- [1] Bornstein, D., 2004. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press, Oxford,

- [2] Blažek, L. 2014 *Spoločenská zodpovednosť nadnárodných spoločností*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [3] 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
- [4] Dubcová, G. 2014 *Relevantnosť existencie funkčnej stratégie zodpovedného podnikania*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [5] J Gerometta, J., Haussermann, H., Longo, G. 2005. ‘*Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City*’, Urban Studies, vol. 42:11, pp.2007-2021, 2005
- [6] S Goldsmith, S. 2010. The Power of Social Innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- [7] Harris, M. Albury, D. 2009. The Innovation Imperative, NESTA, London,
- [8] Hartigan, P., Elkington, J. 2008. The Power of Unreasonable People: How social entrepreneurs create markets that change the world, Harvard Business School Press, Boston
- [9] Härmäläinen, 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
- [10] Hoogendoorn, B., Pennings, E., Thurik, R. 2010. What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research, ERIM, Amsterdam, 2010
- [11] Kintler, J. 2014 Vplyv znalostí v procese stanovenia všeobecnej hodnoty ľudského kapitálu podniku. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1
- [12] 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
- [13] Lubencová, G. 2011. Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave, 155 s. ISBN 978-80-223-3043-5
- [14] Matušovič, M. Intelektuálny a sociálny kapitál v podnikovej sfére. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 409-415
- [15] Matušovič, M. Sociálne dimenzie inovácií. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9, [S. 1-6]

- [16] Matušovič, M. Diagnostika potenciálu autorských produktov duševného vlastníctva na prosperitu podnikov. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, s. 313-318
- [17] Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw, E. Gonzalez, S. 'Towards Alternative Model(s) of Local Innovation', *Urban Studies*, vol. 42:11, pp. 1969-1990, 2005
- [18] Mumford, D. M. 'Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin', *Creativity Research Journal*, vol. 14:2, 2002, pp. 253-266
- [19] Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2009) 'Social Venturing.' *The Social Innovator Series*. London: NESTA.
- [20] 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, Jan 2012
- [21] Nicholls, A. - Murdock, A. 2012 *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan,
- [22] 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
- [23] Porter, M. & Kramer, M. 'Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth,' *Harvard Business Review*, vol. 89: 1/2, p62-77, Jan-Feb 2011
- [24] Westley, F. *The Social Innovation Dynamic, Social Innovation Generation*, University of Waterloo, 2008, viewed on 14 May 2012, <http://sig.uwaterloo.ca/research-publications>

Contact

Ing. Martin Matušovič, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business, Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: martin.matusovic@gmail.com

BUSINESS MODEL CANVAS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY: PILOT STUDY IN IT SECTOR

BUSINESS MODEL CANVAS AKO NÁSTROJ PRE STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU: PILOTNÁ ŠTÚDIA V SEKTORE IT

Simona Megová¹ – Vojtěch Koráb²

ABSTRACT

Business model Canvas (BMC) is used in different types of business, in which businessmen use individual elements of this model. The application differs not only by the field of business, but also by the purpose of elaboration, or by demographic data. So far BMC was elaborated in many fields, however use in strategic management of IT companies with place of business in Czech Republic was not yet processed.

This pilot study, which is based on qualitative data gathered through combination of standardized structured survey and partially non-standardized dialogue, researches rate BMC usage in strategic management of company C SYSTEM CZ JSC.

A of elements respecting BMC in strategic management in the Czech Republic was found in the company based on this research.

KEY WORDS

Business model Canvas, strategic management, management tools

JEL CLASSIFICATION

M15, M21, D46

Úvod

Koncepcia Business modelu Canvas vznikla evolúciou niekoľkých doteraz používaných modelov a bola predstavená v roku 2010 tímom konzultatov z Amsterdamu pod vedením Alexa Osterwaldera (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Model zohľadňuje zákazníka a poskytovanú hodnotu vrátane spôsobov logiky týchto hodnôt smerom k nim (Lecocq, Demil, Warmer, 2006). Business model Canvas je základným princípom, ako firma vytvára, predáva a získava hodnotu (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Popisuje zdroje, činnosti a partnerstvá potrebné pre poskytovanie hodnôt. V dolnej časti potom pridáva finančný rozmer popisujúci oblasti a spôsoby platby zákazníkom za poskytované hodnoty a na strane druhej náklady súvisiace s chodom Business Modelu Canvas (Hedman, Kalling, 2003).

Pre lepšie pochopenie všetkých súvislostí, ktoré sa týkajú konceptu Business modelu Canvas v strategickom riadení spoločnosti, sú uvedené základné teoretické východiská. Pilotná štúdia obsahuje výskum v spoločnosti C SYSTEM CZ a.s., ktorá sídli v Českej republike a orientuje sa na sektor IT, ktorý sa stal hnacou silou inovácie business modelov.

¹ Ing. et Ing. Simona Megová, MBA, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, megova@fbm.vutbr.cz, prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, korab@fbm.vutbr.cz.

² prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, korab@fbm.vutbr.cz.

Pilotné štúdie zvyčajne vyžadujú viac času a viac práce, výskumnému pracovníkovi však umožňujú dozvedieť sa, či by mohla byť zvolená stratégia úspešná. Tiež sú prínosné v nadväzovaní kontaktov a budovaní siete odborníkov, ktorí potom pomáhajú s úplnou štúdiou (Ivey, 2014). Výskumným pracovníkom dovoľujú vykonať výskum osobne, v tom je rozdiel od kvantitatívnych štúdií, kde je počet rozhovorov príliš vysoký na to, aby ho uskutočnil jeden človek. Jednou zo silných stránok kvalitatívneho výskumu je schopnosť výskumníka informácie kreatívne premeniť do výsledkov. Ďalším prínosom je skutočnosť, že malý počet respondentov umožňuje otvorenejšie otázky ako je tomu u kvantitatívneho výskumu, naviac na odpovede je možné reagovať dodatkami. Takéto otvorené pokladanie otázok je cenným zdrojom informácií.

Trvalý rast hospodárskeho subjektu by mal byť podmienený nie len stratégiou, ale aj business modelom (Sabanti, 1998), výskum sa preto orientoval na mieru využívania Business modelu Canvas v strategickom riadení. Empirické dôkazy sú založené na kombinácii štandardizovaného štruktúrovaného dotazníku s kvalitatívnym, čiastočne neštandardizovaným rozhovorom.

Cieľom pilotnej štúdie je priniesť nové poznatky z tejto oblasti. Hlavným výstupom je ucelený prehľad o miere využívania jednotlivých stavebných prvkov Business modelu Canvas v strategickom riadení spoločnosti C SYSTEM CZ a.s.

1. Business model Canvas a strategické riadenie

Úžitok Business modelu spočíva nielen v zdokonaľovaní funkčnosti a hospodárnosti daného podnikania, ale aj v hľadaní a rozvíjaní konkurenčnej výhody, ktorú v sebe môže odhaliť podnik, ktorý si uvedomuje širší zmysel business modelu (Slávik, 2011).

a. Business model

V posledných rokoch sa Business modely stali veľmi populárnou témou vo výskume a v praxi (Zott, Amit, Massa, 2011). Táto popularita je založená na rozmanitosti ich uplatnenia v návrhu tvorby hodnoty, ako aj pri využívaní ako nástroja pre analýzu (Osterwalder, 2004), (Chesbrough, Rosenbloom, 2002), (Stewart, Zhao, 2000), (Teece, 2010). Ako rastie množstvo publikácií v tejto oblasti, nastáva veľká rozmanitosť v chápaní business modelov a stále rastie ich počet definícií (Zolnowski, Böhmman, 2011), (Osterwalder, 2004), (Al-Debei, 2010), (Magretta, 2002), (Burkhart, et al., 2011). Tiež rastie množstvo konceptov business modelu (Al-Debei, 2010), (Afuah, Tucci, 2001), (Timmers, 1998), (Zott, Amit, 2007).

b. Business model Canvas

Business model Canvas, na ktorý sa vo svojej publikácii zameriavam, bol navrhnutý Osterwalderom a Pigneurom (Osterwalder, Pigneur, 2010). Tento business model popisuje business model prostredníctvom deviatich základných stavebných prvkov, ktoré ukazujú logiku toho, ako spoločnosť zarába peniaze. Deväť základných stavebných prvkov pokrýva štyri hlavné oblasti spoločnosti – zákazníkov, ponuku, infraštruktúru a finančnú životaschopnosť. V tabuľke 1 sú zhrnuté popisy jednotlivých prvkov tohto business modelu (Osterwalder, 2004).

Tabuľka 1: Stavebné prvky Business modlu Canvas

Stavebný prvok	Definícia /popis stavebného prvku
Zákaznícke	. . . definuje rôzne skupiny osôb či subjektov, na ktoré sa chce spoločnosť

<i>segmenty</i>	zamerať
<i>Hodnotové ponuky</i>	. . . popisuje spojenie výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre určitý zákaznícky segment
<i>Kanály</i>	. . . popisuje, ako spoločnosť komunikuje so zákazníkymi segmentmi a ako k nim pristupuje, aby im predala hodnotovú ponuku
<i>Vzťahy so zákazníkmi</i>	. . . popisuje typy vzťahov, ktoré si spoločnosť buduje s jednotlivými zákazníkymi segmentmi
<i>Zdroje príjmu</i>	. . . zahŕňa hotovosť, ktorú spoločnosť generuje z každého zákazníkeho segmentu
<i>Kľúčové zdroje</i>	. . . popisuje najdôležitejšie aktíva, ktoré spoločnosť potrebuje, aby celý business model mohol fungovať
<i>Kľúčové činnosti</i>	. . . určujú najdôležitejšie aktivity spoločnosti, ktoré musí vykonať, aby jej business model fungoval
<i>Kľúčové partnerstvá</i>	. . . predstavuje sieť dodávateľov a partnerov, ktorá je potrebná k tomu, aby jej business model fungoval
<i>Štruktúra nákladov</i>	. . . zahŕňa všetky náklady, ktoré sú spojené s chodom business modelu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Osterwalder, Pigneur, 2010

c. Business model ako nástroj strategického riadenia

V oblasti strategického managementu majú Business modely široké použitie, a to predovšetkým pre pochopenie, analyzovanie a riadenie podniku (Osterwalder, 2004). V rámci riadenia business model zlepšuje zosúladenie stratégie, organizácie a technológie (Stähler, 2002).

2. Výskum

V priebehu januára až februára 2016 bol prevádzaný kvalitatívny výskum, ktorý bol založený na skúmaní miery využívania Business modelu Canvas na strategickom riadení spoločnosti C SYSTEM CZ a.s. Pre posúdenie miery využívania bola použitá nami vytvorená škála, využívanie prvku BMC vo viac ako 90 %, 50% - 90%, menej ako 50%, vôbec. Empirické dôkazy sú založené na kvalitatívnych údajoch zhromaždených prostredníctvom kombinácie štandardizovaného štruktúrovaného dotazníku s kvalitatívnym, čiastočne neštandardizovaným rozhovorom, na ktorého základe je možné objasniť, ako respondenti interpretujú určité skutočnosti. Kvalitatívny výskum bol ďalej rozdelený do troch sekcií:

- I. profil spoločnosti,

- II. znalosť Business modelu Canvas,
- III. miera využívania Business modelu Canvas pri strategickom riadení spoločnosti.

Pre účely kvalitatívneho šetrenia sme mali k dispozícii management spoločnosti C SYSTEM CZ a.s. – obchodného riaditeľa Tomáša Pavelku, technického riaditeľa Ladislava Pálku a vedúceho Pražskej pobočky Radka Meduňu. Na základe toho, že sa jedná o pilotnú výskumnú štúdiu, ktorá slúži k vymedzeniu základných predpokladov pre následný primárny výskum, bol dostačujúca vzorka traja respondenti. Malý počet respondentov a zároveň sústredenie sa na kvalitu nám dovoľovalo, ako výskumným konzultantom, zbierať údaje osobne.

Spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. vznikla v roku 2006 v Brne, momentálne má 8 pobočiek po celej Českej republike, 140 zamestnancov a predmetom činnosti je komplexné riešenie potrieb zákazníkov v oblasti informačných a komunikačných systémov.

Z hľadiska riadenia a vývoja spoločnosti prešla klasickou schémou rozvoja od malej až po súčasnú veľkosť. V závislosti na tomto vývoji sa rovnako utváral aj spôsob riadenia, plánovania a využitia nástrojov pre tvorbu strategického riadenia. Zameranie spoločnosti na informačné technológie je v zaujímavom kontexte s vlastným využitím týchto technológií v rámci spoločnosti pre podporu tvorby strategického riadenia spoločnosti prostredníctvom informačnej podpory na báze Business modelu Canvas – využíva ERP systém Helios s implementáciou modulov a aplikácií na báze CRM, FMS, EBC, BI a MIS.

3. Výsledky a diskusia

Spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. využíva, hoci nevedome, niektoré prvky Business modelu Canvas pre určovanie stratégie a strategických cieľov spoločnosti. Je to pravdepodobne z dôvodu, že sa tieto prvky prekrývajú z oblastí vytvárania stratégií, definovaných strategickým managementom.

Pri vytváraní stratégie a určovaní strategických cieľov spoločnosti využíva management spoločnosti jednotlivé prvky Business modelu Canvas v rôznej miere. Niektoré prvky sa uplatňujú významne a stavba stratégie by bez nich nebola možná. Niektoré ďalšie prvky sú však využívané minimálne, prípadne sú nahradzované podkladmi na základe historicky dosiahnutých údajov, na základe odhadov alebo čerpaní zo skúseností.

Pre lepšiu prehľadnosť sú výsledky výskumu uvedené v tabuľke číslo 2.

Tabuľka 2: Miera rešpektovania Business modelu Canvas

Stavebný prvok/oblasť	Rešpektovanie BMC			
	> 90%	50% - 90%	< 50%	vôbec
Zákaznícke segmenty	✖			
Hodnotové ponuky	✖			
Kanály				✖
Vzťahy so zákazníkmi		✖		
Zdroje príjmu			✖	
Kľúčové zdroje				✖
Kľúčové činnosti				✖
Kľúčové partnerstvá				✖
Štruktúra nákladov	✖			

Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti **zákazníckych segmentov** sa skúmaná spoločnosť v rámci tvorby stratégie vo veľkej miere približuje Business modelu Canvas. V rámci svojho informačného systému CRM a iných systémov sleduje skupiny subjektov, ktoré odoberajú produkty alebo služby spoločnosti. Pritom sa zameriava na ponuku, ktorá bezprostredne súvisí s rozvojom týchto subjektov. Tento proces je vedomý a je veľmi starostlivo riadený a sledovaný z pohľadu managementu spoločnosti.

V ďalej oblasti, v oblasti **hodnotovej ponuky**, skúmaná spoločnosť vo veľkej miere rešpektuje prvok daný Business modelom Canvas a snaží sa orientovať na maximálnu výšku hodnotovej ponuky pre zákazníka tak, aby si zákazník túto výšku uvedomoval a videl rozdiel oproti konkurencii. V tomto prípade využíva rôzne kombinácie hardwaru, softvéru a služieb, ktoré ako celok zdôrazňujú mieru hodnotovej ponuky pre zákaznícky segment.

Narozdiel od predchádzajúcich dvoch prvkov, skúmaná spoločnosť v oblasti **kanálov** pre komunikáciu so zákazníkmi nielenže nevyužíva Business model Canvas, ale obecné nemá vytvorenú ani žiadnu vhodnú stratégiu. Táto skutočnosť čiastočne súvisí s ojedinelou nezvyčajnou filozofiou managementu spoločnosti, ktorá spočíva v minimalizácii nákladov na marketing a prezentáciu spoločnosti. Majiteľ spoločnosti sa v tomto bode opiera o jednoduché pravidlo - kvalitný produkt a kvalitná služba si zákazníka vždy nájde. Či je táto fráza v súčasnej dobe skutočne platná, je otázka, ktorá nie je predmetom tohto skúmania.

Ďalším stavebným prvkom sú **vzťahy so zákazníkmi**. Skúmaná spoločnosť logicky nadväzuje na oblasť zákazníckych segmentov, ktoré, ako sme už zmienili, spoločnosť považuje za jednu z kľúčových pre vytváranie stratégie najlepšie podchytených oblastí. Aj v tomto prípade CRM a aj ďalšie systémy do veľkej miery podchycujú potreby jednotlivých zákazníkov. V rámci stratégie sú pri práci so zákazníckou ponukou ďalej zapracovávané a

využívané do ďalšej architektúry informačné technológie a to v celom rozsahu hardwaru, softwaru a aj služby.

Nasledujúcou oblasťou Business modelu Canvas - oblasť **zdrojov príjmu** skúmaná spoločnosť využíva veľmi málo. V prípade tvorby strategických cieľov tohto prvku sú využívané vo veľkej miere hlavne hodnoty získané v uplynulom období stanovené ako základné hranice pre ďalšie plánovanie s percentuálnym navýšením na základe prognóz celkového vývoja trhu.

V oblasti **klúčových zdrojov** nemožno na základe výskumu určiť, do akej miery je vnímaný tento prvok podľa definície Business modelu Canvas, ako zdroj pre určovanie ďalších strategických cieľov. Na základe veľmi dobrého obchodného vývoja spoločnosti má spoločnosť veľmi silné kľúčové zdroje, až netypické, v porovnaní s ostatnými spoločnosťami, a na základe tejto skutočnosti nemá v rámci plánovania tohto prvku žiadne problémy.

Oblasť **klúčových činností** v rámci Business modelu Canvas je oblasťou, ktorá pravdepodobne nie je typicky sledovaná ako prvok business modelu, ale na jej funkčnosť je z pohľadu managementu kladený veľký dôraz. Sú sledované a vyhodnocované najdôležitejšie aktivity v rámci spoločnosti, ktoré zaisťujú predaj, servis, podporu a ďalšie kľúčové procesy. Zároveň sú ale aj na základe sledovania vonkajšieho prostredia spoločnosti pripravované a začleňované nové kľúčové činnosti priamo súvisiace so správnou funkciou podnikateľského modelu spoločnosti.

Vytváranie stratégie spoločnosti v oblasti **klúčových partnerstiev** pri rešpektovaní Business modelu Canvas rozhodne nepatrí medzi najsilnejšie stránky skúmanej spoločnosti. V tomto prípade nie je využívaný ani Business model, ani žiadna ďalšia stratégia pre preferenciu alebo sledovanie dobrých vzťahov v rámci kľúčového partnerstva s dodávateľmi a partnermi v oblasti IT. Táto situácia môže vyplývať zo zložitých vzťahov a špecifického prostredia v rámci celej Českej republiky a zároveň s hromadou negatívnych skúseností z tejto oblasti.

Stratégia skúmanej spoločnosti v oblasti **štruktúry nákladov** je na veľmi vysokej úrovni. Z pohľadu managementu spoločnosti a vlastníka sú sledované ako variabilné, tak fixné náklady a na ich znižovanie je v rámci stratégie veľmi veľký dôraz. V tomto prípade sa skúmaná spoločnosť veľmi približuje filozofií Business modelu Canvas a z pohľadu rozdelenia patrí skôr ku spoločnostiam, kde sú štruktúry nákladov ťahané hodnotou.

Uvedená diskusia je zhrnutá v tabuľke číslo 2, v rešpektovaní hodnôt škály.

Pri rešpektovaní definície Business modelu Canvas tento model v najvyššej miere spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. splňuje v definovaní stratégie v oblasti **zákazníckych segmentov**, v oblasti **hodnotových ponúk** a v oblasti **štruktúry nákladov** s tým, že všetky tieto segmenty rešpektujú daný model vo viac ako 90%.

Vo svojej stratégii spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. nevyužíva vôbec podľa definície BMC prvok **kanály, kľúčové zdroje, kľúčové činnosti a kľúčové partnerstvá**.

Prvok **vzťahy so zákazníkmi** spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. využíva v rešpektovaní definície BMC v rozmedzí 50 – 90% a prvok **zdroje príjmu** menej ako 50%.

Záver

Business model Canvas predstavuje veľmi užitočný nástroj strategického managementu. Jeho využitie v rámci strategického managementu je veľmi široké. Jednu z možností – využitie pre tvorbu stratégie – sme predstavili prostredníctvom spoločnosti C SYSTEM CZ a.s.

Orientácia na zákaznícky segment je pravdepodobne jedným z kľúčových prvkov úspechu spoločnosti C SYSTEM CZ a.s., pretože sledovanie potrieb tohto segmentu je v rámci spoločnosti venovaná veľmi nadpriemerná úroveň. Tieto potreby sú aj v rámci informačného systému podchycované, vyhodnocované a na ich základe sú vytvárané prognózy.

Zameranie na hodnotové ponuky bolo už pri zakladaní divízií spoločnosti, ktoré obsahovali nie len predaj produktu, ale zároveň aj ďalšie služby ako servis, dovoz, odvoz a ďalšie služby navyšujúce pridanú hodnotu pre zákazníka.

V oblasti prezentácie spoločnosti sa stala skúmaná spoločnosť minimálnym prístupom k reklame a prezentácií tak známa, že tento jej prístup jej v priebehu času začal robiť „reklamu sám za seba“.

Vzťahy so zákazníkmi spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. rozvíja aj na čiastočne nepracovnej báze vytváraním rôznych benefitov, vytváraním rôznych programov a zákazníckych akcií, ktoré majú u zákazníkov veľmi dobré meno a spätnú väzbu.

Je pomerne zaujímavou skutočnosťou, že management, hlavne riaditeľ spoločnosti, na základe veľmi špecifického prístupu plánovania zdroju príjmu, sa zatiaľ vždy do veľkej miery „trafil“ do odhadu strategického plánu príjmu na budúci rok. Dôkazom je, že spoločnosť v uplynulých 15 rokoch stále podľa plánu rastie.

Skúmaná spoločnosť má v oblasti kľúčových zdrojov tiež neštandardný prístup, kde využíva všetky investície pre maximálne posilňovanie kľúčových zdrojov nezávisle na hospodárskej situácii a je v tomto prípade nezrovnateľne stabilnejším hráčom na trhu ako ostatné spoločnosti.

Spoločnosť C SYSTEM CZ a.s. v plnej miere sleduje aktivity priamo súvisiace s jej business modelom na základe predaja, servisu a podobne. K týmto aktivitám pridáva však na základe hospodárskeho a politického vývoja aj ďalšie aktivity súvisiace napríklad s náhradným plnením, tvorbou projektov v rámci ESF a podobne.

Skúmaná spoločnosť v rámci svojej stratégie nevytvára kľúčové partnerstvá s konkrétnymi distribútormi. Jej filozofia je v plnom rozsahu stotožnená s myšlienkou orientácie na zákazníka a maximálneho uspokojenia jeho potrieb súvisiacich s pomerom kvality, ceny, služieb (napríklad podpory) a podobne, nie s väzbou na jedného konkrétného distribútora a jednu konkrétnu hardwarovú alebo softwarovú platformu.

Vzhľadom k svojej pozícii na trhu si skúmaná spoločnosť môže dovoliť nechcieť /nemať potrebu vytvárať kľúčové partnerstvá smerom k sieti dodávateľov, ale naopak, čakať na ponuky vytvárania kľúčových partnerstiev smerom od dodávateľov ku spoločnosti.

V oblasti štruktúry nákladov je z pohľadu vlastníka spoločnosti pohľad na základe najjednoduchších, logických pohľadov v oblasti minimalizácií nákladov. Tento princíp spoločnosti veľmi pomohol v dobe hospodárskej a ekonomickej krízy, pretože základným princípom na štruktúru nákladov a ich znižovanie je pohľad, že kríza pretrváva stále.

Výskum prevedený v tejto pilotnej štúdií bude základom pre budúce empirické šetrenie spoločností v segmente IT, v Českej republike, ktorý sa bude zameriavať na mieru využívania prvkov Business modelu Canvas na strategickom riadení týchto spoločností.

Výskumný projekt

Táto pilotná štúdia je výsledkom projektu „Výzvy managementu: teórie a praxe“, označenie: FP-S-15-2627.

Použitá literatúra

- [1] Al-Debei, M.M., 2010. *The Design and Engineering of Innovative Mobile Data Services: An Ontological Framework Founded on Business Model Thinking*, Brunel University, 2010.
- [2] Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P., 2011. *Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature*. s .l., ICIS 2011 Proceedings.

- [3] CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J. E., 2010. From strategy to business model and to tactics. *Long Range Planning*, Oxford, v. 43, n. 2-3, s. 195-215, 2010.
- [4] HEDMAN, J., KALLING, T., 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, Basingstoke, v. 12, η. 1, s. 49-59, 2003.
- [5] Chesbrough, H., and Rosenbloom, R.S., 2002. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies*, Ind Corp Change, 11(3), 2002, s. 529-555.
- [6] IVEY, Jean. The value of a pilot study. 2014. *Pediatric nursing* [online]. 2014, **40**(4): 204, 186 [cit. 2016-03-13]. ISSN 0097-9805.
- [7] LECOCQ, X., DEMIL, B., WARMER, V., 2006. Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, [S. h], v. 4, n. 123, s. 96-109, 2006.
- [8] Magretta J. 2002. *Why business models matter*. Harvard Business Review 80(5): 86–93.
- [9] Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach*, 2004.
- [10] Osterwalder, A. Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. NJ: John Wiley. 2010. ISBN 978-2-8399-0580-0.
- [11] Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci. C. (2005) Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15 (2005), s. 1–40.
- [12] Sabanti, B. M., 1998. *Theory of Finances*. s. 168.
- [13] Slávik, Š. 2011. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *International Scientific Conference: Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2011*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011.
- [14] STEWART, D. W., ZHAO, Q., 2000. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, [S. h], v. 19, n. 2, s. 287-296, 2000.
- [15] Timmers, P., 1998. *Business Models for Electronic Markets*, Electronic Markets, 8, 1998, s. 3-8.
- [16] TEECE, D. J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Oxford, v. 43, n. 2-3, s. 172-194, 2010.
- [17] Zolnowski, A., and Böhmman, T., 2011. *Business Modelling for Services – Current State and Research Perspectives*, AMCIS 2011 - Proceedings. Paper 394, 2011.
- [18] Zott, C., and Amit, R., 2007. *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Organization Science, 18(2), 2007, s. 181-199.
- [19] Zott, C., Amit, R., and Massa, L., 2011. The Business Model: Theoretical Roots, Recent Development, and Future Research, *Journal of Management*, 37(4), 2011, s. 1019- 1042.

Kontakt

Ing. et Ing. Simona Megová, MBA
University of Technology in Brno, Faculty of Business and Management
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech republic
E-mail: megova@fbm.vutbr.cz

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
University of Technology in Brno, Faculty of Business and Management
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech republic
E-mail: korab@fbm.vutbr.cz

THE CONDITIONS OF THE COST OF CAPITAL IN THE LIGHT OF THEORY AND PRACTICE OF CORPORATE MANAGEMENT

Aneta Michalak¹

ABSTRACT

The purpose of the article is to analyze the conditions of the cost of capital that consist of the factors controlled and non-controlled by the company. The first group includes: level of market rates, tax rates, situation on the financial market, industry specificity, inflation, legal system etc. They comprise systematic risk of the company and translate into the cost of capital in a form of market risk premium. In the group of factors non-controlled by the company the following are listed: dividend policy, investment policy, period of capital engaged, asset structure, profits volatility, scale of capital growth and other factors deriving from operating, investment and financial activity of the company that generate specific risk of the company.

KEY WORDS

cost of capital, systematic risk, specific risk

JEL CLASSIFICATION

G32

1. Introduction

The paper concentrates on the essence and indicators of the cost of capital in corporate management. A common understanding of the cost of capital usually comes down to return on invested capital. Literature defines the cost of capital as a return rate on invested capital expected by investors (both by owners and creditors) at the particular risk level (Duliniec, 2001). It is connected with opportunity cost, that is the return rate expected by investors which they resign from when choosing a particular activity variant and neglecting other possibilities, available at that moment in that time (Ogier, Rugman and Spicer, 2004). Cost of capital is also defined as a discount rate, that is a value of money in time, used for calculating the expected cash flow into present value for all investors who put capital in a company (creditors and owners) (Copeland, Koller and Murrin, 1997; Grabowski and Pratt, 2008). The significance of risk should be emphasized in defining the cost of capital. Investments of the same risk level have the same cost of capital, consequently, the return rate expected by investors should be at least equal to the highest total return that the investors could expect if they invested in an alternative portfolio of securities with comparable risk (Byrka-Kita, 2008). According to this approach, the cost of capital derives from the relationship between risk and return rate. The more risky the company's activity, the higher return rate it must generate and the higher the cost of capital. In other words, the value of the cost of capital is shaped by the creditors and owners' expectations towards the return rate on assets possessed by the company (Haugen and Senbet, 1978). Cost of capital defined in this way means that its value is influenced by the return on capital utilized by the company (Ross and Westerfield, 1996). However, it is not the only factor affecting the level of the cost of capital. When analyzing the

¹ Aneta Michalak, PhD, Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, 26 Roosevelt Street, 41-800 Zabrze, Poland, email: aneta.michalak@polsl.pl

cost of capital from the point of view of capital provider we deal with a price that the company pays for the possibility of utilizing the capital. This price is expressed as a percentage, reflecting the relation of expenses borne by the capital recipient during one year for having capital at disposal to the value of capital (Sierpińska and Jachna, 1994). In this approach the cost of capital is strictly linked to the source of its origin and accompanies the capital coming from any source. Usually the cost of capital obtained from different sources is varied. It stems from the details of particular agreements (e.g. credit, loan) or also of less obligatory promise, sometimes of negotiable character (promise of dividends payment). The cost of capital may also be formulated as interest for capital providers, dividends and other benefits, or even as opportunity cost. Considering the fact that the cost of capital may take different forms, it should be differentiated from financial costs that are a narrower definition. Financial costs are an accounting category including interest on loans and liabilities, interest and provision on bank loans, discount on the price of own obligations and other costs connected with obtaining capital that burden earnings before taxes (Dobrucka and Berczyńska, 2002). Financial costs do not involve the costs that do not deduct the tax base, especially the cost of equity (Włoszczowski, 2004).

As it results from the review of definitions above, the cost of capital may be shaped by many different factors. However, some of them depend on the company and are expressed in so-called specific risk generated by the company, and some of them are factors independent from the company, generating so-called market risk.

Specific risk may mean uncertainty of the amount of future cash flow, sales volume, regularity of supplies and many other factors. Along with the increase of this risk the return rate required by investors is growing and the cost of capital is rising too. Apart from the factors generating specific risk and therefore affecting the cost of capital in the company, the analysis was performed on: dividend policy, investment policy, duration of capital engaged, asset structure, income variability, scale of capital increase, way of environmental risk management resulting from company activity and strategic information disclosure.

Among the factors that do not depend on the company the following ones are mentioned: the level of return rates, tax rates, situation on the financial market, type of capital provider, industry specificity, inflation, legal system.

2. Internal conditions of the cost of capital in the company

Internal conditions of the cost of capital are factors that influence the cost of capital and are controlled by the company, i.e. generated by the internal decisions made in the company. Among such factor there is **dividend policy**. It is of great significance in case of joint-stock companies. Equity in case of those enterprises can be created by the way of issuing new shares or retaining net profit. The capital coming from issuing shares is characterized by a different cost of capital than retained profits. The dividend policy has significant influence on the level of retained profits and therefore on the level of the cost of capital.

Another internal factor is **investment policy**. Its impact on the cost of capital is strictly tied to the level of risk. In general, each investment initiative brings a change of the level and degree of change of cash flows, e.g. when the company purchases new equipment or launches a new assembly line or takes over another economic subject, it changes the cash flows. If the correlation between cash flows related with a new and existing type of activity changes, the situation of capital providers and the cost of capital change as well. On the whole, it can be stated that the investments made by the company in new areas of activities or change of the profile of the existing activity causes an increase in the cost of capital.

Another factor, controlled by the company is **time of capital engagement**. The capital engaged for various periods in the enterprise will be characterized by different costs, e.g. the cost of capital engaged for indefinite, short and long periods will be different.

The cost of capital also depends on **asset structure**. Companies with a high share of tangible fixed assets in the asset structure can use debt capital for financing their activity to a greater degree than others (Kare and Price, 1990). Higher value of fixed assets favors the companies going into debt due to a better possibility of securing the debt. Furthermore, a high share of tangible components in the asset structure is tied to high depreciation and conduces the use of no interest tax shield.

Another determinant of the cost of capital is the **volatility of profits**. It can be a sign of the instability of the company, which can trigger a reduced evaluation of creditworthiness or rating ability. It can restrict the company from accessing capital on the financial market or negatively influence the cost of capital of the company. In literature one can also see the belief that the volatility of profits does not influence the degree of company debt (Auerbach, 1985).

Among the internal conditions of the cost of capital the **scale of capital increase** is pointed out as well. In terms of a certain scale of new issues or incurred debt, the cost of capital is stable. However, if the scale of capital increase exceeds a certain level – the cost of capital will increase. Together with the increase of the required capital resources the general risk of the company grows.

Moreover, in the subject literature one can find a few other, less typical factors. Research on their influence on the cost of capital is not popular. In many cases, however, these factors deserve some attention. Taking up the issue of their influence on the cost of capital can be significant, especially in the branches of industry with great impact on the natural environment. Among such factors we can count the **way of environmental risk management** stemming from the company activities (Sharfman and Fernando, 2008). The relation between the pro-ecological actions of the company and the cost of capital has been examined by, among others, S.J. Feldman, P.A. Soyka and P.G. Ameer (1997). They indicated the positive influence of pro-ecological investments on the share price and β coefficient, reflecting the risk related with investing in the company shares. Their research has been further expanded by S. Garger. J.K. Hammitt (1998) and R. Heinkel. A. Kraus, J. Zechner (2001), at the same time pointing out that the relationship between pro-ecological investments and the cost of capital is strong in large enterprises and in small enterprises it is not noticeable. Based on this thesis, M. P. Sharfman and C. S. Fernando conducted detailed research on a sample of 500 enterprises included in the S&P index (S&P index includes the ratings of 500 enterprises with the largest capitalization, listed on the New York Stock Exchange and NASDAQ). They analyzed how the capital market reacts to pro-ecological actions of the companies and to the improvement of environmental risk management generated by the company. They proved that positive changes in the area of environmental risk management improve the perception of the enterprise by the investors on the capital market. That causes the capital providers to be more willing to accept lower risk premium, though on the other hand, it also enables a higher level of corporate debt which affects the decrease of the cost of capital. The decrease of the cost of capital due to pro-ecological investments can also have its source in better utilization of resources. For example, if the company undertakes an investment to decrease the negative influence of its activities on the environment, it decreases the risk of lawsuits from the public (government and local government administration) and private parties (pro-ecological organizations), it reduces the risk of potential punishments, compensations and other legal costs. The resources saved increase the profitability of the company and its financial stability. The higher the trust for future company profits, the lower the return rate is required by the investors. Furthermore, a

different relationship between environmental risk management and the cost of capital has been observed. Heinkel created a model of ‘pro-ecological’ and ‘ecologically neutral’ investors. In it he assumed that the former are interested only in enterprises with developed systems of environmental risk management. The latter, however, are indifferent to that. The cost of capital in the companies not oriented towards environmental risk management was higher, as fewer investors could potentially purchase their shares. Enterprises with a developed system of environmental risk management are considered to be more transparent, generally, they have a positive image in the media and attract more investors. The higher the potential possibilities of acquiring capital, the lower its cost is (Sharfman and Fernando, 2008).

Another atypical internal factor influencing the cost of capital is the **strategic disclosure of information**. M. Gietzmann, J. Ireland (2005) prove that there is a relation between the time of disclosing information and the cost of capital. In their research they focused on up-to-date disclosure, as, according to them, it is of greater significance for analysts and investors than annual reports. Annual reports disclose information with a large delay, e.g. information appearing in the beginning of the year are included in the annual report no sooner than at the end of year, which is published at the beginning of the following year. The validity of such assumption is confirmed by the research of M. Espinosa-Blasco and M. Trombett (2007). They discovered a lack of a significant relation between the cost of capital and the disclosed annual reports in direct regression. The research conducted in this area proves that there is a dependency between short-term disclosure of information and the cost of capital. According to it, the more positive information regarding the company appears, the lower is the cost of capital characterizing that company. On the other hand, the appearance of negative information triggered the cost of capital to increase (Easley and O’Hara, 2001). However, there is also proof that the cost of capital is affected to the greatest extent by disclosure of information of enterprises utilizing an aggressive strategy (Amihud and Mendelson, 1986; Diamond and Verrecchia, 1991). The research of K.C. Rakow (2010) in this area is also interesting. He proved that there is no relation between the quality of the disclosed information and the cost of capital in the company.

3. External conditions of the cost of capital in the company

External conditions of the cost of capital are also called factors that are independent from the company. Below, the most important of those factors have been analyzed, while at the same time an attempt was made to determine their impact on the cost of capital.

The first of the external factors affecting the cost of capital is the **level of market interest rates**. The higher the market interest rates, the higher the required return rate and vice versa (Johnson, 2000). The increase of interest rates causes the cost of capital, both of equity and debt capital. The company, in order to acquire capital, needs to offer its investors higher interest than that from bonds or pay a higher interest rate than the one from loans; the required return rate from the providers of equity increases as well.

Another external factor is the **level of tax rates**. Taxes are a constant element of each economic activity and affect each area of it. Thus, they have a significant influence on the cost of debt capital. They can favorably affect the cost of debt by the use of the mechanism of interest tax shield. It can be seen particularly well in case of the cost of credit, the cost of capital coming from issuing bonds and leasing (Brigham and Houston, 2005). The tax shield can also be considered in terms of not-interest tax shield. The role of such shield is played by depreciation (DeAngelo and Masulis, 1980). Apart from the influence of the tax shield on the cost of capital, there are known results of research, proving that the tax system not including

inflation leads to the increased utilization of debt capital by the enterprise which can directly influence the level of costs of these capitals (Gonedez, 1981).

The **situation on the financial market** is another external condition of the cost of capital. It is related to the average level of share prices. When share prices on the financial market fall, the value of the ratios of price to profit deteriorates and the investor can expect a relatively high minimal return rate. Therefore, it can be assumed that in the conditions of a financial market slump the cost of capital acquired on this market rises. Similarly, if the market interest rate is high, the company bears higher interest costs. Consequently, market conditions influence the cost of capital and are of high significance to the choice of the moment of issuance or selection of various sources of capital (market conditions can cause the issuing of securities to fail in acquiring the expected capital, because of which the costs of acquiring it increase).

Among the external factors the **type of capital provider** is also mentioned. It affects the cost of capital as the providers of equity are subjected to higher risk, which is why they expect a higher return rate than the providers of debt capital. Because of this the weighted average cost of capital of an undertaking financed mainly from equity is higher than of an enterprise financed partially by the use of debt instruments.

Another factor that is non-controlled by the company is the **specificity of the branch of industry**. There are industries in which there are low profit margins, low added value, high dependence on economic boom, very dynamic competition. Such industries are characterized by the cost of capital higher than other industries. Among them one can count mining industry, shipbuilding industry, automotive industry etc. Furthermore, in literature one may come across many theses concerning the relation of the specificity of the industry with the structure and cost of the capital. For instance, there is research proving that in capital-consuming industries, which are dominated by material assets, debt capital is used to much greater extent than equity in financing the activities, what is directly reflected in the cost of capital (Kare and Price, 1990).

Another determinant of the cost of capital is **inflation**. The basic relation between inflation and the cost of capital is based on the fact that along with a change in the level of inflation, the real value of the interest paid on debt capital changes too. Furthermore, research conducted by T. Sener (1989) proved an additional relationship between inflation and debt capital acquired by enterprises. It confirmed that with the increase of the level of inflation, the company reduces debt, which, indirectly can also affect the cost of this debt.

The list of external factors analyzed in this paper is concluded by the **legal system**. It manifests itself in a form of legal regulations favoring investors, conditions of law execution, effectiveness of the justice system, stability of tax regulations and clarity of regulations interpretation. This system is of great significance to the cost of capital. It decides about the security of investors and stimulates making decisions concerning the allocation of capital.

Conclusions

In the paper the analysis of the conditions of the cost of capital was performed along with the indication of the influence direction of particular factors on the cost. The factors determining the cost of capital were divided into controlled and non-controlled by the company. The first group consists of: level of market interest rates, tax rates, situation on the financial market, industry specificity, inflation, legal system and so on. They comprise systematic risk of the company and translate into the cost of capital in a form of market risk premium. The group of factors controlled by the company encompasses: dividend policy, investment policy, duration of capital engaged, asset structure, profits volatility, scale of capital increase and other factors coming from operating, investment and financial company

activity that generate specific risk for the company. The article has a character of literature review, it systemizes knowledge about the conditions of the cost of capital and constitutes a basis for further research on modeling the relationship between the particular factors and the cost of capital.

References

- [1] Amihud, Y. and Mendelson, H., 1986. Asset pricing and the bid-ask spread. *Journal of Financial Economics*, 17(2), pp. 223-249.
- [2] Auerbach, A.J., 1985. *Real Determinants of Corporate Leverage*. Corporate Capital Structures in the U.S. Chicago: University of Chicago Press.
- [3] Berczyńska, A. and Dobrucka, M., 2002. *Wynik finansowy. Ujęcie podatkowe i bilansowe a zmiany w rachunkowości od 2002 roku*. Gdańsk: ODiDK.
- [4] Brigham, E. F. and Houston, J. F., 2005. *Podstawy zarządzania finansami*. Warsaw: PWE Publishing.
- [5] Byrka-Kita, K. 2008. Metody szacowania kosztu kapitału własnego. Teoria a praktyka. *Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego*, 689. Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- [6] Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J., 1997. *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*. Warsaw: WIG Press.
- [7] Easley, D. and O'Hara, M., 2001. Information and the Cost of Capital. *Journal of Finance*, LIX(4), pp. 1553-1583.
- [8] Diamond, D. and Verrecchia, R., 1991. Disclosure, liquidity and the cost of equity capital. *The Journal of Finance*, 46(4), pp. 1325–1360.
- [9] DeAngelo, H. and Masulis, R.W., 1980. Optimal Capital Structure under Corporate and Personal Taxation. *Journal of Financial Economics*, 8(1), pp. 3-27.
- [10] Dulinić A., 2001. *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [11] Espinosa Blasco, M. and Trombetta, M., 2007. Disclosure Interactions and the Cost of Equity Capital: Evidence from the Spanish Continuous Market. *Journal of Business Finance & Accounting*, 34(9-10), pp. 1371-1392.
- [12] Feldman, S.J., Soyka, P.A. and Ameer, P.G., 1997. Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price? *Environmental Group Study*, January, pp. 1-21.
- [13] Garber, S. and Hammit, J.K., 1998. Risk premiums for environmental liabilities: superfund and the cost of capital. *Journal of Environment and Economic Management*, 36, pp. 267–294.
- [14] Gietzmann, M. and Ireland, J., 2005. Cost of Capital, Strategic Disclosures and Accounting Choice. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3)(4), pp. 599-634.
- [15] Gonedez, N.J., 1981. Evidence on the Tax Effects of Inflation Under Historical Cost Accounting Methods. *Journal of Business*, 54(2), pp. 227-270.
- [16] Grabowski, R.J., and Pratt, S.P. 2008. *Cost of capital: applications and examples*. New Jersey: John Wiley and Sons.

- [17]Haugen, R. and Senbet, L., 1978. The Insignificance of Bankruptcy Costs to the Theory of Optimal Capital Structure. *Journal of Finance*, 33(2), pp. 383-393.
- [18]Heinkel, R., Kraus, A. and Zechner, J., 2001. The effect of green investment on corporate behavior. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(4), pp. 431-449.
- [19]Johnson, H., 2000. *Koszt kapitału: klucz do wartości firmy*. Warsaw: Liber.
- [20]Kare, D.D. and Price, D.I., 1990. Market Structure and Financial Leverage: Does Market Power Affect Debt and Equity Decisions. *Akron Business and Economic Review*, 21(2).
- [21]Ogier, T., Rugman, J. and Spicer, L., 2004. *The real cost of capital: a business field guide to better financial decisions*. Great Britain, Glasgow: Pearson Education.
- [22]Rakow, K.C., 2010. The effect of management earnings forecast characteristics on cost of equity capital. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 26(1), pp. 37-46.
- [23]Ross, S.A., Westerfield, R.W. and Jordan, B.D., 1996. *Fundamentals of Corporate Finance*. Chicago: Irvin.
- [24]Sener, T., 1989. An Empirical Test of the DeAngelo-Masulis Tax Shield and Tax rate Hypotheses with Industry and Inflation Effects. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 26.
- [25]Sierpińska, M., Jachna, T., 1994. *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [26]Sharfman, M.P., Fernando C.S., 2008. Environmental Risk Management And The Cost Of Capital. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 569-592.
- [27]Włoszczowski, B., 2004. Koszt kapitału jako kryterium efektywności decyzji alokacyjnych. In J. Bieliński, ed. 2004. *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, ed. Warsaw: CeDeWu.

POTENTIAL OF FAMILY BUSINESS POTENCIÁL RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Zdeněk Mikoláš¹

ABSTRACT

Family business, as revealed by practical analysis, has more benefits than "non-family business". In addition to the economic benefit family business also has an impact on the cultivation of family life, while keeping the value system and lifestyle on the one hand and stabilizing the business on the other. In 2015 Business School Ostrava and College of Economics and Management of Public Administration in Bratislava reached the second stage of the international research "Analysis of the development and status of small and medium enterprises in Slovakia and the Czech Republic" by issuing the monograph "Family business, theory and examples from practice".

KEY WORDS

potential, family business, research

JEL CLASSIFICATION

M14, M2

1. Úvod

Vysoká škola podnikání v Ostravě a Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave dovršily v roce 2015 druhou etapu mezinárodního výzkumu „Analýza vývoje a stavu malého a středního podnikání v SR a ČR“ vydáním monografie „Rodinné podnikanie, teória a príklady z praxe“.² Podstatné poznatky z tohoto výzkumného projektu jsou uvedeny v následujícím textu. Na počátku příspěvku se opřeme o citát z úvodu zmíněné monografie (s. 7): „Velkou výzvou rodinného podnikání je spojení racionálního světa businessu s emocionálním světem rodiny“. Druhý citát prvou myšlenku rozvíjí (s. 57) „Soudržnost rodiny poznáš, až když tě rodinná firma přežije!“... Uvedené citáty nepřímo naznačují potenciál rodinného podnikání a jeho odlišnost od ostatních podnikatelských forem.

2. Dualita firmy a rodiny

Rodinná firma³ se pohybuje na hranici dvou světů: *sociálního* a *ekonomického*. Dokonce ekonomie hlavního proudu tento fenomén nepostihuje, protože definuje dva podsystémy trhu, a to „domácnosti“ (jako zdroj produktivního faktoru, pracovní síly, a nositele spotřeby) a „firmy“ (jako zdroj produkce, tzn. výrobků a služeb). Toto je velmi zjednodušený pohled na realitu podnikání. *Rodinná firma tedy integruje dva hodnotové systémy* (společenské

¹ Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc., VŠPP Praha, zdenek.mikolas@vspp.cz

² HUDAKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ V.: Rodinné podnikanie, teória a príklady z praxe. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 1. vydání, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

³ Česká legislativa (Nový občanský zákoník, NOZ) nezná pojem rodinná firma, ale nahrazuje jej pojmem rodinný závod (viz. NOZ, §700-709)

odpovědnosti a ekonomické racionality) *do jednoho*. Grafický model na obr. 1 znázorňuje harmonizaci těchto hodnotových systémů.

Harmonizace hodnotových systémů v rodinné firmě je postavena na dvou párech faktorů:

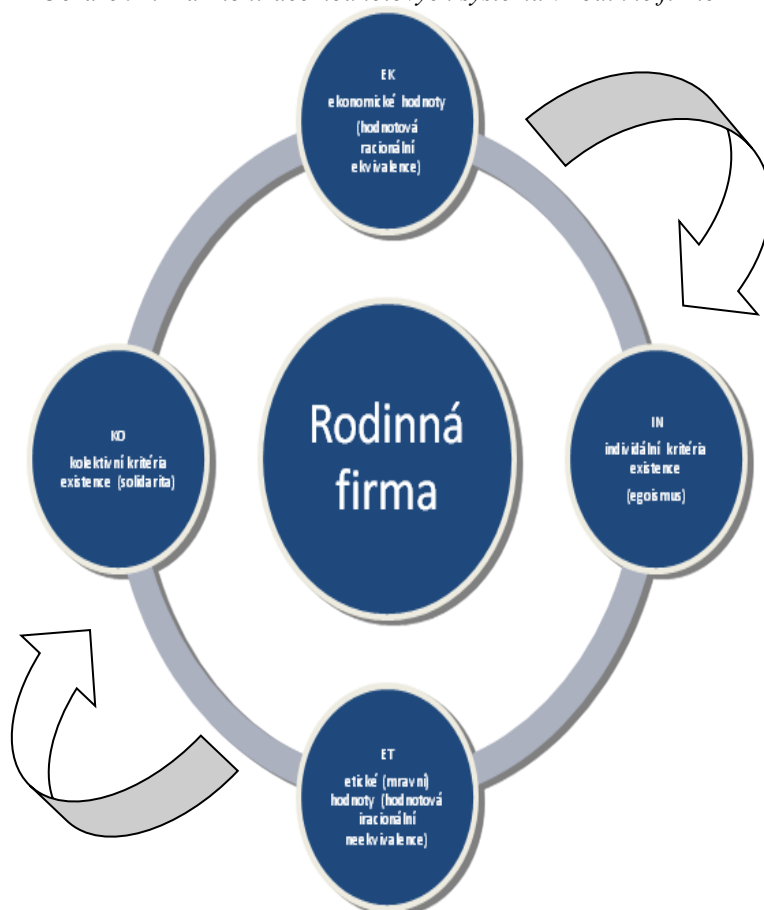
- a) prvou dvojici tvoří protiklad *ekonomických hodnot* (EK), vyvěrající z hodnotové racionální ekvivalence, a *etických (mravních) hodnot* (ET), opírajících se o hodnotovou iracionální neekvivalenci,
- b) druhou dvojici vytváří protiklad *individuálních kritérií existence* (egoismu, IN) a *kolektivních kritérií existence* (solidarity, KO).

Z obrázku č. 1 jsou zřejmé dvě tendence:

- a) Ekonomická racionalita (EK) směřuje k optimalizaci *individuálních hodnot, egoistických zájmů* (IN).
- b) Svět etických a mravních hodnot (ET) tenduje k *solidaritě, kolektivní zodpovědnosti* (KO).

Prvá tendence směřuje k selekci na "*vítěze*" (*mocné, ovládající*) a "*poražené*" (*podvolené, závislé, případně bezmocné*). Protiváhou je tendence k *solidaritě "vítězů" s "poraženými"*.

Obrázek 1: Harmonizace hodnotových systémů v rodinné firmě

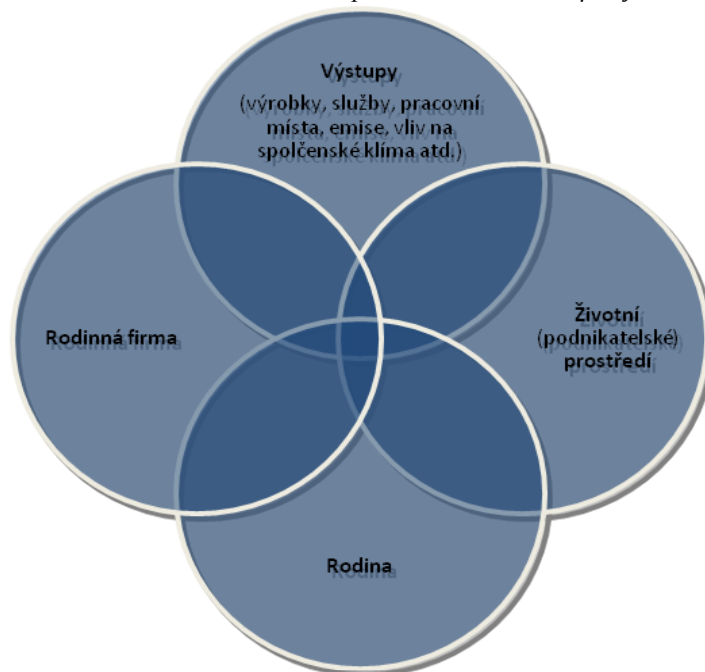


Zdroj: vlastní zpracování

Jde o evoluční projev rozvoje lidského společenství, dokonce můžeme říci, že jde o obecný projev přírodní zákonitosti „stavů a přeměn energie“ ve všeobecném slova smyslu (nikoli

pouze ve fyzikálním pojetí). Rodinná firma "jednotu těchto protikladů" přirozeně absorbuje. Nutno zdůraznit, že na tento vztah protikladů také intenzivně působí *životní (podnikatelské) prostředí*. Grafický model *harmonizace protikladů (dilemat) rodinné firmy* je uveden na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Harmonizace protikladů v rodinné firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy rodinné firmy v podobě výrobků, služeb, tvorby pracovních míst, emisí materiálního i nemateriálního charakteru, vlivu na společenské klima, emocí, estetiky, kultury a podobně jsou výrazně ovlivněny nejen charakteristikami *rodiny*, ale též charakteristikami její *firmy* a *životního (podnikatelského) prostředí*.

3. Následnictví v rodinném podnikání

Rodinné podnikání je spojeno s řadou specifických problémů, které jsou způsobeny propojením rodinné a podnikové složky. Jedním z obtíží je zejména *generační výměna*. Experti na rodinné podnikání konstatují, že pouhá třetina rodinných podniků „přežije“ první generační výměnu a z této části následně jen polovině rodinných podniků se podaří uskutečnit druhou obměnu generací.⁴

Z hlediska rodinného podnikání a procesu následnictví je potřeba zahrnutí vědomého úmyslu předání již existujícího podniku následujícím generacím a zaměření na budoucnost rozvoje firmy.⁵ V rámci procesu generační výměny je důležité s dostatečným předstihem naplánovat způsob předání vlastnictví a také postup svěření pravomocí ve správě a v řízení podniku.

Konkrétně je vhodné se zaměřit na tři následující oblasti:

⁴ MIKOLÁŠOVÁ, Jana. *Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Konička*. Diplomová práce. Ostrava: VŠB-TU, 2015.

⁵ VÁLKOVÁ, Dagmar, MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe. Studijní opora*. VŠP Ostrava, 2013/14, s. 13.

- *zajistit správu co největšího množství kapitálu zainteresovanými rodinnými příslušníky*
- *vytvořit řád v oblasti vlastnictví a správy pro budoucí generaci*
- *zajištění spravedlivé kompenzace vyloučeným následníkům.*

Podle V. Korába: „...podnikatel by měl uvnitř své rodiny vytvářet a pěstovat touhu ujmout se správy rodinného podniku dlouho předtím, než začne reálně pomýšlet na svůj odchod do ústraní.“⁶

Generační výměna v rodinném podnikání provází mnoho komplikací z pozice současného vlastníka, ale také v návaznosti na rodinné vztahy (sociálně-psychologické faktory, které jsou neodmyslitelnou součástí rodinného uskupení). Vlastník by se měl zaměřit na problematiku výběru adekvátního následníka, vhodné doby a také způsobu generační výměny,⁷ protože pro původního vlastníka je rodinná firma obvykle emotivně chápána jako „další dítě v rodině“.

4. Výsledky výzkumu

Autorský kolektiv provedl řadu terénních výzkumů v rodinných firmách v Moravskoslezském kraji (ČR), na Slovensku, částečně v Polsku (výzkum zkoncentroval poznatky minimálně z 200 rodinných firem⁸).^{9, 10} Naprostá většina zkoumaných firem měla charakter drobného podniku (s méně než 10 zaměstnanci) nebo malého podniku (nezaměstnávajícího více než 50 zaměstnanců). Obvyklá vlastnická forma rodinného podniku byla: osoba samostatně výdělečně činná, případně fyzická osoba s osobou spolupracující, a společnost s ručením omezeným (s. r. o.).

Z terénních výzkumů vyšla řada podnětných informací:

- Základem rozvoje rodinného podnikání jsou *pevné rodinné vztahy mezi členy rodiny, zejména mezi rodiči a dětmi.*
- Vlastníci zkoumaných rodinných firem *se nikdy neopírali o teoretické zdroje* a podnikali od samotného počátku *intuitivně* a často rozhodnutí byla *podložena emocemi bez hlubokých logických úvah a propočtů.*
- *Naprostá většina příjmů z podnikání byla reinvestována,* rodiny se obvykle *nevyznačují přepychem* a v podstatě *neměnily životní styl po zahájení podnikání.*
- *Cílem podnikání je zejména osobní uspokojení členů rodiny z dobře odvedené práce, ze spokojených klientů, zákazníků, hostů atd. Zisk z podnikání je podmínkou nutnou pro ekonomický rozvoj firmy, nikoli jako cíl podnikání.*
- *Vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci nejsou obvykle privilegované,* je možné je označit jako harmonické - zásadním kritériem pro řízení rodinného podniku je *duch rodinné firmy,* což znamená, že zaměstnanci vědomě nebo nevědomě přebírají do svého chování a jednání hodnotový systém a zvyklosti rodiny, která vlastní podnik.
- V podnikání zkoumaných rodin se objevují obvykle *pokrokové prvky,* aniž by vlastníci firem znali jejich teoretické vymezení (podnikající rodiny k uplatnění technických, technologických, organizačních, obchodní, finančních aj. inovací „užívaly selský rozum“).

⁶ KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví.* Brno: Computer Press, 2008, s. 133.

⁷ Tamtéž, s. 130–131, 140.

⁸ Základními výzkumnými metodami byly: diagnostický monitoring, terénní diagnostické mise, řízené rozhovory, historické a vztahové analýzy, verifikace praktických poznatků teorií a naopak, systémová analýza a syntéza.

⁹ HUDAKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ V.: *Rodinné podnikanie, telia a príklady z praxe.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 1. vydání, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

¹⁰ MIKOLÁŠOVÁ, Jana. *Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Konička. Diplomová práce.* Ostrava: VŠB-TU, 2015.

- V kontextu s inovačním procesem rodinného podnikání nutno uvést zárodky nového trendu. V řadě rodin rodinné podnikání nabývá formy *holdingu* dvou, tří a více rodinných firem. Obvyklý model „*holdingového rodinného podnikání*“ je postaven na *jádru*, které tvoří původní rodinná firma (většinou založená rodiči), a *satelitech*, rozvíjejících *nové větve* (směry) rodinného podnikání (tyto firmy založily většinou děti s přispěním rodičů). Objevují se i varianty, že do rodinného holdingu vstupují podniky, které *nevlastní rodinní příslušníci*, ale bývalí zaměstnanci udržující ducha rodinného podnikání zakladatelů (jádra) holdingu.

Většina rodin v blízké budoucnosti (za 3–5 roků) bude však stát před zásadním rozhodnutím, jak transformovat své „malé“ podnikání na podnikání středních firem. Pokud rodiny (zejména následníci) nezvládnou tuto situaci, může to vést k ústupu z těžce dobytých pozic jejich rodinného podnikání (což může mít negativní psychické, sociální a ekonomické důsledky na původní zakladatele rodinné firmy).

5. Nástin možných variant vývoje parametrů rodinného podnikání s ohledem na rizika pro rodinu

Na základě poznatků z provedeného výzkumu lze nastínit možné varianty vývoje rodinného podnikání s ohledem na budoucí rizika pro rodinu v horizontu 3–5 let. Poznatky jsou vícenásobně verifikovány (z různých úhlů pohledu) zejména pro region Těšínského Slezska (tzn. části Moravskoslezského kraje v pohraniční oblasti s Polskem a Slovenskem). Dospíváme však k názoru, že uvedené poznatky jsou platné pro další regiony v ČR, na Slovensku a v Polsku s podobnými charakteristikami.

V konkrétních podmínkách regionu Těšínského Slezska existuje určitý filozofický rozpor mezi standardním cílem podnikání - *ziskem* a poměrně konzervativními hodnotami *solidarity, vztahů mezi rodiči, dětmi* apod. plynoucími z křesťanství (které je v této oblasti hluboce zakořeněno jak ve formě římskokatolického, tak evangelického křesťanství). V uvedeném kontextu uvádíme jen stěžejní poznatky, které souvisejí s racionálním rozvojem rodinných firem.

1) Péče o fyzické a duševní zdraví členů rodiny

Členové rodin v prvních pěti až deseti letech budování rodinné firmy obvykle věnují práci ve firmě denně 10 - 15 hodin (každý člen rodiny), tzn. během týdne minimálně 60 hodin. Tento dlouhodobý stav vede ke stresům, k psychickému vyhoření, ke ztrátě motivace, k nárůstu nemocnosti (psychické poruchy, poruchy spánku a soustředění, k růstu krevního tlaku, cukrovky a podobných nemocí, případně i k úmrtí člena rodiny, většinou zakladatele rodinné firmy). *Péče o zdraví členů rodiny, racionální strukturování pracovního a osobního času, intenzity a extenzity práce, delegování kompetencí na zaměstnance jsou klíčovými momenty dalšího harmonického rodinného podnikání.*

2) Přejít rodičů – zakladatelů rodinného podnikání do podnikatelského důchodu

Z výzkumu vyplývá jednoznačný poznatek. *Potomci (dcery, synové, vnuci) by měli uzavírat s rodiči (prarodiči) písemné dohody ve smyslu, jak budou zajištěny jejich (rodičů, prarodičů) ekonomické, sociální a jiné potřeby po odchodu do „podnikatelského důchodu“.* Šlo by o písemný zápis „*výměnku*“, který by vycházel z rodinných mravních hodnot. Neměl by to být problém v rodinách, pokud mají světonázorovou orientaci na pevný vztah mezi rodiči a potomky (např. křesťanské či židovské „starozákonné“ pojetí rodiny). Prostor pro vymezení „*výměnku*“ nabízí v ČR nový občanský zákoník v části o rodině (zvláště jde o § 700–709).

Pokud by k tomuto písemnému závazku potomků s rodiči nedošlo, mohly by za určitých okolností (vliv cizích osob, vzdálených příbuzných atd.) nastat původním majitelům

(rodičům, prarodičům) a zakladatelům rodinného podnikání morální i jiné křivdy, např. pokles životní úrovně ve stáří, ztráta sociálních kontaktů apod.

3) Majetková diferenciacie potomků

Z výzkumu je zřejmé, že současné rodinné holdingy tvoří firmy, které nemají stejný *růstový potenciál*. Za této situace se budou velmi rychle měnit majetkové poměry a růst majetkové rozdíly mezi sourozenci, což se obvykle projevuje v konfliktu mezi členy rodiny třetí generace (tzn. vnuky). Naznačené riziko by mohlo vést k ohrožení rodinných vztahů a rodinného podnikání. Proto nutno doporučit, aby každá podnikající rodina v dostatečném předstihu neformálně tato "růstová" rizika prodiskutovala a vytvořila „společný rodinný“ záměr, který by kompenzoval naznačená rizika sociálně ekonomické diferenciacie širší rodiny, zejména budoucích generací (vnuků, pravnuků). Jde např. o vytvoření systému plateb za rodinnou značku (identitu) do rodinného „solidárního“ fondu, vybudování systému financování vzájemných služeb pro širší rodinu (systému sociální solidarity), realizaci společných investic, vytváření společného finančního fondu, ve kterém by se vytvářely zdroje pro vnuky, členy rodiny apod. v době nemoci, stáří apod.

Sociálně ekonomické důsledky odchodu zakladatelů rodinných firem do „podnikatelského důchodu“ a sociálně ekonomické rozvrstvení následovníků (pokračovatelů v rodinném podnikání) jsou kritickými momenty dalšího rozvoje rodinného podnikání nejen v ČR. Tento problém může být velmi bolestný pro zakladatele rodinných firem, které většinou vybudovali z „nuly“ svou pílí, kreativitou, osobními obětmi času, často i zdraví atd. Velkou inspirací mohou být principy plynoucí ze základů židovského, křesťanské či muslimského socio - ekonomického myšlení, které známe dvě a více tisíciletí (např. křesťanský socio - ekonomický systém Mandragora, židovské Kibucy ap.).

6. Porovnání výzkumných poznatků a dostupné odborné literatury

Na závěr příspěvku se jeví jako potřebné věnovat pozornost porovnání praktických zkušeností a poznatků, získaných během terénního výzkumu, s informacemi získanými z dostupné odborné literatury.

Na základě terénní výzkumů především je třeba podtrhnout několik velmi podnětných poznatků:

1) Improvizace rodin během podnikání potvrdila teorii, že hlavním kamenem (principem) přípravy na podnikání a jeho rozvoje je experimentování a prověřování a následně zobecňování experimentů u specializovaných poradců, nikoli tvorba podnikatelských záměrů (plánů, projektů) s následnou realizací, jak obvykle požadují banky nebo učí některé školy.¹¹

2) Potvrdila se teze o *rodinném podnikání „v duchu“ zakladatele*, to znamená, že rodinné podnikání mohou rozvíjet i „nerodinní“ příslušníci, např. zaměstnanci.

3) Prokázaly se *nové trendy v rodinném podnikání (holdingy, sítě, outsourcing apod.)*. V literatuře tato problematika rodinného podnikání není vůbec popsána. Paradoxní je, že rodiny často dospěly k novým formám (*holdingy, sítě, outsourcing apod.*) zcela *intuitivně, bez znalosti teoretických zdrojů*.

4) Potvrdila se *životaschopnost rodinného podnikání i v současné době, která není nakloněna podpoře rodinného podnikání, pokud rodina je pevná a dodržuje základní mravní hodnoty*.

¹¹ Ve Finsku se pro tuto formu podnikání používá pojem „business kitchen“ („podnikatelská kuchyň, resp. dílna“).

5) Konkrétně se potvrdila tvrzení, že v ČR existuje mizivá (resp. nulová) podpora rodinného podnikání státem, regionem, obcemi, bankami apod., přestože současná doba podporu rodinného podnikání nezbytně potřebuje. Rodinné firmy v naprosté většině případů hledají finanční zdroje a podporu v rodině a nikoli u externích věřitelů (bank apod.) a institucí.

7. Na závěr

Z uvedeného vyplývá, že problematika rodinného podnikání by měla být nadále zkoumána mimo jiné i proto, že *rodinné firmy mají dynamický rozvoj a přinášejí nové impulsy*, které ještě nejsou mnohdy zaznamenány v odborných pramenech. Obvykle se hovoří o malém a středním podnikání, aniž by se věnovala pozornost tomu, zda jde o rodinnou firmu či podnikání jiného typu. Což je značný dluh institucí, výzkumu, legislativy a škol vůči rodinným podnikatelům.

Rodinné podnikání, jak bylo zjištěno praktickou analýzou, má více přínosů než „nerodinné podnikání“. Rodinné podnikání má kromě hospodářského přínosu také vliv na kultivaci rodinného života, udržování hodnotového systému a životního stylu na straně jedné a na stabilizaci podnikání na straně druhé.

Během zkoumání rodinného podnikání byly zjištěny poznatky, které nejsou popsány v dostupné odborné literatuře:

- Zejména jde o skutečnost, že v rodinném podnikání mohou pokračovat i zaměstnanci, pokud udržují „rodinného ducha“ firmy původního zakladatele.
- V rodinném podnikání (holdingu) se uplatňují moderní metody outsourcingu, řízení, např. just in time, nové elektronické systémy ekonomických a technologických informací a evidence atd. Rodinné podnikání je značně inovativní, ale na bázi „selského rozumu“ a praxeologie, nikoli na bázi institucionálního výzkumu.

Existují také rizika rodinného podnikání. Zjistilo se, že rodiny musí pečovat o *fyzické a duševní zdraví* svých členů, aby po dlouhodobé nadstandardní zátěži nedošlo ke zdravotním kolapsům, k psychickému vyhoření atd. Rodiny musí též řešit základní etické otázky budoucích rodinných vztahů: *zejména, jak potomci sociálně a ekonomicky zabezpečí životní standard rodičů a prarodičů (zakladatelů rodinné firmy) po odchodu na „podnikatelský důchod“*. Dalším potenciálním problémem budoucnosti je *rozdílný ekonomický růst jednotlivých podniků spravovaných rodinným příslušníky*. Tedy *majetkové poměry potomků v budoucnosti mohou být odlišné, pokud nedojde k „etické dohodě“ majetkové redistribuce („narovnání“) v rámci širší rodiny*.

Rodinné podnikání má velký potenciál posílit rozvoj nejen hospodářství ČR (také na Slovensku a v Polsku, kde jsou analogické historické a současné prvky společenského života), ale navíc má v sobě výrazný náboj pro rozvoj kultury, tradic a hodnot zdravé moderní harmonizované společnosti.

Potvrzení

Příspěvek byl vypracován v rámci mezinárodního výzkumného projektu Vysoké školy podnikání v Ostravě a Vysoké školy ekonomie a manažmentu veřejnej správy v Bratislave „Analýza vývoje a stavu malého a středního podnikání v SR a ČR“.

Literatura

- [1] Budziak, T., 2012. *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*. Warszawa: Poltext 2012. 339 s. ISBN 978-83-7561-232-5.
- [2] Geršlová, J., 2012. *Dějiny moderního podnikání*. Praha: Professional Publishing, 2012. 224 s. ISBN 978-80-7431-080-5.
- [3] Hudaková, M. – Mižičková, J. – Válková, D. – Mikoláš, Z. – Fialová, V., 2015. *Rodinné podnikanie, telia a príklady z praxe*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 1. vydání, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.
- [4] Juřák, P., 2005. *Historie a současnost podnikání na Frýdecko-Místecku*. Žehušice: Městské knihy, 2005, 247 s. ISBN 80-86699-30-7.
- [5] Koráb, V., 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.
- [6] Koráb, V. - Hanzelová, A. - Mihalisko, M., 2008. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [7] Macháček, I., 2005. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, 2005. 84 s. ISBN 80-7357-099-8.
- [8] Mikoláš, Z., 2002. *Podnikání a synergie*. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.
- [9] Mikolášová, J., 2015. *Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Koníčka*. Diplomová práce. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TU, 2015
- [10] Odehnalová, P., 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- [11] Veselá, R. a kol., 2005. *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 283 s. ISBN 80-86432-93-9. (brož.)
- [12] Řečta, R., 2015. Rodinné firmy čeká předávání otěží. *Právo*, 2015, č. 47, s. 9. ISSN 1211-2119.
- [13] Válková, D. - Mikoláš, Z. a kol., 2013/14. *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava, 2013/14. s. 107.¹²
- [14] Zákon č. 89 ze dne 26. března 2012. In: *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 320. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [15] Zákon č. 90 ze dne 1. března 2013. In: *Zákon o obchodních korporacích 2014*. Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 112. ISBN 978-80-7208-921-5.

Kontakt

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
Vysoká škola podnikání a práva, a. s., Praha
710 00 Ostrava - Slezská Ostrava, Michálkovická 1810/181, Česká republika
E-mail: zdenek.mikolas@vspp.cz

¹² Druhá monografie (česká pracovní verze) v rámci mezinárodního výzkumu: „Vývoj a stav malého a středního podnikání v České republice a Slovenské republice,“ VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava.

LIMITED LIABILITY COMPANY AND START-UPS – SELECTED PROBLEMS

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM A START-UP – VYBRANÉ PROBLÉMY

Petr Mikus¹

ABSTRACT

This article displays few of the most important changes in the Czech commercial code and its impact onto the development of the Czech limited liability companies. The main focus of this article is to argue the non-necessity of the authorised capital in the height of 200 000 CZK (approx. 7400 EUR) as the factor discouraging the modern start-up companies to develop and shows the utilisation of lower authorised capital share in years 2014 and 2015. Article is part of first introductory research plan aimed toward searching of factors influencing and discouraging development of SME, especially micro companies in the start-up phase.

KEY WORDS

Limited liability company, start-up, barriers of entrepreneurship start, Czech commercial code.

JEL CLASSIFICATION

M13, K20

1. Úvod

Možnosti výzkumu českých společností začaly nabírat na významu hned po změně hospodářského systému. Tyto změny byly doprovázeny vznikem nebo také obnovou právního systému typického pro tržní hospodářství. Jedním z klíčových prvků právního systému byla výstavba norem – zákonů týkajících se úpravy tzv. právnických osob, zejména pak aktivních ekonomických subjektů – podniků.

Zákonná úprava byla zavedena v roce 1991 zákonem číslo 513/1991 Sbírky, obchodní zákoník. Tento byl dále mnohokrát novelizován a v roce 2012 bylo rozhodnuto jej nahradit spolu s občanským zákoníkem z roku 1964 dvěma normami a to zákonem č. 89/2012 Novým občanským zákoníkem a zákonem č. 90/2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)[1]. Tyto normy byly uvedeny v platnost v roce 2012 a nabyly účinnosti v roce 2014 jako výrazně provázané celky. Takto změněná právní úprava výrazně mění zaužívaný systém vzniku a řízení společností. Z nejpodstatnějších změn lze uvést změny základního kapitálu a dále vlastní správu a strukturu orgánů společností. Jak se tyto změny projevují, respektive jaký byl dopad na růst počtu podnikatelů využívajících nižší základní kapitál, než původních 200 000 Kč je znázorněno a diskutováno v tomto článku v širších souvislostech. Pro ilustraci je na následující tabulce uveden subjektivní přehled nejvýznamnějších změn družstev, akciových společností a společností s ručením omezeným.

¹ Ing. Petr Mikus, Ph.D., Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 62765@mail.muni.cz.

Tabulka 1: Zásadní změny v právní úpravě vybraných právních forem

Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost	Družstvo
snížení minimální výše základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč	Sjednocení minimální výše základního kapitálu u veřejného a neveřejného úpisu akcií na 2 000 000 Kč	Minimální výše základního kapitálu není určena, technicky je to 1 Kč pro každého člena družstva.
Společnost s ručením omezeným může založit jeden nebo více právnických nebo fyzických osob.	Počet zakladatelů akciové společnosti zůstal nezměněn – může ji založit jedna nebo více právnických nebo fyzických osob.	Družstva mohou být nově založena jen 3 osobami (právnickými nebo fyzickými) místo dosavadních 5 fyzických nebo 3 právnických.
Společnost s ručením omezeným nedoznala výraznějších změn v oblasti vnitřní úpravy.	Akciová společnost může využít buďto monistického systému nebo dualistického.	U družstev vymizela možnost úpravy hlasovacích práv z dispozitivní úpravy. Nyní jsou práva striktně upravena na systém 1 člen má 1 hlas bez ohledu na podíl.

Zdroj: vlastní zpracování na základě zákona o obchodních korporacích a družstvech a novém občanském zákoníku[1]

Tabulka výše uvádí znaky, které doznaly zásadních změn pro volbu formy podnikání v případě kapitálových společností a družstev. U těchto společností není zahrnuta výše zdanění – ta zůstala neměnná.

Podniky jednotlivce ve formě OSVČ – osoby samostatně výdělečně činné (živnosti, fyzické osoby podnikající podle speciálních zákonů anebo samostatně hospodařící rolníci) a osobní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost) nejsou zahrnuty. Důvodem je nepotřeba povinného základního kapitálu a při komparaci se společností s ručením omezeným sice výhoda nižšího zdanění a administrativní jednoduchosti založení nicméně na druhé straně výrazná nevýhoda v podobě rizika nesení ztráty z podnikání.

2. Metody

Pro základní charakteristiku odvětví a skupin podniků v členění dle právních forem bylo využito zejména dvou zdrojů. Prvním jsou data Českého statistického úřadu[3][4] a druhým doplňkovým pak data z programu Albertina finanční monitor. Data byla vzájemně komparována a bylo zjištěno, že počty subjektů nebyly ve všech sledovaných letech stejné. Jako primární pak byla shledána data z ČSÚ. Pro uvedení do kontextu problematiky společností s ručením omezeným a definice start-upu bylo, vzhledem k počátečnímu stavu výzkumu, využíváno především sekundárních dat a jejich kategorizace do logických celků. Pro definici start-upu bylo využito především syntézy pojmu start-up z rozličných, často neakademických zdrojů vzhledem k tomu, že tento pojem není příliš ustálen.

a. Definice start-upu

Obecně se jedná o podnik v počáteční fázi existence, ve fázi inovace neboli prvotní realizace/zhmotnění myšlenky dle Schumpeterovy triády.

Tuto definici pak do jisté míry imituje například Čalopa[2], který říká, že start-up je nově založená společnost, nebo podnikatelská zkouška, který je ve fázi rozvoje a výzkumu trhu.

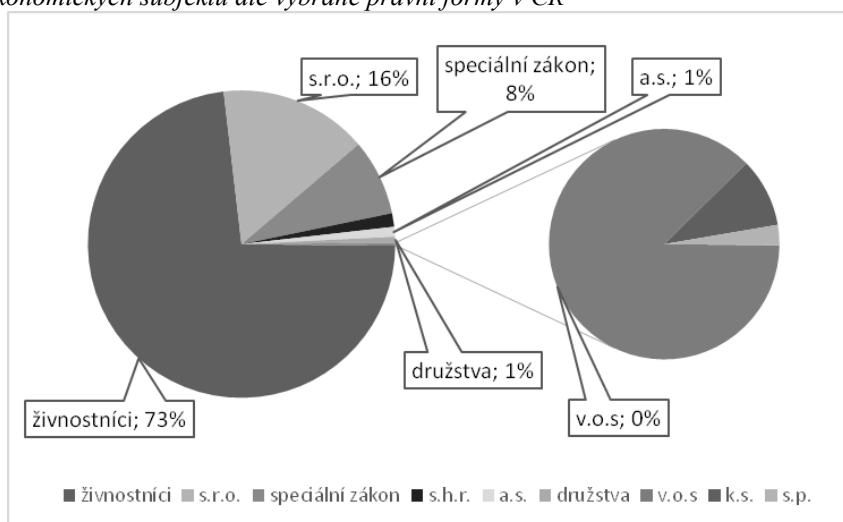
Poposka [3] pak dodává, že start-upy komercializují inovativní myšlenky a přispívají k tvorbě pracovních míst.

Z významnějších zdrojů, snažících se o ukotvení lze jmenovat například definici internetové encyklopedie Investopedia – Start-up je společnost, která ve v prvních okamžicích své činnosti. Businessdictionary.com pak upřesňuje, že start-up je podnik v počáteční fázi životního cyklu podniku, kdy se podnikatel přesouvá z fáze počáteční myšlenky do oblasti zajištění financování, vytváření základní struktury podnikání a zahajuje provoz a prodej.

3. Výsledky

Četnostní postavení osobních společností v rámci národního hospodářství, především OSVČ je i přes toto riziko výrazné – v České republice je dle ročenky Českého statistického úřadu k 31.12.2014 registrovaných 2733459 subjektů. Další procentuální členění je zobrazeno na následujícím grafu.

Graf 1: Počty ekonomických subjektů dle vybrané právní formy v ČR

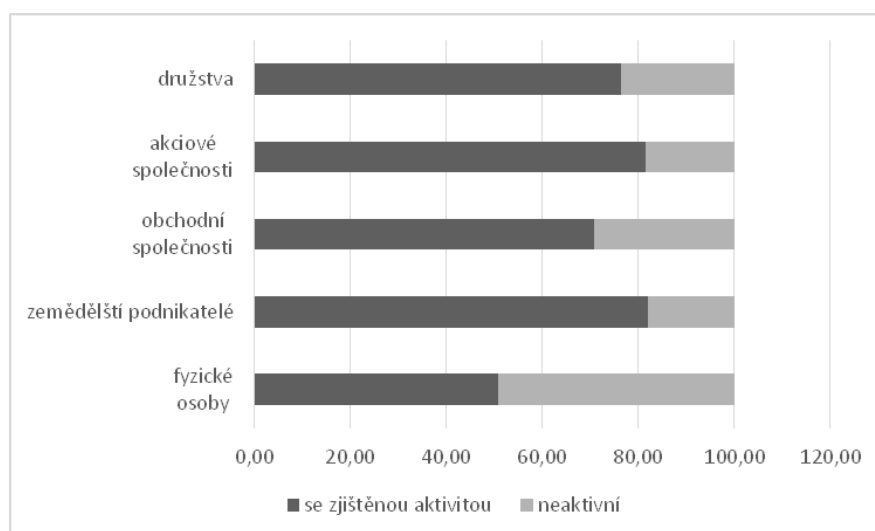


Zdroj: autor na základě dat z ČSÚ

Jako největší skupinu lze označit osoby podnikající podle živnostenského zákona, nicméně z dalších analýz vyplývá, že v této skupině téměř polovina subjektů nevykazuje k 31.12.2014 žádnou činnost (viz graf níže – 49,19%). Druhou největší skupinou je, spolu s dynamikou zakládání, skupina společností s ručením omezeným. Podle speciálního zákona podniká pak cca 8% podnikatelů – OSVČ – jedná se například o činnosti soudních znalců, advokátů a soukromých lékařských praxí. Další společností již na celkovém počtu tvoří zanedbatelný podíl. Nicméně účastí na národním hospodářství tyto společnosti nejsou, protože zejména u akciových společností a výjimečně družstev se obvykle jedná o větší podniky.

Relativně vysokou míru aktivity vykazují družstva a akciové společnosti. Skupina obchodních společností (zahrnující i společnosti s ručením omezeným) vykazuje aktivitu 70,71 %.

Graf 2: Poměr aktivních subjektů v české ekonomice k 31.12.2014



Zdroj: Autor na základě dat z ČSÚ

Pokud se bavíme o konkrétním absolutním rozčlenění u zkoumaných obchodních korporací, jejich počet v posledních dvou letech rostl především u společností s ručením omezeným a akciových společností. Těchto dvou skupin je mezi obchodními společnostmi nejvíce s jasnou dominancí společností s ručením omezeným.

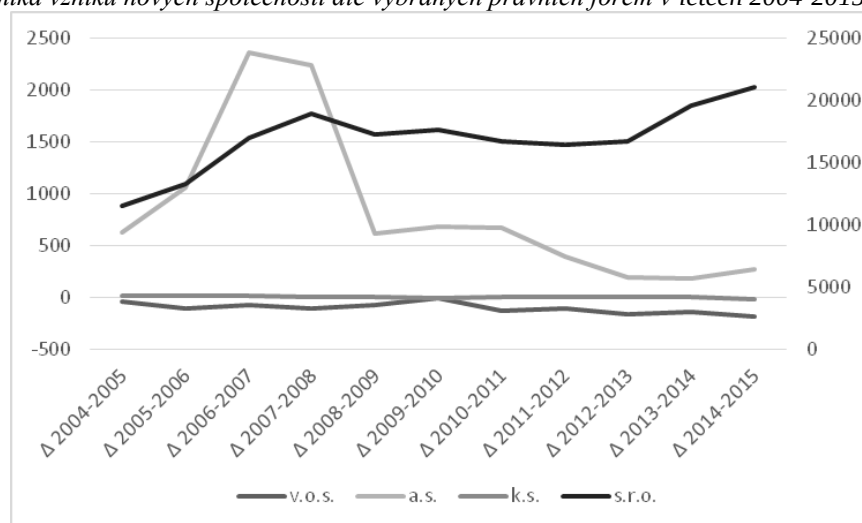
Tabulka 2: Vývoj počtu vybraných právních forem v České republice

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
v.o.s.	7754	7652	7579	7474	7395	7391	7263	7160	6998	6854	6 665
a.s.	17031	18093	20455	22700	23312	23991	24667	25057	25255	25439	25 710
s.r.o.	231169	244417	261449	280395	297647	315289	332005	348463	365149	384788	405 889
k.s.	703	722	735	740	746	740	745	753	754	758	737

Zdroj: Autor na základě dat z ČSÚ

Na grafu č. 3 je patrné, že dynamika vzniku zkoumaných právních forem podnikání je v posledních dvou letech významně nakloněna k přírůstku společností s ručením omezeným a mírným nárůstem počtu akciových společností. V roce 2014 vzniklo dokonce nejvyšší zaznamenané množství společností s ručením omezeným od roku 1993 – celkem vzniklo 21101 s.r.o. Jiný vývoj je zaznamenán pro tzv. osobní společnosti.

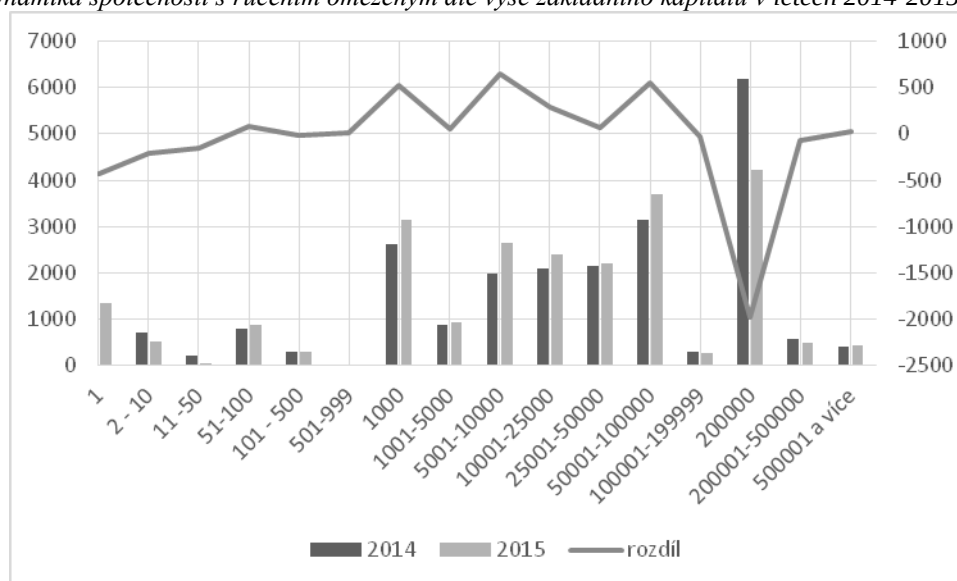
Graf 3: Dynamika vzniku nových společností dle vybraných právních forem v letech 2004-2015



Zdroj: Autor na základě dat z ČSÚ

V porovnání s dalšími formami podnikání je patrné, že naopak společnosti osobní, tedy veřejná obchodní společnost a komanditní společnost ve svých absolutních počtech poklesly. Zde je nicméně nutné konstatovat, že komanditní společnosti nejsou zastoupeny ve výrazném množství v národní ekonomice (k 31.12.2015 – 737 subjektů). Jako nejperspektivnější a nejobsáhlejší skupinou pro výzkum se tak jeví nejdynamičtější oblast společností s ručením omezeným. Vlastní založení a vznik společnosti s ručením omezeným byl zjednodušen zejména snížením povinného základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč. Nově také společnosti mohou být tzv. „řetězeny“, tedy že společníkem v jednom s.r.o. může být další s.r.o. To vedlo ke vzniku části z celkového nárůstu společností a tato problematika bude předmětem dalších výzkumů. Základní premisou tohoto článku je, že zakladatelé společností budou využívat minimálního povoleného vkladu kapitálu, tedy 1 Kč. V roce 2014 bylo nadšení pro založení společnosti s.r.o. mnohem markantnější a celkem bylo založeno cca 1800 společností se základním kapitálem 1 Kč.

Graf 4: Dynamika společností s ručením omezeným dle výše základního kapitálu v letech 2014-2015



Zdroj: autor na základě dat z Albertina finanční monitor a dat ČSÚ

V následujícím roce již bylo založeno o téměř 500 společností s touto výškou základního kapitálu méně. Tento pokles zájmu s nízko-vkladové společnosti se projevil nejen u skupiny Kč, ale také u všech skupin až do výše základního kapitálu 1000 Kč. Zde se situace mění a počty založení se u skupiny 1000 Kč – 199999 Kč zvyšují. Rapidní meziroční úbytek naopak byl zaznamenán u skupiny 200 000 Kč, která je hranicí a dřívějším standardem pro založení s.r.o.

U společností s vyšším kapitálem již nedocházelo s výrazným změnám, a lze dále předpokládat, že u vysoce kapitálově náročných založení byla spíše preferována forma akciové společnosti.

Tak jako je relativně nejčastější formou podnikání volena společnost s ručením omezeným, jeví se tak pro případné start-upy jako nejperspektivnější. Napočítat, kolik bylo založeno start-upů s touto právní formou není snadné, existují sice seznamy českých start-upů, nicméně tyto statistiky nejsou oficiální. I vzhledem k definici je nezbytné odlišovat start-up, tedy podnik hledající uplatnění na trhu a mikro podnik, tedy podnik, který již má zavedený obchodní model anebo jej případně opakuje. Z mála seznamů start-upů lze zmínit například seznam IT start-upů (oblast s tradičně nejvyšším počtem start-upů) na serveru lupa.cz. Ta uvádí celkem 458 start-upů v rámci ČR. Do jaké míry je toto číslo přesné je otázkou. Nutno také podotknout, že někdy jsou start-upy také financovány akciovou společností, která má více

projektů a označuje je za start-upy. Tyto se nicméně vymykají tradičnímu pojetí strat-upu a jedná se spíše o jednotlivé projekty velké společnosti nežli o jednolitý start-up projekt.

4. Diskuze a závěr

Star-upy jsou jednou z nových oblastí ekonomické činnosti. Obvykle jsou spojovány především s činnostmi v oblasti IT a to je uváděno v nejfrekventovanějších zdrojích – tiskových zprávách. Tak je tomu i ve zprávě KPMG, kdy téměř 30% podnikatelů zahajujících podnikání ve formě start-upu má vzdělání v oblasti informačních technologií. Start-upy jsou významným prvkem pro tvorbu pracovních míst a pro udržení inovativnosti ekonomiky jako celku. Na rozdíl od velkých společností, které zavádějí především řád do svých operací a standardizují výrobu a procesy za účelem optimalizace nákladů start-upy jsou opačným směrem a řadí možnost průlomového výrobku nad standardizační úsporu.

Založení start-upu je doprovázeno tak jako jiné aktivity nezbytnou administrativní zátěží, které může ulevit některý z tzv. podnikatelských inkubátorů. Je otázkou, do jaké míry tyto inkubátory hrají svou roli, protože jedním z prvotních problémů, jak aktivovat vlastní start-up je obstarání finančních prostředků na vlastní provoz.

V České republice není trh tzv. „venture capitalist“ ještě příliš rozvinutý a světové crowdfundingové agentury (například Kickstarter nebo Indiegogo) neumožňují získat finance na ryze český projekt. Z důvodu těchto omezení bylo také limitujícím prvkem založení takové právní formy podnikání, která by omezovala případná rizika výrazně rizikového podnikání a nebyla nákladná. Z těchto forem se ukazuje jako nejvhodnější společnost s ručením omezeným.

Akciová společnost je pro mnohé start-upy nedostižným snem vzhledem ke kapitálové náročnosti založení a družstvo zase omezuje řízení ve svých orgánech prostřednictvím vazby hlasů na členský podíl a uhrazovací povinností pro členy. Jak se daří a jak je využívána snížená míra základního kapitálu ve výši 1 Kč, je zobrazeno výše v tabulkách.

Prvotním zjištěním je, že mnoho subjektů upřednostňuje právě společnost s ručením omezeným jako právní formu podnikání před osobními společnostmi, které nevyžadovaly základní kapitál. To může znamenat, že právě výše základního kapitálu byla jedním z omezujících prvků pro vznik relativně chráněné podnikatelské entity – s.r.o.

Z prvotních analýz prostředí, což je hlavním prvkem tohoto článku, vyplývá, že v roce 2014, kdy byla tato možnost umožněna, zakladatelé volili právě 1 Kč. V dalších letech se pak od tohoto modelu částečně ustoupili a počet takových společností klesl téměř o 1/3. Nárůst na úkor původní výše 200 000 Kč nicméně zaznamenaly všechny hodnoty základního kapitálu mezi 1000-200 000 Kč. Lze očekávat, že počet podnikatelských subjektů s právní formou společnosti s ručením omezeným bude růst a kopírovat vývoj v posledních dvou letech. Tento nárůst počtu společností s nižším kapitálem povede k dynamičtějšímu prostředí pro podnikání, jelikož začínající podnikatelé (start-upisté) již nebudou výrazně ohroženi na svých majetkových právech, tak jako tomu bylo v případě osobních společností. Start-upy, rozvoj malých a středních podniků a jejich problematika jsou velmi široké oblasti a zaměření na ně otvírá dveře zkoumání podniků v počátečním čase, tedy vlastní výstavbu strategie a přerod do reálně fungujícího podniku. Popis prostředí jako součást strategické analýzy pro mladé začínající podnikatele je jedním ze základů, ze kterých lze vybudovat další vědomostní základnu vedoucí k rozvoji českého podnikatelského prostředí a výkonnosti české ekonomiky vůbec.

Literatura

- [1] ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.
- [2] Klacmer Calopa, M., 2014. Analysis of Financing Sources for Start-Up Companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), pp.19-43.
- [3] Poposka, K., 2015. Financing start-ups after the 2008 financial crisis in the European union: overview of practices in Sweden. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 17(3), pp.77-91.
- [4] Český statistický úřad, 2015. *Česká republika od roku 1989 v číslech*. <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>, [accessed 12.4.2016].
- [5] Český statistický úřad, 2015. *Statistická ročenka České republiky - 2015*. <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi>, [accessed 12.4.2016].

Kontakt

Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta MU
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
e-mail: 62765@mail.muni.cz

NEW STANDARDS FOR THE RECOGNITION OF REVENUE AND ITS IMPACT ON BUSINESS

NOVÝ ŠTANDARD PRE VYKAZOVANIE VÝNOSOV A JEHO DOPAD NA PODNIKATEĽSKÉ SUBJEKTY

Elena Moravčíková¹

ABSTRACT

The new IFRS 15 Revenue from contracts with customers. Income recognition and subsequent accounting profit. Assessment revenue recognition, the timing of revenue recognition. Recognition of uncertain revenues. Recognition of unused services. Capitalization costs and the time value of money.

KEY WORDS

Revenues, income recognition and the timing of revenue recognition of uncertainty, reporting of unused services

JEL CLASSIFICATION

M40; M41

1. Podstata nového štandardu IFRS 15

Nový štandard IFRS 15 – Výnosy zo zmlúv so zákazníkmi by mohol významne ovplyvniť nielen vykazovanie výnosov, ale zároveň aj načasovanie vykazovania týchto výnosov. Tieto skutočnosti môžu mať následne dopad na výšku vykazovaného zisku.

Tento štandard síce nadobudne účinnosť od prvého januára 2017, ale mnohé spoločnosti sa už naň intenzívne pripravujú: menia systémy, postupy a procesy účtovania a vykazovania. V súčasnom prechodnom období vedú (prevádzkujú) paralelne dva systémy, čím sa pripravujú na splnenie požiadaviek v čase prechodu na nový štandard. Nový štandard je viac normatívny ako už jestvujúce štandardy. Vykazovanie výnosov sa zmení v rôznych oblastiach záujmu podnikateľských subjektov, teda v tých odvetviach, v ktorých podnikateľské subjekty (účtovné jednotky) vykonávajú svoju hlavnú podnikateľskú činnosť. Všeobecne sa očakáva, že dopad tohto štandardu pocíti predovšetkým telekomunikačné spoločnosti, spoločnosti podnikajúce v IT sektore, spoločnosti podnikajúce s nehnuteľnosťami, teda najmä tie podnikateľské subjekty, ktoré uzatvárajú dlhodobé kontrakty. Dopad tohoto štandardu však pocíti širšie spektrum odvetví. Základným princípom nového štandardu je zabezpečiť vykazovanie výnosov, aby bol splnený cieľ zobrazenia prevodu tovarov alebo služieb v takej sume, na ktorú bude mať podnikateľský subjekt nárok (výmenou za tieto tovary alebo služby). Nový štandard IFRS 15 sa zameriava na účtovanie výnosov vyplývajúcich zo zmlúv so zákazníkmi (Oproti štandardu IAS 18 Výnosy z bežnej činnosti nezahŕňa účtovanie výnosových úrokov a dividendových výnosov. Tieto sa budú riadiť štandardom o finančných nástrojoch.). Stručne uvedieme oblasti, kde sa očakávajú najvýznamnejšie zmeny:

- vykazovanie výnosov v určitom čase alebo v priebehu času
- vykazovanie neistých výnosov
- priradenie výnosov k tovarom a službám

¹ Elena Moravčíková Ing. PhD., odborný asistent, elenamoravcik@yahoo.com.

- účtovanie záruk a pod.

Na vykazovanie výnosov (ich výšku i čas vykazovania) budú mať výrazný vplyv zmluvy so zákazníkmi, (preto by bolo vhodné, aby podnikateľské subjekty čo najskôr prehodnotili zmluvy so zákazníkmi, nasimulovali dopad IFRS 15 a rozhodli, či sú potrebné zmeny v účtovaní.), ako aj úsudok analytika. Nový štandard IFRS 15 je však v mnohých smeroch viac normatívny ako predchádzajúce štandardy. Jeho uplatňovanie môže viesť k významným zmenám v profile vykazovania výnosov.

2. Načasovanie vykazovania výnosov

V súčasnosti nepostačujúca úprava (IAS 18) v niektorých prípadoch spôsobuje, že nie je zrejmé, či výnos možno vykázať naraz v konkrétnom čase (k dátumu ...) alebo výnosy vykazovať postupne počas určitého obdobia (v priebehu času).

Napríklad niektoré spoločnosti obchodujúce s nehnuteľnosťami (výstavba) majú pri projektoch s väčším počtom rezidenčných objektov problém určiť, či výstavba predstavuje poskytnutie služby, čím by sa výnos vykazoval už v priebehu výstavby, alebo je dielom, a tak sa výnos vykáže až v momente, keď je dielo dokončené a predané – odovzdané konečnému zákazníkovi.

Podľa IFRS 15 spoločnosť bude môcť vykazovať výnos postupne počas obdobia iba vtedy, ak bude splnené aspoň jedno z týchto kritérií:

- zákazník dostáva a spotrebúva úžitky z plnenia záväzku už v čase, keď ich spoločnosť vytvára, podľa toho, ako ich dodávateľ služby či tovaru ponúka
- spoločnosť svojou činnosťou vytvára alebo zhodnocuje aktívum a zákazník má nad týmto aktívom kontrolu (napr. nedokončená výroba, nad ktorou má kontrolu objednávajúci zákazník)
- spoločnosť pre vytvorené aktívum nemá alternatívne použitie (napr. spotrebiteľské produkty, produkty „vlastných značiek“ pre obchodné reťazce) a na základe zmluvy má nárok na platbu za doteraz vykonanú prácu.

Tieto nové požiadavky môžu mať významný vplyv napríklad na producentov polovýrobov či súčiastok pre automobilový priemysel, a – už spomínaných – výrobcov spotrebiteľských produktov. Tieto produkty býva ťažšie ponúknuť ďalšiemu zákazníkovi, ale výrobca má mať nárok na uhradenie vynaloženej práce. Tu nastáva dôvod pre dôkladnú analýzu, nakoľko na pohľad nevýznamné rozdiely medzi obdobnými zmluvami by mohli mať vplyv na „zaradenie“ výnosov buď v čase alebo do obdobia. Významnú úlohu budú zohrávať zmluvné podmienky – zrušenie, obmedzenie, zmena zmluvy, ako aj nárok výrobcu na úhradu vykonanej práce.).

V ostatných prípadoch účtovná jednotka vykáže výnos až v momente, keď zákazník získa nad produktom kontrolu. Tieto nové požiadavky môžu mať významný vplyv napríklad na výrobcov automobilových súčiastok alebo výrobcov spotrebiteľských produktov. V prípade, že sa spotrebiteľské produkty vyrábajú na základe zmluvy, môžu mať tieto nové požiadavky významný vplyv na načasovanie vykazovania výnosov, ak sa vyrábané produkty nedajú použiť pre iného klienta.

Nový štandard IFRS 15 sa pri načasovaní výnosov sústreďuje na okamih prevodu kontroly nad týmto tovarom na zákazníka (oproti IAS 18, kedy išlo o prevod vlastníckych práv a úžitkov). Tento prístup môže spôsobiť zmeny v načasovaní výnosov niektorých podnikateľských subjektov – podstatným bude rozhodovanie o prevode vlastníckeho práva na zákazníka: odovzdaním tovaru (služby) na prepravu alebo dorúčením.

Zhrnieme: štandard IFRS 15 obsahuje jednotný model pre všetky zmluvy s dvoma možnými prístupmi vykazovania výnosov, buď v konkrétnom čase alebo počas určitého obdobia. Model je založený na posúdení transakcie vyplývajúcej zo zmluvy v piatich krokoch s cieľom určiť, či, kedy a v akej výške účtovať o výnose. Uvádžeme nasledovnú postupnosť piatich krokov:

1. Identifikovať zmluvu so zákazníkom.
2. Identifikovať jednotlivé zložky výnosov - záväzky uskutočniť oddelené dodávky produktov a služieb v zmluve.
3. Určiť cenu transakcie.
4. Alokovať cenu transakcie medzi jednotlivé záväzky.
5. Vykázať výnos v momente splnenia záväzku.

Tu bude obzvlášť dôležité zamerať sa na *zmluvné podmienky*, ktoré zákazníkovi umožnia zmluvu zrušiť alebo zásadne pozmeniť, ako aj na to, či v tomto prípade bude mať predajca nárok na primeranú kompenzáciu za doterajšiu prácu.

3. Vykazovanie variabilných či neistých výnosov

Doterajšie štandardy neobsahujú detailné pravidlá pre vykázanie výšky výnosov v prípade, ak sú plnenia prijaté od zákazníkov variabilné, t.j. ak cena závisí napríklad od objemových bonusov, práva zákazníka vrátiť tovar, získať zľavu či uplatniť penále, ale aj v prípadoch, ak závisí od externých faktorov mimo kontroly spoločnosti. Podľa IFRS 15, ak je protiplnenie požadované od zákazníka variabilného charakteru, spoločnosť musí uskutočniť odhad, odhadne buď očakávanú hodnotu alebo najpravdepodobnejšiu hodnotu podľa toho, ktorá z nich lepšie predpovedá výšku variabilného plnenia, ku ktorému je spoločnosť oprávnená. Časť alebo všetky odhadované sumy variabilného plnenia budú zahrnuté do vykázanej ceny transakcie iba vtedy, ak je vysoko pravdepodobné, že nenastane významné zvrátenie týchto výnosov potom, ako neistoty spojené s variabilným plnením pominú (napríklad volatilita na trhu, vysoké riziko zastarania, úsudok tretích strán).

Niektoré zmluvy podnikateľských subjektov so zákazníkmi môžu obsahovať také významné položky, ako napr. zľavy za množstvo, rôzne kredity a stimuly. Na variabilné protiplnenie sa vzťahujú nové špecifické požiadavky, podľa ktorých sa toto protiplnenie zahrnie do transakčnej ceny iba vtedy, ak je pravdepodobné, že v budúcnosti nedôjde k výraznému ovplyvneniu (zrušeniu) vykázaných výnosov z titulu následnej úpravy odhadu. Prístup k variabilnému a podmienenému protiplneniu sa líši od prístupu, ktorý sa uplatňoval doposiaľ v štandardoch IFRS, a určité nejasné situácie si budú vyžadovať významnú mieru úsudku tak analytika, ako aj účtovníka pri odhadovaní výšky protiplnenia, ktorá by sa mala vziať do úvahy. Táto situácia je mimoriadne závažná, nakoľko môže zmeniť profil vykazovania výnosov, a zároveň má dopad na načasovanie vykazovania.

4. Priradenie výnosov k tovarom a službám

Nejasné upresnenia v aktuálnych štandardoch o účtovaní a vykazovaní výnosov dali priestor pre vznik významnému pohľadu účtovníka a úsudku analytika, aby boli výnosy priradené k takým tovarom a službám, ku ktorým náležia. Nový štandard IFRS 15 podnikateľské subjekty však budú musieť upraviť zásady účtovania tak, aby výnosy vyplývajúce zo zmluvy so zákazníkmi boli priradené priamo konkrétnemu tovaru alebo službe. (I tu sa však vyskytujú výnimky, napr. reziduálny prístup.) Všetko, čo sme tu uviedli, má dopad na vykazovanie výnosov predovšetkým u tých spoločností, ktoré ponúkajú bezplatnú údržbu alebo upgrade svojho tovaru alebo služby. A to najmä pri väčšom počte

zákazníkov s rôznymi podmienkami uzatvorenej zmluvy.. Určité zmluvy na dodávku viacerých produktov a/alebo služieb sú totiž obmedzené tým, že aktuálnej platné štandardy zamedzujú vykazovanie výnosu, ak pre každý produkt/službu nie je dohodnutá „samostatná“ cena. Táto cesta často vedie k tomu, že výnos sa vykáže neskôr, ako bolo uskutočnené dodanie prvého z tovarov/služieb z predmetnej zmluvy. (K podobným situáciám dochádza napríklad u IT spoločnosti zameraných na tvorbu softwaru. Tieto často nemajú dohodnutú samostatnú cenu pre aktualizácie počítačových softvérov. Podľa nového štandardu IFRS 15 bude pri neexistujúcej samostatnej predajnej cene spoločnosť musieť alokovať cenu transakcie medzi jednotlivé tovary a služby na základe odhadovaných cien, za ktoré by boli zákazníkovi predané samostatne.)

5. Vykázanie platieb v prospech zákazníkov - priradenie výnosov k tovarom a službám

Mnoho maloobchodných, veľkoobchodných predajcov či poskytovateľov služieb ponúka zákazníkovi tovary a služby na základe určitej (navrátiťelnej) platby vopred (napr. rôzne darčekové karty, poukazy, a pod.). Ich klienti si však neuplatnia všetky svoje možné benefity. Tieto nevyužitá práva sa nazývajú nevyužitá služby, resp. neuplatnené práva. Aktuálne štandardy obsahovali iba základné inštrukcie, aj to len ku takzvaným vernostným programom. Nový štandard IFRS 15 obsahuje usmernenie týkajúce sa tohto problému. Toto usmernenie vychádza z toho, že očakávaná hodnota nevyužitých služieb sa má vykazovať vo vzťahu ku službám reálne spotrebovaným.

6. Účtovanie záruk

V novom štandarde IFRS 15 sa rozlišujú dva typy záruky:

- záruka poskytujúca uistenie, že daný produkt spĺňa dohodnuté (objednané) špecifikácie, táto záruka sa účtuje ako rezerva do nákladov
- záruka poskytujúca dodatočnú službu, pri ktorej sa výnosy časovo rozlišujú.

Na to, aby bol stanovený typ záruky (a tým pádom aj spôsob a proces účtovania), treba zodpovedať zopár otázok, napr.:

- Vyplýva táto záruka vyplýva zo zákona?
- Aká je dĺžka záručnej doby?
- Aký je prístup podnikateľskej jednotky k zákazníkovi?

a iné., ale z tohto základného spektra odpovedí vyplýva charakter úloh, ktoré sa účtovná jednotka *zaväzuje* vykonať.

Ak si totiž zákazník môže vybrať, či si záruku kúpi ako službu „naviac“, táto záruka sa vždy bude posudzovať ako samostatná služba. Ak však záruka zahŕňa oba elementy (zabezpečenie aj službu), transakčná cena sa priradí k príslušnému produktu a službe (ak to nie je možné, celá záruka sa posudzuje ako služba). V maloobchodnom, veľkoobchodnom a distribučnom sektore je bežné, že záruky zahŕňajú obe zložky. (Záruka môže napríklad garantovať kvalitu produktu a zároveň poskytovať bezplatný plán údržby počas dvoch rokov. Táto možnosť bola doposiaľ hojne využívaná poskytovateľmi telekomunikačných služieb, developerskými spoločnosťami či firmami venujúcimi sa IT.

Okrem týchto normatívne stanovených pokynov vzhľadom na vykazovanie výnosov IFRS 15 stanovuje špeciálne kritériá na definovanie nákladov s podotázkou ich kapitalizácie (napr. náklady súvisiace so sprostredkovaním uzatvorenej zmluvy, teda provízie z predaja, ako aj náklady súvisiace s plnením zmluvy. Aktuálne účtovné štandardy dovoľujú posudzovať tieto

náklady rôzne. Nový štandard IFRS 15 vyžaduje od podnikateľských subjektov (účtovných jednotiek) „kapitalizáciu“ odmeny. Tieto náklady však naviac budú musieť byť amortizované, v súlade so schémou prevodu (predaja) tovarov a služieb.

A to nie je, samozrejme, všetko. Ďalší priestor by si vyžadovala problematika dopadu dodacích podmienok na načasovanie vykazovania výnosov, priradovanie výnosov k možnostiam zákazníkov nakúpiť ďalší tovar či služby so zľavou, úpravy týkajúce sa uvádzacích poplatkov či dopady časovej hodnoty peňazí.

Pokúsime sa stručne zhrnúť: nejde len o

- vykazovanie, ale aj o
- prípravu analytikov (budú mať určité slovo pri posudzovaní dopadu operácií a výnosov zo zmlúv so zákazníkmi), ako aj
- trhu – v zmysle „nastavenia“ jednoducho čitateľnej zmluvy s ohľadom na to, aby pri účtovaní a prezentácii výnosov nevznikali nejasné či problematické situácie. Subjekty podnikajúce na trhu (predovšetkým v uvedených sektoroch, ktorých sa zmeny dotknú najviac – ale aj ďalšie subjekty) musia zvážiť:
 - kontrolu zmlúv so zákazníkmi
 - otestovanie jestvujúcich zmlúv na prichádzajúci nový štandard
 - zmeny v „profilovaní“ daňových sadzieb
 - rozdeľovanie zisku
 - následnú zmenu kľúčových ukazovateľov výkonnosti,

ale súčasne aj pri plánovaní zohľadniť horeuvedené (napr. súčasťou mzdových plánov sú plány odmien, ktoré zahŕňajú odmeny aj za uzatvorenie zmluvy – bude nevyhnutné ich „načasať“ na splnenie cieľov) a podobne.

7. Záver

Je zrejmé, že dopady nového štandardu môžu byť zásadné – čo sa týka výšky vykazovaných výnosov, ako aj načasovania výnosov, a tým pádom ovplyvnenia výšky vykazovaného zisku. Tento nový štandard prostredníctvom prinášaných zmien môže prispieť ku zmenám v profile vykazovaných výnosov, a v niektorých prípadoch (odmena za uzatvorenie zmluvy) aj pri vykazovaní nákladov. A nejde len o problematiku účtovania a vykazovania, ale najmä o „nastavenie“ zmlúv, z ktorých vyplynie načasovanie výnosov za prevezené tovary a/alebo služby, a následne:

- zmeny v mzdových plánoch a plánoch odmien s ohľadom na načasovanie splnenia cieľov
- zmeny v profilovaní daňových sadzieb
- zmeny v ziskoch na rozdeľovanie
- zmeny v kľúčových ukazovateľoch výkonnosti a podobne.

A to všetko je možné až po uvedenej analýze zmlúv so zákazníkmi – tak, aby podnikateľský subjekt optimalizoval výšku vykazovaných výnosov, a zároveň mohol plánovať do budúcnosti.

Acknowledgement

This paper is an outcome of research project: „Enterprise Economic Analysis (Practical book)“, KEGA no. 042EU-4/2015 - project share is 100%; led by Ing. Daniela Tučniková (Sovíková), PhD.

References

- [1] Deloitte News, 2014, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/TaxandLegal/Deloitte%20news%2011_SK_.str.14-17
- [2] <http://www.investujeme.cz/novy-mezinarodni-ucetni-standard-ifs-15-vynosy-ze-smluv-se-zakazniky-bude-mit-dopad-na-spolecnosti-prakticky-ve-vsech-odvetvich/>
- [3] Dvořáková, D.: Výnosy zo zmlúv so zákazníkmi. In: Český finanční a účetní časopis, 2015, roč. 10, č. 3, s. 80-96
- [4] Deloitte, 2015. *IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers*. <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs15>

Contact

Ing. Elena Moravčíková, PhD.
University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management
Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: elenamoravcik@yahoo.com

BUSINESS NETWORKING

SIEŤOVÉ PODNIKANIE

Ladislav Mura¹

ABSTRACT

Networking forms an inseparable part of innovative entrepreneurship. Creating and promoting networking initiatives is a part of diverse strategic documents focused on innovations. An innovative enterprise is based on innovations in technologies that enable to implement scientific and technical knowledge and experience into production and services. The paper investigates in the issue of enterprise networking and the possibility of entering the network. The paper describes the real situation in the sector of enterprising from the point of view of networking and innovating the enterprise.

KEY WORDS

Business network, cluster, entrepreneur, entrepreneurship, networking.

JEL CLASSIFICATION

L14, L26, O31

1. Introduction

The enlargement of the European Union market by new member states brings a completely new market situation to both the present and future entrepreneurs. This entry brings about many not only positive impacts. Enterprise managements have to take into consideration that many globalisation processes had taken place in the past period before the entry of Central European countries in the community (Ubrežiová – Horská – Krasnodebski, 2015). In the case of small and medium-sized enterprises, the enlargement of the European Union means a market enlargement (Andrejovská – Bánociová, 2014); however, much more significant is the fact that there is an increase in the risk of the beginning of competitiveness not only in the product sphere (Belás – Ključnikov – Vojtovič – Sobeková-Májková, 2015), but also in the service sphere caused by product innovations (Boďa – Považanová – Medveďová, 2015). An increase in production compels entrepreneurial entities more extensively to a more extensive interconnection and to a narrower specialization and innovation applications (Gajdová, 2011; Raisová – Buleca. – Michalski, 2014).

It is believed that the term „innovation“ was coined by important Austrian-American economist Joseph A. Schumpeter (1889 – 1950), who analysed entrepreneurial conditions under which an enterprise has interest in or capability of realization of new combinations of development changes, i.e. of innovation. They are based on changes in production processes and in the market, whereas they lead to an extended reproduction of the production process. Schumpeter defined five typical changes through which development is manifested:

- launch of new products, or of original ones with new characteristics,
- application of new production technologies, production processes or new commercial ensuring of production,

¹ doc. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., J. Selye University, Faculty of Economics, Department of Economics.

- penetration in new markets,
- acquiring of new raw materials or semi-finished goods,
- changes in production organization and in its ensuring.

Within the theoretical approach to the studied problem, the so-called Valet’s classification of innovations according to individual levels is given here (Bartes, 2008):

- 0 level innovation, called according to Valet also a regeneration change, means a renewal of original qualities and an effort of keeping the enterprise in its original state. One fourth of the participating enterprises has been included in this innovation level.
- 1st level innovation, also called a quantitative change, brings a quantitative enlargement of an enterprise, e.g. new human resources. Our research showed that in our case it was the second least frequent innovation level.
- 2nd level innovation is connected with a change in the structure, e.g. in a form of re-organization of production processes and technologies. This level placed third in our research.
- 3rd level innovation means a change of quality; however, it means lesser quantitative changes. In our case, it is the second most important innovation level.
- 4th level innovation represents a new variant of products, services and enterprise processes. This innovation level has placed first within the studied enterprises.
- 5th level innovation is identified as a new generation because it brings a qualitative change in all significant spheres. Less than one third of the studied enterprises has reached this level of innovation.
- 6th level innovation is aimed at a change of enterprise conception. This innovation level has been reached by less than one fifth of the enterprises.
- 7th level innovation, also known as a new line represents a complete change. It has been identified in seven cases within our selective set.

The term innovation business means one based on innovation technologies, i.e. business where products or services depend a lot upon the application of scientific procedures or skills. It can be an application of the latest technology resulting in a completely new product or service, or application of an existing technology in an innovated manner. Innovation business is stimulated by many factors including:

- innovations in small and middle-sized enterprises assume a creation of new jobs (Mura et al., 2012),
- innovation business as a factor of stimulation of innovation activities of the entrepreneurial sector (Gajdova – Krechovska, 2016; Mura-Rózsa, 2013),
- innovation initiating public sector organizations, education institutions and universities (Szabó – Šoltés – Heman, 2013),
- labour creativity, creative dispositions of an enterprise, innovation teams, models of a learning organization etc. can be considered sources of innovation business,
- innovation business significantly affects manager’s personality (Šúbertová, 2014; Šoltés – Gavurová, 2015)
- innovation business stimulates active management of new views of the enterprise perspective or innovation models of trade (Grančay, M. – Grančay, N. – Drutarovská – Mura, 2015).

The essence of innovation business is to apply research results and technological knowledge on market products and services (Šúbertová, 2015). Innovation is inevitable, but

both the market existence and management quality are the decisive factors for entrepreneurial success.

World-wide research confirms that innovation activities are not exclusively the results of internal processes of enterprises (Lasagni 2012), but they are often the results of co-operation in a network (e.g.: Baum – Calabrese – Silverman 2000; Flatten – Greve – Brettel 2011).

The role of networks and regional specialization manifests itself not only in the increasing competitiveness of regions, but also in the economic growth of territories. The interconnection of entrepreneurial innovations comes from the possibilities of utilizing supplementary services connected with the development of competitive advantages in specialized activities. The successfulness of some networks attracts attention, and interest not only by individuals is growing (Vaľovská, 2011). Allocation of technologies or support by way of investments in regional networks is more and more important on the global level as well (Kočíšová, 2015; Mihóková – Andrejovská – Glova – Dráb, 2015).

Besides the evident positive effect on economic growth from the macroeconomic point of view, the creation of linkages of mutual co-operation brings also other positive aspects that can be used by individuals within a network. By way of example, it is possible to mention lower costs connected with accessibility of a material and technological basis, as well as services for enterprises and workers. An increase in interest in the problem of networks is connected not only with the increasing demands in production in the sphere of knowledge, but also with creation of innovations (Gajdová, 2012). The natural demand regarding the creation of innovations proceeds from the need to succeed in the competitive contest or removal of commercial and investment obstacles. The changes in the competitive sphere and the effort to succeed in the given sphere have therefore initiated an increase in interest to join the continual innovation process.

Netting is an inseparable part of innovation business. The creation and support of the existing netting initiatives is part of various strategic documents aimed at innovations. The basic documents whose strategic aim is to obtain for innovations to become one of the main tools of the development of knowledge economy are The Innovation Strategy of the Slovak Republic and The Innovation Policy of the Slovak Republic in 2008 – 2010 (Havierníková, 2012).

2. Material and Methods

In the submitted paper, the problem of network business and joining of entrepreneurs in an entrepreneurial network is studied. Attention is paid to an analysis of network effect in the innovation ability of netted small and medium-sized enterprises. It shows that the network business brings many opportunities for participating entities to introduce innovations. The submitted work aims at bringing the current state in the entrepreneurial sector from the point of view of the network and innovation business. The fact that the business network is a significant element for creation and implementation of innovations in the entrepreneurial practice of small and medium-sized enterprises will be pointed out. The material we have proceeded from is based, besides secondary literature sources, also on primary information obtained by means of a questionnaire in the sector of small and medium-sized enterprises. The primary sources are represented by the data obtained during the solution of a VEGA research grant which this work comes from. The secondary literature sources are represented by scientific papers, special publications and books of renowned authors.

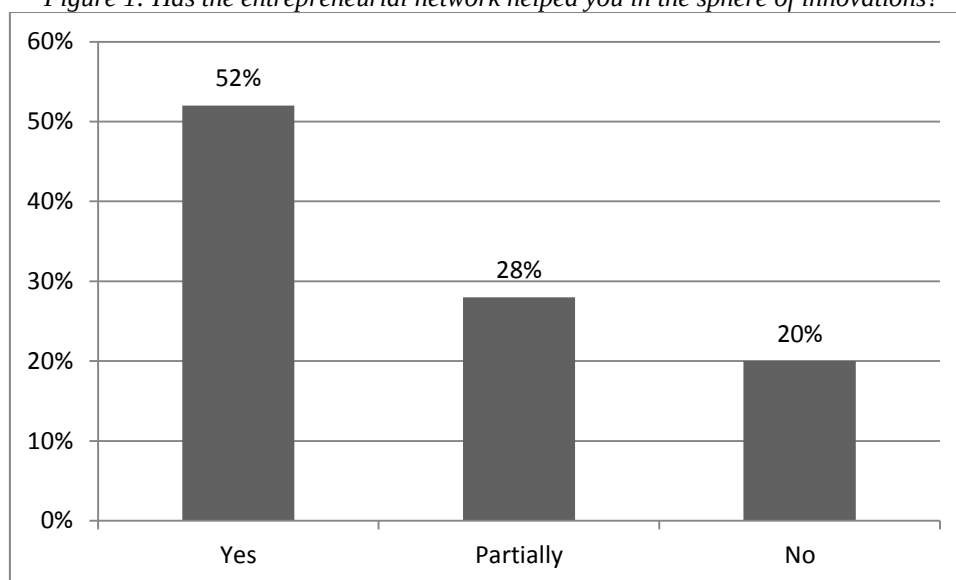
The questionnaire research was carried out in January – May 2014 on a sample of 250 enterprises in the regions of Nitra, Trenčín and Trnava. The individual enterprises had been selected for the sample according to the main criterion – their participation in the business

network (current or past). Another criteria for them to be included in the sample had been as follows: the enterprise is a small or medium-sized enterprise, it has existed for at least 3 years, it has experience with innovation activities at least in the last year of its existence, and it takes part in the network.

3. Research results

Owing to the limited scope of the paper, only selected findings are presented. On a selected sample of 250 small and medium-sized enterprises in the regions of Nitra, Trenčín and Trnava, we tried to find whether entrepreneurial entities had detected assistance of the entrepreneurial network they participate in, or not. The findings can be seen in Figure 1. This question has been positively answered by 53% of all enterprises (i.e. 113 enterprises). Partial assistance in innovations is felt by 27% of enterprises, i.e. by 67 entrepreneurial entities. A negative answer has been given by one fifth of enterprises, i.e. by 50 entrepreneurial entities. Based on their answers, they have not found out whether their participation in the entrepreneurial network would help them in the sphere of innovations.

Figure 1: Has the entrepreneurial network helped you in the sphere of innovations?

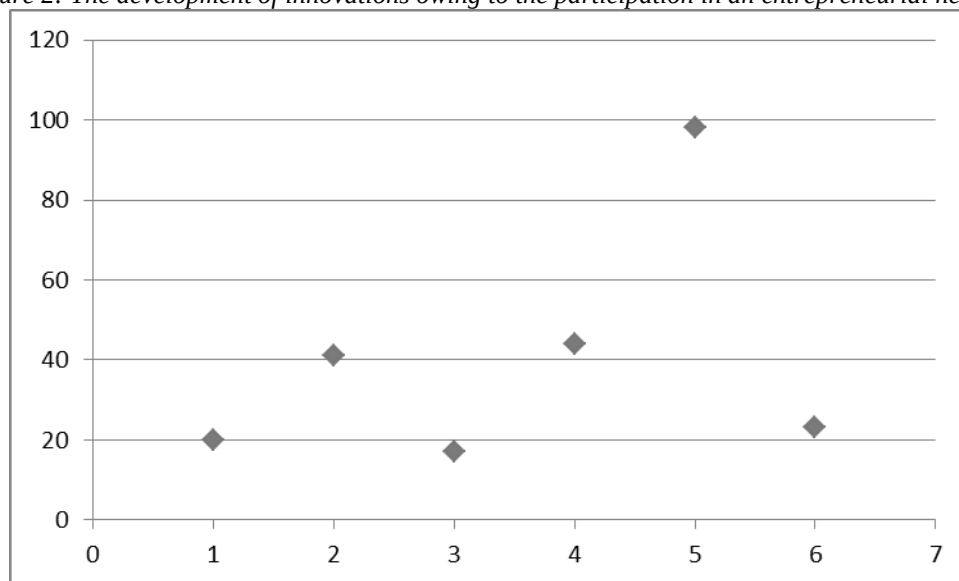


Source: own processing, data extracted from primary research

As for those entrepreneurial entities that perceive a development of innovations owing to their participation in the entrepreneurial network, we were interested in factors, or spheres where this assistance could be felt. The enterprises could mention not more than two spheres. According to the answers of the respondents, the most significant spheres of assistance are ordered from the most to the least significant factor (Figure 2):

- when creating innovations, a common co-ordination of procedures definitely appears as the most significant,
- common brainstorming has been placed second,
- a possibility of access to sharing experience with innovations has been placed third,
- a better starting position in negotiations with the third entities,
- access to new information,
- easier access to financial resources.

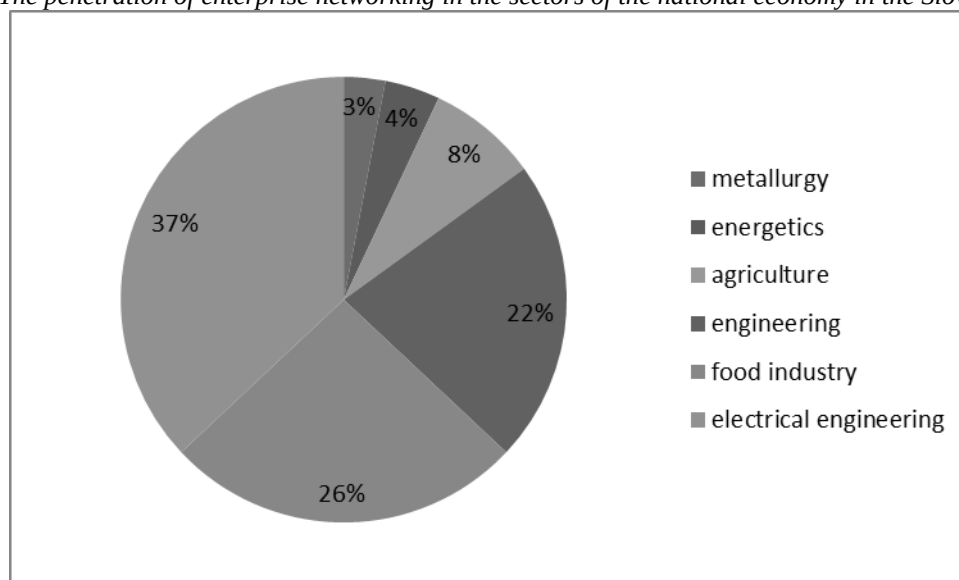
Figure 2: The development of innovations owing to the participation in an entrepreneurial network



Source: own processing, data extracted from primary research

In our study of entering of entrepreneurial entities in business networking, we were interested in the fact in which spheres of national economy is the business networking with the assistance of entrepreneurial networks most developing. We have found out that the highest penetration of networking is present in the electrical engineering, alimentary and machinery industries. Enterprise networking in the spheres of power engineering, metallurgy and agriculture is of little interest. The findings have been summed up in Figure 3. We have been surprised by agriculture where co-operation by means of various organisation and legal forms of business with the aim of obtaining a coordinated procedure and of a more effective result in entrepreneurship in relation to big companies has been declared for at least ten years.

Figure 3: The penetration of enterprise networking in the sectors of the national economy in the Slovak Republic



Source: own processing, data extracted from primary research

4. Conclusion

Small and medium-sized enterprises initiate the competitive dynamics, they directly or indirectly affect the activity of big enterprises primarily in the sphere of increasing effectiveness and innovation applications. The paper subject was the problem of innovative entrepreneurship in the context of enterprise networking. We have shown the importance and tasks of innovations in small and medium-sized enterprises and studied possibilities that innovations offer for successful management of enterprises in business. The results of the partial stage of our research show that business networking and participation in a business network stimulates, supports and develops innovative activities of participating small and medium-sized enterprises. The most significant factors supporting this process are common coordination of the procedure in creation of innovations, or access to information sharing. From the point of view of the innovation level, most enterprises belong to the forth level. Based on our research, small and medium-sized enterprises that concentrate on increasing their competitiveness by way of innovations are attractive in cooperation for their business partners and belong to successful ones.

Acknowledgement

The submitted paper is a partial output of the VEGA grant research 1/0381/13 „The Evaluation of an Innovation Potential of a Business Network in the Early Stages of Its Functioning“ and of the KEGA grant 001UCM-4/2016 "Creating Innovative Study Materials for the newly accredited Programme Management in Public Administration" financed by the Ministry of Education, Science, Research and Sports of the Slovak Republic.

References

- [1] Andrejovská, A., Bánociová, A., 2014. Payment discipline in business environment. In *Procedia Economics and Finance*, Vol. 15, pp. 1217-1224. ISSN 2212-5671
- [2] Bartes, F., 2008. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 p. ISBN 978-80-214-3634-3
- [3] Baum, J. A. C., Calarese, T., Silverman, B., S., 2000. Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups Performance in Canadian Biotechnology In *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 267–294. ISSN 1097-0266
- [4] Belás, J., Ključnikov, A., Vojtovič, S., Sobeková-Májková, M., 2015. Approach of the SME Entrepreneurs to Financial Risk Management in Relation to Gender and Level of Education. In *Economics and Sociology*, Vol. 8, Issue 4, pp. 32-42. ISSN 2071-789X
- [5] Boďa, M., Považanová, M., Medveďová, P., 2015. (A)symetria v Okunovom zákone v štátoch Vyšehradskej skupiny. In *Politická ekonomie*. Vol. 63., Issue 6, pp. 742-759. ISSN 0032-3233.
- [6] Flatten, T., C., Greve, G., I., Brettel, M., 2011. Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. In *European Management Review*. Vol. 8, pp. 137–152. ISSN 1740-4762
- [7] Gajdova, D. 2011. The Commitment of the Facilitator in the Creation of the Cooperation among Small and Medium Sized Enterprises. In *S. Majtan et al. (Eds.), Aktualne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nove vyzvy*, pp. 124-129. ISBN 978-80-225-3200-6
- [8] Gajdova, D. 2012. Clusters and Clusters Initiatives in Slovak Republic. In *S. Majtan et al. (Eds.), Aktualne problemy podnikovej sfery 2012* , pp. 106 – 110. ISBN 978-80-225-3427-7

- [9] Gajdova, D., Krechovska, M., 2016. Possibilities of Clusters and Cluster Initiative Creation in Selected Sectors within Slovak and Czech Regions. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Volume 13, Issue 11, pp. 104-118. ISSN 1109-9526
- [10] Grančay, M., Grančay, N., Drutarovská, J., Mura, L., 2015. Gravity model of trade of the Czech and Slovak Republics 1995-2012: How have determinants of trade changed. Gravitačný model zahraničného obchodu českej a slovenskej republiky 1995–2012: ako sa zmenili determinanty obchodu? In *Politická ekonomie*, Volume 63, Issue 6, pp. 759-777. ISSN 0032-3233
- [11] Havierniková, K., 2012. Klastre v krajocho Slovenskej republiky. In *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. Vol. 1., Issue 1., pp 73-85 ISSN 1338-6581
- [12] Kočišová, K., 2015. Loan efficiency in the Visegrad countries. In *Acta Oeconomica*, Vol. 65 Supplement: 1 pp. 161-181. ISSN 0001-6373
- [13] Lasagni, A., 2012. How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe In *Journal of Small Business Management*. Vol. 50., Issue 2, pp. 310–339. ISSN 1540-627X
- [14] Mihóková, L., Andrejovská, A., Glova, J., Dráb, R., 2015. Factors affecting Tax Income Revenues in the Visegrad Countries. An Empirical Evidence based on Regression Analysis. In *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 10, Issue 8., pp. 1235-1249 ISSN 1843-6110
- [15] Mura, L. a kol., 2012. Obchodné podnikanie. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu. 151 p. ISBN 978-80-8122-041-8
- [16] Mura, L., Rózsa, Z., 2013. The Impact of Networking on the Innovation Performance of SMEs. In *The 7th International Days of Statistics and Economics*. Praha: VŠE, pp. 1036-1042. ISBN 978-80-86175-87-4
- [17] Raisová, M., Buleca, J., Michalski, G., 2014. Food processing firms inventory levels in hard times. 2004-2012 Slovak, Czech and Polish enterprises case. In *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, pp. 557-564, 2014. ISSN 2212-5671
- [18] Szabó, Zs., Šoltés, M., Heman, E., 2013. Innovative capacity & performance of transition economies: comparative study at the level of enterprises. In *E & M Ekonomie a Management*, Vol. 16, Issue. 1, pp. 52-68. ISSN 1212-3609
- [19] Šoltés, V., Gavurová, B., 2015. Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends. In *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 11, Issue. 2, p. 160-170. ISSN 2081-7452
- [20] Šúbertová, E., 2014. *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava: KARTPRINT, 126 p. ISBN 978-80-89553-24-2
- [21] Šúbertová, E., 2015. Economic activities of the Slovak co-operatives in the years 2010 to 2014. In *Scientific papers of the University of Pardubice*. Vol. 22, Issue. 1, pp. 142-151. ISSN 1211-555X
- [22] Vaľovská, Z., 2011. Inovácie, konkurencieschopnosť a vznik aglomeračných procesov v európskych regiónoch. In *Ekonomika Management Inovace = Economics Management Innovation*. Vol. 3, Issue 2 pp. 9-20. ISSN 1804-1299
- [23] Ubrežiová, I., Horská, E., Krasnodebski, A., 2015. Perception of corporate social responsibility in the context of internationalization process in the selected company. In *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015*. Gödöllő: Szent István University, p. 391 ISBN 978-963-269-492-4.

Contact

Doc. Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD.

J. Selye University, Faculty of Economics, Department of Economics,
Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, Slovakia

E-mail: ladislav.mura@gmail.com

CONTEMPORARY WORK SYSTEMS IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE WORLD OF LABOR

NOVODOBÉ PRACOVNÉ SYSTÉMY V KONTEXTE ZMIEN VO SVETE PRÁCE

Ol'ga Nachtmannová¹, Jana Blštáková²

ABSTRACT

The role of human resources management is constantly influenced by rapid changes of contemporary business environment. The paper focuses on perception of current challenges and the ability of HR specialists to interpret changes that continuous competitiveness of an organization requires. The paper contains the identification and definition of contemporary tendencies in human resource management in the context of sociological and demographic changes happening in the world of labor. The aim of the article is to introduce forms of contemporary work regimes within work systems in the context of flexicurity concept. This article introduces contemporary work regimes as well as the employee freedom application in human resources management.

KEY WORDS

Human resources management, flexicurity, work regimes, work systems

JEL CLASSIFICATION

M12

Úvod

Druhá polovica 20. storočia priniesla do sveta práce mnoho zásadných zmien. Tento trend pokračuje. Väčšina zmien má svoj pôvod v kombinácii technologického pokroku a ekonomických trendov. Prudký rozvoj informačných a komunikačných technológií spôsobuje, že svet sa „zmenšuje“, relevantným trhom sa stáva nie len lokálny, regionálny, či národný trh, ale aj celosvetové hospodárstvo. Pri hľadaní zákazníkov nerozhoduje fyzická ale kultúrna vzdialenosť. Článok je zameraný na významné zmeny v charaktere súčasného trhu práce a možnosti reakcie na ne v podobe koncepcie „flexicurity“ vytvorenej pre členské krajiny EU. Riadenie ľudských zdrojov má za úlohu vnímať tieto tendencie, poznávať svojich interných zákazníkov a formovať systémy práce v podnikoch tak, aby bolo plnohodnotným partnerom pre biznis ako aj pre plnenie individuálnych profesionálnych aspirácií svojich zamestnancov.

2 Novodobé pracovné režimy v kontexte zmien v svete práce

Celý trh práce sa stal v porovnaní s minulosťou výrazne pružnejší. Mnoho spoločností zoštieňuje svoje štruktúry, outsourcuje mnohé nie kmeňové aktivity a redukuje počty zamestnancov v pracovnom pomere. Pracovníci sú v prípade potreby následne operatívne získavaní formou personálneho lízingu prostredníctvom agentúr alebo nezávislých partnerov.

¹ Ol'ga Nachtmannová, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, olga.nachtmannova@euba.sk

² Jana Blštáková, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, jana.blstakova@euba.sk

Trendom je tiež presun podnikateľských aktivít z vyspelých krajín s vysokými personálnymi nákladmi do rozvíjajúcich sa ekonomík, čo súvisí tiež so zmenou skladby povolání, o ktoré je na trhu práce záujem. Rovnako je na zamestnancov vyvíjaný enormný tlak na zintenzívňovanie práce, kvalitu výkonu, celoživotné vzdelávanie a rozvoj kompetencií spolu s ochotou a schopnosťou zmeniť typ práce v priebehu kariéry a to často nielen v rámci jedného povolania. „Bezpečné“ pracovné miesta tak prestávajú existovať a zamestnanci ako aj personálne útvary sa musia vysporiadať s výzvami, ktoré zabezpečenie konkurencieschopnosti organizácie v súčasnosti vyžaduje. Zamestnanci sú nútení adaptovať sa na vysokú mieru flexibility pracovných úloh, svojho pracovného prostredia či organizácie ako celku. Flexibilita v práci znamená značnú mieru neistoty a vysoké nároky na sústavné vzdelávanie zamestnancov. Na druhej strane je stimulom ku kontinuálnemu profesionálnemu rozvoju zamestnancov a nepriamo smeruje k zamestnaneckej slobode, ktorej formy a možnosti sú výzvou pre riadenie organizácií. Vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie na strane samotných zamestnancov však samo o sebe nepostačuje. Rovnako dôležité je jej zosúladenie s potrebami na trhu práce. Dnes zreteľný nesúlad je podľa Dvořákovskej zapríčinený predovšetkým nezodpovedajúcim systémom školského vzdelávania na všetkých stupňoch, absenciou účinných systémov celoživotného vzdelávania ako i existenciou bariér, ktoré znemožňujú voľný pohyb osôb a znižujú tak profesnú, sektorovú a geografickú mobilitu.

Ako sme už v úvode spomínali, trh práce je výrazne determinovaný tiež sociálnymi a demografickými zmenami, na ktoré musí pružne reagovať. Pravdou však zostáva, že vyrovnanie sa s nimi je pre organizácie náročnejšie, ako by si manažéri často želali. V tejto oblasti k najvýraznejším súčasným vplyvom patrí starnutie populácie a zásadná zmena spoločenských väzieb. Klesá počet osôb v produktívnom veku, posúva sa ich veková štruktúra. Keďže štát predlžuje obdobie pracovnej aktivity, zamestnanci budú na trhu práce podstatne dlhšie ako v minulosti, stále viac ich teda bude vo vyšších vekových kategóriách. Toto však kontrastuje so súčasným trendom, kedy za talentovaných, výkonných a flexibilných sa považujú výhradne mladí zamestnanci. Výzvou pre zamestnávateľov tak bude snažiť sa vyťažiť zo symbiózy rôznych kategórií zamestnancov. Na jednej strane získať a udržať si mladé talenty, no na strane druhej zabezpečiť ich dlhodobé využívanie pomocou systémov work-life balance.

Samozrejmou sa stáva pripravenosť zamestnancov migrovať za prácou. Voľný pohyb pracovných síl nie je síce úplne bez bariér, no i tak sú organizácie konfrontované s potrebou manažovať multikultúrne tímy, čo môže byť pre ne prínosom, no často tiež zdrojom mnohých problémov. Zmena spoločenských väzieb je podmienená predovšetkým atomizáciou rodiny vplyvom industrializácie a urbanizácie, čo spôsobilo oslabovanie pút v rámci širšej rodiny, zníženie medzigeneračnej pomoci a pochopenia. Realitou je tiež emancipácia a presadzovanie rovnosti pohlaví, zvýšenie podielu žien na ekonomickom aj verejnom živote, čo spôsobuje napätie medzi tradičnými rolami muža a ženy a v mnohých prípadoch negatívne ovplyvňuje stabilitu súčasnej rodiny. U žien dochádza k tradičnému problému zladenia materskej a profesionálnej role, narastá počet žien, ktoré odkladajú materstvo, realitou sú dvoj kariérové manželstvá ako i nárast počtu jednodetných rodín. Zvýšený tlak na výkon v dôsledku presadzovania výkonového princípu ako súčasť spoločenskej reality spôsobuje nárast počtu workoholikov. Na druhej strane strata práce v dôsledku vysokej miery nezamestnanosti je veľkým problémom nielen pre ekonomiku, no tiež pre samotných zamestnancov a ich rodiny. Výkon zamestnania je zdrojom uspokojovania určitých potrieb a determinuje štýl života jednotlivých ľudí. Určuje ich postavenie a spoluvytvára identitu, rozširuje ich sociálny horizont. Jedným z východísk pre riešenie uvedených problémov na európskom pracovnom trhu je koncept tzv. flexicurity, ktorý bol zadefinovaný v súvislosti s Lisabonskou stratégiou a integruje v sebe dva na prvý pohľad protichodné princípy. Jeho cieľom je posilniť flexibilitu trhu práce pri súčasnom zabezpečení istoty ako pre

zamestnancov, tak i zamestnávateľov. Flexibilita tu predstavuje pružnú legislatívu, flexibilné systémy organizácie práce, vzdelávania a zosúladovania pracovného a súkromného života. Istota negarantuje udržanie pracovného miesta pre zamestnanca, no predstavuje prístup k vhodnej kvalifikácii a následnú možnosť získania primeraného pracovného zaradenia. Charakteristickým znakom konceptu flexicurity je, že sa vzťahuje na všetkých pracovníkov bez ohľadu na úroveň dosiahnutej kvalifikácie a vekové obmedzenia. Umožňuje tak získať zamestnanie a spoločenské uplatnenie počas celého trvania aktívneho života pracovníka. Tento koncept by mal byť spoločne realizovaný vo všetkých krajinách EU. Vzhľadom na rozdielne charakteristiky jednotlivých členských trhov práce však neexistuje jeho univerzálna podoba a jeho vyladenie je záležitosťou politik jednotlivých krajín. Zaviesť princíp flexicurity do praxe predpokladá zabezpečiť najmä flexibilitu zmluvných vzťahov prostredníctvom legislatívnych zmien, vytvoriť koncepciu celoživotného vzdelávania predovšetkým pre najrizikovejšie skupiny na trhu práce, uplatňovať aktívne politiky na trhu práce zo strany jednotlivých vlád, zosúladujúce ponuku a dopyt, ako i vybudovať moderné systémy sociálneho zabezpečenia. Jednou z konkrétnych foriem prejavov koncepcie flexicurity môžeme vnímať nastavenie systémov organizácie práce, ktoré nadobúdajú podobu moderných novodobých subsystémov riadenia ľudských zdrojov.

4.3 Vývoj pracovných systémov

Cieľom tvorby pracovného systému je návrh pracovného systému tak, aby bol v súlade s organizačnou štruktúrou účelný aj účinný, aby umožňoval maximalizáciu využitia ľudského potenciálu a zároveň rešpektoval aspirácie, podporoval talenty a prijal individuálne ciele zamestnancov organizácie. Pracovný systém by mal byť navrhnutý tak, aby podporoval biznis organizácie a umožňoval vyhovieť špecifikám zákazníka, aby sa mohol rozvíjať podľa aktuálnych strategických rozhodnutí.

Prvopočiatky koncepcie organizácia práce, rozoznávame v diele Adama Smitha (1776). Organizácia práce, súčasť riadenia organizácií, ako ju vnímame dnes, sa ďalej výraznejšie rozvíjala v období vedeckého riadenia (Taylor 1911), kde bol presadzovaný princíp maximalizácie efektívnosti vykonávania pracovných činností, presunutím akejkoľvek zodpovednosti za rozhodnutia o spôsobe vykonávania práce od individuálnych zamestnancov (vykonávateľov práce) k špecialistom (inžinierom, manažérom). Vývoj posilňoval úzku špecializáciu práce, maximalizáciu jednoduchosti vykonávaných úloh, ktorá viedla ich redukcií až na parciálne úkony, ktorých súbor sa stával obsahom práce jednotlivých zamestnancov. Takto navrhnuté pracovné miesta disponovali vysokou mierou jednoduchosti a monotónnosti pracovných úloh. Princíp zjednodušovania v organizácii práce zotrval až do obdobia snahy o obohacovanie pracovných miest, ktoré nastalo vplyvom diela Herzberga (1968-83), a jeho analýzy motivačných faktorov zamestnancov. Mnohé organizácie stále využívajú princípy Taylorovskej špecializácie práce vo vlastnom prístupe k organizácii práce aj v súčasnosti.

Hertzberg vytvoril myšlienku obohatenia pracovných miest, ktorú ďalej rozvinuli Hackman a Oldham (1974) vo svojej teórii charakteristík pracovného miesta, a ktorá je inšpiráciu a pre mnohé organizácie stále výzvou organizácie práce i v súčasnosti (tabuľka 1). Myšlienka obohatiť pracovné miesta a využiť potenciál spolupráce a samostatnosti sa tiež prejavila v teórii orientovanej na autonómne pracovné skupiny (Emery, 1959).

Tabuľka 1: Princípy obohatenia pracovného miesta a súvisiace motivačné faktory podľa Hertzberga

Princíp	Motivačný faktor
Odstránenie kontroly a posilnenie zodpovednosti	Zodpovednosť a sebarealizácia
Posilnenie individuálnej zodpovednosti za	Zodpovednosť a sebarealizácia

vlastnú prácu a jej výsledky	
Vytvorenie zodpovednosti za jednotku (divízia, úsek, oblasť) pre individuálneho zamestnanca	Zodpovednosť a uznanie
Poskytovať dodatočnú zodpovednosť aj právomoc zamestnancom (princíp zamestnaneckej slobody)	Zodpovednosť, sebarealizácia a uznanie
Pravidelné reportovanie pracovného výkonu formou spätnej väzby priamo zamestnancom	Uznanie
Zavádzanie nových na zložitejších pracovných úloh	Rozvoj
Zadávanie zamestnancom špecifické a špecializované pracovné úlohy, ktoré im umožnia stať sa expertmi v oblasti	Zodpovednosť, profesionálny rast a zdokonaľovanie

Ďalší vývoj čerpá z poznatkov prechádzajúcich období a organizácia práce v praxi využíva prístup prispôbený podľa špecifik vlastného interného prostredia v súlade so strategickým smerovaním a pod vplyvom externého prostredia riadenej organizácie. Jedna z výziev pre organizáciu práce v súčasnosti je nastaviť pracovný systém tak aby dokázal využiť potenciál a uvoľniť energiu zamestnancov v prospech výkonnosti organizácie ako celku. Ide o prístup organizácie práce, ktorého cieľom je maximalizovať účelnosť a účinnosť dosahovania výstupov pracovnej činnosti kombináciou flexibility, autonómie a spolupráce paralelne s optimalizáciou pracovných nástrojov a pracovného prostredia pre zamestnancov. Tieto vlastnosti boli koncipované v podobe charakteristík **inteligentného pracovného miesta** CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2008), viac rozvedené v nastávajúcich statiach.

V externom prostredí v súčasnosti zaznamenávame špecifiká, ktoré ovplyvňujú organizáciu práce a menia prístup k tvorbe pracovných systémov. Neustály pokrok v oblasti automatizácie a informatizácie ako aj silnejšie individuálne preferencie zákazníka vytvárajú tlak na ústup výrobkov masového typu, rozsiahlych výrobných kapacít a teda aj pokles pracovných pozícií výrobného typu. Nárast zaznamenávame v oblasti pozícií zameraných na poskytovanie služieb zákazníkom. V dôsledku tohto vývoja, sa napríklad rozvíja orientácia na tvorbu kompetenčných modelov zamestnancov, kde sa viac kladie dôraz na emocionálne vlastnosti, resp. sociálne zručnosti zamestnancov nutné pre výkon práce na danom pracovnom mieste. Ďalšie faktory, ktoré je potrebné vnímať v súvislosti so zmenami v súčasnosti, pramenia v demografickom vývoji, čo spôsobuje fenomén starnúceho obyvateľstva Európy, alebo rastúci podiel žien na pozíciách doteraz výsostne mužských, ako aj zvyšujúci sa podiel vysokoškolsky vzdelaného obyvateľstva, a v neposlednom rade kultúrna diverzita na pracoviskách. Vo všeobecnosti zaznamenávame rastúci podiel znalostných zamestnancov v organizáciách. Organizácie investujú do projektov alebo organizačných jednotiek zaoberajúcich sa vývojom, inováciami, vytvárajú expertné centrá, centrá excelentnosti, znalostné centrá. Vývoj v oblasti informačných technológií znamená možnosti automatizácie, zefektívnenia, zoštieňovania organizačných štruktúr. Na druhej strane vytvára závislosť na podpore IT, nároky na zabezpečenie pracovných miest aktuálnymi technológiami ako aj sústavné udržiavanie počítačovej gramotnosti zamestnancov. Práve informačné a komunikačné technológie otvárajú možnosti flexibilným pracovným režimom, čiastkovým a alternatívnym pracovným režimom, ktoré sú úspornejšie ale náročné na sebariadenie a kvalitu psychologického kontraktu. Ďalším trendom, ktorý zaznamenávame súvisí s predchádzajúcimi a zároveň je ich dôsledkom. Narastá počet zamestnávateľov, pre ktorých

sú zamestnanci ochotní pracovať v priebehu svojej profesionálnej kariéry. Trend celoživotného zamestnávania sa v súčasnosti nepovažuje za atraktívny. Zamestnanci sa skôr zameriavajú na rozvoj svojej profesionálnej profilácie ako dlhodobé uplatňovanie svojej profesie u jedného zamestnávateľa.

Vývoj organizácie práce poskytuje prehľad o východiskách súčasného vnímania organizácie práce ako súčasti systému riadenia organizácií a naznačuje jej úlohu, jednotky, nástroje. V ďalšom texte rozvedieme základné pojmy ktoré sú kľúčové pre tvorbu pracovných systémov, o objasníme špecifiká organizácie práce procesne orientovaných organizácií.

4.4 Východiská tvorby novodobých pracovných systémov

Systém vo všeobecnosti vnímame ako súbor častí, ktoré pôsobia vo vzájomnej interakcii za určitým účelom. Navrhnuť pracovný systém znamená určiť procesy, ktorými sa produkuje výrobok alebo služba. Jednotlivé procesy sú definované podľa aktivít, ktoré sú ich obsahom a účelu, ktorý majú plniť, napr. procesy výrobné, informačné, dodávateľské, prepravné. Návrh pracovného systému výrazne ovplyvňuje nákladovosť, produktivitu, kvalitu výroby, preto je veľmi dôležité zaoberať sa spôsobom tvorby pridanej hodnoty pre zákazníka.

Pracovný systém je sociotechnický systém pre ktorý je charakteristická súčinnosť človeka s pracovným zariadením pri plnení pracovnej úlohy (pracovnej role) na určitom pracovnom mieste v určitých pracovných podmienkach. Jednotky pracovného systému musia byť navrhnuté tak, aby bola maximalizovaná ich účinnosť no zároveň stimulovaná intrinistická motivácia, teda motivácia k výkonu vyplývajúca z práce samotnej.

Prakticky môžeme teda hovoriť o dvoch súbežne aktívnych procesoch, ktorým sa v rámci organizácie práce zaoberáme:

- rozhodovanie o návrhu práce a organizačnom zabezpečení práce,
- rozhodovanie o úlohách alebo rolách a ich usporiadanie v podobe náplne jednotlivých prác v rámci jednotlivých pracovných miest a ich interakcií.

Spomínané procesy sa vzájomne podmieňujú, pretože organizačné zabezpečenie a návrh organizácie práce podmieňuje tvorbu pracovných miest, a naopak pracovné úlohy, zodpovednosti a roly na jednotlivých pracovných miestach determinujú organizáciu práce a aj organizačné zabezpečenie pre prácu.

Pracovný systém v procesne orientovaných organizáciách je viac orientovaný na následnosť pracovných činností (aktivít), ktoré vedú k finálnemu produktu alebo k službe a k spokojnosti zákazníka. Horizontálne vnímanie toku činností oslobodzuje od bariér, ktorými sú „hranice“ jednotlivých organizačných útvarov. Primárnym cieľom návrhu pracovného systému procesne orientovanej organizácie je organizačne zabezpečiť plynulosť toku pracovných činností medzi jednotlivými funkciami (funkčnými jednotkami) a zdroje pre tieto aktivity. Organizácia práce nevyužíva princípy tradičných funkcionálnych organizačných štruktúr s hierarchiou právomocí, alebo projektové tímy zamerané na určitú ohraničenú úlohu. Procesne orientované organizácie vo svojich pracovných systémoch využívajú princípy maticovej, alebo mriežkovej organizácie. Funkčný aspekt organizácie práce plní svoj účel, no dôraz sa kladie na zabezpečovanie plynulej spolupráce, napr. vo forme multifunkčných projektov, kde sa často využíva tímová organizácia práce. Rastie význam definovania pracovných miest pomocou rôl, a špecifikovania požiadaviek na zamestnancov cez kompetenčné modely, z dôrazom na flexibilitu, adaptabilitu na nové požiadavky zákazníkov a zastupiteľnosť. Ďalej je typické pre procesne orientované organizácie organizačné zabezpečenie prístupov k znalostiam a informačných zdrojov, pričom neustále zlepšovanie je v záujme, ale i zodpovednosťou zamestnancov a manažérov každej funkčnej jednotky organizácie. Podoba pracovného systému závisí od rozhodnutí strategických úrovní organizácie, od organizačnej kultúry, od personálnej stratégie na nastávajúce obdobie. Rozhodnúť sa o návrhu (podobe) pracovného systému znamená rozhodnúť o:

- spôsobe dosahovania požadovanej účinnosti a flexibility,
- spôsobe zabezpečenia plynulosti aktivít, resp. procesov tvorby pridanej hodnoty od dodávateľov smerom k zákazníkom,
- podpore efektívnosti využívania podnikových zdrojov, optimalizácií ich spotreby,
- spôsobe maximalizácie profesionálneho uplatnenia zamestnancov, zabezpečením rôznorodosti, autonómie a príťažlivosti pracovných úloh v rámci pracovných miest,
- spôsobe posilňovania spolupráce, využívaním prvkov tímovej organizácie práce,
- vytváraní priaznivého pracovného prostredia v zmysle podmienok práce,
- spôsobe zabezpečenia bezpečnosti pracovného systému, o minimalizácii stresu, o implementácii prvkov ergonomie na pracovisku, v záujme eliminácie alebo vylúčenia pôsobenia nebezpečných a škodlivých činiteľov pracovného procesu a pracovného prostredia na zdravie zamestnancov.
- zohľadnení enviromentálneho aspektu pracovného systému, o riešeníach šetrných k životnému prostrediu, o možnostiach zavedenia prvkov zodpovedného podnikania do pracovného systému.

Rozhodnutie o podobe pracovného systému má vplyv na návrhy pracovných miest a pracovné podmienky, ktoré sú pre výkon práce následne vytvárané. V súčasnosti je kladený dôraz na charakteristiky pracovných systémov, ktoré podporujú konkurencieschopnosť organizácie, ako napr. flexibilita, štíhla výroba alebo orientácia na výkonnosť. Takto vytvárané pracovné systémy obsahujú návrh pracovných miest, ktoré primárne disponujú uvedenými charakteristikami, a môžeme ich vnímať ako novodobé pracovné systémy.

3 Novodobé pracovné systémy

Pracovný systém, ktorého cieľom je maximalizovať účelnosť a účinnosť dosahovania výstupov pracovnej činnosti kombináciou flexibility, autonómie a spolupráce paralelne s optimalizáciou pracovných nástrojov a pracovného prostredia pre zamestnancov, vytvára pracovné miesta s atribútom tzv. **inteligentné pracovné miesto**. Charakteristiky inteligentného pracovného miesta boli koncipované v nasledujúcej podobe:

- sebariadenie (vysoká miera autonómie a aplikácia princípov empowermentu),
- využívanie virtuálnych tímov a virtuálnych pracovných skupín,
- orientácia na výstupovo orientované indikátory výkonnosti pracovného výkonu,
- orientácia na vysokú výkonnosť práce,
- flexibilita v dimenzii času a miesta práce,
- využívanie vyspelej komunikačnej technológie,
- využívanie práce z domu a pohotovostných liniek,
- budovanie a využívanie spôsobov organizácie práce, ktoré vyžadujú alebo podporujú budovanie dôveryhodných pracovných vzťahov,
- súlad inteligentných pracovných miest s biznis cieľmi organizácie.

Podľa definícií CIPD, organizácie, ktoré vytvárajú typické inteligentné pracovné miesta, disponujú flexibilnými pracovnými režimami, vysoko-výkonovými normami pracovného výkonu, princípmi štíhlej výroby, vysokou mierou zamestnaneckej slobody konať v prospech pracovného výkonu.

Pružné pracovné miesta sa vyznačujú charakteristikami, ktoré sa vymykajú z štandardnej úpravy podmienok (časových, miesta) práce. Cieľom je zabezpečiť zvýšenú operatívnu flexibilitu, zdokonaľiť využívanie znalostného potenciálu a kompetentnosti zamestnancov, zvýšiť produktivitu a znížiť náklady na pracovnú silu. Podoba pružných pracovných miest môže byť rôzna, no vždy návrh pružných pracovných miest začína prehodnocovaním

tradičných prvkov pracovných systémov. Spravidla ide o pracovné režimy zamerané na viacdimenzionálnu odbornosť, využitie flexibilných časových podmienok práce, zdieľanie pracovného miesta, práce z domu (homeoffice), ale aj o subkontrakty a outsourcing. Všetko s cieľom maximalizovať operatívnu flexibilitu vykonávania práce, ktorú môžeme vnímať v troch kategóriách, sú to:

- funkčná operatívna flexibilita, ktorá umožňuje rýchle a jednoduché rozmiestňovanie zamestnancov pre výkon jednotlivých činností (aktivít, úloh). Tento typ flexibility vyžaduje systémové rozvíjanie multi-kompetentnosti zamestnancov (tieto schopnosti zamestnanci nadobúdajú systémovým získavaním skúseností vykonávaním rôznorodých pracovných úloh a vzdelávaním, takže sú schopní v čase potreby vykonávať odlišnú pracovnú úlohu, čím sa buduje zastupiteľnosť na pracovisku), aj ich schopnosti pracovať súbežne na viacerých zadaných úlohách,
- štrukturálna operatívna flexibilita, ktorá je založená na flexibilitě zamestnávania, a popri kľúčových zamestnancoch, ktorí pracujú v režime trvalého pracovného pomeru, je relatívna významná časť zamestnancov zamestnaná na skrátene, čiastkové úväzky alebo dočasný pracovný pomer, prípadne podnik zabezpečuje výkon potrebných činností spoluprácou s freelancermi (nezávislý podnikateľ),
- kvantitatívna operatívna flexibilita, ktorá je úzko spätá so štrukturálnou flexibilitou a prakticky znamená, že počet zamestnancov je možné každým smerom upraviť rýchlo a jednoducho v súlade s krátkodobými cieľmi, a zmenami na trhu práce,
- finančná flexibilita znamená možnosť reflektovať na aktuálnu situáciu ponuky a dopytu v podmienkach vonkajšieho trhu práce, teda predpokladá ukotviť flexibilitu do mzdových tarifných systémov, ktorá môže mať funkčnú podobu (otázka zaradovania jednotlivých prác do katalógov prác, a následne do mzdových tarifných stupní, ktoré predpokladajú široké rozpätie jednotlivých tarifných stupňov), alebo numerickú (prispôsobovanie konkrétnych mzdových taríf, resp. tarifného rozpätia).

Všetky druhy operatívnej flexibility zabezpečujeme pracovnými systémami, ktoré obsahujú prvky náležité úpravy pracovných režimov. Multi-kompetentnosť zamestnancov sa dosahuje vytváraním pružných a dočasných pracovných tímov, kde môžu byť zamestnanci poverení vykonávaním každej alebo mnohými úlohami tímu. Dôležité je vnímať kontext s celým systémom riadenia ľudských zdrojov. Využívajú sa politiky formovania pracovného potenciálu, ktoré umožňujú rýchlo reagovať na potreby rozmiestňovania zamestnancov. Tradičné opisy prác strácajú svoj význam a organizácie namiesto vymenovania pracovných činností a zodpovedností zavádzajú pracovné roly a k nim prislúchajúce kompetenčné modely, ako spôsob špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Operatívna flexibilita sa na úrovni návrhov pracovných miest realizuje pomocou alternatívnych pracovných režimov. Podpora informačných a komunikačných technológií umožňuje rozvoj práce z domu, obzvlášť vhodná pre pracovné pozície analytického zamerania, umeleckú činnosť, konzultačnú činnosť, ale aj administratívne práce. Zdieľanie pracovného miesta je alternatíva skrátenejších pracovných úväzkov. Prináša znižovanie ukazovateľov fluktuácie zamestnancov, práceneschopnosti, pretože umožňuje zastupiteľnosť a do istej miery tiež prispôbiť pracovný režim individuálnym podmienkam zamestnanca. Zdieľané pracovné miesta sú spôsob zabezpečovania kontinuity pracovného procesu, ako aj nástroj rozširovania možností získať pracovné miesto, no predstavujú zvýšené náklady na administratívnu agendu a riziko z deľby (zdieľania) zodpovednosti. Spôsob zabezpečovania operatívnej flexibility, ktorý súvisí so znižovaním nákladov práce, sú zdieľané pracoviská (miesto pre výkon práce). Ďalšími spôsobmi dosahovania pružnosti pracovných systémov sú pružné časové podmienky práce (v rámci dňa, v rámci týždňa, stlačený pracovný týždeň, atď.).

Vysoko výkonové pracovné miesta boli definované ako suma procesov, praktík a politík návrhu pracovným miest, ktoré umožňujú zamestnancom naplno využiť a rozvinúť svoj potenciál. Zakladajú sa na zamestnaneckej participácii a flexibilitě pracovných systémov. Vysoko výkonové pracovné miesta definoval Sung a Ashton (2005) cez charakteristiku 35 vlastností pracovných postupov v troch súvisiacich kategóriách, sú to:

- pracovné postupy podporujúce vysokú angažovanosť zamestnancov (autonómne pracovné tímy, centrá kvality, zdieľaný prístup k podnikovým zdrojom),
- praktiky a metódy riadenia ľudských zdrojov (sofistikované procesy získavania a výberu zamestnancov, riadenia výkonu, individuálny prístup k vzdelávaniu a rozvoju, prehodnocovanie návrhov pracovných miest),
- nástroje systému odmeňovania a podpora oddanosti zamestnancov (výkonovo orientované odmeňovanie, zamestnanecká participácia v odmeňovaní, politiky zamerané na podporu rodiny a súladu osobného a rodinného života).

Uvedené charakteristiky novodobých pracovných systémov vychádzajú z požiadavky účelnosti a účinnosti organizácie práce v podnikoch. Robiť správne veci dobre, v súvislosti s organizovaním podnikových činností je obsahom princípov štihlej výroby, ktoré vyvinula Toyota. Maximalizácia hospodárnosti, plynulosť výroby a maximalizácia hodnoty pre zákazníka vyzýva k sústredenosti na identifikáciu kontinuálneho zdokonaľovania podnikových procesov. Príkladom môže byť komunikácia so zamestnancami, ako vykonávať prácu podľa piatich pilierov štihlej výroby (Sort (*Seiri*), Set in Order (*Seiton*), Shine (*Seiso*), Standardize (*Seiketsu*), and Sustain (*Shitsuke*)). Princípy štihlej, efektívnej výroby je možné do pracovných systémov implementovať len ak sú komunikované a prijaté zainteresovanými. Flexibilita a adaptabilita na zmeny je prijímaná ak sú zamestnanci vnímaní ako odborníci na svoju prácu a vlastníci svojich výsledkov a úspechov.

Pre alternatívne režimy, ktoré vznikajú v týchto súvislostiach pre prácu manažérov, sa v odbornej literatúre používa pojem interim manažment. Ide o manažérov, ktorí zastávajú v organizácii určitú pozíciu dočasne. Na trhu pôsobia ako samostatné fyzické osoby, alebo sú zamestnancami organizácie, ktorá poskytuje interim manažment ako službu. Pôsobenie interim manažéra sa odvíja od zadania klienta, spravidla pôsobí v období spolupráce s danou organizáciou a s relevantnými manažérskymi právomocami môže pôsobiť na dobu trvania projektu, na skrátenej úväzok, alebo na plný úväzok. Pôsobenie interim manažéra je zamerané na úspech zadania, alebo projektu, nie na budovanie kariéry v organizácii alebo dlhodobé zotrvávanie. Nepopulárne opatrenia sa ho netýkajú, jeho budúce uplatnenie je založené na súčasnej úrovni expertných zručností z profesijnej špecializácie a z oblasti riadenia.

Jedným z prúdov novodobého riadenia v súčasnosti je „neriadenie“ alebo skôr umožňovanie. Podľa tohto prístupu, manažment ako vedná disciplína objavená a rozvinutá človekom, môže rovnako tak zaniknúť v podobe, ako ju poznáme dnes, resp. môže nadobúdať vlastnosti a postavenie, ktoré sa vymyká dnešnému vnímaniu úlohy riadenia. Autori publikácií zameraných na charakteristiku a význam koncepcie zamestnaneckej slobody stavajú manažéra do pozície „umožnovateľa“ a apelujú na maximalizáciu slobody ako autonómie a zodpovednosti zamestnancov. Podľa myšlienky, sformulovanej pred necelou dekadou sa na tvorení hodnôt podniku podieľajú kvality ako vášeň/zanietenie (35%), tvorivosť (25%), iniciatíva (20%), rozumové schopnosti (15%), pracovitosť(5%) a poslušnosť(0%). (Hamel G. – Breen B., 2007)

Princípy zamestnaneckej slobody boli načrtnuté už koncom osemdesiatych rokov minulého storočia, keď Oldham a Hackman (In. Kachaňáková, 2007) vypracovali teóriu, na základe ktorej definovali štyri charakteristiky pracovného miesta, ktoré majú podstatný vplyv na výsledok tým, že podporujú vysokú vnútornú motiváciu práce, vysokú spokojnosť s prácou, minimálnu absenciu a fluktuáciu, a vedú k dlhodobej angažovanosti zamestnancov.

Zástancovia tejto koncepcie vychádzajú z poznania ľudskej prirodzenosti, vôle žiť, tvoriť, pracovať, zanechať za sebou hodnotné dielo. Predmetom ich kritiky sú koncepcie riadenia, ktoré sú charakteristické maximálnou štandardizáciou, detailným plánovaním, perfekcionistickým procesovaním, ako je napr. prístup TQM. Dôvodia zákonmi schválnosti, ktoré bez výnimky platia, a v systémoch, ktoré sú závislé od dokonalosti riadenia, môžu spôsobiť bezvýhodiskové situácie práve preto, že subjektom riadenia je človek (tvor omylný zo svojej prirodzenosti). „Organizácie uplatňujúce princípy zamestnaneckej slobody sú, podľa autorov rozvíjajúcich túto koncepciu, zamerané na odpoveď na otázku „prečo“, pričom ostatné, štandardne riadené organizácie sa orientujú na „ako“ vykonávať podnikateľské aktivity. Organizácie „ako“ realizujú svoj biznis nariadením zamestnancom, ako majú svoju prácu robiť (kam umiestniť stroje, kedy prísť do zamestnania, kedy v ňom skončiť), pričom ich vzťah k zákazníkovi je netransparentný a vzdialený.“ (Carney, B. M. – Getz I. 2011, s.35) Zamestnanec podniku „prečo“ sa pri rozhodovaní riadi významom, ktorý má práve vykonávaná činnosť, jej vplyvom na výsledky organizácie a spokojnosť zákazníka. Pojem manažér v slobodných organizáciách nahrádzajú pojmom „umožňovateľ“. A osobná angažovanosť všetkých zamestnancov je samozrejmosťou vyplývajúcou zo základných predpokladov, na ktorých stojí slobodná organizačná kultúra a nie cieľom efektívneho riadenia. Vzťah zamestnanec a zamestnávateľ má partnerský charakter a hierarchické štruktúry strácajú svoj význam. Akákoľvek podnikateľská aktivita je v súlade s vôľou, svedomím a vedomím každého zamestnanca a vízia slobodnej organizácie je všetkým jasná a zdieľaná. (Carney, B. M. – Getz I. 2011)

Autori sa bránia prirovnávaniu slobody k anarchii. Základnou myšlienkou vnášania zamestnaneckej slobody na pracoviská je budovanie prostredia dôvery v dobrý ľudský úmysel, prostredia podnecujúcho tvorivosť a iniciatívu, prostredia uznateľného k úspechu, a inšpirujúceho k poznávaniu. Koncepcia zamestnaneckej slobody je na druhej strane náročná na celostnú kompetentnosť zamestnancov prijať, pôsobiť a spoluvytvárať tieto vlastnosti „kultúry šťastia“. Uniesť slobodu znamená uniesť zodpovednosť. Rastom miery slobody zamestnancov narastá aj apel na zručnosti sebariadenia, sebaaktualizácie a sebarealizácie.

Spoločnými charakteristikami slobodných organizácií sú hodnoty, na ktorých budujú svoje podnikanie, a to misia a vízia, dialóg a načúvanie, spravodlivosť a dôstojnosť, transparentnosť a zodpovednosť, individuálne a spoločné nasadenie, autonómia, celistvosť, decentralizácia moci, reflexia. (Svoboda v práci – Hnutie za prirodzenejší spôsob práce ve 21. stololetí.)

Zástancovia koncepcie zamestnaneckej slobody vyzdvihujú tento prístup na úroveň novodobých nezvratných zmien, ktoré si manažment konkurencieschopných organizácií vyžiada. Ak sa v minulosti konkurovalo kvalitou, produktivitou, disciplínou a strategickým plánovaním, tak dnes platia nové konkurenčné zbrane – flexibilita, rýchlosť, kreativita a schopnosť inovovať. Košturiak upozorňuje na ťažkopádnosť mohutných hierarchických štruktúr nasledovne: „Môžete robiť, čo chcete, ale nedosiahnete ich v zložitých hierarchiách, so stovkami koordinátorov a tisíckami ľudí, z ktorých ste urobili ozubené kolesá“. (Košturiak, J., 2012) Už Drucker konštatoval, že neexistuje jediná správna teória riadenia ľudí. Riadenie ľudí sa stáva čoraz viac marketingovou záležitosťou, kde vznikajú otázky: Čo chce druhá strana? Aké sú jej hodnoty? „Zamestnancov je potrebné stále viac vnímať ako partnerov – a sama definícia partnerského vzťahu nám hovorí, že všetci partneri sú si rovní. Definícia partnerského vzťahu nám rovnako hovorí, že partnerom nemožno nič prikazovať. Je potrebné ich presvedčiť.“ (Drucker, P., 2007, s. 76) Vývoj vo svetovom podnikaní ukazuje, že sloboda zamestnancov nie je iba ďalším logickým krokom vo vývoji riadenia podnikov, ale že sa stáva kľúčovou konkurenčnou výhodou. (Fričová, L., 2012) V tabuľke uvádzame základné rozdiely v charakteristikách vybraných objektov a subjektov riadenia v slobodných organizáciách a v tradičných organizáciách. (Košturiak, J., 2012).

Tabuľka 2: Porovnanie charakteristík tradičnej organizácie a organizácie s prvkami zamestnaneckej slobody

	Tradičná organizácia	Slobodná organizácia
Organizácia podniku	Formálne stanovená hierarchia štruktúr, obmedzená pružnosť, orientácia na čiastkové ciele	Decentralizácia, empowerment, autonómne pracovné skupiny, siete
Zamestnanci	Pracovníci, ktorí dostávajú úlohy a ciele a za ich plnenie dostávajú odmenu	Spolupodnikatelia, ktorí participujú na definovaní vlastných aj spoločných úloh a spôsob odmeňovania za ich plnenie
Lídri	Silní vodcovia, ktorí stanovujú smer, ciele, a sledujú ich plnenie	Pokrokoví lídri, ktorí vytvárajú ľuďom podmienky na seberealizáciu a rozvoj ich talentu
Motivácia	Ekonomická stimulácia viazaná na plnenie cieľov	Zmysluplnosť spoločnej vízie, vytváraných hodnôt, významnosť spoločného diela
Pracovná disciplína	Štandardy, pracovné poriadky, kontrola	Sebadisciplína, zodpovednosť, úcta k spolupracovníkom a zákazníkom
Komunikácia	Formálne stretnutia a informačný systém, diskusie z iniciatívy a pod vedením manažmentu	Neriadená výmena informácií, nápadov, neformálna komunikácia, atmosféra dôvery
Učenie sa	Plány rozvoja zamestnancov, tréningy, hodnotenie zamestnancov, získavanie informácií	Zamestnanci sú plne angažovaní vo vlastnom rozvoji, spätná väzba, 360 stupňové hodnotenia, učenie sa skúsenosťou
Riadenie a kontrola	Vzťahy nadradenosti/podriadenosti, kontrola individuálnych výsledkov	Rešpekt, zameranie na spoločné výsledky, morálne princípy a etika
Pracovné prostredie	Definované štandardy podnikovej identity	Osobné, tvorivé pracovné prostredie, podpora komunikácie
Charakter práce	Formalizované opisy prác, štandardy pracovného výkonu, pracovného času	Alternatívne pracovné režimy, individuálne prispôbené programy kariérneho rozvoja, externej spolupráce

Zdroj: Spracované podľa: Košturiak, J., 2012

Z tabuľky vyplývajú princípy slobodných organizácií, ktoré sa na navzájom dopĺňajú a podporujú a formujú charakteristiky slobodných organizácií, ktoré môžeme vymedziť nasledovne (Svoboda v práci – Hnutie za prirodzenejší spôsob práce ve 21. storočí):

- misia a vízia –organizácia a jej zamestnanci poznajú dôvod, prečo ich organizácia, alebo projekt existuje a sú angažovaní k plneniu spoločného zámeru,

- dialóg a aktívne počúvanie – v organizácii je prostredie pre otvorené diskusie, ktoré podporuje rôzne uhly pohľadu, osobný prejav a zdieľanie názorov,
- fair play a dôstojnosť – etika na pracovisku, férovosť a ľudskosť v pracovných vzťahoch,
- transparentnosť – voľnosť myšlienkam, sloboda a zodpovednosť šírenia informácií,
- zodpovednosť – individuálne zodpovedné správanie zamestnancov vzájomne, zamestnancov k organizácii, a organizácie k zamestnancom,
- možnosť voľby – podporovanie samostatného, slobodného a zodpovedného rozhodovania,
- celistvosť – zamestnanci sú úprimne a otvorene konformní s etickými a morálnymi princípmi používanými v organizácii,
- decentralizácia – moci vo všetkých úrovniach a častiach organizácie,
- reflexia a zhodnotenie – sústavná, žiadaná a očakávaná spätná väzba k výkonnosti, potreba sa učiť zo skúsenosti.

Tento koncept podnikania nie je zameraný na dosahovanie krátkodobých ziskov, ale na zmysluplné podnikanie, ktoré je prospešné pre všetkých zúčastnených, ako aj pre širšiu spoločnosť. Slobodné podniky nie sú sociálne orientované organizácie, ktoré sa vzdávajú ziskov pre dobro svojich zamestnancov. Posilnenie právomocí zamestnancov a vytváranie slobodného pracovného prostredia má priamy vplyv na podnikové výsledky. „Tieto podniky prestali do veľkej miery rozhodovať za zamestnancov. Zaujímavým faktom je, že okrem vysokej miery nasadenia a nadšenia zamestnancov vykazuje väčšina týchto spoločností trvalý rast v dvojčiferných číslach a veľmi vysokú lojalitu zamestnancov.” (Košturiak, J., 2012) Sloboda rozhodovania, zodpovednosť a angažovanosť sú základné piliere slobodných organizácií, na základe ktorých sa majú vytvárať pracoviská, kde ľudia môžu využívať svoj potenciál, rozvíjať svoj talent, plniť svoje aspirácie.

Záver

Úloha riadenia ľudských zdrojov sa vplyvom sústavných a rýchlych zmien súčasného podnikateľského prostredia mení. Výzvou personálnych špecialistov je do systémov riadenia ľudských zdrojov zakomponovať nástroje a praktiky, ktoré zodpovedajú súčasným zmenám v podnikaní organizácie, a charakteristikám zamestnancov. Role a úlohy súčasných personálnych špecialistov sa stávajú náročnejšími v dimenzii šírky poznania. Rastú nároky na kompetentnosť v oblasti sociológie a psychológie. Zároveň je tu bezpodmienečná požiadavka gramotnosti v oblasti využívania podpory informačných technológií pre podporu svojej práce, ako aj pre vnímanie, rozvoj a udržiavanie sociálnych sietí v organizácii i za jej hranicami. Spoločnosti a ich personálni manažéri často v diskusiách a na odborných fórach prezentujú problémy pri získavaní mladých talentovaných zamestnancov, a to nie len pri získavaní ich potenciálu ale najmä lojality. Koncepcia flexicurity poskytuje platformu na formovanie moderných pracovných systémov, ktoré reflektujú nároky podnikateľského prostredia na konkurencieschopnosť a zároveň umožňujú zakomponovať atraktívne prvky do systému riadenia ľudských zdrojov. Pri hľadaní novodobých foriem pracovných systémov by sa personálne útvary mali pýtať, či sú pripravené opustiť bezpečnú pôdu hierarchického rozdelenia moci a právomoci, či sú pripravené otvoriť dvere kancelárií a poznať tvorcov pridanej hodnoty v biznise organizácie a ich spôsoby, či sa zaujímajú o najnovšie možnosti podpory účinnosti a účelnosti svojej práce vo svete techniky a technológií, či sú schopné inšpirovať ku kontinuálnemu rozvoju znalostného potenciálu a ochotné svoje znalosti v organizácii zdieľať, a sústavne sa učiť.

Acknowledgement

Článok obsahuje výstupy riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0842/13 Flexibilita pracovnej sily ako záruka istoty pre pracovníka a organizáciu v kontexte Lisabonskej stratégie 2020 a stratégie Európa 2020 a výskumnej úlohy VEGA 1/0229/14 Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania.

References

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z.: Řízení lidských zdrojů. 2012. Praha: C. H. Beck. 559s. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 43
- [2] FRIČOVÁ, L. 2012. Slobodu a šťastie máme v DNA. In Profit. 2012, roč. 14, č. 16-17, s. 15-17.
- [3] KOŠTURIAK, J. 2012. Čo dokáže slobodná firma. In Trend [online]. roč. 2012, č. 12. ISSN 1336-2674
- [4] DRUCKER, F.P. 2000. Výzvy manažmentu pre 21. storočie. Praha: Management Press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-021-X
- [5] CARNEY, B. M. – GETZ I. 2011. Svoboda v práci: Jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm, 2011
- [6] HAMEL G. – BREEN B. 2007. The future of management. Harward Business School Press, 2007. s.62. ISBN 978-1-4221-0250-3
- [7] RICHARDSON, L. HR forum, 2012, č. 7 – 8. str.3. ISSN 1212-690X.

Kontakt

Jana Blštáková,
Katedra manažmentu,
Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave,
Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava,
E-mail: jana.blstakova@euba.sk

IN SEARCH OF GROWING COMPANIES W POSZUKIWANIU SPÓŁEK WZROSTOWYCH

Tomasz L. Nawrocki ¹

ABSTRACT

The paper faces an issue of growing company nature and its characteristics, which attempt to identify was performed basing among others on financial data and ratios comparative analysis of companies listed on the Warsaw Stock Exchange.

KEY WORDS

growing company, intelligent company, financial ratios, earnings and book value multipliers

JEL CLASSIFICATION

G11, L20, M10, O30

1. Wprowadzenie

Zagadnienie przedsiębiorstw (spółek) wzrostowych nie należy do nowych. Wiąże się ono z trwającym od dobrych kilkadziesiąt lat na gruncie teorii i praktyki starciem między dwoma popularnymi podejściami do inwestycji na rynku akcji – inwestowaniem we wzrost oraz inwestowaniem w wartość (Tarczyńska-Łuniewska, 2013; Zaremba, 2013; Damodaran, 2012; Haugen, 1999). Najczęściej wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że w dłuższym terminie na lepsze wyniki można liczyć stosując strategię inwestycji w spółki z potencjałem wartości, co uzasadnia się tym, że spółki takie w momencie podejmowania decyzji inwestycyjnych są z różnych względów niedowartościowane przez rynek, podczas gdy spółki wzrostowe w tym samym czasie rynek przewartościowuje ze względu na ich bieżącą siłę. W rezultacie, gdy w dłuższym okresie czasu spółki z potencjałem wartości poprawiają swoje wyniki i tym samym odzyskują zainteresowanie inwestorów, spółki wzrostowe mają problem z utrzymaniem wysokiego tempa rozwoju i są przez rynek przeceniane (Zaremba, 2013; Haugen, 1999; Bauman et al, 1998; Siegel, 1998). Często w tym kontekście przywołuje się stwierdzenie, że to co dobre i to co złe w długim okresie czasu staje się średnie.

Jakkolwiek wyjaśnienie takie wydaje się logiczne, to jednocześnie bazuje ono na założeniu, że w długim okresie czasu spółki nie są w stanie utrzymać trwałego trendu wzrostowego, bądź spadkowego, w odniesieniu do wyników swojej działalności. Należy zauważyć, że dla wyników tego typu porównań duże znaczenie ma określenie ile wynosi długi okres czasu (Mikołajewicz, 2014), gdyż, jak pokazują realia rynkowe, wiele przedsiębiorstw przez kolejne lata, a nawet kolejne cykle rynkowe, potrafi utrzymać relatywnie wysokie tempo swojego rozwoju, podczas gdy inne nie są w stanie uporać się ze swoimi problemami. Tym samym na znaczeniu zyskuje umiejętność właściwej identyfikacji podmiotów

o charakterystyce wzrostowej oraz wartościowej. Ma to ogromne znaczenie dla wyników decyzji inwestycyjnych, gdyż spółki pozornie wzrostowe lub wartościowe mogą sprawić

¹ Tomasz L. Nawrocki, Ph.D. Eng., Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Institute of Economics and Informatics, email: tomasz.nawrocki@polsl.pl.

prawdziwe spustoszenie w portfelu inwestycyjnym, podczas gdy te faktycznie wzrostowe lub wartościowe przełożyć się na znaczący wzrost jego wartości.

W związku z powyższym za cel główny niniejszego artykułu przyjęto przedstawienie jednego z możliwych podejść do identyfikacji takich spółek, przy czym z uwagi na obszerność rozpatrywanego zagadnienia ograniczono się w rozważaniach jedynie do spółek wzrostowych.

2. Pojęcie i istota spółki wzrostowej

W nomenklaturze giełdowej oraz badaniach dotyczących strategii inwestycyjnych na rynku akcji spółki wzrostowe kojarzone są najczęściej z wysokimi mnożnikami rynkowymi C/Z lub C/WK. I rzeczywiście, w wielu przypadkach tego typu zależność występuje. Jednocześnie jednak należy przy tym zwrócić uwagę, że w odniesieniu do faktycznych spółek wzrostowych wysokie mnożniki rynkowe są niejako pochodną ich sytuacji fundamentalnej i/lub pozytywnych oczekiwań rynku względem niej, a nie cechą samą w sobie (Damodaran, 2013; Haugen, 1999).

Typowe spółki wzrostowe to podmioty, po których oczekuje się znacznego potencjału rozwojowego, w tym również systematycznej poprawy wyników działalności (Mikołajewicz, 2014; Błasiński, 2015). Często utożsamia się je z modnymi, rozwojowymi, sektorami gospodarki (np. biotechnologia, informatyka), przy czym równie dobrze można je znaleźć także w sektorach o bardziej tradycyjnej charakterystyce (np. budownictwo, przetwórstwo przemysłowe, handel). Zazwyczaj podmioty te są innowatorami w zakresie danej działalności lub liderami bardziej dojrzałych rynków, cechującymi się dobrymi perspektywami wyników finansowych oraz wysoką rentownością działalności i zdolnością do generowania gotówki, co idzie w parze z jakością ich zarządów oraz innowacyjnością (Damodaran, 2013; Szwajca, 2010). Można powiedzieć, że w znacznym stopniu spółki wzrostowe mają wszelkie cechy do tego by określić je mianem inteligentnych (Kaczmarek, 2013; Grudzewski & Hejduk, 2010), gdyż rozwijając się szybciej od swoich konkurentów nic nie pozostawiają przypadkowi. Postępują zgodnie z nakreśloną długofalową strategią, która w zależności od zmian w otoczeniu jest odpowiednio korygowana, tak aby pozwolić na utrzymanie wysokiej dynamiki wyników działalności, w tym w szczególności przychodów ze sprzedaży.

Warto o tym pamiętać, gdyż w większości badań dotyczących porównywania strategii inwestowania we wzrost i w wartość zapomina się o tej dodatkowej, pozamnożnikowej, charakterystyce, co w konsekwencji prowadzi w pewnym sensie do wypaczenia otrzymywanych wyników i wyciąganych na ich podstawie wniosków (można powiedzieć, że badania te odnoszą się bardziej do spółek z niskimi i wysokimi wartościami mnożników rynkowych, aniżeli spółek z potencjałem wartości i wzrostowych).

3. Metodyka badawcza

Opierając się na przedstawionej w poprzednim punkcie charakterystyce spółek wzrostowych, na potrzeby realizacji celu niniejszego artykułu ich identyfikację przyjęto przeprowadzić w drodze sprawdzenia fundamentalnych podstaw dla wysokich wartości mnożników rynkowych oraz ich zmienności w czasie. Jako dodatkowe kryterium identyfikacji uwzględniono również zmienność w czasie mnożnika C/WK (z uwagi na możliwe występowanie okresowych strat zastosowanie mnożnika C/Z byłoby dość kłopotliwe). W tym względzie wyodrębniono trzy etapy postępowania:

- uporządkowanie spółek pod względem iloczynu wartości mnożników C/Z i C/WK, przy założeniu że C/Z wynosi co najmniej 20 a C/WK co najmniej 2 (i) oraz wartości samego mnożnika C/WK (ii) od najniższej do najwyższej; w drugim przypadku chodzi

o to aby uwzględnić w badaniu podmioty rozpoczynające działalność, często na nowym rynku, i mogące mieć w początkowej fazie problem z generowaniem dodatnich wyników finansowych (wtedy C/Z się nie oblicza się);

- porównanie w odniesieniu do podmiotów z najwyższymi wartościami iloczynu C/Z i C/WK oraz wskaźnika C/WK zmian w czasie takich podstawowych wielkości oraz wskaźników finansowych jak: przychody ze sprzedaży, kapitał własny, rentowność netto na sprzedaży (iloraz wyniku netto na sprzedaży i przychodów ze sprzedaży), rentowność kapitału własnego (iloraz wyniku finansowego netto i kapitału własnego);
- przeprowadzenie analizy w układzie wartość oczekiwana – ryzyko (Jajuga & Jajuga, 2001) w odniesieniu do mnożnika C/WK badanych podmiotów, wykorzystując w tym względzie średnią arytmetyczną (jako miarę wartości oczekiwanej), medianę, odchylenie standardowe, typowy przedział zmienności (średnia $\pm$ odchylenie standardowe) oraz współczynnik zmienności (iloraz odchylenia standardowego i wartości oczekiwanej, im mniejszy tym lepiej).

Obliczenia przeprowadzono w odniesieniu do spółek notowanych na GPW w Warszawie (lista spółek datowana na 10 kwietnia 2015 roku), przy dodatkowym założeniu dotyczącym odpowiednio długiej historii ich notowań i wyników finansowych celem przeprowadzenia oceny fundamentów (co najmniej 10 lat). Z uwagi na ograniczenia objętościowe artykułu pod uwagę wzięto po 10 spółek z każdej listy porządkowej z najwyższymi wartościami iloczynu mnożników (spośród tych spełniających warunek $C/Z > 20$ i $C/WK > 2$) oraz mnożnikiem C/WK . Dane finansowe (roczne) na potrzeby obliczeń pozyskano z serwisu Biznesradar.pl. Z kolei wartości mnożników C/Z i C/WK oraz notowania badanych spółek pozyskano ze strony GPW w Warszawie (dane potrzebne do selekcji) oraz serwisu Stooq.com (dane historyczne badanych spółek).

W uzupełnieniu do przeprowadzonej identyfikacji spółek wzrostowych przeliczono również możliwe do uzyskania stopy zwrotu z inwestycji w ich akcje dla różnych okresów czasu. Aby wykazać różnicę między spółkami pozornie wzrostowymi i faktycznie wzrostowymi obliczenia przeprowadzono dla całej próby badawczej plus dodatkowo dla indeksu szerokiego rynku WIG.

4. Wyniki

Postępując zgodnie z nakreśloną w poprzednim punkcie metodyką badawczą w pierwszej kolejności przeprowadzono uporządkowanie spółek (lista spółek datowana na 10 kwietnia 2015 roku), stosując w tym celu dwa ujęcia: iloczyn mnożników C/Z i C/WK , przy założeniu że C/Z wynosi co najmniej 20 a C/WK co najmniej 2 (i) oraz wartości samego mnożnika C/WK (ii). W wyniku uporządkowania otrzymano próbę badawczą wynoszącą 13 podmiotów (7 podmiotów powtórzyło się na listach), tj.: Grupa Budimex S.A. (Budimex), Zakłady Odzieżowe Bytom S.A. (Bytom), Grupa CCC S.A. (CCC), Grupa CD Projekt S.A. (CD Projekt), Grupa Eurocash S.A. (Eurocash), Grupa LPP S.A. (LPP), Remak S.A. (Remak), Resbud S.A. (Resbud), Grupa Sanok S.A. (Sanok), Grupa Travelplanet S.A. (Travelplanet), Wawel S.A. (Wawel), Wilbo S.A. (Wilbo) oraz Grupa Żywiec S.A. (Żywiec). Krótką charakterystykę działalności wymienionych podmiotów wraz z wartościami ich mnożników C/WK oraz C/Z przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1: Charakterystyka działalności badanych spółek wraz z wartościami ich mnożników C/WK i C/Z

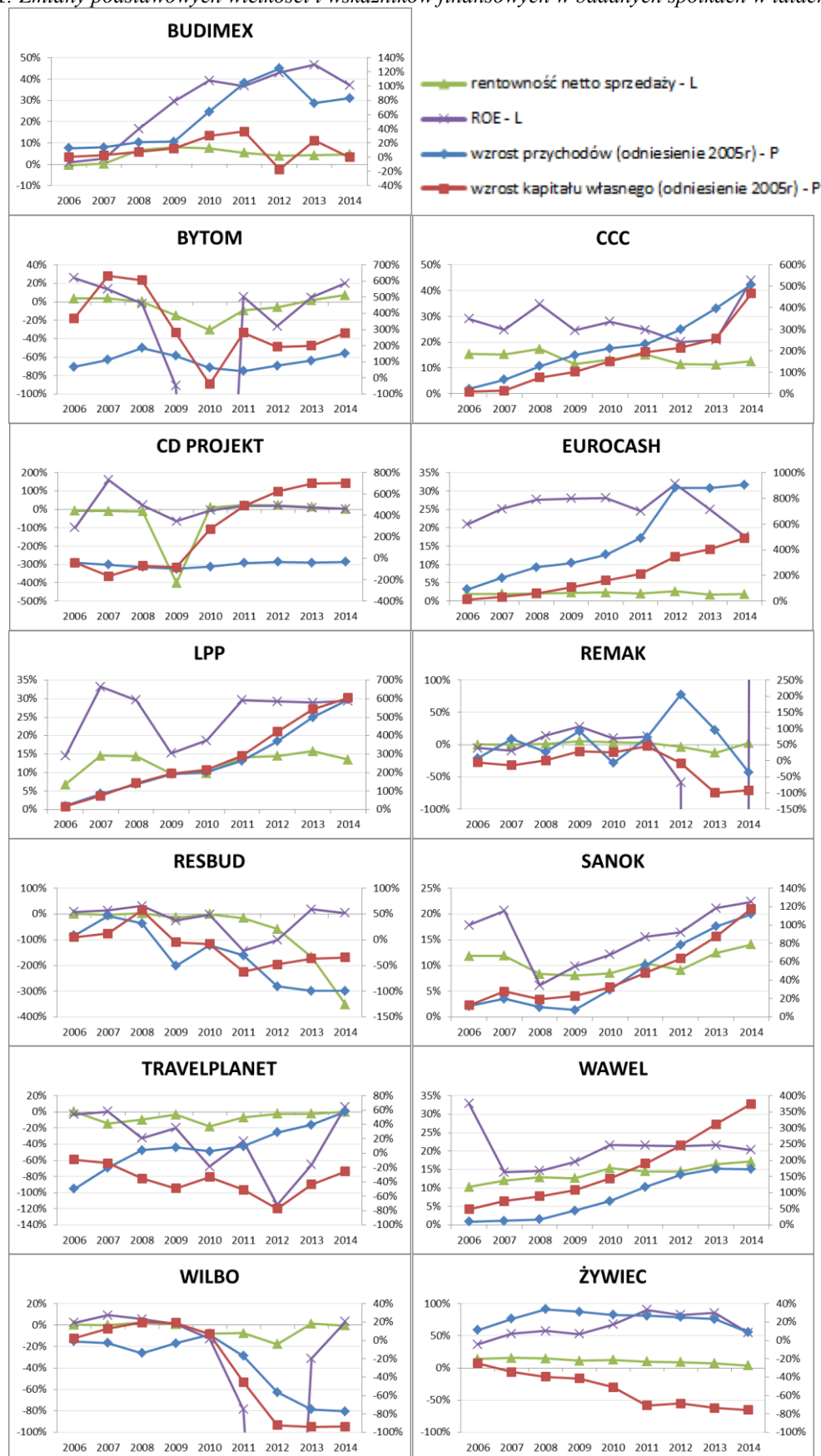
Nazwa spółki	Sektor na GPW	Charakterystyka działalności	C/WK	C/Z
BUDIMEX	budownictwo	Generalne wykonawstwo w zakresie infrastruktury i budownictwa.	8,04	21,70
BYTOM	lekki	Produkcja i sprzedaż detaliczna odzieży męskiej.	5,45	27,00
CCC	handel detaliczny	Produkcja i sprzedaż detaliczna obuwia.	7,03	15,90
CD PROJEKT	informatyka	Dystrybutor i producent gier wideo pod markami Wiedźmin oraz Cyberpunk.	11,64	375,30
EUROCASH	handel hurtowy	Hurtowa dystrybucja produktów żywnościowych, chemii gospodarczej...	4,98	27,70
LPP	handel detaliczny	Sprzedaż detaliczna odzieży oraz zarządzanie markami modowymi, w tym m.in. Reserved...	7,61	26,00
REMAK	elektromaszynowy	Usługi remontowe, modernizacyjne kotłów parowych i wodnych...	13,76	12,80
RESBUD	budownictwo	Usługi związane z wykonawstwem budowlanym, w tym m.in. budownictwie mieszkaniowym...	2,84	84,10
SANOK	motoryzacja	Usługi projektowania i niezawodne dostawy produkowanych wyrobów gumowych...	4,41	19,70
TRAVELPLANET	usługi inne	Multiagent turystyczny, prowadzący sprzedaż przez bezpośrednie kanały dystrybucji.	3,74	59,10
WAWEL	spożywczy	Producent słodczy, w tym w szczególności czekolad, bombonierek, wafli, batonów...	4,61	22,50
WILBO	spożywczy	Produkcja i sprzedaż konserw rybnych, owoców morza oraz ryb mrożonych.	4,22	129,30
ŻYWIEC	spożywczy	Produkcja i sprzedaż piwa.	13,28	24,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GPW w Warszawie oraz Stooq.com (dostęp: 14.04.2016)

Następnie przeprowadzono dla badanych podmiotów porównanie wybranych wielkości i wskaźników finansowych (wzrost przychodów ze sprzedaży i kapitału własnego w relacji do roku 2005, rentowność netto sprzedaży oraz rentowność kapitału własnego – ROE) w latach 2006-2014. Szeregi czasowe wymienionych zmiennych dla poszczególnych spółek zaprezentowano na rysunku 1.

Biorąc pod uwagę charakterystykę podmiotów wzrostowych przedstawioną w punkcie 2 można stwierdzić, że w największym stopniu odpowiadają jej szeregi czasowe wielkości i wskaźników finansowych takich spółek jak CCC, Eurocash, LPP oraz Wawel. We wszystkich tych czterech przypadkach można odnotować w kolejnych latach rozpatrywanego okresu badawczego systematyczny wzrost przychodów ze sprzedaży i kapitału własnego oraz utrzymującą się na dodatnim poziomie rentowność netto sprzedaży, a także na relatywnie wysokim poziomie rentowność kapitału własnego (ROE). W dalszej kolejności, przy pewnym nagięciu ostrych warunków zastosowanych do pierwszej grupy spółek, jako wzrostowe można uznać również takie spółki jak: Budimex, Bytom oraz Sanok. W ich przypadku wzrost przychodów i/lub kapitału własnego, czy też dodatnie rentowności, nie dotyczą wszystkich lat, przy czym zasadniczo można tu odnotować ogólną tendencję wzrostową na przestrzeni rozpatrywanego okresu. Sytuacja pozostałych podmiotów w zbyt znaczący sposób odbiega od tej dla wyżej wymienionych. Zwłaszcza dotyczy to takich spółek, jak Remak, Resbud i Wilbo.

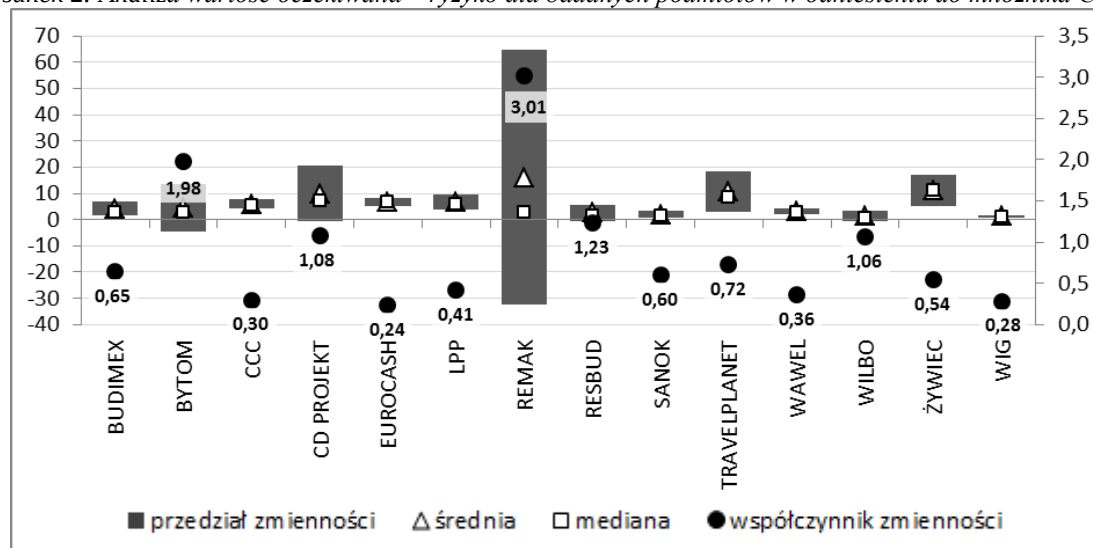
Rysunek 1: Zmiany podstawowych wielkości i wskaźników finansowych w badanych spółkach w latach 2006-14



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu biznesradar.pl (dostęp: 13-14.04.2016)

W dalszej kolejności, jako dodatkowe potwierdzenie dokonanej na podstawie wielkości i wskaźników finansowych selekcji spółek wzrostowych, przeprowadzono dla badanych podmiotów w odniesieniu do mnożnika C/WK analizę w układzie wartość oczekiwana – ryzyko. Na potrzeby analizy wykorzystano dane o częstotliwości trzymiesięcznej z okresu od września 2007 do kwietnia 2016 (maksymalna dostępność danych dotyczących mnożnika C/WK w serwisie Stooq.com). Wyniki analizy zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2: Analiza wartość oczekiwana – ryzyko dla badanych podmiotów w odniesieniu do mnożnika C/WK

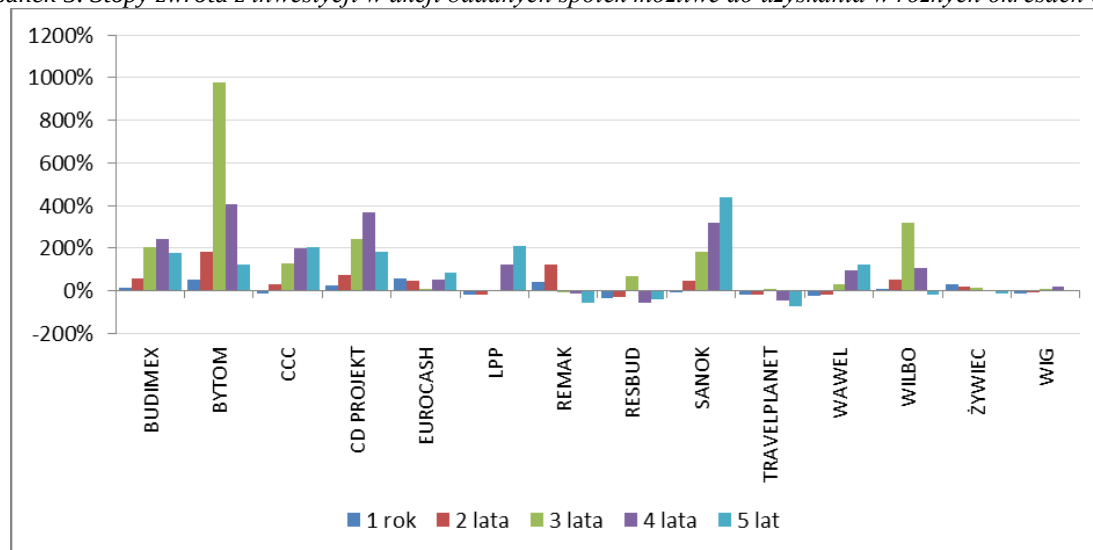


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Stooq.com (dostęp: 13-14.04.2016)

Przedstawione wyniki wskazują, że spółki które uznano za wzrostowe w oparciu o szereg czasowe wielkości i wskaźników finansowych cechują się również relatywnie wyższymi wskazaniami mediany dla mnożnika C/WK, położonymi w obrębie wartości dodatnich i przy tym stosunkowo wąskimi przedziałami zmienności tego mnożnika oraz niskimi odczytami dla niego współczynnika zmienności.

W uzupełnieniu do przeprowadzonej identyfikacji spółek wzrostowych badaniu poddano również możliwe do uzyskania stopy zwrotu z inwestycji w akcje tych spółek w różnych okresach czasu (rysunek 3).

Rysunek 3: Stopy zwrotu z inwestycji w akcje badanych spółek możliwe do uzyskania w różnych okresach czasu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Stooq.com (dostęp: 13-14.04.2016)

Wyniki uzyskane dla pierwotnie przyjętego okresu jednego roku (okres inwestycji 10 kwiecień 2015r – 11 kwiecień 2016r) nie napawają może zbytnim optymizmem, gdyż spośród spółek które uznano za wzrostowe przeważały te z ujemną stopą zwrotu (4 na 7) – z pierwszej grupy spółek wzrostowych jedynie Eurocash odnotował dodatnią stopę zwrotu (+55,7%), a z drugiej dodatkowo Budimex (+14,3%) oraz Bytom (+50,2%). Jednocześnie spośród spółek, których za wzrostowe nie uznano przeważały te z dodatnimi stopami zwrotu (4 na 6) – CD Projekt (+24,9%), Remak (+38,5%), Wilbo (+7,8%) oraz Żywiec (+27,1%). Należy jednakże tu odnotować, że okres jednego roku w odniesieniu do oceny strategii inwestycyjnej nie jest zbyt obiektywny, gdyż wyniki w tak relatywnie krótkim czasie mogą być zniekształcone różnymi zdarzeniami okołorynkowymi lub specyficznymi dla poszczególnych podmiotów. Z tego też względu, celem bardziej obiektywnej oceny atrakcyjności inwestycyjnej badanych spółek rozpatrzono również okresy dłuższe – dwa, trzy, cztery i pięć lat. I tu sytuacja w zakresie możliwych do uzyskania stóp zwrotu prezentuje się już zupełnie inaczej. O ile w odniesieniu do podmiotów, które pominięto w toku selekcji jedynie w przypadku CD Projekt-u można mówić o trwałej zdolności do poprawy wyników inwestycyjnych w czasie, to w odniesieniu do spółek, które uznano za wzrostowe właściwie we wszystkich przypadkach odnotowano dodatnie stopy zwrotu w dłuższym horyzoncie inwestycyjnym, w tym często wraz z wydłużaniem się okresu inwestycji stopa zwrotu była coraz to wyższa.

5. Podsumowanie

Mimo ograniczenia się do jedynie kilku podstawowych wielkości i wskaźników finansowych można stwierdzić, że przedstawione w niniejszym artykule podejście do identyfikacji spółek wzrostowych generalnie spełniło swoje zadanie. Pozwoliło wyselekcjonować podmioty utrzymujące się w tendencji rozwojowej oraz cechujące relatywnie wysoką rentownością działalności, eliminując jednocześnie te, które zatraciły swój wzrostowy charakter lub przechodzą problemy w zakresie swojej działalności.

Proponowane podejście należy uznać za podstawę do dalszych prac na rzecz obiektywnej identyfikacji podmiotów o inklinacjach wzrostowych. Ciekawą perspektywą mogłoby być opracowanie metody oceny „wzrostowości” podmiotów, z wyłączeniem ostrego przyporządkowania do grupy wzrostowych i nie wzrostowych na rzecz bardziej płynnej przynależności (bardziej wzrostowe, mniej wzrostowe). W dalszej kolejności natomiast można byłoby pokusić się o porównanie wyników strategii inwestycji w akcje spółek wzrostowych i z potencjałem wartości, uwzględniając również pozamnożnikowe kryteria ich oceny. Wydaje się, że dotychczasowe badania w tym obszarze, opierające się głównie na wykorzystaniu mnożników C/Z i C/WK, w dużym stopniu wypaczyły obraz spółek wzrostowych, które często uznawane są za przewartościowane i niegodne zainteresowania.

Bibliografia

- [1] Bauman, W.S., Conover, C.M., Miller, R.E., 1998. Growth versus value and large-cap versus small-cap stocs in international markets. *Financial Analysts Journal*. 54(2), p. 75-89.
- [2] Błasiński, M., 2015. Akcje wzrostowe – problemy z definicją. <http://akcjonariatobywatelski.pl/pl/zapytaj-eksperta/1899,Akcje-wzrostowe-problemy-z-definicja.html>. Data dostępu: 12.04.2016.
- [3] Damodaran, A., 2012. *Investment philosophies. Successful strategies and the investors who made them work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- [4] Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., (2010). *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- [5] Haugen, R.A., 1999. *Nowa nauka o finansach. Przeciw efektywności rynku*. Warszawa: Wig-Press.
- [6] Jajuga, K., Jajuga, T., 2001. *Inwestycje*. Warszawa: PWN.
- [7] Kaczmarek, B., (2013). Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 786 – seria: *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* nr 64, s. 157-162.
- [8] Mikołajewicz, G., 2014, Siła fundamentalna przedsiębiorstwa a strategię value investing i growth investing, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 804 – seria: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 67, s. 327-337.
- [9] Siegel, J., 1998. Valuing growth stocks: revisiting the nifty fifty. *AJII Journal*, October, p. 20-24.
- [10] Sz wajca, D., 2010. The innovativeness of Polish companies according to research results, *Forum Statisticum Slovaccum*, 6, p. 83-88.
- [11] Tarczyńska-Łuniewska, M., 2013. Inwestowanie w wartość czy we wzrost – aspekty teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 761 – seria: *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* nr 60, s. 315-322.
- [12] Zaremba, A., 2013. *Gielda. Skuteczne strategię nie tylko dla początkujących*. Gliwice: Helion.

Tomasz L. Nawrocki, Ph.D. Eng.,
Institute of Economics and Informatics,
Faculty of Organization and Management,
Silesian University of Technology,
Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze, Poland
email: tomasz.nawrocki@polsl.pl.

SIGNIFICANCE OF INVESTMENT PRECIOUS METALS TO INVESTORS AND BUSINESS ENVIRONMENT

VÝZNAM INVESTIČNÍCH DRAHÝCH KOVŮ PRO INVESTORY A PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Josef Novotný¹, František Sejkora²

ABSTRACT

Contemporary market conditions create many investment possibilities for both professional and nonprofessional investors. The professional investors are a crucial element for the whole business environment because they create investment market environment in what other business units can accomplish investment and business plans, small investors included. One of the possibilities is to invest into precious metals in their real form. The aim of the article is to point out to an investment opportunity in the area of given precious metals with the support of contemporary business environment. Benefits for potential investors are mentioned, too. The main problem is that many investors have lack of information and knowledge of some investment possibilities that financial market offers.

KEY WORDS

Precious metals, investor, financial resources, business environment.

JEL CLASSIFICATION

G10, G11,

1. Úvod

Dnešní podnikatelské prostředí nabízí širokou řadu investičních možností prostřednictvím finančních trhů. Je to dáno hlavně celosvětovými globalizačními procesy, které umožnily nadnárodní investování mimo tuzemský stát a investovat tak do instrumentů, které v dané zemi jsou co do nabídky omezené nebo vůbec neexistují. Jednou z možností je investování prostřednictvím např. komoditních trhů, které nabízí zajímavé investice nejen v papírové, ale v reálné podobě.

Svět investic se mění a jednou zásadní změnou je, že značná část investičních obchodů se provádí v dematerializované podobě za pomoci sofistikovaných informačních technologií bez ohledu na geografickou vzdálenost. Počet investičních instrumentů, které jsou nabízeny a obchodovány ve virtuální podobě je na vzestupu. To je doplňováno bezhotovostním platebním stykem, který výrazně nahrazuje hotovostní platby v reálné formě. Některé tyto změny vedou některé státy k myšlence, že zruší hotovostní peněžní prostředky.

Cílem článku je upozornit na investiční příležitosti v oblasti zvolených drahých kovů za podpory současného podnikatelského prostředí včetně uvedení přínosů a výhod pro

¹ Ing. Josef Novotný, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 95, 532 10 Pardubice, josef.novotny@upce.cz

² Ing. František Sejkora, Ph.D., Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 95, 532 10 Pardubice, frantisek.sejkora@upce.cz

investorskou společnost. Problém, který vyvstává na finančních trzích, je ten, že řada investorů netuší, jaké investiční možnosti tyto trhy nabízí.

Vzhledem k tomu, že existují skupiny investorů, kteří jsou ochotni investovat jen do investic ve fyzické podobě, proto jsou pro ně vhodné drahé kovy, se kterými se obchoduje na komoditních trzích. Tyto drahé kovy mají dvojí uplatnění a to při uskutečňování investičních záměrů a při výrobě některých produktů. Jedná se např. o platinu, palladium, stříbro, zlato. Avšak aby investor mohl, provádět investiční záměry musí být vytvořeno takové podnikatelské prostředí, které to umožní. Vhodně vytvořené a transparentní podnikatelské prostředí podporuje a přispívá k růstu investičních záměrů. Řada států začíná mít problém se stárnutím populace a bude potřeba vytvořit důstojné podmínky pro dožití svých občanů. Jednou z cest je naučit a seznámit potenciální investory v produktivním věku s investováním do drahých kovů a tím vytváření ocenitelných majetkových hodnot, které budou spotřebovány v budoucnu k osobnímu prospěchu např. v době nedostatku finančních prostředků.

2. Komoditní trhy

V posledních letech se tyto trhy těší většímu zájmu ze strany investorské veřejnosti. Je to dáno hlavně rozvinutým podnikatelským sektorem, který nabízí zajímavé investiční možnosti na těchto trzích. Existuje hned několik důvodů a výhod, proč se o komodity zajímá čím dál tím více současných a potenciálních investorů, ale i podnikatelských subjektů.

a. Výhody komodit pro investory

První výhodou je, že některé z nich jsou nad inflační v případě, že jsou vlastněny v reálné podobě, jako je např. zlato, stříbro. Druhým důvodem, že lidská populace bez nich nemůže existovat a je na tomto trhu přímo závislá s ohledem na obchody zaměřené na zemědělské produkty. Mezi další důvod lze zařadit skutečnost, že s růstem populace roste poptávka jak po komoditách zemědělských, tak i průmyslových. Pro některé komodity neexistují dokonalé substituty a zřejmě ani nikdy existovat nebudou, to je další atribut proč preferovat tento trh. Dále přispívají k diverzifikaci rizika v portfoliu investic, pokud je tam investor zahrne. Část z nich je dostupná i neprofesionálním investorům jako je např. stříbro, kde mohou vytvářet strategické rezervy. Podle Mellona a Chalabiho (2008, str. 102) komodity tvoří 25 % světového obchodu a očekává se, že v budoucnu toto číslo poroste, tzn., že je zde růstový a tržní potenciál. Některé suroviny jsou omezené a neobnovitelné jako jsou např. průmyslové a drahé kovy. Za poslední výhodu lze považovat nabídku investic jak v reálné, papírové ale i dematerializované podobě oproti jiným trhům jako např. trh dluhopisový.

Problémem je, že řada potenciálních investorů vůbec netuší, jaké perspektivní možnosti nabízí tento trh pro profesionální, ale i neprofesionální investory.

b. Podnikání na komoditních trzích

Pro komoditní trhy je klíčové podnikatelské prostředí, protože to vytváří pestrou nabídku surovin a investičních produktů, bez jejich přítomnosti by tyto trhy neměli smysl, ale ani žádný přínos. Podnikatelské jednotky jsou ty, které nabízejí, prodávají, těží, vyrábí a vykupují komodity.

V případě začínajícího podnikatele je třeba si vytvořit podnikatelský plán, protože komoditní trhy nabízí několik možností jak na tomto trhu podnikat. Jednou z možností je nakup a prodej průmyslových a drahých kovů ve fyzické podobě, v papírové podobě to může být zprostředkování a uzavírání kontraktů.

Garner (2014, str. 238) doporučuje při sestavování obchodního plánu postupovat stejně jako při zpracování podnikatelského plánu. To znamená, že i podnikatelé si analyzují a predikují možné úspěchy a neúspěchy které mohou nastat v průběhu podnikatelské činnosti

včetně určení pravděpodobností, která událost může v budoucnu nastat a ohrozit celý podnikatelský záměr. Jen tak je možné eliminovat a předcházet rizikům. Vytvoření podnikatelského plánu ve zkoumaném odvětví je velice důležité, neboť jak některé studie dokládají, až 90 % všech spekulantů přijde během šesti měsíců o veškerý svůj kapitál. (Garner 2014, str. 231) To platí nejen pro spekulanty, ale i pro podnikatele, kteří mohou utrpět také výrazné ztráty. Příkladem může být Globální krize v roce 2008, kdy řada podnikatelů, která se zabývala pouze nákupem a prodejem některých průmyslových komodit, musela část z nich přecenit a tím utrpěla značné ztráty z důvodu znehodnocení zásob.

3. Nejobchodovanější drahé kovy

V případě, že se investor nebo podnikatel rozhodne provádět svoje investiční a podnikatelské záměry v oblasti drahých kovů, je třeba detailně posoudit i investiční kritéria, která tvoří výnos, riziko a likvidita. Mezi nejvíce oblíbené drahé kovy z pohledu obchodování patří zlato, stříbro, platina a palladium. (Janda 2011, str. 113) Všechny zde nejoblíbenější kovy mají dvě zásadní uplatnění a to jak při investičních záměrech, ale jsou nepostradatelné pro některé průmyslové obory. Jejich široké uplatnění vede k většímu zájmu ze strany investorské veřejnosti. Investiční kovy mají jednu specifickou vlastnost v reálné podobě, protože mohou dosáhnout jen kapitálového výnosu.

a. Zlato

Jedná se o nejznámější drahý kov na světě, každý člověk si tuto komoditu dokáže představit včetně využití v oblasti šperků. Tento kov stal předmětem válek, rodinných konfliktů, korupce, ale také výrazně ovlivnil kulturní život v podobě např. uměleckých děl.

V minulosti se tento kov používal jako závazek země zafixovat svoji měnu vůči určitému množství zlata. Podle Veselý (2007, str. 265) však zlato stále zůstává *symbolem bohatství, předmětem investování, výrobní surovinou pro některá průmyslová odvětví (např. elektronický průmysl, klenotnictví, zdravotnictví) a součástí devizových rezerv.*

S tímto cenným kovem jsou spojena i určitá rizika. Je zde důležitý taktéž okamžik nákupu a prodeje, to dokládá následující ztráta, kterou zlato utrpělo v roce 2011, kdy ztratilo přibližně 33 % ze své skutečné hodnoty. (Patria, 2014) Další autor, který se negativně vyjadřuje k tomuto drahému kovu je Rogers (2008, str. 148), který tvrdí, že *připoutání ke zlatu je obvykle fascinující z psychologického úhlu pohledu, ale následovat posedlost není nejlepší investiční filozofie.*

b. Stříbro

Tento drahý kov se netěší takové oblibě jako zlato, přitom se v současné době jedná o výrazně podhodnocený kov. Má výborné fyzikální a chemické vlastnosti, které jsou nepostradatelné pro některá průmyslová odvětví. Jeho využití v podnikatelské sféře dokládají následující čísla: roční světová těžba je přibližně 800 miliónů uncí, odhad na rok 2018 předpokládá největší spotřebu 109 miliónů uncí na výrobu solárních panelů, následovaný výrobou pájek a slitin ve výši 88 miliónů uncí a poslední oblast, kde se očekává velká spotřeba je automobilový průmysl ve výši 71 miliónů uncí. (Svět průmyslu, 2015)

Na investiční záměry má vliv řada faktorů, které mohou podpořit investiční očekávání investorů v budoucím horizontu. Pokud se ukazuje něco, jako nezastupitelné a nenahraditelné potom to bude mít i investiční potenciál. Investiční doporučení pro investory podle Maloneyho (2010, str. 234) je, aby *kupovali čisté stříbro 0,999*, to je druh stříbra, který je nejvhodnější pro průmysl.

c. Platina

Platina je taktéž považována za drahý a průmyslový kov. Podle Shipmana (2007, str. 99) je tato komodita velice cenná s ohledem na náročnost ve výrobním procesu, protože *pro vytvoření jedné unce, je třeba vytěžit osm až deset tun rudy*. Tato surovina je klíčová pro řadu odvětví, mezi které patří např. automobilový, farmaceutický, chemický, elektrotechnický průmysl. Vzácnost zkoumané suroviny dokládá roční těžba, která dosahuje přibližně 200 tun za rok, v porovnání se zlatem je to 12krát méně. Další problém je, že téměř tři čtvrtiny světové těžby probíhá jen v Jihoafrické republice. (Maxmetal, 2016)

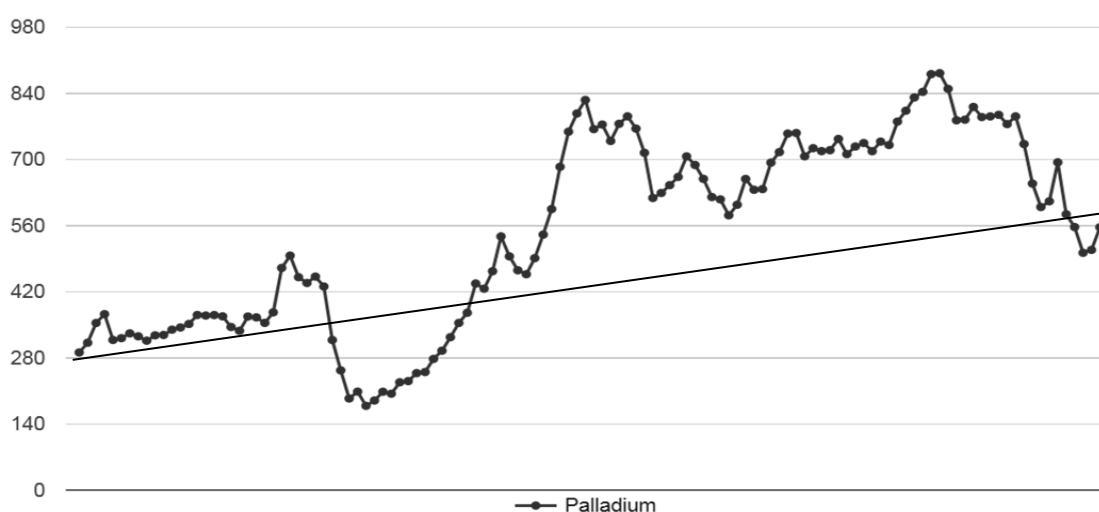
S ohledem na skutečnost, že i tento kov je nezastupitelný např. v automobilovém průmyslu při výrobě katalyzátorů a toto odvětví vykazuje v současné době příznivé ekonomické podmínky, proto cena suroviny roste. Stejně jako u stříbra a zlata se vyrábějí pro investiční účely mince a slitky z této suroviny.

d. Palladium

Stejně jako platina, ale i palladium je nezbytné pro výrobu autokatalyzátorů. Význam tohoto drahého kovu se zvyšuje, pokud roste automobilové odvětví. Výhodou této komodity je, že má příznivé dopady na životní prostředí, což přispívá k většímu zájmu ze strany podniků, protože ty jsou v dnešní době hodnoceny i podle tohoto ekologického kritéria. Provádění investičních záměrů do tohoto kovu je velice nákladné, pokud investor neuvažuje o investování do šperků. Nejčastěji se provádí spekulativní obchody v podobě futures kontraktů. Dále je tato komodita příliš závislá na automobilovém průmyslu. (Komodity-trading, 2016)

Na druhou stranu společnost Johnson Matthey (2016), upozorňuje na skutečnost, že zprávy ohledně investic do drahých kovů se týkají hlavně zlata a stříbra. Přitom palladium nabízí taktéž zajímavý investiční potenciál. Dokládá to vývoj na obrázku 1 této suroviny za posledních deset let od 1. 2. 2006 do 1. 3. 2016, kde průměrná cena v tomto období dosáhla 546,40 amerických dolarů za jednu unci. Přece jen palladium je levnější a proto dostupnější pro více investorů, dokládá to zvýšená poptávka po tomto kovu od roku 2009 oproti platině. (Komodity-trading, 2016)

Obrázek 1: Vývoje ceny palladia od 1. 2. 2006 do 1. 3. 2016 za jednu unci v USD



Zdroj: Matthey.com

Všeobecně platí, že do drahých kovů se má investovat v reálné podobě a na delší časový horizont. Toto tvrzení je zobrazeno na obrázku 1 a dokládá to i proložení primárním trendem, kde vidíme, že ve většině případů, má tato komodita rostoucí tendence. Problematikou drahých kovů se zabývá např. Low, Yao, Faff (2016), Bosch, Pradkhan (2015), Ampomah, Gounopoulos, Mazouz (2014).

4. Investování a podnikání v oblasti zkoumaných drahých kovů

V případě, že se budoucí investor nebo podnikatel rozhodne provádět podnikatelské záměry v oblasti drahých kovů, měl by velice detailně umět posoudit některá kritéria, která jsou pro tuto oblast specifická. Existuje několik zásadních kritérií, které musí analyzovat jak podnikatelský sektor, tak investor bez ohledu zda se jedná o profesionálního či neprofesionálního. Mezi tyto kritéria patří dostupnost, výnos, riziko, likvidita a daňové zatížení.

a. Dostupnost

Toto kritérium je velice důležité pro neprofesionální, drobné případně začínající investory, kteří mají omezené finanční možnosti a některé investiční záměry proto nejsou schopny realizovat vůbec, nebo v omezené míře případně časem. Pro podnikatelský sektor to znamená nabízet a upravovat investiční produkty tak, aby byly dostupné i této skupině investorů. Tabulka 1 a 2 uvádí jednotkové ceny zkoumaných kovů k 17. 3. 2016.

V případě drahých kovů je dostupnost značně limitována, což dokládá následující tabulka 1, kde vidíme cenu jedné mince Maple Leaf za jednu trojskou unci zkoumaných drahých kovů.

Tabulka 1: Dostupnost jedné mince Maple Leaf vyrobená z drahých kovů

Pořadí podle dostupnosti	Drahý kov	Cena za jednu unci v Kč
1.	Stříbro	533
2.	Palladium	20 441
3.	Zlato	31 456
4.	Platina	33 236

Zdroj: Vlastní úprava podle zlatáky.cz

Jak vyplývá z tabulky 1 nejdostupnější je pro drobného investora stříbro, druhé v pořadí je palladium, teprve třetí v pořadí je zlato a nejdražší je platina. Je třeba brát zřetel na to, že byly vybrány stejné mince za jednu trojskou unci vyrobené ze zkoumaných kovů. Právě podnikatelské prostředí vyrábí, upravuje a inovuje produkty, aby byly co nejvíce dostupné i neprofesionálním investorům, to je vyjádřeno v tabulce 2.

Tabulka 2: Dostupnost drahých kovů podle nejnižší ceny

Pořadí podle dostupnosti	Drahý kov	Cena za produkt Kč
1.	Stříbro	339
2.	Zlato	1 200
3.	Palladium	7 694
4.	Platina	11 950

Zdroj: Vlastní úprava podle zlatáky.cz

Jak vyplývá z tabulky 2, tak se pořadí změnilo, kde zlato je podle kritéria přístupnosti na druhém a palladium na třetím místě, ale je třeba brát zřetel, že jsou komparovány nejlevnější

produkty, které se nacházely k 17. 3. 2016 na portálu zlaťáky.cz. V tabulce 1 byl porovnáván stejný produkt pro všechny čtyři kovy, ale v tabulce 2 tomu tak není. U stříbra se jedná o investiční minci Rok Opice Lunární, která má jinou velikost a to polovinu unce. Zlato reprezentuje slítek o 1 gramu a jedná se Argor Heraeus. Palladium se dá nejlevněji koupit taktéž po jednom gramu v podobě slitků, ale v počtu deseti kusů označované jako Argor Heraeus Multicard. Poslední je platina, která je nabízena se stejnými parametry jako palladium.

Jak vyplývá z tabulky 1 a 2, nejdostupnějším drahým kovem pro investiční veřejnost u kterého lze provádět investiční záměry je stříbro. Výhodou této komodity je její široké využití v průmyslu, jedná se o velice podhodnocený kov, je ho méně jak zlata a neprofesionální investoři v něm mohou provádět investiční záměry po malých finančních částkách.

b. Výnos a riziko

Každá investice obsahuje určitou míru rizika. Neexistuje investice bezriziková, to platí i pro drahé kovy. Avšak pokud jsou prováděny investiční záměry do reálných drahých kovů, riziko se snižuje oproti investování do těch kovů v papírové nebo dematerializované např. v podobě fondů. Dále zde existuje potenciální riziko ze strany možného substitutu, který může být v budoucnu objeven nebo vyvinut včetně odhalení nových ložisek.

Zhodnocení u drahých kovů se dá očekávat v delším časovém horizontu a dále je zde rozhodující okamžik nákupu a prodeje. Dokládá to následující sestavené portfolio drahých kovů v tabulce 3, kde investor koupil 1 unci zkoumaného drahého kovu v amerických dolarech dne 4. 1. 2016 a dne 1. 3. 2016 uvedené kovy prodal.

Tabulka 3: Portfolio z drahých kovů

Drahý kov	Nákup	Prodej	Výnos/ztráta v USD	Výnos/ztráta v %
Stříbro	13,84	14,86	1,02	7,37
Zlato	1 074,10	1 235,10	161	14,99
Palladium	540,57	517,3	-23,27	-4,5
Platina	883,5	937,5	54	5,76
Celkem	2 512,01	2 704,76	192,75	7,67

Zdroj: Vlastní úprava podle Kurzy.cz

Jak vyplývá z tabulky 3, investor generoval u tří drahých kovů hrubý výnos a pouze u palladia dosáhl ztráty ve sledovaném období. Z uvedeného příkladu vyplývá, že investor zvolil vhodný okamžik pro nákup a prodej uvedených kovů. Avšak pro přesnější predikce očekávaného zisku včetně stanovení rizika pro uvedené komoditní portfolio, doporučuje Novotný (2014) měření těchto uvedených investičních kritérií ex post, ale i ex ante.

c. Likvidita

Investor při svých investičních záměrech musí posuzovat nejen výnos a riziko, ale také likviditu. To znamená schopnost investici přeměnit na hotovostní peníze s co nejmenší ztrátou. Každý drahý kov má toto kritérium jiné, proto i investor by měl toto zohlednit při investování na komoditních trzích. V následující tabulce 4 vidíme seřazení komodit podle zkoumaného kritéria likvidity. Nejlikvidnější je zlato potom následuje stříbro, předposlední v pořadí je palladium a poslední platina.

Tabulka 4: Likvidita drahých kovů

Pořadí podle likvidity	Drahý kov
1	Zlato
2	Stříbro
3	Palladium
4	Platina

Zdroj: Vlastní zpracování

d. Daňové zatížení v ČR

V některých zemích jsou vytvořeny u některých investic legislativní omezení, které brání široké veřejnosti provádět investiční záměry. V ČR mezi ně patří drahé kovy, které jsou mimo zlata zatíženy 21 % DPH. Proto investoři preferují zlato před ostatními drahými kovy, protože investor, který se rozhodne investovat do ostatních drahých kovů např. do platiny musí zhodnotit tento kov o více než 21 %, aby generoval nějaký výnos. To vyžaduje trpělivost ze strany investora a delší časový horizont.

Cílem politické reprezentace státu by mělo být co nejnížší daňové zatížení, aby se tyto investice staly perspektivní pro drobné a začínající investory. Kde tyto cenné komodity mohou použít v neočekávaných životních situacích.

5. Diskuze

Všeobecně se investování do drahých kovů považuje za jistotu. Avšak každý kov má svoje specifické vlastnosti, které mají vliv na investiční záměry. Prvním z nich je dostupnost, kde každý investor má jiné ekonomické podmínky a podle nich provádí investiční záměry pravidelně nebo nepravidelně. To je přednost reálných kovů, že investor může volit mezi fixními nebo variabilními nákupy podle současných finančních možností. Následuje výnos a riziko, každý drahý kov má jinou výši uvedených kritérií a velice záleží i na několika dalších faktorech, které tyto kritéria mohou zásadně ovlivnit a to je např. nalezení nových ložisek, vyvinutí substitutu. Na to navazuje likvidita, která může být klíčová pro ty investory, kteří preferují takové kovy, které dokáží v co nejkratší době přetransformovat na peněžní prostředky s co nejnižšími transakčními náklady. Dále je třeba zohlednit legislativní prostředí při prováděných investičních záměrech, protože některé státy podporují a jiné zase tlumí investování do drahých kovů.

6. Závěr

Existuje řada názorů proč investovat nebo neinvestovat do drahých kovů, ale jeden názor sdílí většina odborníků na zkoumanou problematiku, že drahé kovy představují určitou míru jistoty. V dnešní době kdy dochází k významným turbulencím na světových finančních trzích, lze investování do drahých kovů považovat za opodstatněné. Investiční možnosti rozšiřuje i podnikatelský sektor, který se snaží nabízet vyrobené produkty z reálných komodit i těm nejmenším investorům s ohledem na jejich ekonomické možnosti.

V České republice je nevýhodou, že všechny zde uvedené cenné kovy mimo zlata jsou daňově zatíženy. V případě, že by byly vytvořeny stejné daňové podmínky, které má zlato vedlo by to určitě k větším investičním záměrům ze strany neprofesionálních, ale profesionálních investorů. Hlavní výhodou by bylo, že investiční publikum by investovalo své úspory do reálných aktiv.

References

- [1] Ampomah, S., A., Gounopoulos, D., Mazouz, K., 2014. *Does gold offer a better protection again losses in sovereign debt bonds than others metals?* Vol. 40, pp. 507-521
- [2] Bosch, D., Pradkhan, E., 2015. *The impact of speculation on precious metals futures markets.* Vol. 44, pp. 118-134
- [3] Garner, C., 2014. *Komodity: úvod do investování na nejrychleji rostoucím trhu.* Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0019-3.
- [4] Janda, J., 2011. *Spořit nebo investovat?* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3670-9.
- [5] Komodity-trading., 2016. *Investice do komodit palladium.* <http://komodity-trading.cz/investice-do-komodit-palladium/>, [17.3.2016].
- [6] Kurzy., 2016. *Komodity.* <http://www.kurzy.cz/komodity/>, [22.3.2016].
- [7] Low, R., K., Y., Yao, Y., Faff, R., 2016. *Diamonds vs. precious metals: What shines brightest in your investment portfolio?* Vol. 43, pp. 1-14
- [8] Maloney, M., 2010. *Investujte do zlata a stříbra: všechno, co potřebujete vědět o drahých kovech.* Praha: Pragma, 2010. ISBN 978-80-7349-156-7.
- [9] Matthey., 2016. *Price-charts.* <http://www.platinum.matthey.com/prices/price-charts>, [17.3.2016].
- [10] Maxmetal., 2016. *Platina.* <http://www.maxmetal.cz/platina>, [16.3.2016].
- [11] Mellon, J., Chalabi, A., 2008. *10 nejlepších investic na příštích 10 let: spořte, investujte, prosperujte.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2144-3.
- [12] Novotný, J., 2014. *Investování do reálných a finančních investic.* Hradecké ekonomické dny, 2014. Mezinárodní vědecká konference, 2014, s. 340 – 346. ISBN 978-80-7435-367-3.
- [13] Patria., 2014. *Zlato a rozlišování pohádek od reality.* <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2688075/zlato-a-rozlisovani-pohadek-od-reality.html>, [25.7.2014].
- [14] Rogers, J., 2008. *Žhavé komodity : jak může kdokoliv investovat se ziskem na světových trzích.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2342-6.
- [15] Shipman, M., 2007. *Komodity: jak investovat a vydělat.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1866-5
- [16] Veselá, J., 2007. *Investování na kapitálových trzích.* Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-297-6.
- [17] Zlaťáky., 2016. *Ceny drahých kovů.* <https://zlataky.cz/> [17.3.2016].

Kontakt

Ing. Josef Novotný, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: josef.novotny@upce.cz

Ing. František Sejkora, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: josef.novotny@upce.cz

DEVELOPMENT ASPECTS OF COOPERATIVES IN AGRICULTURE IN CZECH REPUBLIC

ASPEKTY VÝVOJE DRUŽSTEV V ZEMĚDELSTVÍ ČR

Jiří Novotný¹

ABSTRACT

Transformation of the economic system from a centrally planned system to a market system brought renewal application in cooperative principles to the agricultural cooperatives in the Czech Republic. Deformations caused by the totalitarian system are progressively being eliminated. Agricultural cooperatives are becoming a peculiar form of business in the market system once again.

KEY WORDS

Agricultural coops; cooperative principles; the business legal form; size structure of cooperatives; cooperative as a business entity; the cooperative as a social community,

JEL CLASSIFICATION

Q13, K20, M21

Úvod

Zemědělské družstevnictví v českých zemích prošlo v uplynulém období a prochází v zásadě i v současnosti rozporuplným vývojem. Od svých počátků v 19. století se ubíralo specifickou cestou. Dynamický rozvoj zemědělského družstevnictví v rámci Československé republiky vrcholil v meziválečném období. Dobrovolné sdružování podnikatelských subjektů zemědělské prvovýroby v odbytových, zásobovacích a zpracovatelských družstvech tehdy dosáhlo celosvětově mimořádného rozsahu. Válka a poválečný vývoj činnost družstev deformovaly. Zmíněná družstva infrastrukturního typu byla vyvlastněna a pod označením združstevňování vesnice bylo vynucováno sdružování soukromých zemědělských hospodářství. Čtyřicet let působení centrálně plánovacího systému charakterizované tímto nuceným zaváděním jednotných zemědělských družstev v podstatě zamezilo naplňování družstevních principů. Transformace centrálně plánovacího systému na tržní systém přinesla zásadní změnu v postavení družstev. Nová právní úprava obnovila postavení družstva jako autonomní ekonomické jednotky tržního systému. Družstvo jako právní forma podnikání a dobrovolného sdružování ekonomických subjektů, opět umožnilo sdružovat své členy, fyzické a právnické osoby, do samostatných a nezávislých subjektů, pro dosahování ekonomických ale i sociálních cílů.

Obnova družstevního sektoru v tržních podmínkách přinesla řadu změn. Jejich souhrnným vyjádřením je implementace družstevních principů v činnosti zemědělských družstev.

Od roku 2008 je na Katedře podnikového hospodářství ESF MU prováděn dlouhodobě koncipovaný výzkum sdružování ekonomických subjektů formou družstva. Některé poznatky získané v tomto rámci, jsou v navazujícím textu využity k identifikaci faktorů charakterizujících dosavadní vývoj zemědělských družstev.

¹ doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.; Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství; e-mail: novotji@econ.muni.cz

1. Cíl a metodika

Platný Zákon o obchodních korporacích, který tuto oblast v současnosti upravuje, definuje družstvo, jako „...*společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“ Tímto vymezením prostupuje princip vzájemné podpory, dávajícího smysl existenci družstva usilováním především o přínosy pro své členy obecně. Družstva se tedy řadí mezi tzv. hospodářská společenstva, která sdružují ekonomicky činné osoby (Hunčová, 2006).

Specifické rysy družstva, jako hospodářského společenstva, které jej odlišují od ostatních právních forem podnikání, se označují jako mezinárodní družstevní principy. Řadí se mezi ně především dobrovolnost a otevřenost členství, demokratické řízení, ekonomická spoluúčast členů a samostatnost a nezávislost družstva (Žák, 2002).

Tento příspěvek seznamuje s některými výsledky výzkumu současných českých zemědělských družstev. Těžiště je v prezentaci poznatků o jejich velikosti, podílu členů na řízení a implementaci družstevních principů v činnosti zemědělských družstev.

Jako nástroj pro získání empirických dat bylo využito výsledků dotazníkových šetření, prováděných proškolenými dotazovateli přímo v družstvech. V předloženém textu jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření provedeného výzkumným týmem katedry podnikového hospodářství ESF MU ve spolupráci se studenty kurzů podnikového hospodářství.

Následující text přináší výsledky komparační analýzy vybraných charakteristik sledovaných zemědělských družstev.

2. Výsledky a diskuze

a. Sledovaný soubor podniků

Sledovaný soubor zemědělských družstev zahrnuje téměř 150 subjektů. Vzhledem ke značnému počtu zemědělských družstev rozložených nerovnoměrně na území celé republiky (která jsou navíc obtížně identifikovatelná a oslovitelná) má tedy relativně nízkou četnost. Lze však předpokládat, že zkoumání vybraných základních charakteristik zemědělských družstev i prostřednictvím takto omezené četnosti souboru družstev je smysluplné a jeho výsledky v přijatelné míře zobecnitelné.

b. Velikostní struktura

Vymezení velikosti družstva, jako ekonomické jednotky a hospodářského společenstva, se dotýká dvou jeho dimenzí. Je to jednak vymezení jeho velikosti jako podnikatelského subjektu - podniku, kde nejvíce využívaným kritériem je počet pracovníků, jednak vymezení jeho velikosti jako hospodářského společenstva, kde vyjádřením je počet jeho členů.

c. Počet pracovníků – velikost podniku

Pro velikostní členění družstev jako podnikatelských subjektů je v tomto výzkumném úkolu využito členění podle počtu pracovníků, používaného v Evropské Unii pro členění podniků (mikropodnik: 1–9 pracovníků; malý podnik: 10–49 pracovníků; střední podnik: 50–249 pracovníků; velký podnik: 250 a více pracovníků). Pro rozčlenění družstev do skupin podle počtu členů bylo využito téhož četnostního rozvržení jako u velikostního členění družstev podle počtu pracovníků.

Zcela dominující postavení mají svým zastoupením ve sledovaném souboru družstev malé podniky. Svým téměř tříčtvrtinovým zastoupením ukazují, že zemědělská družstva nejčastěji

zaměstnávají 10 až 99 pracovníků. Střední družstva (100-249 pracovníků) a mikrodružstva (do 9 pracovníků) jsou zastoupena jen v úrovních cca 10% a velká družstva (podniky s 250 a více pracovníky) byly zaznamenána jen v úrovni jednotek procent.

Odlišná je situace ve strukturálním zastoupení zemědělských družstev ve skupinách podle počtu členů. Pomineme-li skupinu s počtem členů do 9, tedy s minimálním členským zastoupením, u ostatních skupin je četnost podstatně vyrovnanější, i když s patrnou tendencí poklesu počtu družstev ve skupině, při postupu od skupiny s 10-49 členy, přes skupinu s 50-249 členy až po skupinu zemědělských družstev s 250 a více členy.

Ze zjištěných údajů je zřejmé, že u řady zemědělských družstev je v převisu počet členů nad počtem pracovníků. Tento stav lze považovat za důsledek historického vývoje, v jehož rámci se v procesu transformace z centrálně plánovacího systému na tržní systém řešila původní přezaměstnanost radikálním zeštíhlováním.

Zemědělská družstva s nízkým počtem pracovníků a relativně vysokým počtem členů, i když někdy zahrnují subjekty v útlumu či likvidaci, jsou obvykle subjekty v ryze zemědělských oblastech, kde existoval silný zájem uchovat pracovní příležitosti a kde důvodem pro zachování družstva jako právní formy podnikání byl i zájem zabezpečit obdělávání zemědělské půdy.

d. Implementace družstevních principů

Vedle obecného poslání ekonomického subjektu v tržním systému, jímž je i pro družstvo úsilí vlastníků - členů družstva - o dosažení stanovených cílů prostřednictvím kombinace výrobních faktorů, má být činnost současného družstevního společenství založena na specifických zásadách. Souhrnně je lze vyjádřit prostřednictvím principů družstevní identity, deklarovaných Mezinárodním družstevním svazem v roce 1995. Podle této deklarace (Hunčová, 2006) je družstvo autonomní organizované seskupení osob za účelem uspokojení jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb, prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku.

Jak již bylo uvedeno ve vstupní části tohoto textu, družstvo se řadí mezi právní formy podnikání, ale oproti ostatním formám podnikání má své specifické rysy. Je totiž nejen samostatnou hospodářskou jednotkou, ale je zároveň i společenstvím osob, které prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku usilují o naplnění svých společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb a aspirací (Hunčová, 2006).

Do jaké míry plní reálná družstva toto své modelové poslání ve společenské oblasti, bylo v rámci provedeného výzkumu zjišťováno dotazováním, jak respondent, člen osloveného družstva hodnotí:

- podíl členů na řízení,
- zájem družstva na přijímání nových členů a
- vstřícnost družstva vůči svým členům a zaměstnancům

Výsledky terénního šetření, kde vyjádřením úrovně naplňování příslušných družstevních principů je respondentem deklarovaná, v družstvu panující spokojenost či nespokojenost jeho členů v příslušné oblasti, ukazují vcelku pozitivní výsledky.

Provedený výzkum v zásadě potvrdil spokojenost členů s podílem na řízení družstva, i zájem družstva na přijímání nových členů a vstřícnost vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, bez zaznamenaných rozdílů v členění podle velikosti podniku

Bylo rovněž zjištěno, že u družstev všech velikostních kategorií sledovaného souboru podniků výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. Nicméně byly zaznamenány,

byť spíše ojediněle, případy nespokojenosti zejména u okrajových velikostních kategorií, tedy u mikropodniků a velkých podniků. Lze tedy konstatovat, že i přes relativně příznivou situaci, je třeba, s ohledem na dodržování družstevních principů, věnovat trvalou pozornost zapojování členů do řízení družstva a to především u družstev v kategorii mikropodniků a velkých podniků

I když je otevřenost členství definičním znakem družstva jak podle ustanovení zákona o obchodních korporacích, tak i podle zásad družstevnictví, výzkum ukázal, že ne vždy je v praxi tento princip dodržován. Ukázalo se, že i když naprostá většina sledovaného souboru družstev jak celkově, tak i v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků zájem o nové členy se zvyšuje.

Výzkum ukázal, že důležitým rysem družstevních subjektů oproti podnikům ostatních právních forem podnikání, je partnerský vztah mezi družstevníky a návazně i zaměstnanci jako výkonnými aktéry podnikatelských aktivit navzájem i vůči vedení podniku. Jak ale bylo zjištěno, ne vždy je potenciál tohoto partnerství plně využíván. I když v rámci provedeného výzkumu bylo zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje, teprve od velikosti malé podniky nabývá tato vstřícnost rozměru výrazně přesahujícího míru partnerství dosahovanou v podnicích ostatních právních forem podnikání.

Závěr

Provedený výzkum zemědělských družstev obsáhl celé spektrum jejich velikostních kategorií. Provedenou analýzou shromážděných empirických dat byly vyvozeny poznatky obecně vztahitelné na současnou situaci v zemědělských družstvech v České republice.

Jako první poznatek lze uvést, že u většiny zemědělských družstev je v přehledu počet členů nad počtem pracovníků. Tento stav lze považovat za důsledek historického vývoje, v jehož rámci se v procesu transformace z centrálně plánovacího systému na tržní systém řešila původní přezaměstnanost radikálním zeštíhlováním.

Další poznatky mají přímou vazbu na implementaci družstevních principů. Výzkum spokojenosti členů s podílem na řízení družstva, zájmu družstva na přijímání nových členů a vstřícnosti družstva vůči členům a pracovníkům ve sledovaném souboru družstev, ukázal v podstatě příznivou situaci. U družstev všech velikostních kategorií v zásadě výrazně převládá spokojenost s podílem členů na řízení. I když naprostá většina sledovaného souboru družstev v rámci jednotlivých velikostních kategorií, je vůči přijímání nových členů vstřícná, projevuje se tato vstřícnost diferencovaně. V zásadě lze vyvodit, že s růstem velikostní kategorie družstevních podniků se zájem o nové členy zvyšuje.

Očekávatelná vyšší vstřícnosti družstev vůči členům ale i pracovníkům než je obvyklé u ostatních právních forem podnikání se zásadě potvrdila. Bylo zároveň zjištěno, že s růstem velikostní kategorie podniku se obecně vstřícnost družstev vůči členům a pracovníkům zvyšuje.

References

- [1] Helešic, F. *Evropské družstvo*. 1. vyd. Praha : Družstevní asociace České republiky, 2004. 123 s. ISBN 80-86426-18-1
- [2] Hesková, M., Wilson, M., Šubertová, E., Lonergan, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005, 71 s.. ISBN 80-88870-51-8
- [3] Hesková, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 2*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006, 110 s.. ISBN 80-88870-61-5

- [4] Holejšovský, J., Římalová, O. *Družstva*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. XXII. 494 s. ISBN 80-7179-812-6
- [5] Hunčová, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5
- [6] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- [7] Šubertová, E. *Družstevníctvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2004, 193 s., ISBN 80-88870-34-8
- [8] Žák, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5
- [9] Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích

Contact

doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

Masaryk University, Faculty of Economics and Administration

Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky, Czech Republic

E-mail: novotji@econ.muni.cz

HIDDEN THREATS IN THE ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT – USAGE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE

Pavla Odehnalová¹

ABSTRACT

Presented paper displays the usage of the concept of competitive intelligence in the analysis of the external environment. This concept was used for the purpose of feasibility study for very specific product. In relation to the analysis of the potential global markets, one fundamental problem was the misrepresentation of the Asian markets due to a lack of information. Through the use of competitive intelligence methods like mystery shopping, observation, questioning and monitoring social networks, it was determined that the rule of law is affected in a fundamental way by all the other barriers to market entry which are of key importance for those interested in entering these markets.

KEY WORDS

Analysis of the external environment, competitive intelligence, Asian markets, mystery shopping

JEL CLASSIFICATION

L11, L66, M 30, M31, O32, O57,

1. Introduction

According to an analysis by the Czech Academy of Sciences, there are more than 50,000 scientists working in research and development trying to have their inventions realized. The situation has turned around since 2005 when, according to the Czech Statistical Office, state universities began to seek more patent protection, particularly due to the re-evaluation of research and development supported by government funds. In 2012, state universities (VVŠ) owned 400 valid patents. Their overall share in the number of valid patents filed by applicants from the Czech Republic was 18%. (www.czso.cz) Unfortunately, despite this increase in patent protection, an analysis by the Czech Academy of Sciences revealed that only one in ten ideas was realized. One of the greatest problems is finding an industrial partner (who will pay for the realization of the scientific idea), which can be difficult in a country where most companies are multinationals, whose research centres are often located abroad. In order to support Czech scientists, in 2015 the Academy of Sciences set up a project entitled Strategy AV21, which brings scientists into contact with Czech companies, thereby increasing their chances of successfully realizing their patents.

Alongside the support mentioned above, research centres also seek solutions by establishing spin-outs, i.e. companies controlled directly by universities whose goal is to deliver the particular product to the market. However, this process is quite demanding, both in terms of money and time. Consultancy companies dealing with feasibility studies and creating business plans require a level of financing for their services which universities cannot afford. In 2015 the Faculty of Science was successful in producing a very specific product – a molecule of a particular protein with considerably improved physical and chemical properties, allowing the

¹ Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D., Department of Corporate Economy, Faculty of Economics Administration, Masaryk University, Lipová 41a, Brno, 602 00, Czech Republic. E-mail: odehnalova@mail.muni.cz

protein to be used in new ways. For the reasons mentioned above, cooperation on the 2015 project was agreed upon between the Faculty of Science and the Faculty of Economics and Administration in the form of applied research. As part of this applied research it was necessary to produce a feasibility study for the product in order to identify potential markets where the product could be introduced and identify opportunities and threats in these markets, as well as setting up a business plan for successful entry into these markets.

2. Theoretical background

Due to the difficulty of identifying the main factors affecting this product in the relevant potential markets, it was necessary to analyse the external environment. The market analysis included the concept of a micro-environment analysis based on Porter's model of five competitive forces (Porter, 1980). The standard methods for analyzing the environment were selected for the relevant markets based on an examination of the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers, the existing rivalry, substitutes and new entrants (Porter, 1980). Due to the new application of the product, the analysis focused on barriers to entering potential new markets (Porter, 1980). Barriers to entry were based on research by Karakay (1989). However, for the purposes of our study, the relevant barriers selected were cost advantage, product differentiation, capital requirements, access to distribution channels, government policy, and market and seller concentration.

The analysis of the secondary resources focused mainly on problems in the legislative sphere. According to Touchton (2015), the rule of law is the causal mechanism through which barriers to entry into the marketplace influence economic outcomes. In terms of identifying threats in potential markets, this concept proved to be of key significance.

As information relating to such a specific environment is not readily available, and as it also concerned Asian markets where it was very difficult to acquire information on the market environment, the concept of “competitive intelligence” was used to fulfil the requirements of the client.

The analysis of the external environment was therefore based on the following areas, which from the perspective of competitive intelligence are crucial to the overall business environment: market, business partner sectors, customers' needs and competitors' activities (Kahaner, 1997, Bartes, 2012).

The main source of information for the analysis was primary research material from a questionnaire survey of participating laboratories. In addition, information was acquired from free and paid databases, the media, annual reports, internet sources, social networks and information from mystery shopping, either from direct observation or through interviewing for specific information, and also information presented at trade fairs and exhibitions, interviews with competitors and the study of academic journals (Kahaner, 1997, Bartes, 2012).

3. Identifying potential markets

To date, the primary application of the protein molecule has been in stem-cell research. Here the molecule has been used both in its “wild” form and in its stabilized form using heparin (not to be used in the human body due to increased bleeding – it blocks a blood-clotting factor). The molecule was traded in the normal way, the only differentiation being in terms of the level of purity. The product was readily available through e-shops in the form of a lyophilisate (freeze-dried form) and could be easily transported without any other substantial requirements for distribution and storage.

An analysis of the product group based on a study of academic articles (Beenken, 2009, Teven, 2014) demonstrated the protein's potential use in the healthcare and cosmetics markets. This information was subsequently verified by monitoring the media and social networks, from private presentations by Asian companies at the in-cosmetics trade fair, and from companies' internal information (Phagepharma, 2012, E'shee 2010), where the theoretical use of this protein in these markets was confirmed in practice. However, a significant limitation was its instability, which a team of scientists from Masaryk University managed to extend without the use of heparin by using a special modification, which meant that it would also be possible to use this molecule in the above-mentioned markets. Until then, according to all known studies, this molecule had never been used in these markets.

It was necessary to map and analyse the newly identified markets in terms of opportunities and threats in relation to identifying the new strengths of the product.

Due to the nature of the product, which is a molecule, it was impossible to realize this product on B2C markets, and therefore the distribution and sale exclusively concerned B2B markets. In the healthcare and cosmetics markets the protein can only be used as part of the ingredients which go into the final product, for example, a cream or a plaster. As part of the study it was necessary to establish a marketing plan for these markets in all of the 4P dimensions – product, price, promotion and place. The information was monitored mainly through mystery shopping.

Due to the difficulty of introducing the molecule onto the healthcare market in terms of the timescale and legislation, the cosmetics market was given preference by the client.

Based on the theoretical options for usage in the cosmetics market (Teven, 2014, Beenken, 2009), it was deemed suitable to introduce the product into the following segments: oral hygiene and dental care, skin care, anti-wrinkling and the facial-care market in the form of creams, serums, lotions and sunscreens.

In terms of entering new markets, there was an examination of the barriers to entering the sector, which in the case of the European and North American markets proved to be critical from a legislative point of view.

As introducing new cosmetic materials onto the market can be a relatively difficult process, an analysis of the business environment of the cosmetics market was undertaken, which showed substantial legal restrictions and both explicitly available and implicit information which proved to be crucial when operating in the cosmetics market. It was necessary to decipher the whole process and find ways in which to get the ingredient onto the market as quickly as possible. To this end, competitors' activities were monitored, with information being obtained through interviews with company representatives distributing ingredients in the cosmetics market. These interviews revealed implicit information about the market opportunities, the legislative and procedural requirements for introducing ingredients into different markets, the position of competitors and customers' needs. The explicit information mainly consisted of information that was available from the internet concerning regulation in the Czech Republic, the EU and the USA.

From the customers' perspective this mainly concerned standards for toxicity, stability and the composition of the substance according to the applicable regulations, as well as the INCI name (the internationally recognized name for a cosmetic ingredient).

There was also key information which pointed to problems arising from the implicit information from the Asian markets, particularly from China, South Korea and Taiwan.

In relation to the analysis of the potential global skin-care, facial-care and anti-wrinkle markets, one fundamental problem was the misrepresentation of the Asian markets due to a lack of information.

Tab.1: Analysis of the global market in the aforementioned areas by individual companies

Market research company	Size of the global market in 2014
Marketline	83.424 billion USD
Transparency Market Research	110.7 billion USD
Statista	110 billion USD
Market analysis	121 billion USD
Research and Markets	87.15 billion USD

Source : author according the web sites of the mentioned companies

According to the Wall Street Journal, the Asian markets account for as much as 49% of the skin-care market. In view of the differences between data from individual market research companies, it is evident that not all of the companies are working with relevant data. All the information available from the databases mentioned here is, of course, paid for. The price for one report is in the region of somewhere between 3800 and 4500 euros for a single download. In addition, the statistics given only include products which are freely available worldwide and are not classified as hazardous according to the legal definition. It was determined through mystery shopping that products with the protein are only available on the European market in single batches of individual types. Their price is in the region of thousands of crowns per product.

With regard to the Asian market, it was determined through mystery shopping that the form of the protein stabilized using heparin is routinely added to cosmetic ingredients regardless of the detrimental effect on human health. A variety of cosmetic products with the protein are available on the server Alibaba.com, even in the form of preparations for injection directly into the hypodermis. By means of the “mystery shopping” method it was determined that within the cosmetics market there are many producers of FGF for use on the cosmetics market. The only Asian companies which also offer products on the European market are Caregen, Dermaheal etc. There are no producers in Europe for use in cosmetic products within Europe itself. Conversely, production for the Asian market, which is provided for through the server Alibaba.com (which, however, does not deliver to Europe) is relatively large in scale: this product is supplied by 2,188 producers for the cosmetics industry. It is thus clear that the unofficial Asian market in skin-care products is several times greater than the market in the rest of the world. Moreover, the process of purchasing through Asian producers is very well developed and communication with the customer takes place only after full authorization (e.g. the company Shendea.com). On the European market these proteins are sold in the order of 10 micrograms up to 1 milligram and the usual amount for the purposes of the European market (stem cells – FGF is not utilized for other purposes) is 1 batch. Producers on the Asian market routinely operate with sales from 0.1 milligram to 1 gram with a minimum order quantity from 100 to 1,000 packs.

Using methods of competitive intelligence, other important information was identified, such as the China List – Inventory of Existing Cosmetic Ingredients in China (IECIC 2014) – an unofficial list of cosmetic ingredients which are routinely used by European cosmetics companies. Again on the basis of “mystery shopping”, it was revealed that if the ingredient is not on the China List, customers from many cosmetics companies are unwilling to incorporate it into their production.

Among other things, Touchton’s (2015) assumption about the significance of legal restrictions of barriers to entry into Asian markets was validated. The closed nature of Asian markets was confirmed by mystery shopping and informal interviews with representatives of companies operating on the cosmetics market. However, another significant threat was posed by the low degree of regulation of Asian markets in relation to domestic producers, which resulted in a considerable competitive advantage for Asian producers. Laboratory equipment for the

production of growth factors can be routinely purchased through commercial Asian portals and the production of ingredients is not fundamentally regulated in any way, which is the reason for the high number of producers on the Asian markets. By contrast, the entry of foreign entities into Asian markets is very strictly regulated, and law enforcement is very weak. This is also confirmed by the World Bank's Doing Business survey, which shows that developed countries have much lower barriers to entry than developing countries. The closed nature of the Asian markets also appears to result in information from paid as well as free databases being significantly distorted and essentially represents threats which can be critical for investors in these markets. In his research, Touchton (2015) proved that increased barriers to entry into the marketplace lower perception of the rule of law.

4. Conclusion

The market analysis carried out indicated that readily available information about markets for the purposes of introducing new ingredients onto the market may be adequate in open and developed economies, where it is possible to acquire the relevant data not only through primary but also secondary research. On the other hand, for analyzing markets in countries and economies where only very limited data is available, it is also necessary to make use of tools other than those which are routinely used to analyze the external environment, e.g. competitive intelligence methods. From the competitive intelligence tools mentioned, the key data was obtained primarily through mystery shopping and questioning entities operating in the cosmetics industry and also by monitoring social networks. Apart from obvious threats such as legal restrictions and market and seller concentration on the European markets, this approach made it possible to identify hidden threats which have their origin in the rule of law within Asian markets. Through the use of competitive intelligence methods like mystery shopping, observation, questioning and monitoring social networks, it was determined that the rule of law is affected in a fundamental way by all the other barriers to market entry which are of key importance for those interested in entering these markets. This discovery led the project client to make a fundamental change to the business model of dissemination to these Asian markets. The threat from Asian markets proved to be so serious that the idea of entering the Asian market with a product as a separate business unit was dropped from the client's original plan; instead, a business model was identified for entry into the Asian markets which was based on the sale of a licence to a manufacturer who had been operating on the Asian markets for some time and was familiar with the environment.

References

- [1] Analýza ukázala, že revoluční vynálezy se českým vědcům nedaří prodat, 2015. Tisková zpráva on-line: http://zpravy.idnes.cz/analyza-ukazala-ze-revolucni-vynalezy-se-ceskym-vedcum-nedari-prodat-1kc-/domaci.aspx?c=A151015_215846_domaci_jkk
- [2] Number of valid patents, 2015 Tisková zpráva on-line: <https://www.czso.cz/csu/czso/870031727c>
- [3] BARTES, F. Competitive intelligence: Základ pro strategické rozhodování podniku. Key Publishing s.r.o.: Ostrava 2012, ISBN 978-80-7418-113-9.
- [4] BEENKEN, A., & MOHAMMADI, M. (2009). The FGF family: biology, pathophysiology and therapy. *Nature Reviews. Drug Discovery*, 8(3), 235–253. <http://doi.org/10.1038/nrd2792>

- [5] KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: How to gather, analyze and use information to move your business to the top. 1st ed. New York: Touchstone, 1996. ISBN 0-684-81074-3.
- [6] KARAKAYA, Fahri. Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. *Journal of Marketing* [online]. 1989, 53(2), 80–91 [cit. 2016-04-11]. ISSN 00222429.
- [7] PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- [8] TEVEN, C. M., FARINA, E. M., RIVAS, J., & REID, R. R. (2014). Fibroblast growth factor (FGF) signaling in development and skeletal diseases. *Genes & Diseases*, 1(2), 199-213.
- [9] TOUCHTON, M., Trapping the Tigers: Regulation of Market Entry and the Rule of Law in SE Asia. *The Social Science Journal* 52 (2015) pp. 8–21

Contact

Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.,
Department of Corporate Economy,
Faculty of Economics and Administration,
Masaryk University,
Lipová 41a, Brno
602 00
Czech Republic.
E-mail: odehnalova@mail.muni.cz

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE SLOVAK ECONOMY – POSITION AND PERSPECTIVES POSTAVENIE A PERSPEKTÍVY MALÝCH A VEĽKÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ EKONOMIKE

František Okruhlica *

ABSTRACT

This paper refers to a significant phenomenon of entrepreneurship in the past three decades, the globalization, which is supported by the development of information and communication technologies, concentration of capital and development of financial markets. The dynamic of these processes is visible in various regions of the world and national economies differently which also becomes evident in the competitive position of enterprises. To a considerable extent, perspectives of the Slovak economy are tied to a pillar of small and medium enterprises (SME). We stress the need to change the way of thinking of SME towards innovations, as a key factor of their growth. In conclusion, we draw attention to support systems of financial markets, the state and economy scientific basis.

KEY WORDS

Small and medium enterprises, Competitiveness, Innovation, Growth Strategy, Financial Markets

JEL CLASSIFICATION

M13, M21, O10, O30, O50

Dominantným znakom súčasného vývoja svetovej ekonomiky je globalizácia, ktorá zásadným spôsobom ovplyvňuje kvalitu konkurencie. Mnohé podniky, ktoré pochopili trendy v posune ťažiska konkurencieschopnosti na znalostný základ, uvoľňujú kreativitu svojich zamestnancov ako predpoklad odlíšenia sa od konkurencie. Preto pozorujeme mimoriadne rýchly vývoj produktov a služieb a úzkeho prepájania technologického sektoru s tradičnými odvetvami (takzvaný Priemysel 4.0), ako nanotechnológií, informačných a komunikačných technológií (internetu vecí a všetkého), umelej inteligencie a chytrej robotizácie (sebvzdelávacie roboty), 3D tlačiarň, technológií virtuálnej reality a ďalších oblastí. Tieto súčasné dynamické zmeny vyvolávajú neistoty a testujú celý rad manažérskych metód, prístupov a nástrojov strategického riadenia v podnikaní, pričom vyvolávajú tlak na zmenu strategického myslenia. Ďalším kľúčovým trendom je nebyvalý rast potenciálu a inovačnej výkonnosti mikropodnikov, malých a stredných podnikov v globálnom meradle. Ide o nový fenomén v konkurenčnom boji o presadenie sa na trhoch, kedy veľké podniky (ďalej korporácie) využívajú aktívne nástroje kontroly nad vývojom mikropodnikov, malých a stredných podnikov.

Za uplynulých dvadsaťpäť rokov sa Slovenská republika zmenila na štandardnú a vysoko otvorenú trhovú ekonomiku. Po ekonomickej transformácii sa stal súkromný sektor kľúčovou silou v ekonomike. Dnes produkuje konkurencieschopné produkty a služby a vytvára nové pracovné príležitosti. Navyše najmä zahraničné korporácie priniesli moderné metódy prevádzkového riadenia a podnikateľskú kultúru. Slovenské podniky sa stali súčasťou globálneho konkurenčného trhu a tieto tendencie posilnil vstup Slovenskej republiky do Európskej únie a ďalších významných medzinárodných organizácií. Presadiť sa však v rýchlo meniacom sa konkurenčnom prostredí, ako sme ho vyššie zdefinovali, je pre slovenské

* František Okruhlica, doc., PhD., Ph.D., Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Fakulta ekonómie a podnikania, Ústav manažmentu a marketingu, frantisek.okruhlica@paneurouni.com

malé a stredné podniky mimoriadne náročné a závisí od ich schopnosti a vôle osvojiť si pravidlá hry a strategické myslenie, ktoré je už dnes štandardné platné v globálnom prostredí.

V tomto príspevku sa predovšetkým venujeme zhodnoteniu problémov, predovšetkým z pohľadu zakladateľov a vlastníkov slovenských malých a stredných podnikov. Vymedzujeme základné faktory, ktoré determinujú úspešnosť malých a stredných podnikov (ďalej MSP) v súčasných podmienkach. Nevyhli sme sa v tejto súvislosti téme mikropodnikov, pretože výklad danej problematiky si túto špecifikáciu vyžaduje.

1. Súčasný stav slovenských malých a stredných podnikov

Aby sme zadefinovali pojem a definíciu MSP, budeme vychádzať zo stanovených kritérií Európskej únie z roku 2003. Na zaradenie do jednotlivých kategórií Európska komisia stanovila kritériá počtu pracovníkov a finančných výsledkov.

- a) kategóriu *malých podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktoré majú menej než 50 zamestnaných osôb, zároveň ich ročný obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 10 mil. EUR
- v rámci tejto kategórie môžeme ešte vyčleniť i kategóriu *mikropodnikov*, kedy ide o organizačné jednotky, ktoré majú menej než 10 zamestnancov a súčasne ich obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 2 mil. EUR
- b) kategóriu *stredných podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktorých počty pracovníkov sú v rozpätí 50 až 250 zamestnancov a súčasne ich ročný obrat neprekračuje 50 mil. EUR alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 43 miliónov EUR.

Tradične veľký počet, výška celkového obratu a podiel na zabezpečovaní zamestnanosti činí z MSP kľúčový faktor pre makroekonomické podmienky jednotlivých krajín, vrátane Slovenskej republiky.

V prípade Slovenskej republiky osobitne platí, že dlhodobo čelí nadpriemernej nezamestnanosti. Nie je to totiž len ekonomický problém, zachytený v štatistikách, ale aj spoločenský so sociálnym dopadom. Základným prvkom riešenia je vybudovanie kultúry podnikania, teda sklonu rozbehnúť vlastné podnikanie. Učiť podnikáť neznamená iba vysvetľovať podrobnosti pri založení podniku, ale dôležitejšie je vštepovať kultúru a mentalitu podstupovať riziká, ktoré sú základným prvkom podnikavosti. Zakladatelia neradi vstupujú do rizika, čo je v rozpore s tým, že práve oni by mali byť hnacou silou v rýchlo smerovaní „motorového člnu“ [1]. K tomu sa musí pridružiť vyzdvihovanie úspešných podnikateľov a propagovanie ich ako pozitívnych a inšpiratívnych príkladov. To patrí k slabším Slovenskej republiky.

Malé a stredné podniky majú oproti korporáciám veľa výhod, no aj nevýhody. K výhodám možno zaradiť kreatívne prostredie, či vysokú pružnosť a flexibilitu v reakcii na zmeny na trhu. Uvedené výhody sa prejavujú napríklad aj v tom, že MSP sa dnes výrazne presadzujú na nových trhoch (moderné technológie umožňujú vstup na akýkoľvek trh), čo umožňuje ich expanziu, zvyšuje ich nezávislosť a pomáha to aj národnej ekonomike. K nevýhodám možno zaradiť obmedzený prístup k financovaniu svojho rastu.

Ak vychádzame zo súčasných počtov a štruktúry slovenských MSP, potom tie potvrdzujú ich významné postavenie v slovenskej ekonomike. Rozhodujúcou mierou, až 71,7 % sa podieľajú na zamestnanosti obyvateľstva, ako aj na ostatných makroekonomických ukazovateľoch majú zastúpenie viac než 50 %. Celkovo pôsobilo v roku 2014 v slovenskej ekonomike 449 625 mikropodnikov, malých a stredných podnikov a veľkých podnikov. Rozhodujúci podiel v slovenskej ekonomike mali malé podniky 98,9 % (444 761 subjektov, z toho mikropodniky 425 995 a malé podniky 18 776). Stredné podniky mali podiel 0,9 % (4 112 subjektov), teda MSP mali podiel v slovenskej ekonomike 95,6 %. Veľké podniky mali podiel 0,2 % (752 subjektov) [2].

Základnou úlohou ako posúdiť stav a perspektívy slovenských MSP je, do akej miery môžu udržať svoju konkurenčnú pozíciu a úspešnosť v porovnaní s korporáciami v Slovenskej republike a predovšetkým v rámci globálneho priestoru.

Za posledné roky sa vo svete vyvinulo viacero empirických prístupov, ktoré pomáhajú podľa vopred určených kritérií merať a porovnávať kvalitu faktorov konkurencieschopnosti jednotlivých krajín, či skupín krajín. Výsledky týchto empirických porovnaní majú upozorňovať národné vlády, medzinárodné organizácie a investorov na to, aký je reálny stav kvality národnej ekonomiky a spoločnosti. Medzi medzinárodne najviac rešpektované porovnávacie štúdie konkurencieschopnosti patria štúdie, ktoré každoročne zostavuje Svetové ekonomické fórum (World Economic Forum, WEF) so sídlom v Ženeve. Štúdia má názov index globálnej konkurencieschopnosti (Global Competitiveness Index, CGI WEF) [3]. Tento index je konštruovaný do komplexného aparátu indikátorov na hodnotenie celkovej konkurencieschopnosti jednotlivých krajín. Index zahŕňa 140 krajín sveta a definuje 12 pilierov konkurencieschopnosti a jedným z pilierov je aj hodnotenie inovačného potenciálu krajín, ktorým sa zaoberáme.

Pilier Inovácia sa zameriava na technologické inovácie. Hodnotitelia vychádzajú z toho, že inovácie sú kľúčové pre konkurencieschopnosť národnej ekonomiky. V pilieri Inovácia boli hodnotené ukazovatele ako schopnosť inovovať, kvalita vedecko-výskumných inštitúcií, výdavky podnikov na výskum a vývoj, spolupráca medzi univerzitami a priemyslom vo výskume a vývoji, vládna podpora obstarávania pokrokových technológií, dostupnosť vedcov a inžinierov, či prihlasovanie patentov.

V nasledovnej tabuľke č. 1 uvádzame globálny pohľad na výsledky hodnotenia CGI WEF a prezentujeme výsledky hodnotenia za posledné tri roky, aby bola vidieť dynamika rozvoja celkovej konkurenčnej schopnosti jednotlivých krajín a regiónov sveta, ako aj kvalita inovačných aktivít. Vývoj týchto ukazovateľov je inšpirujúci pre každú krajinu, Slovenskú republiku nevynímajúc.

Tabuľka 1: Správa o globálnej konkurencieschopnosti GCI WEF

poradie 2015-2016		krajina ekonomika	poradie 2014-2015		poradie 2013-2014	
celkovo	inovácie		celkovo	inovácie	celkovo	inovácie
1	1	Švajčiarsko	1	2	1	2
2	9	Singapur	2	9	2	9
3	4	Spojené štáty	3	5	5	7
4	6	Nemecko	5	6	4	4
5	8	Holandsko	8	8	8	10
6	5	Japonsko	6	4	9	5
7	27	Hong Kong	7	26	7	23
8	2	Fínsko	4	1	3	1
9	7	Švédsko	10	7	6	6
10	12	Spojené kráľovstvo	9	12	10	12
...						
11	13	Nórsko	11	15	11	13
12	10	Dánsko	13	11	15	11
15	11	Taiwan	14	10	12	8
27	3	Izrael	27	3	27	3
28	31	Čína	28	32	29	32
31	35	Česko	37	39	46	37
41	64	Poľsko	43	72	42	65
45	68	Rusko	53	65	64	78
63	51	Maďarsko	60	50	63	47
67	66	Slovensko	75	78	78	95
81	77	Grécko	81	79	91	87

Zdroj: Zdroj: upravené podľa The Global Competitiveness Report 2013 -2014, 2014-2015, 2015-2016, World Economic Forum, Ženeva

Ako vidieť z tabuľky 1., jednotlivé národné ekonomiky sa nachádzajú v rozdielnych fázach vývoja. Z globálneho pohľadu výsledky CGI WEF poukazujú na stabilitu konkurencieschopnosti vyspelých ekonomík a na pomerne rozkolísaný vývoj rozvíjajúcich sa ekonomík. Najlepšie konsolidovať svoju konkurencieschopnosť dokázalo po poslednej kríze Švajčiarsko, Spojené štáty a krajiny severnej Európy. Náročným obdobím prechádzajú krajiny južnej Európy. Singapur je stabilne na druhej pozícii (vynikajúce podmienky pre podnikanie, kvalitné inštitúcie) pred Spojenými štátmi (už sú na trajektórii rastu). Krajiny severnej Európy dominujú a všetky obsadili pozície v celkovej najlepšej dvanástke.

V hodnotení piliera Inovácie dlhodobo vedie Švajčiarsko globálny rebríček vďaka svojim výskumným inštitúciám svetovej úrovne, ako aj vysokým výdavkom podnikov na výskum a vývoj, či v silnej spolupráci medzi akademickou sférou a súkromným sektorom. Švajčiarsko si pestuje podporu talentov, pýši sa vynikajúcim vzdelávacím systémom na všetkých úrovniach. Trh práce má Švajčiarsko vysoko výkonný. Pozitívnym príkladom je tiež Izrael, ktorý patrí k premiantom v prístupe k inovatívnosti v krajine (3. pozícia v inovatívnosti). Korporácie a najmä firmy rizikového kapitálu zo Spojených štátov a Spojeného kráľovstva sa investične angažujú v tejto krajine.

Slovenská republika je v rámci piliera Inovácie len na priemernej 66. pozícii. V tomto hodnotení sa Slovenská republika zároveň nachádza v najvyššej fáze (innovation-driven stage), v ktorej platí a s nimi spojený životný štandard je možné udržať iba vtedy, ak sú podniky schopné konkurovať využitím najsofistikovanejších procesov výroby a inováciami nových procesov. Na rozdiel od korporácií sa slovenské MSP skôr orientujú najmä na efektívnosť výroby a služieb. Podstatne menej MSP investujú svoje a cudzie zdroje do inovatívnosti, čo vnímame ako významnú bariéru dynamiky podnikania v Slovenskej republike [4]. Sú to najmä zahraničné korporácie, ktoré permanentne prinášajú do slovenských dcérskych spoločností inovácie do výroby a služieb. Len minimálne umožňujú dcérskym spoločnostiam vykonávať inovačné aktivity s vysokou pridanou hodnotou, ale si ich ponechávajú v rámci materskej spoločnosti.

Ešte aj dnes platí, že Slovenská ekonomika je fakticky montážnou dielňou zahraničných korporácií, s kvalitnou, no lacnou pracovnou silou. Dcérske spoločnosti zahraničných korporácií sú zároveň rýchlo vybavované najnovšími technológiami, čím si zásadne znižujú prevádzkové náklady, minimalizujú chybovosť a zvyšujú presnosť produkcie. Podľa aktuálneho rebríčka TREND Top 200 2015 najväčších finančných a nefinančných spoločností v Slovenskej republike sú veľké spoločnosti, vlastnené domácim kapitálom, dlhodobo vo výraznej menšine. Napríklad v prvej dvadsiatke nefinančných podnikov sú len tri spoločnosti so slovenským kapitálom: Slovenské elektrárne, a.s. Bratislava, SEPS, a.s. Bratislava a Grafobal Group, a.s. Bratislava, z toho dva predstavujú prirodzené monopoly [5]. V finančných spoločnostiach je to ešte markantnejšie. Zahraničné korporácie prostredníctvom svojich dcérskych podnikov priniesli a naďalej prinášajú nové výrobné linky, nové pracovné miesta, moderné metódy do riadenia, no nepriniesli pre slovenské MSP inovačné nadšenie [6]. Slovenské lokálne podniky nie sú rozhodujúcim zdrojom ani produktových a ani procesných inovácií.

Tento stav slovenských MSP podväzuje perspektívy ich rastu prostredníctvom inovácií a posilnenia konkurencieschopnosti do budúcnosti. Dynamika inovačných aktivít na globálnej úrovni v prípade malých a stredných podnikov sa v najbližších dekádach ešte výrazne zrýchli. To však už slovenské MSP nemusia zachytiť a je riziko, že dôjde k ďalšiemu prepadu konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky. Určitou nádejou do budúcnosti môžu byť inovatívne mikropodniky, najlepšie start-upy, ktoré budú mať potenciál a príjmu rastové stratégie. Rizikom sa javí vysoký odliv mladých ľudí do zahraničia za štúdiom a prácou, ktorí sa nemusia vrátiť.

Inovácie predstavujú jednu stránku konkurencieschopnosti MSP ako nositeľa zmeny štruktúry slovenskej ekonomiky. Totiž súčasná štruktúra, ako sme vyššie uviedli, nie je udržateľná a nemá perspektívu.

2. Financovanie rastu slovenských malých a stredných podnikov

Ďalším významným problémom sa javí nedostatočné podnikateľské strategické myslenie zakladateľov a vlastníkov MSP. To sa prejavuje v malej rozhl'adenosti MSP v alternatívach strategických rozhodnutí v riadení a správe rastu podniku. Na inovatívne stratégie nutne potrebujú MSP podporu externého prostredia, na čo často nie sú ochotné pristúpiť z pocitu akéhosi ohrozenia vlastného podnikania. Aké je prostredie financovania MSP v podmienkach Slovenskej republiky. Základnou formou financovania MSP sú vlastné zdroje, avšak tie spravidla nestačia a dochádza ku kombinovaniu s externými zdrojmi.

V súlade s historickým vývojom v jednotlivých krajinách sa vyvinuli dva generické modely sprostredkovávania finančných prostriedkov na podnikateľský rast [7]. Prvý, trhovo centrický model preferujú podniky v anglosaských krajinách, pre ktoré hlavným zdrojom dlhodobého financovania sú kapitálové trhy (burzy cenných papierov). Druhý, bankovo-centrický model preferujú podniky v kontinentálnej Európe, kde komerčné banky sú hlavnými finančnými sprostredkovateľmi dlhodobého financovania.

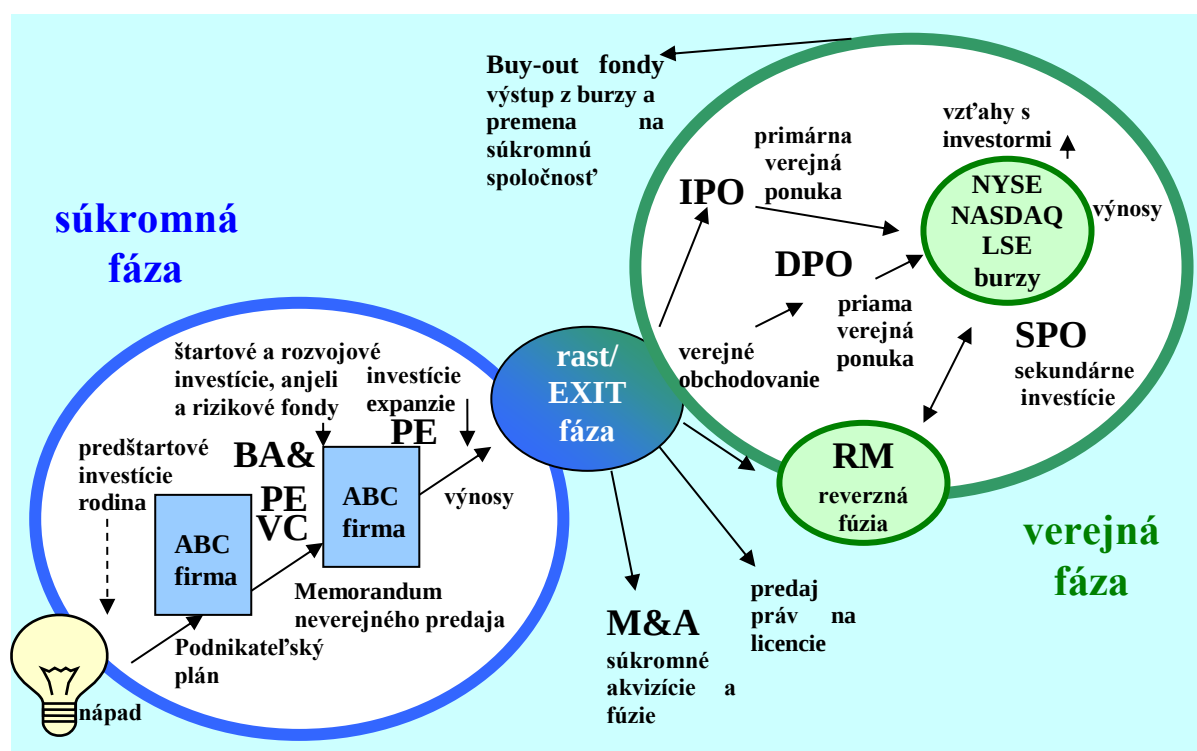
Čo to znamená pre slovenské podnikateľské subjekty, osobitne MSP. Proces privatizácie pred dvadsiatimi piatimi rokmi umožnil vznik súkromných podnikov a kapitálového trhu. Pomerne rýchlo dochádza ku koncentrácii kapitálu, uzatváraniu sa podnikov do seba, k nedôvere medzi partnermi v podnikateľskom prostredí, ako aj nedostatočnej regulácii kapitálového trhu. Tento vývoj vyústil v 90. rokoch 20. storočia v Slovenskej republike do marginalizácie kapitálového trhu a Slovenská republika prijala bankovo-centrický model podľa nemeckého vzoru.

V súčasnosti zahraničné korporácie, ktoré pôsobia v Slovenskej republike, naopak získavajú dlhodobé financie na rozvoj slovenských dcérskych spoločností na zahraničných kapitálových trhoch. Tam sú jednoznačné postupy.

Malé a stredné podniky, ktoré na rozdiel od korporácií nemajú dlhú históriu, podstatne ťažšie získavajú finančné zdroje na svoj rast. Ani komerčné banky, ktoré inak financujú dlhodobými zdrojmi rast podnikov, nie sú ochotné ísť do rizika, že poskytnuté úvery im podniky nesplatia. Komerčné banky sú konzervatívne a nie sú ochotné poskytovať úvery začínajúcim podnikateľom, a preto nastavujú úverové požiadavky na vysoké záruky. Malé stredné podniky sa totiž nachádzajú v rizikovej fáze, kedy často nie je jasná perspektíva úspechu.

Vzniká tak pre MSP problém, ako využiť príležitosti a výzvy, ktoré ponúka trh, keď na ich uchopenie sú potrebné finančné prostriedky. Na vysvetlenie tohto problému sme využili obrázok 1, ktorý vychádza z trhovo-centrického modelu [8].

Obrázok 1: Finančný životný cyklus podniku



Zdroj: upravené podľa www.wallstreetorganization.com

Z obrázku 1. vyplýva, že finančný životný cyklus podniku sa skladá zo súkromnej a finančnej fázy. Prvé fázy cyklu sú spojené s veľmi rizikovými investíciami [8]. Preto projekty sú financované vlastnými zdrojmi a podporujú ich aj rizikovní investori. Vo fáze expanzie uplatňujú podporné aktivity spoločnosti rizikového kapitálu a investičné banky. Na konci tejto fázy obvykle súkromný investor zhodnocuje úspešnosť investície a pripravuje stratégiu na výstupnú fázu (exit fázu). Podnik zvažuje alternatívy, buď zostane naďalej v súkromnej fáze (rodinné firmy) a bude rásť súkromnými akvizíciami, prípadne či vstúpi do verejnej fázy. Premeniť sa na verejne obchodovanú spoločnosť závisí na prijatej stratégii zakladateľov a vlastníkov.

Ak sa bližšie pozrieme na súkromnú fázu, prvé čo zaregistrujeme je, že sa jednoznačne vyznačuje rizikovosťou, ktorej intenzita sa rastom podniku znižuje. Na prekonanie tejto ťažkej fázy MSP vyhľadávajú súkromné zdroje financovania na trhu rizikového kapitálu. Stávajú sa klientmi rizikového kapitálu, ktoré im poskytnú obvykle okrem finančného vkladu aj svoje znalosti a skúsenosti. Poskytovateľov súkromných zdrojov súhrnne označujeme aj ako subjekty private equity. Prvú skupinu tvoria dva typy investorov rizikového kapitálu. Prvým typom sú súkromné osoby – podnikateľskí anjeli (business angels), ktorí predstavujú neformálny rizikový kapitál. Druhým typom sú inštitucionálni investori štartového a rozvojového kapitálu (venture capital, private equity capital). Ide o právnické osoby, ktoré predstavujú formálny rizikový kapitál. Významnými subjektmi sú fondy rizikového kapitálu, vrátane hedgeových fondov [9].

Vo vyspelých ekonomikách je pravidlom, že neformálny rizikový kapitál sa vyskytuje v začiatočných fázach, kým formálny rizikový kapitál vo fázach rozvoja a expanzie. Základným predpokladom úspechu MSP sú dôvera v projekt a ochota prijať vysoký stupeň rizika. MSP postupne prekonávajú rizikovú fázu s pomocou rizikového kapitálu a menia aj právnu formu na právnickú osobu. To už MSP sú stabilizované a prechádzajú do bodu expanzie a využívajú podporu rozvojových investorov (fondy private equity, fondy fondov),

prípadne získavajú strategické investora. Pomerne často je využívaný v tejto fáze mezanínový kapitál, ktorý predstavuje kombináciu financovania krátkodobým rizikovým kapitálom a bankovým úverovaním.

Po období niekoľkých rokov svojho pôsobenia rizikový investor obvykle prehodnotí, či investícia splnila poslanie a prijíma stratégiu ukončenia vlastníctva v podniku. Investor teda použije výstupnú stratégiu tým, že predá svoj kapitálový podiel inému investorovi. Významným počínom je rozhodnutie o uvedení podniku na verejný kapitálový trh, čo predstavuje prechod do verejnej fázy finančného životného cyklu podniku.

Novým, no už ustáleným trendom sa v globálnom priestore javia aktivity korporácií, predovšetkým v technologickom sektore (spoločnosti ako Intel, Amazon, Vodafone, Google, Apple a ďalšie), ktoré vstupujú do priestoru MSP prostredníctvom takzvaného technologického skautingu. Ide o monitorovanie, analýzy a aktívne komunikovanie so start-upmi, mikropodnikmi, malými a strednými podnikmi, aby zachytili rozvoj originálnych nápadov v týchto podnikoch, pokiaľ možno v zárodku a tak nielen eliminovali prekvapenia v konkurenčnom prostredí, ale aj posilnili svoje pozície.

Z hľadiska zamerania nášho príspevku sa nezaobráame verejnou fázou finančného cyklu podniku.

Prečo sme absolvovali tento exkurz do finančného životného cyklu podniku. Hlavný dôvod je ten, ktorý sme uviedli vyššie, teda, že MSP si musia osvojiť podnikateľské myslenie štandardného typu, ktoré je obvyklé vo vyspelých ekonomikách. Teda v prvom rade kreatívne pristupovať k podnikaniu a inovovať ho, ale aj vyhľadávať aj tieto alternatívy financovania rastu, ktoré sú bežné vo vyspelých ekonomikách.

Záver

Ako východisko pre tento príspevok sme charakterizovali dynamické zmeny a neistoty v globálnom konkurenčnom prostredí malých a stredných podnikov. Súčasťou tohto prostredia je aj Slovenská republika, ktorej štruktúra ekonomiky je nastavená v prvom rade na subdodávky pre korporácie, menej na rozvoj vlastného podnikania s vysokou pridanou hodnotou. Upriamili sme pozornosť na kategórie malých a stredných podnikov, ktoré by mali byť nositeľom zmeny tejto štruktúry. Kľúčom k zmene by malo byť globálne myslenie a rozhladenosť, vzdelanie a v neposlednom rade inovatívnosť. MSP by mali svojim rastom a ambíciami byť globálnymi hráčmi a pripraviť priaznivé podmienky pre úspešnú budúcnosť slovenskej ekonomiky. Dôležité pre štart dobrého podnikateľského nápadu je prístup k financiám. Vo vyspelých ekonomikách nové nápady, ktoré majú uspieť, dnes starostlivo sledujú tradične nielen fondy rizikového kapitálu, ale aj korporácie (technologický skauting), ktoré hľadajú príležitosti po celom svete. Títo investori poskytujú externé finančné zdroje, ktoré majú globálny charakter a vtahujú slovenské MSP do globálneho prostredia. To sú skutočné výzvy pre slovenské malé a stredné podniky.

Literatúra

- [1] Veber, J. – Srpová, J. a kol. 2004. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1069-2
- [2] *Počet ekonomických subjektov na Slovensku za roky 2011 až 2014 podľa právnych foriem a počtu zamestnancov*. <http://statdat.statistic.sk/cognosext>
- [3] Schwab, K. 2016, 2015, 2014: *The Global Competitiveness Report 2016 -2015, 2015-2014, 2014-2013*. Davos: World Economic Forum. ISBN 978-92-95044-99-9
- [4] Šubertová, E. 2015. *Dynamika a odvetvová štruktúra SZČO a spoločností s ručením obmedzeným v Slovenskej republike*. Bratislava: Maneko, STU. ISSN 1337-9488
- [5] Trend. 2015. *TREND TOP 200*. Bratislava: ročenka týždenníka Trend 45/2015. ISSN 1335-0684

- [6] Okruhlica, F. 2011. *Kam bez podpory talentov?* Bratislava: Trend, roč. 21, č. 30. ISSN 1335-0684
- [7] Mellyn, K.L. – Saal, M.I. 1998. *A Perspective on the Risk and Regulatory Implications of Market-Centric Financial Systems*. In: The Institute of International Finance, Essay Competition in Honor of Jacques de Lacrosiere Winning Essays, Washington
- [8] The Wall Street Organization, 2005. *The Financial LifeCycle*, upravené podľa www.wallstreetorganization.com
- [9] Okruhlica, F. 2013. *Vlastnícka správa spoločnosti (Corporate Governance)*. Bratislava: Iura Edition, Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-603-8

Kontakt

doc. PhDr. František Okruhlica, PhD.
Paneurópska vysoká škola
Fakulta ekonómie a podnikania
Ústav manažmentu a marketingu
Tematínska 10
851 05 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: frantisek.okruhlica@paneurouni.com

ECONOMIC CONTEXT OF COLLECTIVE BARGAINING AND ITS IMPACT ON BUSINESS EXPENSE OPTIMISATION

EKONOMICKÉ SÚVISLOSTI KOLEKTÍVNEHO VYJEDNÁVANIA A JEHO VPLYV NA OPTIMALIZÁCIU PODNIKOVÝCH NÁKLADOV

Andrea Olšovská¹, Marek Švec, Adam Madleňák²

ABSTRACT

Nowadays, in the really turbulent period, more and more companies face the need of satisfying the employees' law and social demands. However, the collective bargaining institute as a tool of searching for the optimal solution for the demands of employees and the employers is less used in our Slovak conditions. It's really interesting, not just from the economic point of view but as well in the management terms, to examine the economic implications of collective bargaining and its impact on business expenses optimization with the regard to the scope of the negotiation of an employment standard, for example, in relation to the Act. 595/2003 coll. Income Tax, as amended. Therefore, this scientific paper is aimed at analysing the current business issues connected to the institute of collective bargaining in relation to the immediate application and at the same time it presents possible suggestions and recommendations for business practices, especially for the integration of collective bargaining to the internal organisational processes.

KEY WORDS

Collective bargaining, income tax, labour law, personnel management, business expense.

JEL CLASSIFICATION

K31, M12, M54, O15

1. Úvod a teoretické východiská

Podnikateľské prostredie možno klasifikovať ako veľmi premenlivé, v ktorom za úspešné subjekty možno považovať iba také, ktoré dokážu odpovedajúcim spôsobom flexibilne reagovať na zmeny a osvojujú si moderné prístupy k manažérskemu rozhodovaniu. Rozvoj podnikateľského sektora je základný element trhuvo orientovanej ekonomiky, preto si zasluhuje osobitnú pozornosť. Najviac pracovných miest vytvárajú podnikateľské subjekty komerčnej povahy, kde sa ľudské zdroje stávajú nositeľom vedomostí, znalostí (Bencsik – Juhász – Machová, 2014) a tiež inovačných procesov (Szabó – Šoltés – Heman, 2013). Ľudské zdroje vytvárajú v podniku integrovaný systém a súčasne predstavujú aj na poznatkoch založenú stratégiu podniku. Tá je orientovaná na hľadanie súladu medzi personálnymi potrebami podniku na jednej strane a skutočným potenciálom zamestnancov zabezpečujúcim plnenie vytýčených cieľov podniku (Šimo – Mura, 2015). V popredí záujmu viacerých odborníkov sú najmä finančno-ekonomické (Raisová – Buleca – Michalski, 2014), manažérske a motivačné aspekty podnikateľskej činnosti a podnikovej spolupráce (Gajdova, 2011; Coulibaly, 2015; Šubertová, 2015; Dúbravská – Mura – Kotulič – Novotný, 2015).

¹ Doc. JUDr. Andrea Olšovská, PhD., Právnická fakulta Trnavskej univerzity, e-mail: andrea.olsovska@truni.sk;

² JUDr. Marek Švec, PhD., PhDr. Adam Madleňák, PhD., Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, e-mail: marek.svec@ucm.sk, adam.madlenak@ucm.sk

Treba si však uvedomiť, že činnosť akejkoľvek povahy (komerčnej – podnikateľskej, neziskovej) sa realizuje v určitom legislatívnom rámci.

Miera, v akej je možné využiť potenciál ľudských zdrojov v podniku je determinovaná predovšetkým:

- tacitnými znalosťami, ktoré zahŕňajú vedomosti, skúsenosti, kreativnosť a sú uložené v ľudskom vedomí,
- manažérskymi schopnosťami, ktoré zahŕňajú štýl vedenia ľudí, motivačné techniky, časový manažment, manažérsku komunikáciu
- facilitačnými manažérskymi zásadami, v zmysle ktorých dochádza ku koordinácii,
- právnym vymedzením, ktoré determinuje právne nároky zamestnancov a ich sociálny status v rámci pracovno-právnych vzťahov a môže ponúknuť priestor na kolektívne vyjednávanie.

Posledne menovaný okruh je orientovaný na vytváranie takých ekonomických podmienok, ktoré reflektujú na sociálne potreby, sociálny status zamestnancov a v symbióze s právnym poriadkom vytvárajú vhodné podmienky pre realizáciu personálneho rozvoja a personálneho manažmentu. Lubelcová (2012) upozorňuje, že príležitosti, ktoré nám vytvára kreovanie sociálne trhovej ekonomiky nie sú v našich podmienkach dostatočne využívané.

Vzhľadom na zameranie predloženého príspevku venujeme našu pozornosť štvrtému problémového okruhu, kolektívnemu vyjednávaniu vo vzťahu k optimalizácii podnikových nákladov predovšetkým vo väzbe na prípustný obsah dojednania v kolektívnej zmluve s prepojením na príslušné daňovo-právne predpisy, pričom autorský kolektív predpokladá základnú orientáciu čitateľa v oblasti kolektívnych pracovnoprávnych vzťahov ako súčasného moderného právneho základu pracovnoprávnych vzťahov predovšetkým v oblasti výrobných spoločností.

2. Problematika dojednávania miezd zamestnancov v kolektívnej zmluve - procesný problém

Dojednávanie miezd zamestnancov v kolektívnej zmluve patrí z pohľadu praxe v podstate k najčastejším dôvodom realizácie kolektívneho vyjednávania na podnikovej úrovni a pochopiteľne i základným determinantom objemu alokovaných prostriedkov pre uspokojenie personálnych nákladov zamestnávateľa. Z pohľadu záujmov zamestnancov sa predpokladá významnejší nárast miezd zamestnancov ako pri individuálnom dojednávaní u každého zamestnanca, záujem zamestnávateľa je odôvodnený zjednodušením administratívneho postupu hromadnej úpravy miezd v porovnaní s prípadným predlžovaním procesu pri každom jednom zamestnancovi formou dodatkov k uzatvoreným pracovným zmluvám. Hoci nie sú k dispozícii oficiálne štatistické údaje, z pohľadu expertných odhadov vychádzajúcich z empirických skúseností autorov, je v podnikoch, kde je uzatvorená kolektívna zmluva vyššia mzda zamestnanca o cca. 17% v porovnaní so mzdou zamestnancov v podniku, kde neprichádza k dojednávaniu miezd zamestnancov v kolektívnej zmluve.

Kolektívne vyjednávanie miezd zamestnancov sa odvádza od ustanovenia § 43 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len ako “Zákonník práce”), ktoré ukladá zamestnávateľovi povinnosť so zamestnancami dohodnúť v pracovnej zmluve podstatné náležitosti pracovnej zmluvy, okrem iných aj mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté so zástupcami zamestnancov v kolektívnej zmluve. V tejto súvislosti Zákonník práce v § 118 ods. 2 definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. V predmetnom ustanovení Zákonníka práce sú uvedené rovnako prípady, ktoré sa za mzdu

nepovažujú (napríklad najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, náhrada za pracovnú pohotovosť a iné plnenia poskytované zamestnancovi v súlade so zamestnaním podľa tohto zákona, osobitných predpisov, kolektívnej zmluvy alebo pracovnej zmluvy, ktorá nemá charakter mzdy), ale na daňové účely sú vo väčšine prípadov tieto plnenia zdaniteľným príjmom zo závislej činnosti a na druhej strane u zamestnávateľa viaceré z nich aj daňovým výdavkom. S odkazom na § 119 ods. 2 a ods. 3 ďalej Zákonník práce predpokladá, že mzdové podmienky zamestnávateľ dohodne s príslušným odborovým orgánom v kolektívnej zmluve alebo so zamestnancom v pracovnej zmluve, a že v mzdových podmienkach zamestnávateľ dohodne najmä formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu a podmienky ich poskytovania. Obsah mzdových podmienok, ktoré má zamestnávateľ dohodnúť nie je explicitne vymedzený, Zákonník práce ich obsah však viaže na príčinnú súvislosť s výkonom práce. V kolektívnej preto býva pravidelnou obsahovou náležitosťou ustanovenie o mzdovom raste na daný kalendárny rok, prípadne dojednanie určitej výšky rastu priemernej mzdy alebo rastu tarifnej mzdy obvykle ako výsledok zohľadnenia indexu spotrebiteľských cien (tzv. inflácie) v danom kalendárnom roku, resp. ekonomickej situácie zamestnávateľa. Do úvahy sa z pohľadu aplikačnej praxe pri kolektívnom vyjednávaní z ekonomických veličín berie nielen dosiahnutý zisk alebo strata zamestnávateľa, ale najmä podiel osobných a mzdových nákladov na celkových nákladoch zamestnávateľa, vývoj tržieb, produktivita práce z pridanej hodnoty, jeho likvidita a pod..

Podľa § 2 písm. i) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. (ďalej len ako “zákon o dani z príjmov”) sa za daňový výdavok pokladá výdavok vynaložený na dosiahnutie a zabezpečenie príjmov riadne zúčtovaný v účtovníctve daňovníka. Musí teda existovať súvislosť konkrétneho výdavku s dosiahnutými zdaniteľnými príjmami daňovníka, musí byť preukázateľne vynaložený a zaúčtovaný, uplatnený len do výšky limitu, ak zákon o dani z príjmov neustanovuje inak. Zároveň v zmysle § 19 ods. 2 písm. c) bod 6 zákona o dani z príjmov daňovými výdavkami, ktoré je možné uplatniť len v rozsahu a za podmienok ustanovených v tomto zákone sú aj výdavky na mzdové a ostatné pracovnoprávne nároky zamestnancov v rozsahu ustanovenom pracovnoprávnymi predpismi okrem cestovných náhrad podľa osobitných predpisov. Podľa § 5 ods. 2 zákona o dani z príjmov príjmami zo závislej činnosti sú bez ohľadu na ich právny dôvod aj pravidelné, nepravidelné alebo jednorazové príjmy, ktoré sa vyplácajú, poukazujú alebo pripisujú k dobru, alebo spočívajú v inej forme plnenia daňovníkovi (zamestnancovi) s týmito príjmami od platiteľa týchto príjmov (zamestnávateľa). Tieto príjmy sú u zamestnanca predmetom dane.

Z pohľadu zákona o dani z príjmov sa teda mimoriadne odmeny alebo iné mzdové plnenia, ktoré sú poskytnuté v súlade s ustanoveniami Zákonníka práce alebo iného osobitného predpisu považujú za daňový výdavok podľa § 19 ods. 2 písm. c) bod 6 zákona o dani z príjmov, ak súčasne spĺnia podmienky daňového výdavku (nákladu) podľa § 2 písm. i) zákona o dani z príjmov. Obdobne to bude platiť aj v okamihu ich obsiahnutia v kolektívnej zmluve.

V okamihu úpravy pracovných podmienok vrátane mzdových podmienok zamestnancov v kolektívnej zmluve v praxi aktuálne prichádza k vzniku negatívnej situácie pre zamestnávateľa s priamou väzbou na plnenie daňových a odvodových povinností zamestnávateľa. Zákonník práce v § 43 ods. 1 síce predpokladá možnosť úpravy mzdových podmienok zamestnancov v kolektívnej zmluve, samotný proces kolektívneho vyjednávania a uzatvárania kolektívnych zmlúv sa však spravuje ustanoveniami zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní (ďalej len ako “zákon o kolektívnom vyjednávaní”). § 6 ods. 1 zákona o kolektívnom vyjednávaní predpokladá, že kolektívna zmluva sa uzatvára na dobu, ktorá je v nej výslovne určená a ak takáto doba v kolektívnej zmluve určená nie je, má sa za to, že kolektívna zmluva sa dojednala na jeden rok. Keďže kolektívne vyjednávanie je zložitý

proces, v ktorom sa prejavujú rôzne ambivalentné záujmy zamestnancov a zamestnávateľov, nie je pravidlom, že príde k dohodnutiu novej kolektívnej zmluvy po uplynutí doby jej účinnosti, resp. k predĺženiu účinnosti existujúcej kolektívnej zmluvy. V takomto prípade, sa uplatní sekundárne ustanovenie § 43 ods. 3 Zákonníka práce, ktoré uvádza, že ak sú pracovné podmienky podľa § 43 ods. 1 písm. d) a ods. 2 dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy. Ak v pracovnej zmluve nie sú dohodnuté mzdové podmienky a účinnosť ustanovení kolektívnej zmluvy, na ktoré pracovná zmluva odkazuje, sa skončila, mzdové podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve sa považujú za mzdové podmienky dohodnuté v pracovnej zmluve až do dohodnutia nových mzdových podmienok v kolektívnej zmluve alebo v pracovnej zmluve, najviac po dobu 12 mesiacov. Zákonník práce tak predpokladá predĺženie platnosti a účinnosti len tých ustanovení, ktoré upravujú mzdové podmienky zamestnancov vymedzené v zmysle § 119 ods. 3 Zákonníka práce. Napriek skončeniu účinnosti kolektívnej zmluvy sa stále náklady (výdavky) zamestnávateľa vynaložené na zabezpečenie mzdových podmienok zamestnancov upravených v kolektívnej zmluve považujú za oprávnené daňové výdavky v zmysle § 19 ods. 2 zákona o dani z príjmov ešte ďalších 12 mesiacov po skončení účinnosti kolektívnej zmluvy, pričom Zákonník práce predstavuje špecifický právny základ predĺženia ich právnej účinnosti.

Ostatné nároky upravené v kolektívnej zmluve, ktoré sa nedajú podradiť pod mzdové podmienky zamestnancov v zmysle § 119 ods. 3 Zákonníka práce a rovnako sú upravené v kolektívnej zmluve (napr. zvýšené odchodné či odstupné) nemožno označiť za oprávnené daňové výdavky zamestnávateľa, keďže neexistuje právny základ ich právnej nárokovateľnosti zo strany zamestnancov a tým aj požadovaná súladnosť s právnym poriadkom SR (skončila sa účinnosť kolektívnej zmluvy). Obdobná situácia nastane aj v prípade mzdových podmienok po uplynutí spomínaných 12 mesiacov, ktoré Zákonník práce uvádza v § 43 ods. 3, pokiaľ nebola dojednaná nová kolektívna zmluva alebo predĺžená účinnosť práve skončenej kolektívnej zmluvy. V takomto prípade je na jednej strane zamestnávateľ postihnuteľný zo strany príslušného inšpektorátu práce za porušenie § 19 ods. 1 písm. a) zákona č. 125/2006 Z. z. o inšpekcii práce, keďže nemá platne dojednané mzdové podmienky v zmysle § 43 Zákonníka práce ako jednej z podstatných náležitostí pracovnej zmluvy a za tento správny delikt je možné mu uložiť pokutu až do výšky 100 000 Eur, na druhej strane pre účely § 19 ods. 2 zákona o dani z príjmov neexistuje právny základ, na základe ktorého ho zamestnávateľ plní pracovnoprávne nároky zamestnancov (na neúčinnú kolektívnu zmluvu sa totiž hľadí ako na neexistujúcu, t.j. absentuje právny základ poskytovania miezd zamestnancov). V tejto súvislosti možno upozorniť na rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, ktorý v tejto súvislosti judikoval, že z neúčinnnej kolektívnej zmluvy nemožno nadobudnúť práva ani dobromyseľne (sp. zn. 1 Cdo 103/03). V tomto ohľade sa tak zamestnávateľ vystavuje nebezpečenstvu, že mu nebudú tieto poskytnuté mzdové prostriedky posúdené ako oprávnený daňový výdavok v zmysle ich právneho základu v osobitných právnych predpisoch, rozumej Zákonníka práce, keďže v zmysle § 19 ods. 2 písm. c) bod 6 zákona o dani z príjmov, nie je ich poskytovanie v súlade s právnym poriadkom Slovenskej republiky.

Vo väzbe na túto skutočnosť, sa preto z pohľadu pracovnoprávneho poradenstva odporúča, za predpokladu, že by malo prísť k nedojednaniu kolektívnej zmluvy upravujúcej mzdové podmienky zamestnancov v zmysle zákona o kolektívnom vyjednávaní, aby prišlo k individuálnemu uzatváraniu dodatkov so zamestnancami, v ktorých zamestnávateľ obsiahne dohodnutú výšku mzdy a založí tak právny základ jej poskytovania. Pochopiteľne, že tento mechanizmus sa uplatní podľa existujúcej praxe zamestnávateľov, keď sa v praxi možno stretnúť so zamestnávateľmi, ktorí v pracovných zmluvách uvedú len odkaz na časť

kolektívnej zmluvy, v ktorej sú dohodnuté mzdové podmienky a títo zamestnávateľia tak po skončení platnosti nemajú dohodnuté mzdové podmienky v zmysle Zákonníka práce. Výnimku predstavujú zamestnávateľia, ktorí do pracovných zmlúv zamestnancov uvedú popri odkaze na časť kolektívnej zmluvy, v ktorej sú dohodnuté mzdové podmienky, aj výšku tarifnej mzdy zamestnancov, resp. spolu s výškou nadtarifnej zložky mzdy. V jeho prípade tak bude predstavovať pracovná zmluva osobitný právny základ poskytovania mzdy zamestnancov, napriek skončeniu platnosti kolektívnej zmluvy. V nadväznosti na získané kvantitatívne údaje dotazníkovou formou, možno popísaný právny problém so sekundárnym prepojením na ekonomicko-daňovo-sociálny rozmer podnikateľskej činnosti považovať za vypuklý s potrebou jeho okamžitého riešenia načrtnutým spôsobom.

3. Nadlimitné daňové výdavky upravené kolektívnou zmluvou

Do konca kalendárneho roka 2014 bolo možné v súlade so znením § 19 ods. 1 zákona o dani z príjmov uplatniť výdavky, ktorých výšku obmedzujú osobitné predpisy (napr. Zákonník práce, zákon o cestovných náhradách, či zákon o sociálnom fonde) do daňových výdavkov len v takto stanovenom limite. Novelou zákona o dani z príjmov (zákon č. 333/2014 Z. z.) sa zaviedla možnosť zahrnúť do daňových výdavkov aj výdavky presahujúce limity stanovené zákonom o dani z príjmov, ak ich vynaloží zamestnávateľ na zdaniteľný príjem zamestnanca a plní záväzok z kolektívnej zmluvy alebo z pracovnej zmluvy. S účinnosťou od 1.1.2015 sa teda rozšírila možnosť uplatnenia výdavkov nad rámec stanovených limitov v osobitných predpisoch v prípade, ak ide o výdavky zamestnávateľa uhrádzané ako plnenia (nároky) zamestnanca upravené v týchto osobitných predpisoch, ktoré sú na strane zamestnanca zdaniteľným príjmom podľa § 5 ods. 1 a § 5 ods. 3 písm. d) zákona o dani z príjmov za podmienky, že takéto vyššie nároky vyplývajú z kolektívnej zmluvy, z pracovnej alebo inej zmluvy uzatvorenej medzi zamestnancom a zamestnávateľom upravené Zákonníkom práce. Nemusí tak ísť len o nároky upravené v Zákonníku práce, ale napr. aj o nároky upravené v zákone o cestovných náhradách, či zákone o náhrade príjmu počas dočasnej práceneschopnosti, avšak ich vyššia výška ako je upravená v danom osobitnom predpise musí byť dohodnutá v kolektívnej zmluve, pracovnej zmluve a pod. Zákonom č. 333/2014 Z. z. sa tak preukázateľne ustanovilo, že daňovým výdavkom zamestnávateľa sú „nadlimitné“ výdavky uhrádzané ako nároky zamestnancov, ak takéto vyššie nároky vyplývajú z kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy zamestnávateľa a u zamestnanca sú zdaniteľným príjmom zo závislej činnosti. V tejto súvislosti musíme poukázať aj na rozsudok Najvyššieho súdu SR (Sžf 31/2008), v zmysle ktorého dobrovoľné plnenia (cestovné náhrady, poistné na životné a invalidné poistenie zamestnancov, doplatky počas pracovnej neschopnosti a pod.) poskytované zamestnancom nad rámec ich nároku vzniknutého priamo zo zákona, môžu byť súčasťou dojednaných ďalších zložiek mzdy vzhľadom na pojmové vymedzenie mzdy podľa § 118 ods. 2 Zákonníka práce.

V súlade s § 19 ods. 1 zákona o dani z príjmov, ak výšku výdavku (nákladu) limituje zákon o dani z príjmov okrem výdavku (nákladu) vynaloženého zamestnávateľom na poskytnutý zdaniteľný peňažný príjem podľa § 5 ods. 1 zákona o dani z príjmov a zdaniteľný nepeňažný príjem podľa § 5 ods. 3 písm. d) zákona o dani z príjmov za podmienok ustanovených osobitným predpisom (napr. Zákonník práce, zákon o cestovných náhradách, zákon o náhrade príjmu počas dočasnej práceneschopnosti), alebo jeho zahrnutie v zdaňovacom období upravuje zákon o dani z príjmov v inej výške ako osobitný predpis, preukázaný výdavok (náklad) možno zahrnúť do daňových výdavkov len v rozsahu a za podmienok ustanovených v zákone o dani z príjmov. Podľa § 21 ods. 1 zákona o dani z príjmov daňovými výdavkami následne nie sú výdavky presahujúce limity ustanovené zákonom o dani z príjmov alebo

osobitnými predpismi okrem výdavkov (nákladov) vynaložených zamestnávateľom na poskytnutý zdaniteľný príjem podľa § 5 ods. 1 a § 5 ods. 3 písm. d) zákona o dani z príjmov za podmienok ustanovených osobitným predpisom a výdavky vynaložené v rozpore so zákonom o dani z príjmov alebo s osobitnými predpismi.

Daňovo uznateľným výdavkom zamestnávateľa však bude i napríklad aj poistné a príspevky zamestnanca z navýšeného nepeňažného plnenia a preddavky na daň podľa § 35 zákona o dani z príjmov z tohto navýšeného nepeňažného plnenia. Podľa § 5 ods. 3 písm. d) zákona o dani z príjmov príjmami zo závislej činnosti sú nepeňažné plnenia poskytnuté zamestnancovi zamestnávateľom, ktorý je platiteľom dane; zamestnávateľ toto nepeňažné plnenie, okrem príjmov podľa § 5 odseku 1 písm. j) a k) a § 5 ods. 3 písmena a) zákona o dani z príjmov, môže navýšiť na sumu vypočítanú podľa prílohy č. 6 zákona o dani z príjmov, pričom za príjem zo závislej činnosti zamestnanca sa v tomto prípade považuje takto navýšené nepeňažné plnenie. Zamestnávateľ nepeňažné plnenie čiastočne navýšené o preddavok na daň navýši o povinné poistné, ktoré je povinný platiť zamestnanec. To znamená, že zamestnávateľ uhradí za zamestnanca povinné odvody a preddavky na daň a zamestnanec dostane poskytnutý benefit „v čistom“, t.j. jeho poskytnutie nebude v zásade negatívne ovplyvňovať čistú mzdu zamestnanca. Zamestnanec pri nepeňažnom príjme nemusí zaplatiť odvody a dane, ktoré mu znižovali jeho čistú mzdu, napriek tomu, že dostal nepeňažné plnenie od zamestnávateľa ako napr. wellness poukážky, pobytové zájazdy, príspevok zamestnávateľa na náklady na bývanie alebo školné pre dieťa. Pri tzv. brutácii nepeňažného príjmu zaplatí odvody a dane za zamestnanca zamestnávateľ. Zamestnávateľ môže zdaniteľnú mzdu zamestnanca počítať aj bez navyšovania nepeňažného príjmu (brutácie) – vtedy postupuje rovnakým spôsobom, ako v prípade peňažného plnenia. V tomto prípade sumy zrazené na poistné do zdravotnej a Sociálnej poisťovne a preddavok na daň platí zamestnanec sám, t. j. dôjde k zníženiu čistej mzdy zamestnanca.

V tomto kontexte tak prišlo k rozšíreniu možnosti zamestnávateľa rozšíriť si okruh “výdavkov” považovaných za oprávnené daňové výdavky prostredníctvom dojednania platnej a účinnej kolektívnej zmluvy.

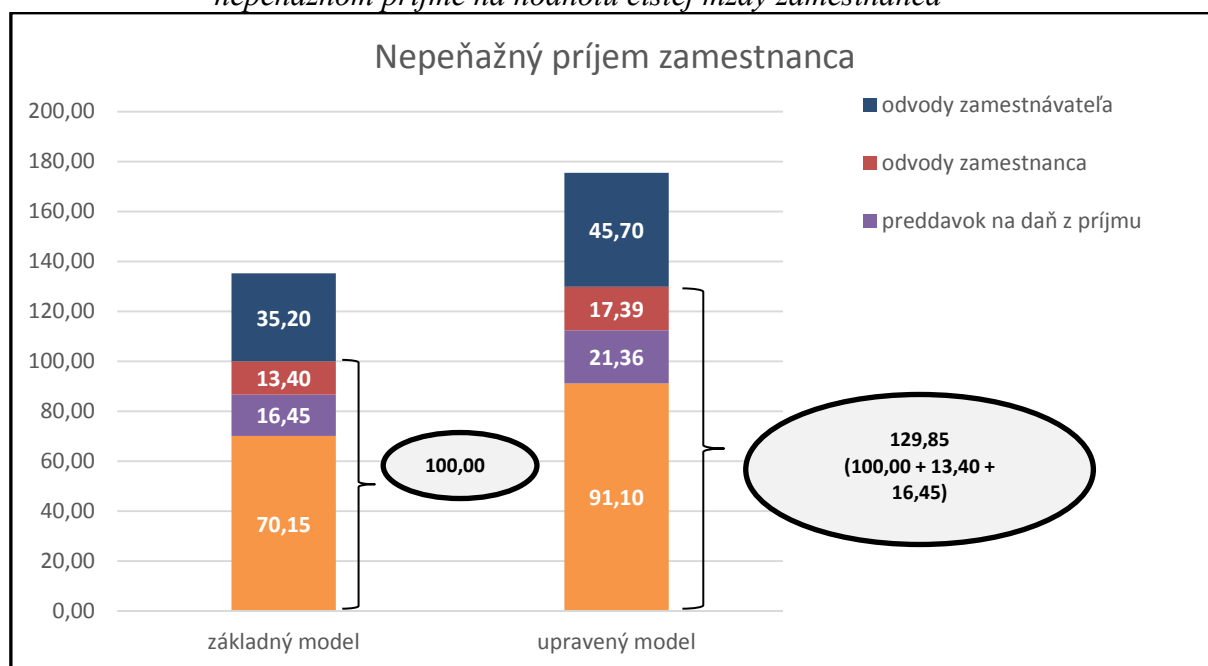
Tabuľka 1: Znáznornenie vplyvu nadlimitných daňových výdavkov pri nepeňažnom príjme na hodnotu čistej

mzdy zamestnanca

označenie, resp. hodnota položky		základný model	upravený model	zmena absolútna	zmena relatívna
hodnota nepeňažného príjmu brutto	-	100,00	129,85	29,85	29,85%
odvody zamestnanca	13,40%	13,40	17,39	3,99	29,78%
základ dane	-	86,60	112,46	25,86	29,86%
preddavok na daň z príjmu	19,00%	16,45	21,36	4,91	29,85%
odvody a daň spolu	-	29,85	38,75	8,90	29,82%
hodnota nepeňažného príjmu netto	-	70,15	91,10	20,95	29,86%
odvody zamestnávateľa	35,20%	35,20	45,70	10,50	29,83%
náklady nepeňažného príjmu	-	135,20	175,55	40,35	29,84%

Zdroj: vlastné spracovanie, dáta Štatistického úradu SR

Obrázok 1: Grafické znázornenie vplyvu nadlimitných daňových výdavkov pri nepeňažnom príjme na hodnotu čistej mzdy zamestnanca



Zdroj: vlastné spracovanie, dáta Štatistického úradu SR

4. Materiál a metodika

Predložený príspevok orientuje svoju pozornosť na zhodnotenie ekonomických súvislostí kolektívneho vyjednávania a pokúša sa poukázať na možnosti jeho možného vplyvu na optimalizáciu podnikových nákladov v podmienkach slovenských podnikov prostredníctvom rozšírenia nadlimitných daňových výdavkov. Hlavným cieľom tohto príspevku je zhodnotenie vybraných možností uplatňovania inštitútu kolektívneho vyjednávania, predovšetkým z pohľadu ekonomických aspektov a praktických implikácií. Parciálnym cieľom je klasifikovať možné dopady na riadenie podnikových nákladov z pohľadu ďalšieho smerovania personálneho manažmentu podniku. Súčasne príspevok prináša čiastočnú kritickú analýzu aktuálneho právneho stavu v predmetnej oblasti vo väzbe na aplikačnú prax. K stanovenej problematike pristupujeme multiodborovo, t.j. s prelínaním personálneho manažmentu a pracovného práva. Toto symbiózne spojenie dvoch vedných odborov vytvára širší priestor pre tvorivú diskusiu a možnosti hľadania optimálnych riešení. Pre spracovanie príspevku bolo žiaduce vyhľadať dostatočný materiál z primárnych a sekundárnych prameňov. Primárne údaje sme získali v rámci riešenia vedeckého projektu vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied (VEGA, č. 1/0423/14) pod názvom „Zákonník práce a jeho možné variácie“ (zodpovedný riešiteľ doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD.). a sekundárne údaje z domácich a zahraničných vedeckých a odborných literárnych prameňov, vrátane relevantných zdrojov zo svetových vedeckých databáz. Vzhľadom na charakter skúmanej problematiky sme zvolili primárne kvalitatívny metodický postup, čiastočne kombinovaný s technikou dotazníka a štandardnými vedeckými postupmi. Z kvalitatívnych metód sme uplatnili kritickú hĺbkovú analýzu právneho stavu, ktorú sme doplnili vedecko-poznávacími metódami. Z kvantitatívnych vedeckých postupov sme siahli po technike dotazníka, ako nástroja na získavania primárnych údajov. Výberový súbor tvorilo 650 slovenských podnikov patriacich prevažne do hospodárskeho odvetvia strojárkeho, hutníkeho, elektrotechnického priemyslu so silnou väzbou aj na sektor automotive.

Záver

Existencia zástupcov zamestnancov v podniku a kolektívne vyjednávanie s jeho formalizovaným výsledkom v podobe kolektívnej zmluvy nepredstavuje pre zamestnávateľa výlučne “ekonomickú a administratívnu” záťaž, ktorá mu komplikuje výrobné a organizačné procesy, ale z pohľadu daňového práva umožňuje zamestnávateľovi vysokú flexibilitu optimalizácie svojich daňových povinností so zreteľom na nevyhnutnosť dodržania pracovnoprávných nárokov zamestnancov vyplývajúcich z pracovnoprávných predpisov. Vhodné nastavenie obsahu kolektívnej zmluvy tak zabezpečí na jednej strane zamestnávateľovi sociálny zmier v podniku, súčasne mu však poskytne možnosť hromadnej úpravy pracovných podmienok zamestnancov pri rešpektovaní jeho vlastných záujmov a potrieb i samotnú možnosť optimalizácie personálnych nákladov napr. prostredníctvom výšky dojednaného zvýšenia miezd zamestnancov, prípadne rozšírenia možností uplatnenia tzv. nadlimitných daňových výdavkov.

Pre ďalšie smerovanie ale i samotné aktívne riadenie nákladových položiek je nevyhnutné hľadať možnosti optimalizácie pracovných procesov a vzťahov. Uvedené je možné realizovať len za predpokladu odpovedajúceho legislatívneho rámca a jeho praktického uplatňovania. V predložennom príspevku sme sa pokúsili načrtnúť podľa nášho názoru najdôležitejšie ekonomické súvislosti kolektívneho vyjednávania súčasnosti z pohľadu vlastnej aplikačnej praxe a jeho možný vplyv na optimalizáciu podnikových nákladov v podmienkach slovenských podnikov. Záverom uvádzame námety a odporúčania pre podnikovú prax:

- posúdenie zavedeného mechanizmu úpravy miezd zamestnancov s využitím inštitútu kolektívneho vyjednávania vo väzbe na obsah pracovných zmlúv zamestnancov,
- možnosť rozšírenia okruhu dojednávaných benefitov zamestnancov, resp. pracovnoprávných nárokov s ohľadom na popisované legislatívne zmeny umožňujúce rozšírenie tzv. nadlimitných daňových výdavkov zamestnávateľa.

PodĎakovanie

Vedecký príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied (VEGA, č. 1/0423/14) pod názvom „Zákonník práce a jeho možné variácie” (zodpovedný riešiteľ doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD.).

Použitá literatúra

- [1] Bencsik, A., Juhász, T., Machová, R., 2014. Mentoring practice on behalf of knowledge sharing in the light of education. In Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 11, Issue 9, pp. 95-114. ISSN 1785-8860.
- [2] Blackett, A., Trebilcock, A., 2015. Research handbook on transnational labour law, Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 1-588. ISBN 978-178254979-6.
- [3] Caraway, T. L., 2009. Labor Rights in East Asia: Progress or Regress? In Journal of East Asian Studies, Vol. 9, Issue 2, pp. 153-186. ISSN 1598-2408.
- [4] Coulibaly, S., 2015. L'identification de l'employeur. In Revue Internationale de Droit Economique, Vol. 29, Issue 3, 2015, pp. 285-305. ISSN 1010-8831.
- [5] Dúbravská, M. – Mura, L. – Kotulič, R. – Novotný, J., 2015. Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic. In Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 12, Issue 5, pp. 121-133. ISSN 1785-8860.

- [6] Gajdova, D., 2011. The Commitment of the Facilitator in the Creation of the Cooperation among Small and Medium Sized Enterprises. In S. Majtan et al. (Eds.), *Aktualne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nove vyzvy*, pp. 124-129. ISBN 978-80-225-3200-6.
- [7] Landry, J. R., 2016. Fair responses to unfair labor practices: enforcing federal labor law through nontraditional forms of labor action. In *Columbia Law Review*, Vol. 116, Issue 1, pp. 147-194. ISSN 0010-1958.
- [8] Lubelcová, G., 2012. Social Economy: Concepts, Opportunities, Risks. In *Sociológia*, Vol. 44, Issue 1, pp. 83-108. ISSN 0049-1225.
- [9] Radeva Berket, M., 2015. Labour exploitation and trafficking for labour exploitation—trends and challenges for policy-making. In *ERA Forum*, Volume 16, Issue 3, pp. 359-377. ISSN 1612-3093.
- [10] Raisová, M., Buleca, J., Michalski, G., 2014. Food processing firms inventory levels in hard times. 2004-2012 Slovak, Czech and Polish enterprises case. In *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, pp. 557-564, ISSN 2212-5671.
- [11] Szabó, Zs., Šoltés, M., Heman, E., 2013. Innovative capacity & performance of transition economies: comparative study at the level of enterprises. In *E & M Ekonomie a Management*, Vol. 16, Issue. 1, pp. 52-68. ISSN 1212-3609.
- [12] Šimo, D., Mura, L. 2015. *Manažment organizácií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 264 p., 2015. ISBN 978-80-8168-242-1.
- [13] Šúbertová, E., 2015. Economic activities of the Slovak co-operatives in the years 2010 to 2014. In *Scientific papers of the University of Pardubice*. Vol. 22, Issue 1, pp. 142-151. ISSN 1211-555X.

Kontakt

doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD.
Trnavská univerzita v Trnave, Právnická fakulta
Kollárova 10, 917 01 Trnava, Slovakia
E-mail: aolsovska@gmail.com

JUDr. Marek Švec, PhD.
PhDr. Adam Madleňák, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie
Náme. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovakia
E-mail: marek.svec@ucm.sk, adam.madlenak@ucm.sk

PROFITABILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

ANALÝZA ZISKOVOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Andrea Ondrušová¹

ABSTRACT

Present is characterized by constant changes in the business environment. Businesses must be flexible to adapt to these changes and keep the market. If an enterprise wants to be long and prosper, it should make its attention and financial analysis, which focuses on the assessment of the financial health of the company. One of the basic financial analysis is an analysis of profitability. Profitability indicators may take the form of a parallel system, with respect to financial ration, or may be presented as a pyramid decomposition.

KEY WORDS

Profitability. Return on equity. Pyramidal decomposition of return on equity.

JEL CLASSIFICATION

M21

1. Úvod do problematiky

Metódy hodnotenia prosperity podnikateľského subjektu majú v súčasnosti veľký a neoceniteľný prínos najmä pre investorov a vlastníkov podnikov. Významnú súčasť podnikového riadenia predstavuje finančná analýza, ktorá zaujíma kľúčové postavenie pri hodnotení súčasného stavu a predvídaní budúceho vývoja. Medzi základné ukazovatele finančnej analýzy patria aj ukazovatele rentability. Ukazovatele rentability môžu mať podobu paralelnej sústavy, pričom ide o pomerové finančné ukazovatele, alebo môžu byť vyjadrené formou pyramídových rozkladov. Pyramídové sústavy patria k moderným analytickým metódam, umožňujú pohľad perspektívny a môžu sa tak stať verifikátorom úspešnosti podniku. Jedným z najpoužívanějších rozkladov ukazovateľov je tzv. Du Pontov rozklad rentability. Príspevok je zameraný na zistenie intenzity vplyvu analytických ukazovateľov na syntetický ukazovateľ rentability vlastného kapitálu. Budeme analyzovať malé a stredné podniky v Slovenskej republike a porovnávať rok 2014 s rokom 2008. Súčasťou príspevku bude aj vývoj ukazovateľa ROE v analyzovaných podnikoch za roky 2008-2013 v porovnaní s vývojom ROE vo vybranom odvetví.

2. Metodológia

Východiskom pre spracovanie príspevku boli informácie týkajúce sa ukazovateľa rentability vlastného kapitálu, Du Pontovho pyramídového rozkladu ROE a tiež týkajúce sa čiastkových ukazovateľov syntetického ukazovateľa ROE. Spracovanie príspevku vyžadovalo preštudovanie sekundárnych materiálov, medzi ktoré patrili predovšetkým knižné publikácie a

¹ Ing. Andrea Ondrušová, Ekonomická fakulta UMB, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, andrea.ondrusova@umb.sk

monografie venované rentabilite vlastného kapitálu, ako aj vedecké a odborné časopisy či zborníky z vedeckých, odborných konferencií a seminárov. Základným cieľom predkladaného príspevku je po dôslednej analýze dostupných informačných zdrojov syntetizovať závery o vývoji ROE vo vybraných podnikoch v Slovenskej republike, a tiež syntetizovať závery o intenzite vplyvu čiastkových analytických ukazovateľov na vrcholový syntetický ukazovateľ ROE. Medzi základné metódy výskumu použité pri spracovaní príspevku patria logické metódy, najmä analýza, syntéza, komparácia, abstrakcia a dedukcia.

3. Výsledky a diskusia

Ak chceme hodnotiť efektívnosť podnikových operácií, ako jedno z kritérií môžeme využiť ukazovateľ zisk. Zisk ako absolútny ukazovateľ však neposkytuje komplexné informácie, preto sa v praxi využívajú ukazovatele rentability, ktoré dávajú do pomeru zisk a zdroje, ktoré boli využité pri jeho tvorbe, prípadne dosiahnuté tržby (výstupy).

V odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami pojmu rentabilita. Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu, je meradlom schopnosti podniku dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu, t. j. schopnosti podniku vytvárať nové zdroje. Je formou vyjadrenia miery zisku, ktorá v trhovej ekonomike slúži hlavne ako kritérium pre alokáciu kapitálu (Pavelková, 2010, s. 96). Podľa Syneka (2002) je rentabilita považovaná za princíp hospodárnosti jednania v trhovej ekonomike. Ukazuje, ako sa kapitál zúčastňuje za určité obdobie. Podľa Čižmárika (2004) rentabilita vyjadruje ziskovosť, čiže pomer zisku k vstupom alebo výstupom výrobného procesu, vyjadruje koľko peňažných jednotiek zisku pripadá na jednotku vstupov, výstupov, aktív alebo pasív, vypovedá o efektívnosti podnikateľskej činnosti.

Rentabilitu vo všeobecnosti chápeme ako relatívne vyjadrenie výsledkov hospodárenia vo vzťahu k určitému základu. Rentabilita vyjadruje mieru efektívnosti činnosti podniku a je teda výsledkom podnikového úsilia (Lesáková a kol., 2007). Vypovedá o tom, či je efektívnejšie pracovať s vlastným kapitálom alebo cudzím kapitálom, ako sme zhodnotili vlastný kapitál a poukazuje na slabé stránky v hospodárení.

Kotulič, R., Király, P., Rajčániová, M. (2010) tvrdia, že jedným z hlavných cieľov podniku je maximalizácia rentability a to nielen krátkodobo. Rast rentability podniku v čase je pozitívnym znakom jeho úspešnosti.

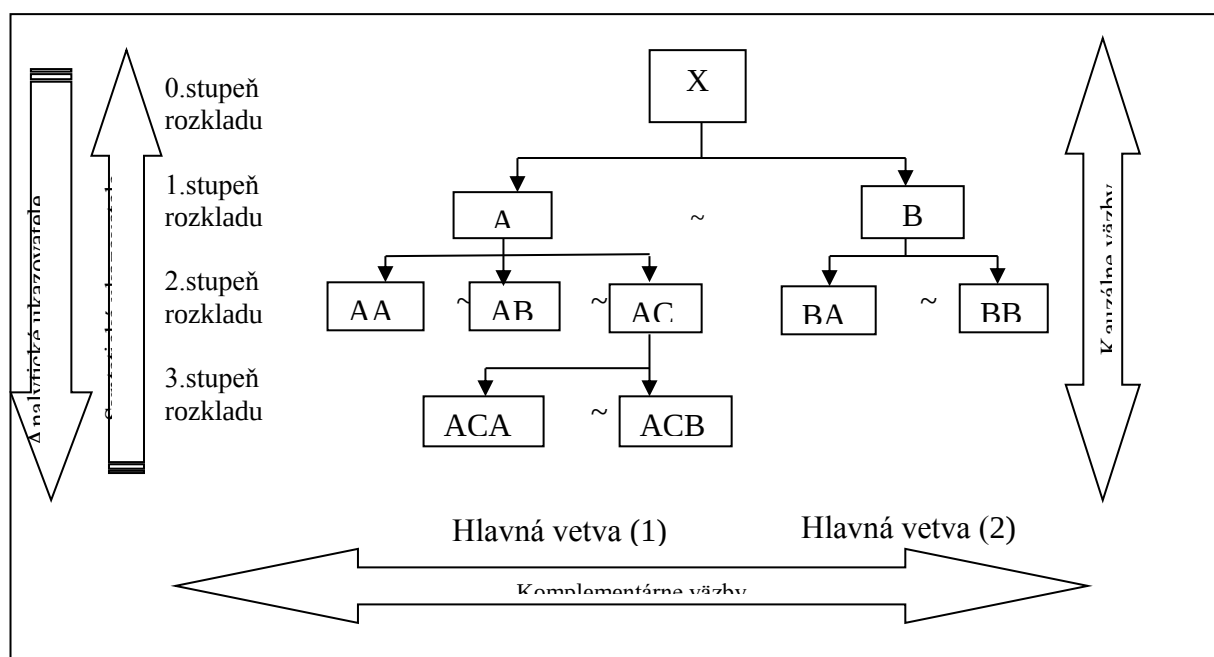
Ukazovatele rentability môžu mať podobu paralelnej sústavy, pričom ide o pomerové finančné ukazovatele, alebo môžu byť vyjadrené formou pyramídových rozkladov. Pyramídové modely rozkladu vrcholového ukazovateľa predstavujú hierarchicky usporiadanú množinu ukazovateľov.

Príspevok bude zameraný na pyramídový rozklad ukazovateľa ROE (rentabilita vlastného kapitálu).

a) Pyramídová sústava ukazovateľov

Pyramídové modely rozkladu vrcholového ukazovateľa predstavujú hierarchicky usporiadanú množinu ukazovateľov. Všeobecný model pyramídovej sústavy je nasledovný:

Obrázok 1 Všeobecný model pyramídovej sústavy



Prameň: KOTULIC, R., KIRALY, P., RAJCNIÖVA, M. 2010. *Finančná analýza podniku*.

Bratislava : IuraEdition, 2010. s. 101. ISBN 978-80-8078-342-6.

Rozklad syntetického ukazovateľa na analytické použitím matematických vzťahov môžeme vyjadriť aj nasledovne:

$$\frac{A}{B} = \frac{X + Y - Z}{B} = \frac{X}{a} * \frac{a}{b} * \frac{b}{c} : \frac{B}{c} + \frac{Y}{B} - \frac{Z}{B}$$

Po zostavení sústavy môžeme pristúpiť k vyčísleniu intenzity vplyvu jednotlivých analytických ukazovateľov na zmenu syntetického ukazovateľa.

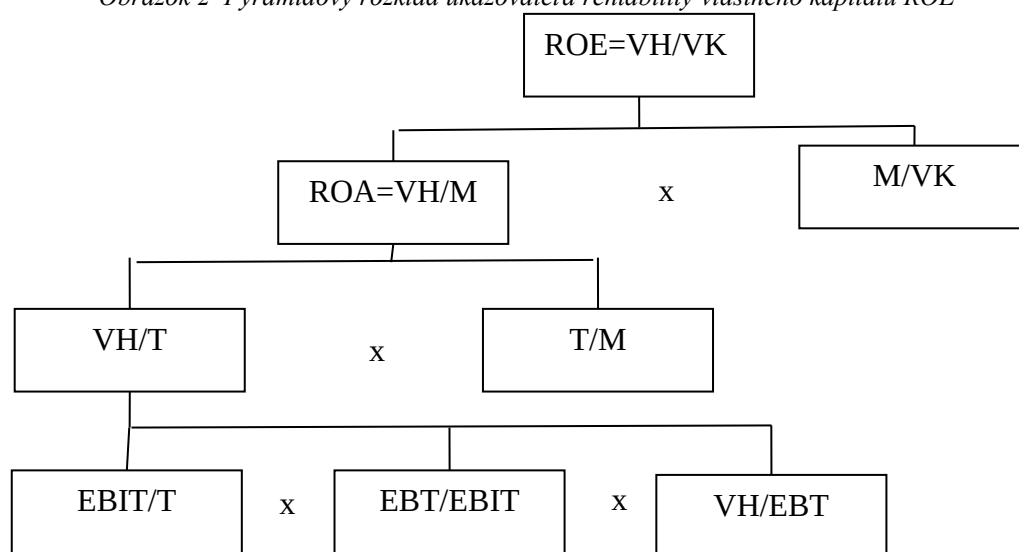
„Vhodne zvolená pyramídová sústava ukazovateľov vyjadruje súvislosti jednotlivých aspektov podnikovej výkonnosti a poskytuje o nich významné informácie. Takýto nástroj je schopný znázorniť kauzálne vzťahy, pracovať so spätnou väzbou a zachytiť časový posun. Z týchto dôvodov sú pyramídové sústavy zvlášť vhodné na hodnotenie výkonnosti v podmienkach malých a stredných podnikov“ (Lesáková, 2007).

b) Du Pontov rozklad rentability vlastného kapitálu

Podľa Kotuliča (2011) dôležitým predpokladom tvorby pyramídovej sústavy je znalosť manažmentu interpretovať finančno-ekonomické väzby medzi jednotlivými ukazovateľmi. Väčšina pyramídových rozkladov vychádza z Du Pontových rovníc, ktoré postupným logickým a deduktívnym spôsobom rozkladajú vrcholový ukazovateľ.

Du Pontov rozklad ROE je zobrazený na obrázku 2.

Obrázok 2 Pyramídový rozklad ukazovateľa rentability vlastného kapitálu ROE



Prameň: KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČNIOVÁ, M. 2010. *Finančná analýza podniku*. Bratislava : IuraEdition, 2010. s. 182. ISBN 978-80-8078-342-6.

Nasledujúca tabuľka 1 vyjadruje tri základné čiastkové ukazovatele syntetického ukazovateľa ROE.

Tabuľka 6 Základné ovplyvňujúce faktory a ich pôsobenie na ukazovateľ ROE

Čiastkový ukazovateľ	Pôsobenie na ROE	Aby rástol ROE, musí čiastkový ukazovateľ
Zisková marža (EAT/T)	Zvýšenie ziskovej marže pôsobí pozitívne na ROE. Vysoká ziskovosť tržieb je väčšinou výsledkom dobrej kontroly nákladov či hospodárnosti pri vynakladaní prostriedkov a pri spotrebe kapitálu. Všeobecne platí, že čím väčšia je zisková marža, tým lepšie. Zisková marža a obrat aktív majú tendenciu k inverznému vzťahu (podniky s vysokou ziskovou maržou dosahujú obvykle nízky obrat aktív a naopak)	
Obrat aktív (T/A)	Rast obratu aktív pozitívne ovplyvňuje ROE. Vysoký obrat je prejavom efektívneho využívania kapitálu, resp. majetku, s ktorým podnik hospodári.	
Finančná páka (A/VK)	Zvýšenie podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli podniku má pozitívny vplyv na ROE za podmienky, že podnik dokáže každé ďalšie euro dlhu zhodnotiť viac než činí úroková sadzba dlhu.	

Prameň: ĎURIŠOVÁ, J., MYŠKOVÁ, R. 2010. *Dynamický pyramídový rozklad ukazovateľa ROE*. [cit. 01.05.2013].

Dostupné na:

http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38512/1/Durisovaj_DynamickyPyramidovy_2010.pdf

Úlohou manažérov je kombinovať tieto tri nástroje uvedené v tabuľke 1 tak, aby rentabilita vlastného kapitálu bola čo najvyššia. Nasledujúca časť príspevku je zameraná na Du Pontov rozklad ROE v troch vybraných malých a stredných podnikoch v Slovenskej republike.

c) Du Pontov rozklad rentability vlastného kapitálu vo vybraných podnikoch

Podkapitola je zameraná na určenie intenzity vplyvu jednotlivých čiastkových ukazovateľov na syntetický ukazovateľ rentability vlastného kapitálu. Tri základné činitele, ktoré ovplyvňujú rentabilitu vlastného kapitálu sú zisková marža, obrat aktív a finančná páka.

Postupne budeme analyzovať vplyv zmien analytických ukazovateľov na ukazovateľ syntetický. Pre analýzu sme si vybrali roky 2014 a 2008.

Faktory ovplyvňujúce vývoj rentability vlastného kapitálu budeme analyzovať v troch malých a stredných podnikoch so sídlom v Slovenskej republike. Na analýzu sme zvolili podniky v segmente 284 podľa SK NACE rev.2, ktorá patrí pod C – Priemyselná výroba.

Vo vybranom segmente výroba strojov a zariadení inde nezaraďených s SK NACE rev. 2 28xxx pôsobilo k 31.12.2014 v Slovenskej republike 740 malých a stredných podnikov, čo predstavuje 0,46 % všetkých malých a stredných podnikov v Slovenskej republike (celkový počet malých a stredných podnikov v SR k 31.12.2014 je 160 511). Podniky vo vybranom segmente dosiahli za rok 2014 tržby vo výške 4 074 169,20 tis. Eur.

d) Analýza vplyvu zmien analytických ukazovateľov 1. stupňa rozkladu na zmenu vrcholového ukazovateľa

Táto časť príspevku je zameraná na určenie vplyvu zmien rentability majetku a finančnej páky na zmenu syntetického ukazovateľa rentability vlastného kapitálu ROE za sledované obdobie. Pri samotnej analýze vychádzame z nasledujúcich tabuliek, kde už jednotlivé údaje máme vypočítané.

Podnik FERMAT-J&F STROJE, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,4640	0,0607	-0,4032	0,1308	-86,9152	X	X
1.1	ROA	0,2101	0,0417	-0,1684	0,1984	-80,1578	-0,3207	-69,1212
1.2	Fin.páka	2,2080	1,4561	-0,7520	0,6594	-34,0556	-0,0826	-17,7939

Podnik Remeslo strojal, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,3283	0,0375	-0,2908	0,1142	-88,5827	X	X
1.1	ROA	0,0685	0,0084	-0,0601	0,1223	-87,7672	-0,2816	-85,7665
1.2	Fin.páka	4,7915	4,4721	-0,3194	0,9333	-6,6663	-0,0092	-2,8162

Podnik ST, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,4830	0,0611	-0,4219	0,1265	-87,3546	X	X

1.1	ROA	0,0301	0,0210	-0,0092	0,6957	-30,4339	-0,0740	-15,3299
1.2	Fin.páka	16,025	2,9130	13,1121	0,1818	-81,8225	-0,3479	-72,0247

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) sa vo všetkých troch nami analyzovaných podnikoch znížila v roku 2014 oproti roku 2008. Vo všetkých troch podnikoch došlo k výraznému poklesu, o takmer 90 %, pričom v podnikoch FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. a Remeslo strojal s.r.o. bol tento pokles spôsobený najmä poklesom ukazovateľa rentabilita majetku a v podniku ST, s.r.o. bol pokles ROE spôsobený najmä poklesom ukazovateľa finančná páka v roku 2014 oproti roku 2008. Finančná páka je ukazovateľ podielu vlastných a cudzích zdrojov podniku. Podnik zvyšuje hodnotu tohto ukazovateľa vtedy, ak zvyšuje pomer cudzích zdrojov. To znamená, že podnik ST, s.r.o. výrazne znížil podiel cudzích zdrojov.

e) Analýza vplyvu zmien analytických ukazovateľov 2. stupňa rozkladu na zmenu vrcholového ukazovateľa

Podkapitola 3.3.2 je zameraná na určenie vplyvu zmien rentability tržieb a obratu majetku na zmenu syntetického ukazovateľa rentability vlastného kapitálu ROE za sledované obdobie. Pri samotnej analýze vychádzame z nasledujúcich tabuliek, kde už jednotlivé údaje máme vypočítané.

Podnik FERMAT-J&F STROJE, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,4640	0,0607	-0,4032	0,1308	-86,9152	X	X
1.1	ROA	0,2101	0,0417	-0,1684	0,1984	-80,1578	-0,3207	-69,1212
2.1	ROS	0,1222	0,0356	-0,0866	0,2916	-70,8374	-0,2443	-52,6643
2.2	Obrat majetku	1,7194	1,1699	-0,5495	0,6804	-31,9600	-0,0764	-16,4570

Podnik Remeslo strojal, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,3283	0,0375	-0,2908	0,1142	-88,5827	X	X
1.1	ROA	0,0685	0,0084	-0,0601	0,1223	-87,7672	-0,2816	-85,7665
2.1	ROS	0,0346	0,0077	-0,0269	0,2213	-77,8722	-0,2022	-61,5715
2.2	Obrat majetku	1,9811	1,0952	-0,8859	0,5528	-44,7175	-0,0794	-24,1950

Podnik ST, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
--------	------------	------	------	------------------	----------------	------------------------	-----------	-----------------

0	ROE	0,4830	0,0611	-0,4219	0,1265	-87,3546	X	X
1.1	ROA	0,0301	0,0210	-0,0092	0,6957	-30,4339	-0,0740	-15,3299
2.1	ROS	0,0109	0,0077	-0,0032	0,7098	-29,0199	-0,0699	-14,4799
2.2	Obrat majetku	2,7631	2,7081	-0,0550	0,9801	-1,9921	-0,0041	-0,8500

Ako sme písali v podkapitole 3.3.1, rentabilita vlastného kapitálu (ROE) sa vo všetkých troch analyzovaných podnikoch znížila v roku 2014 oproti roku 2008 o takmer 90 %.

V podniku FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. bol pokles ROE spôsobený poklesom ROS a poklesom obratu majetku. Pokles rentability tržieb o 70,83 % spôsobil pokles ROE o 52,66 % a pokles obratu majetku 31,96 % spôsobil pokles ROE o 16,46 %.

V podniku Remeslo strojal, s.r.o. bol pokles ROE spôsobený poklesom ROS a poklesom obratu majetku. Pokles rentability tržieb o 77,87 % spôsobil pokles ROE o 61,57 % a pokles obratu majetku o 44,72 % spôsobil pokles ROE o 24,20 %.

Rovnako ako v predchádzajúcich dvoch podnikoch, aj v podniku ST, s.r.o. sme zaznamenali v roku 2014 oproti roku 2008 pokles obidvoch analytických ukazovateľov, ktoré mali vplyv na ROE. Pokles ukazovateľa ROS o 29,02 % znamenal pokles ROE o 14,48 % a pokles ukazovateľa obrat majetku o 1,99 % znamenal pokles ROE o 0,85 %.

f) Analýza vplyvu zmien analytických ukazovateľov 3. stupňa rozkladu na zmenu vrcholového ukazovateľa

Podkapitola 3.3.3 je zameraná na určenie vplyvu zmien analytických ukazovateľ zisková marža, úrokové bremeno a daňové bremeno na zmenu syntetického ukazovateľa rentability vlastného kapitálu ROE za sledované obdobie. Pri samotnej analýze vychádzame z nasledujúcich tabuliek, kde už jednotlivé údaje máme vypočítané.

Podnik FERMAT-J&F STROJE, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,4640	0,0607	-0,4032	0,1308	-86,9152	X	X
2.1	ROS	0,1222	0,0356	-0,0866	0,2916	-70,8374	-0,2443	-52,6643
3.1	Zisk.marža	0,1319	0,0473	-0,0846	0,3585	-64,1456	-0,2034	-43,8357
3.2	Úrok. bremeno	0,9264	0,7535	-0,1729	0,8134	-18,6638	-0,0410	-8,8286
3.3	Daň. bremeno	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Podnik Remeslo strojal, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,3283	0,0375	-0,2908	0,1142	-88,5827	X	X

2.1	ROS	0,0346	0,0077	-0,0269	0,2213	-77,8722	-0,2022	-61,5715
3.1	Zisk.marža	0,0398	0,0130	-0,0268	0,3264	-67,3555	-0,1500	-45,6986
3.2	Úrok. bremeno	0,8683	0,5885	-0,2797	0,6778	-32,2160	-0,0521	-15,8729
3.3	Daň. bremeno	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Podnik ST, s.r.o.

stupeň	ukazovateľ	2008	2014	rozdiel 14-08	index 14/08	tempo prírastku v %	abs.vplyv	relat.vplyv v %
0	ROE	0,4830	0,0611	-0,4219	0,1265	-87,3546	X	X
2.1	ROS	0,0109	0,0077	-0,0032	0,7098	-29,0199	-0,0699	-14,4799
3.1	Zisk.marža	0,0168	0,0114	-0,0054	0,6768	-32,3203	-0,0796	-16,4912
3.2	Úrok. bremeno	0,6476	0,6791	0,0316	1,0488	4,8766	0,0097	2,0114
3.3	Daň. bremeno	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Ako sme písali v podkapitole 3.3.1, rentabilita vlastného kapitálu (ROE) sa vo všetkých troch analyzovaných podnikoch znížila v roku 2014 oproti roku 2008 o takmer 90 %.

V podnikoch FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. a Remeslo strojál, s.r.o. bol pokles ROE spôsobený poklesom analytických ukazovateľov zisková marža a úrokové bremeno. Ukazovateľ daňové bremeno nemal žiadny vplyv na vývoj ukazovateľa ROE. V obidvoch podnikoch pokles ziskovej marže o viac ako 60 % spôsobil pokles ROE o viac ako 40 %. Pokles úrokového bremena v podniku FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. v 18,66 % spôsobil pokles ROE o 8,82 % a v podniku Remeslo strojál, s.r.o. pokles úrokového bremena o 32,22 % spôsobil pokles ROE o 15,87 %.

Aj tretí podnik, ST, s.r.o., zaznamenal pokles ukazovateľa zisková marža, čo znamenalo pokles ukazovateľa ROE o 16,49 %. Na rozdiel od predchádzajúcich dvoch podnikov, ukazovateľ úrokové bremeno mal pozitívny vplyv na vývoj ukazovateľa ROE (nárast ROE o 2,01 %). Ukazovateľ daňové bremeno nemal žiadny vplyv na vývoj ukazovateľa ROE.

g) Vývoj ukazovateľa ROE

Posledná časť príspevku je zameraná na porovnanie vývoja ukazovateľa ROE vo vybraných podnikoch s mediánom vo vybranom odvetví za obdobie 2008-2013. Na porovnanie sme vybrali medián ukazovateľa ROE v odvetví 284 – Výroba strojov na tvarovanie kovov a obrábanie.

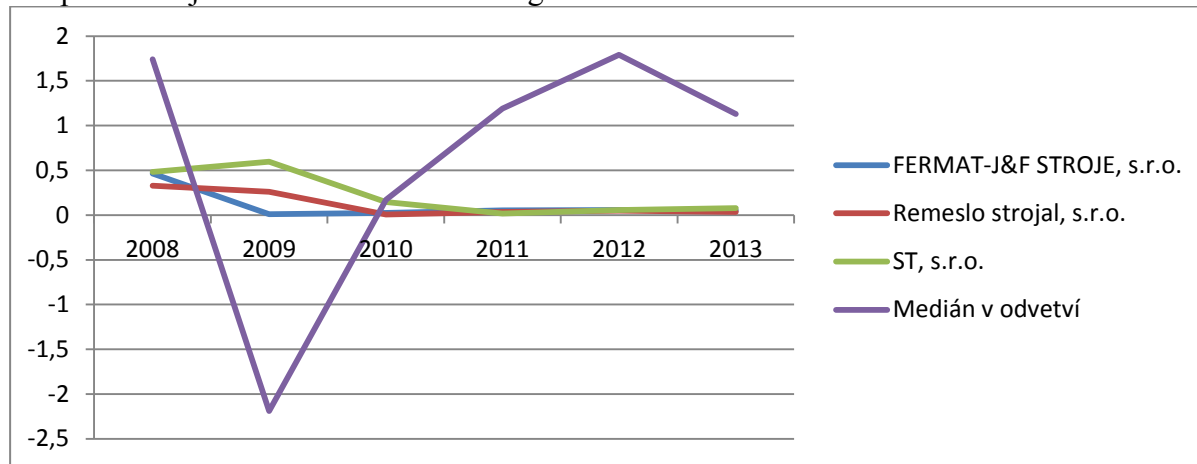
Tabuľka 7 Vývoj ukazovateľa ROE v rokoch 2008-2013 (v %)

Vývoj ukazovateľa ROE v rokoch 2008-2013 (v %)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FERMAT-J&F STROJE, s.r.o.	0,464	0,0111	0,0248	0,0515	0,0554	0,0521

Remeslo strojaj, s.r.o.	0,3283	0,2613	0,0069	0,0361	0,0507	0,0344
ST, s.r.o.	0,483	0,5956	0,1463	0,0179	0,0576	0,0764
Medián v odvetví	1,74	-2,19	0,17	1,19	1,79	1,13

Prameň: vlastné spracovanie

Pre prehľadnejšie zobrazenie uvádzame graf 1.



Graf 1 Vývoj ukazovateľa ROE v rokoch 2009-2013 (v %)

Prameň: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z grafu 1, vývoj ROE vo všetkých troch nami analyzovaných podnikoch je podobný ako vývoj mediánu ukazovateľa ROE v odvetví. Dva podniky dosiahli najvyššiu hodnotu ROE v roku 2008, jeden podnik v roku 2009. Podnik FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. dosiahol najnižšiu úroveň ROE v roku 2009, v nasledujúcich rokoch dochádza k miernemu nárastu až do roku 2012, v roku 2013 zaznamenal podnik opäť pokles ROE. Podnik Remeslo strojaj, s.r.o. zaznamenal najnižšiu úroveň v roku 2010, do roku 2012 postupne hodnota ukazovateľa rástla a v roku 2013 zaznamenal podnik pokles ROE. Posledný analyzovaný podnik, ST, s.r.o., zaznamenal najnižšiu úroveň ROE v roku 2011 a následne začína tento ukazovateľ v podniku ST, s.r.o. opäť rásť.

4. Záver

Pri hľadaní optimálnych metód merania výkonnosti podniku môžeme vychádzať aj z pyramídových sústav finančno-ekonomických ukazovateľov. Pyramídové sústavy patria k moderným analytickým metódam. Informácie o finančnom stave podniku sú predmetom záujmu nielen manažmentu podniku, ale aj ďalších subjektov. V príspevku je uvedený pyramídový rozklad ukazovateľa rentabilita vlastného kapitálu. Analyzovali sme intenzitu vplyvu jednotlivých analytických ukazovateľov na ukazovateľ syntetický. V podniku ST s.r.o. bol len jeden ukazovateľ, a to úrokové bremeno, ktoré v sledovanom období zaznamenal nárast a tým mala pozitívny vplyv na syntetický ukazovateľ ROE. Ostatné analytické ukazovatele sa vyvíjali negatívne. V ďalších dvoch podnikoch došlo k poklesu všetkých analytických ukazovateľov.

V podnikoch FERMAT-J&F STROJE, s.r.o. a Remeslo strojaj, s.r.o. mal najvýraznejší vplyv na pokles ukazovateľa ROE v roku 2014 oproti roku 2008 ukazovateľ ROA, v podniku ST, s.r.o. to bol ukazovateľ finančná páka.

V závere sme zhodnotili vývoj ROE za roky 2008 až 2013 v porovnaní s mediánom ukazovateľa ROE vo vybranom odvetví. Môžeme konštatovať, že vo všetkých nami analyzovaných podnikoch bol vývoj ukazovateľa ROE podobný ako vývoj mediánu ROE v odvetví.

Významný vplyv na celý segment „Výroba strojov na tvarovanie kovov a obrábanie“ mal začiatok finančnej a hospodárskej krízy na Slovensku v rokoch 2008 - 2009. Odzrkadlilo sa to aj na finančných výsledkoch strojárskych podnikov v roku 2010. V slovenskom priemysle dochádzalo od roku 2008 postupne k poklesu rastu produkcie, až postupne k jej prepadu. Bolo to spôsobené predovšetkým poklesom dopytu, vysokou otvorenosťou slovenskej ekonomiky, dominantným postavením priemyselných odvetví v hospodárstve citlivých na krízové javy (predovšetkým automobilový a elektrotechnický priemysel) a tiež výraznou orientáciou na trhy západnej Európy. Slovenským priemyselným podnikom sa v čase krízy výrazne znížili objednávky, zvýšil sa tlak odberateľov na znižovanie predajných cien, čo sa následne prejavilo vo výraznom poklese tržieb. Na druhej strane, mnohé náklady zostali konštantné.

Aj napriek poklesu objemu produkcie podniky strojárskej výroby v Slovenskej republike nestratili svoje konkurenčné výhody, ako napr. dlhodobá tradícia a kvalita produktov strojárskeho priemyslu. Slovenská republika má rozvinutý automobilový priemysel, čo má výrazne pozitívny vplyv aj na ostatné podniky strojárskej výroby u nás. Strojárske podniky majú nové možnosti pre výskum a vývoj, sú jedným z najväčších zamestnávateľov, a preto musia sústavne reagovať na zmeny, ktoré vznikli v dôsledku hospodárskej krízy.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Čižmárik, P. a kol. 2005. *Podnikové financie*. Banská Bystrica: DUMA, 2005. 157 s. ISBN 80-967833-5-1.
- [2] Ďurišová, J., Myšková, R. 2010. *Dynamický pyramídový rozklad ukazatele ROE*. http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38512/1/Durisovaj_DynamickyPyramidovy_2010.pdf, [cit. 01.04.2016].
- [3] Gregorová, S., Ferencz, V., Medvecká, I. 2009. Stratégia pre rýchly rast rentability. In *Produktivita a inovácie*, 2009, roč. 10, číslo 2. ISSN 1335-5961, s. 17-19.
- [4] Kotulič, R. 2011. *Pyramídové systavy a ich využitie pri plánovaní podnikateľskej činnosti*. http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/14.pdf, [cit. 01.04.2016].
- [5] Kotulič, R., Király, P. Rajčániová, M. 2010. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: IuraEdition, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
- [6] Lesáková, Ľ. a kolektív. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v BB, 2007. 208 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [7] Pavelková, D. 2010. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [8] Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2011. Bratislava: Slovak Credit Bureau, 2012. 31 s. ISBN 978-80-9711-090-1.
- [9] Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike za rok 2013. Bratislava: Slovak Credit Bureau, 2014. 31 s. ISBN 978-80-9711-092-5.
- [10] Synek, M. a kolektív. 2002. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „Investigating the impacts of current events of the world economy on marketing activities of companies“,

VEGA no. 1/0100/13 - project share is 50%; (2) „Alternative Models of Product Innovations Diffusion across EU Markets“, no. I-15-102-00, funded by internal grant of the University of Economics in Bratislava for young teachers, researchers and internal doctoral students; led by Ing. Bc. Peter Štetka, PhD. - project share is 50%.

Contact

Ing. Andrea Ondrušová
Matej Bel University, Faculty of Economics
Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, Slovakia
E-mail: andrea.ondrusova@umb.sk

COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE RESPONSIBILITY REPORTING OF THE LARGEST COMPANIES IN SLOVAKIA AND CZECH REPUBLIC

KOMPARATÍVNA ANALÝZA VYKAZOVANIA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI NAJVÄČŠÍCH PODNIKOV V SR A V ČR

Renáta Pakšiová, Miloš Tumpach, Petr Petera, Jaroslav Wagner¹

ABSTRACT

It is increasingly recognised that sustainability not only poses ethical issues but also has direct implications on economic performance. That is why solving issues regarding collecting, processing and reporting information on a company's corporate responsibility becomes an integral part of a sustainable management in practice. Sustainable development of a company is defined as a process the aim of which is to integrate a systematic management of business' environmental and social aspects with economic aspects to reach a sustainable development of business activities. The aim of this paper is to analyse and compare the state of matters regarding corporate responsibility reporting of the largest companies in SK and CZ before the responsibilities under corresponding transnational and national standards were applied, when reporting such information was (and still is) voluntary in both countries. Results of the research show an analogous state of matters regarding corporate responsibility reporting in both of the examined countries.

KEY WORDS

corporate responsibility, reporting of CSR, analysis of reporting in SK and CZ, sustainability

JEL CLASSIFICATION

D21, D23, K32, M00, M14

1. Introduction

Interest in sustainability and its implications for business has increased steadily. It is increasingly recognised that sustainability not only poses ethical issues but also has direct implications on economic performance. The development of the regulatory framework of markets, technical and organizational innovations, and new societal and consumer perceptions, have changed the business context and the determinants of corporate success.

The increase of the disclosure of social and environmental reporting (SER) may be attributed to a heightened public interest in issues related to corporate social responsibility (CSR), but is also likely driven by government policy in this area. Within the European Union

¹ doc. Ing. Mgr. Renáta Pakšiová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Department of Accountancy and Auditing, e-mail: renata.paksiova@euba.sk,
prof. Ing. Miloš Tumpach, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Department of Accountancy and Auditing, e-mail: tumpach@euba.sk,
Ing. Petr Petera, Ph.D., University of Economics in Prague, Faculty of Finance and Accounting, Department of Management of Accounting, e-mail: petrpetera@gmail.com,
doc. Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D., University of Economics in Prague, Faculty of Finance and Accounting, Department of Management of Accounting, e-mail: wagner@vse.cz.

(EU), a rather harmonized approach of regulations on SER and the respective disclosure practice could be expected, because the EU directives provide requirements for the regulations in the member states. Nonetheless major differences in content, quality, depth and form of disclosure can be found among reports in different EU countries. (IPRI, CSR reporting, 2016)

While Northern and Western European companies apply relatively stable procedures for reporting information on social and environmental responsibility, Central and Eastern European companies provide such information in a significantly random and non-systemic way. (Fifka, 2012, Fifka, 2013, Wensen et al., 2011)

The first research in the field of corporate responsibility reporting was performed in SK and CZ within “CSR-Reporting in Central – and Eastern Europe” project. This project was conducted by a research team of eleven countries of Central and Eastern Europe (Estonia, Lithuania, Latvia, Poland, Czech Republic, Slovak Republic, Slovenia, Hungary, Croatia, Bulgaria, Romania), Germany and Austria (IPRI, CSR reporting, 2016). Coordinator was the International Performance Research Institute located in Stuttgart, Germany (IPRI-institute, 2016). Slovak Republic was represented in the research by two members of the Department of Accountancy and Auditing, prof. M. Tumpach and doc. R. Pakšiová, and CZ by three members of Department of Management of Accounting, prof. B. Král, doc. J. Wagner and Ing. P. Petera. (IPRI, CSR reporting, 2016)

The research for conducted comparative analysis within this paper was performed on published annual reports, corresponding reports and websites of companies for accounting periods ending in 2012-2013 in SK and CZ (the last published information by the end of 2014). The accounting periods were chosen in light of a voluntary and then legally non-required attitude of companies to the reporting the corresponding information on a corporate responsibility. A research methodology consisted of filtering 50 largest companies based on their revenues published in financial statements in SK and CZ. (Register UZ, 2015, Finstat, 2015, Czech top companies, 2014) The sample for the content analysis consists of 50 biggest companies by sale of each country – SK and CZ from industry retail, energy, construction, information and communication and manufacturing. Defined after NACE code (EC Europa, 2015) considered are: C – Manufacturing, D – Electricity, gas, steam and air conditioning supply, F – Construction, G – Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles, J – Information and communication.

The aim of this paper is to analyse and compare the state of matters regarding corporate responsibility reporting of the largest companies in SK and CZ before the responsibilities under corresponding transnational and national standards were applied. Recently, the reporting of non-financial information has been one of the most actual issues for companies in light of an incoming effectiveness of regulations in SK and CZ referring to Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups

2. Corporate responsibility reporting in current laws of European Union, of SK and of CZ

European Union is aware of the importance of the sustainable development strategy and of the opportunity and risks of economics globalisation process in this field. Thus, it endorses this social responsibility in its strategies and reflects this attitude in its legal acts on business environment in EU. (Kubaščíková, 2008, Kubaščíková, 2010)

Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC write: “*The management report and the consolidated management report are important elements of financial reporting. A fair review of the development of the business and of its position should be provided, in a manner consistent with the size and complexity of the business. The information should not be restricted to the financial aspects of the undertaking's business, and there should be an analysis of environmental and social aspects of the business necessary for an understanding of the undertaking's development, performance or position. In cases where the consolidated management report and the parent undertaking management report are presented in a single report, it may be appropriate to give greater emphasis to those matters which are significant to the undertakings included in the consolidation taken as a whole. However, having regard to the potential burden placed on small and medium-sized undertakings, it is appropriate to provide that Member States may choose to waive the obligation to provide non-financial information in the management report of such undertakings.*”

Directive 2014/95/EU: *Disclosure of non-financial and diversity information* requires certain large companies to disclose relevant non-financial information to provide investors and other stakeholders with a more complete picture of their development, performance and position and of the impact of their activity. The directive applies to certain large companies and groups with more than 500 employees. Such companies are required to give a review of policies, principal risks and outcomes, including on environmental matters, social and employee aspects, respect for human rights, anti-corruption and bribery issues, diversity on boards of directors. If companies do not have a policy on one of these areas, the non-financial statement should explain why not. Companies are given the freedom to disclose this information in the way they find useful or in a separate report. In preparing their statements, companies may use national, European or international guidelines such as the UN Global Compact. The European Commission will produce non-binding guidelines on how to report non-financial information by December 2016. Member States of EU shall bring into force the laws, regulations and administrative provisions necessary to comply with this Directive by 6 December 2016. Member States shall provide that the provisions referred to in the first subparagraph are to apply to all undertakings within the scope of Article 1 for the financial year starting on 1 January 2017 or during the calendar year 2017. (EUR-LEX, 2016)

Both countries, SK and CZ, as well as all EU Member States, must incorporate this modification in their legislation.

Act No. 130/2015 Coll. in Slovak Republic (from may 2015), amending Accounting Act No. 431/2002 Coll., entered into force on July 1, 2015 and is published in insert 40/2015 of the Collection of Laws of the Slovak Republic. Its provisions regulate measurement methods according to Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. This amendment was adopted based on the request of the Directive that Member States shall bring into force the laws, regulations and administrative provisions necessary to comply with this Directive by July 20, 2015.

Section 20 of Accounting Act No. 431/2002 Coll. was supplemented by Act No. 130/2015 Coll., with paragraphs 9 to 15 with the following wording. The following provisions on non-financial information reporting shall enter into force on January 1, 2017 (MF SR, 2016):

“(9) A public-interest entity, with the exception of an accounting unit according to Section 17b with the average calculated number of employees for the accounting period exceeding 500 employees, will also provide in its annual report non-financial information regarding the development, performance, position and effect of the accounting unit activity on the environmental, social and employment issues, information regarding the respecting of human rights and information concerning the fight against bribery and corruption (hereinafter referred to as the “social responsibility area”) whereas it will provide at least

a) a brief description of the business model;

b) a description and the results of the policy applied by the accounting unit in the social responsibility area;

c) a description of the main risks related to the accounting unit impact on the social responsibility area, which ensue from the accounting unit activity that could have adverse consequences, and when appropriate, also a description of the business relations, products or services provided by the accounting unit and a description of the way in which the accounting unit manages the above risks;

d) significant non-financial information regarding the accounting unit activity according to the individual activities;

e) a reference to the sums shown in the financial statements and an explanation of such sums as regards their impact on the social responsibility area, if appropriate....”

Accounting Act No 563/1991 Coll. in Czech Republic, amended by Act No. 221/2015 Coll., introduces, among other, a categorisation of accounting units into micro, medium and large accounting units, and for large accounting units a responsibility to compile and publish reports on payments to governments. Section 21 – Annual Reports, regarding the content of annual reports in the context of non-financial information reporting in line with EU directives, has not been amended yet, as it has been in SK.

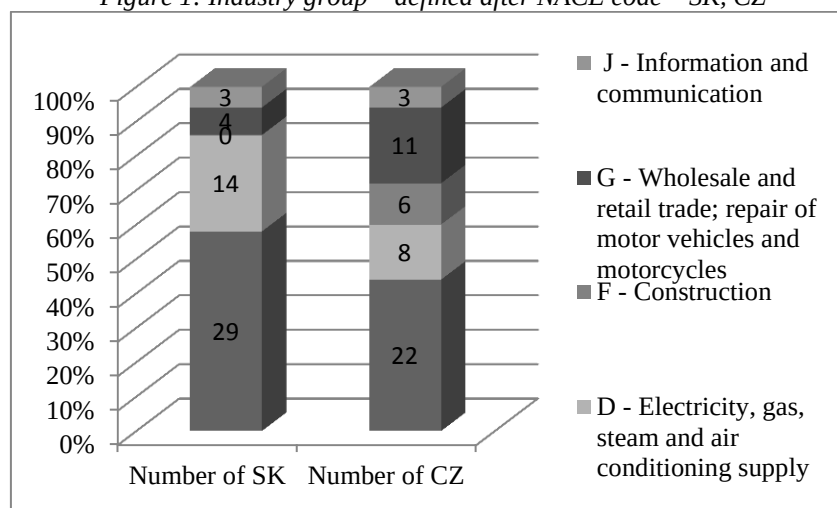
3. Comparative analysis of data from research in SK and CZ

Data for the paper on reported information on corporate social responsibility were obtained by means of examination, recording and quantitative analysis of the examined facts from freely available online information sources of both countries, websites of companies and annual reports of companies – SK (Register UZ, 2015; Finstat, 2015; websites of reviewed companies) and CZ (Peters, P., Wagner, J., and Bouckova, M., 2014); (Czech top companies, 2014; websites of reviewed companies). In both countries, we selected 50 largest companies by their net sales. Within the examined sample we were determining a count in both countries: companies of industry groups; ownership form of companies; companies' market orientation; CSR reporting form; type of CSR report from stand alone sustainability report, language of standalone sustainability report, frequency of public standalone sustainability report. These results were later compared for both countries and illustrated in graphs.

a. Numbers of largest companies from industry groups

In the examined sample, both countries comprise companies from an industrial sector in categories of J, G, D and C. The only category not represented in the sample is a category of industry F – Construction, in SK, a fact that can be attributed to the criteria of a sample selection (the largest companies by net sales) and to the examined period of reporting (for 2012, 2013), as well as to an ongoing crisis in the construction industry.

Figure 1: Industry group – defined after NACE code – SK, CZ

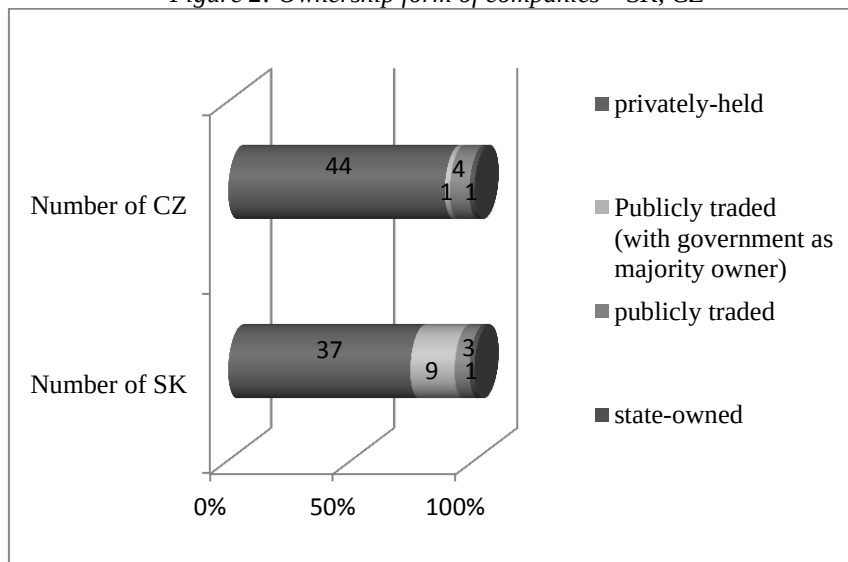


Source: own processing

b. Ownership form of companies

Considering the common economic history of both countries, and the privatisation process of the past, results of an analysis of the largest companies' ownership form multiplicity do not differ that much. Private ownership, predominantly of a foreign origin, prevails in both countries (44 out of 50 companies from CZ and 37 out of 50 companies from SK). Given an insufficiently developed stock market in both countries, there is only a small number of publicly traded companies.

Figure 2: Ownership form of companies – SK, CZ



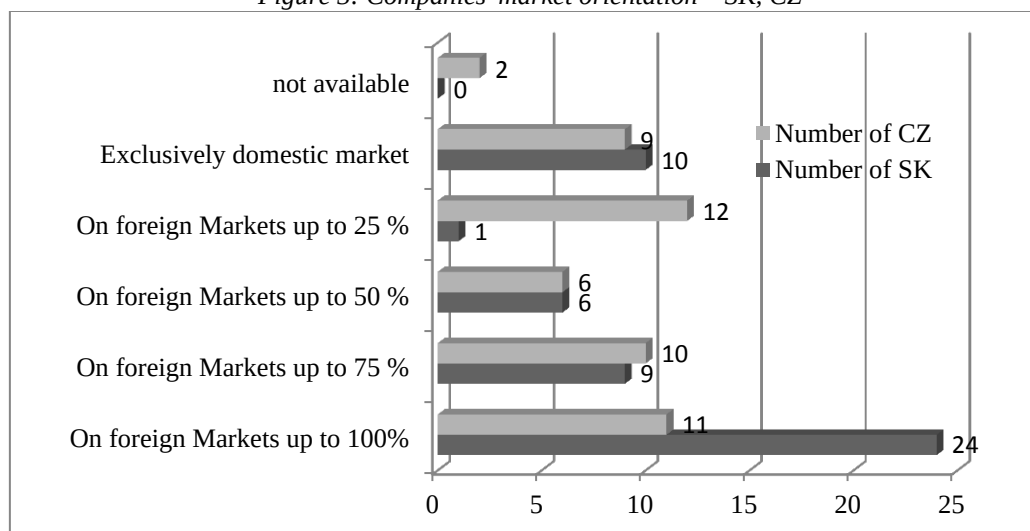
Source: own processing

c. Companies' market orientation

An analogous result has been reached in both countries also in case of companies of categories: oriented on foreign markets up to 50%, oriented on foreign markets up to 75 %, oriented on exclusively domestic market and not available of this information about orientation of companies. A significant difference has been observed in case of companies oriented solely on foreign markets, that reaches almost 50% of companies in SK (24 out of 50

companies in SK) and 10% of companies in CZ (11 out of 50 companies in CZ). The difference has also been observed in case of orientation on foreign markets – up to 25%, while in SK this orientation has been confirmed only by one company, and in CZ, 12 companies.

Figure 3: Companies' market orientation – SK, CZ

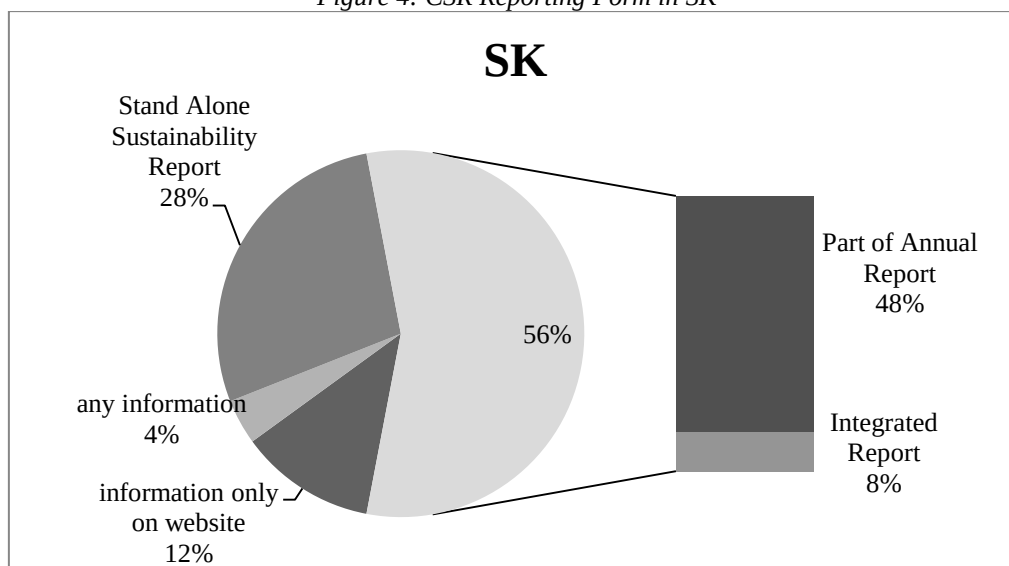


Source: own processing

d. CSR Reporting Form

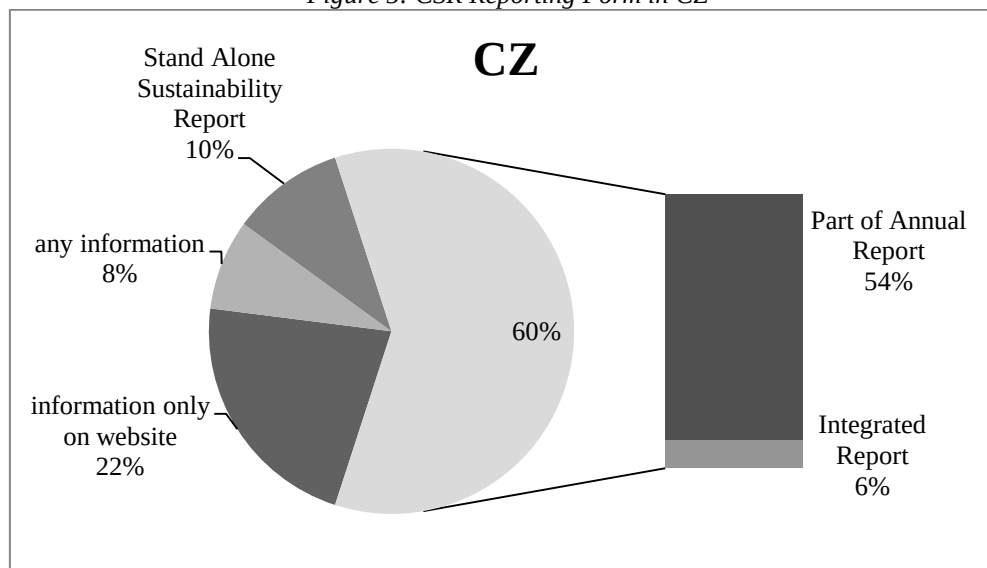
While examining the multiplicity of CSR reporting forms, we, again, discovered an analogy in SK and CZ in the determined number of reporting forms – part of annual report and integrated report (SK 56% and CZ 60%). A difference has been observed in case of reporting of standalone sustainable reports (SK 28% and CZ 10%) and in case of information only on website (SK 12% and CZ 22%).

Figure 4: CSR Reporting Form in SK



Source: own processing

Figure 5: CSR Reporting Form in CZ

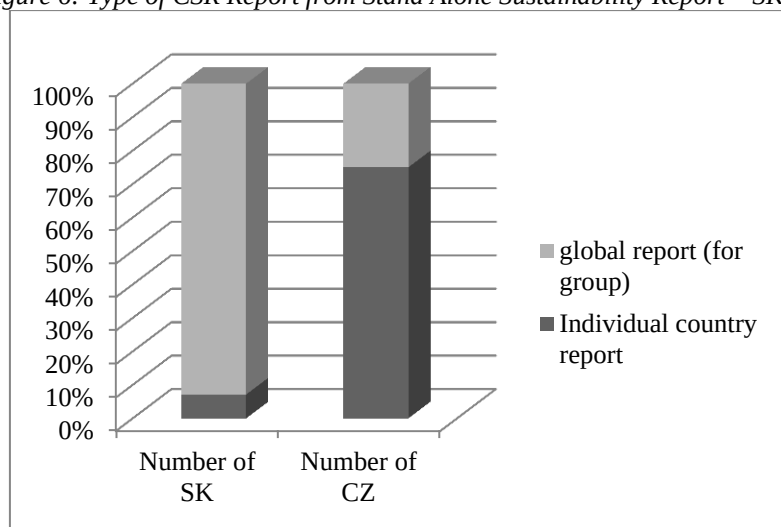


Source: own processing

e. Type of CSR Report from Standalone Sustainability Reports

In case of CSR report type from stand alone sustainability reports in SK, a global report prevails, a fact, that can be attributed to a private form of ownership, where parent companies compile stand alone sustainability reports for the whole group of companies.

Figure 6: Type of CSR Report from Stand Alone Sustainability Report – SK, CZ

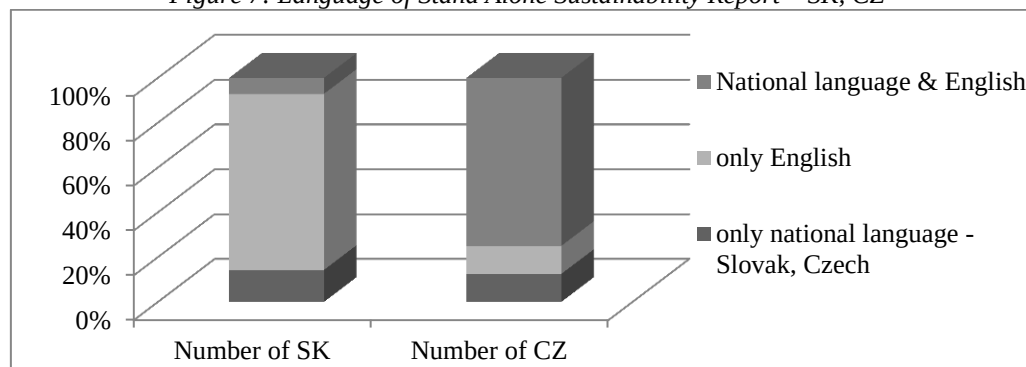


Source: own processing

f. Language of Standalone Sustainability Reports

Prevailing language in case of standalone sustainability reports is English in both countries, either as the only language of a report, or the second one after a national language. This resulted was anticipated, given the prevailing private form of ownership, predominantly of foreign origin. Prevailing form of standalone sustainability reports is a global report (for group of companies).

Figure 7: Language of Stand Alone Sustainability Report – SK, CZ



Source: own processing

g. Frequency of Public Standalone Sustainability Reports

Analysis of the frequency of standalone sustainability reports shows that prevailing in both countries (SK and CZ) is an annual report. In SK, given the great share of foreign ownership companies with foreign markets orientation, standalone sustainability reports are in 100% annual reports.

Figure 8: Frequency of Public Stand Alone Sustainability Report – SK, CZ



Source: own processing

4. Conclusion

Social responsibility reporting in the context of the sustainable development as a part of non-financial information reporting is steadily increasing on a transnational and a national level. SK and CZ as EU Member States are gradually introducing requirements of Directive 2013/34/EU into their legislations. SK has already introduced provisions on social responsibility reporting into its Accounting Act based on requirements of Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, entering into force on January 1, 2017. Czech Republic is currently in the process of updating its legal norms in the context of these Directives.

Comparative quantitative analysis of reported facts on corporate social responsibility before adopting legal acts on an European level and later on the level of member states, specifically SK and CZ (for 2012, 2013), shows analogous results in examined areas.

These results can be attributed to the fact that we examined the largest companies by their net sales in both countries with foreign investors and majority owners predominantly from Western European countries, where social responsibility reporting has had a long tradition. This is corresponding to the fact that the prevailing reporting form is an integral part (more than 50%) of an annual report and the prevailing language is English (or one of two report language) in both examined countries.

Acknowledgement

This paper is an outcome of two complementary research projects: (1) „ *Retention and Development of Business Property of Company as a Relevant Tool for Sustainable Development* “, VEGA no. 1/0512/16 - project share is 50%; (2) Grant No. F1/37/2016 – research financed by the Internal Grant Agency of the University of Economics, Prague – project share is 50%.

References

- [1] Fifka, M. 2012. *The development and state of research on social and environmental reporting in global comparison*. Journal für Betriebswirtschaft, 62, 45-84.
- [2] Fifka, M. 2013. *Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective – a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis*. Business Strategy and the Environment, 22, 1-35.
- [3] Kubaščíková, Z. 2010. Finančné vykazovanie v kontexte trvalo udržateľného rozvoja: Financial reporting in sustainable development context. In *Účetníctví v procese světové harmonizace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Nakladatelství Oeconomica, 2010, pp.115-117. ISBN 978-80-245-1685-1.
- [4] Kubaščíková, Z. 2012. *Vkladanie elektronickej účtovnej závierky do registra účtovných závierok*. In *Účtovný TIP : newsletter otázok, odpovedí a účtovných aktualít*. - Bratislava : VERLAG DASHÖFER, 2012. - ISSN 1336-5207. - Č. 25-26 (7. decembra 2012), s. 18.
- [5] Kubaščíková, Z., 2008. Sustainable development reporting. In *Management information systems : the International scientific journal*. - Subotica ; Bratislava : University of Novi Sad, University of Economics Bratislava, pp. 19-23. ISSN 1452-774X.
- [6] Petera, P., Wagner, J., and Bouckova, M., 2014. An Empirical Investigation Into CSR Reporting by the Largest Companies with their Seat in the Czech Republic. In *Idimt-2014: Networking Societies - Cooperation and Conflict*. Prague: University of Economics, pp. 321-329. ISBN 978-3-99033-340-2.
- [7] Wensen, K. V., Wijnand, B., Klein, J. & Knopf, J. 2011. *The state of play in sustainability reporting in the EU*.
- [8] Finstat, 2015. *Reports of companies*. <http://www.finstat.sk/>, [accessed 20. 01. 2015].
- [9] Financial Administration SR, 2015. *SK NACE*. https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickychCinnosti.pdf, [accessed 20. 01. 2015].
- [10] EC Europa, 2015. http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html, [accessed 20. 01. 2015].
- [11] Czech top companies, 2014. <http://www.czechtop100.cz> , [accessed 20. 11. 2014].
- [12] Register UZ, 2015. *Register*. <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>, [accessed 20. 01. 2015].
- [13] EUR-LEX, 2015. *Directive 2013/34/EU*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0034&qid=1450700084886&from=EN> [accessed 20. 12. 2015].

- [14] EUR-LEX, 2016. *Directive 2014/95/EU*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> [accessed 20. 02. 2016].
- [15] websites of reviewed companies.
- [16] MFSR, 2016. *Act No. 130/2015 Coll., amending and supplementing Act No. 431/2002 Coll. on Accounting*. http://www.mfsr.sk/en/Components/CategoryDocuments/s_LoadDocument.aspx?categoryId=482&documentId=691, [accessed 07. 03. 2016].
- [17] IPRI, CSR reporting, 2016. *Research consortium*. <http://www.csr-reporting.org/index.php/researchconsortium.html>, [accessed 07. 03. 2016].
- [18] IPRI-institute, 2016. *International Performance Research Institute*. www.ipri-institute.com, [accessed 07. 03. 2016].

Contact

doc. Ing. Mgr. Renáta Pakšiová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: renata.paksiova@euba.sk

prof. Ing. Miloš Tumpach, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: tumpach@euba.sk

Ing. Petr Petera, Ph.D.

University of Economics in Prague, Faculty of Finance and Accounting
nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3, Czech Republic

E-mail: petrpetera@gmail.com

doc. Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D.

University of Economics in Prague, Faculty of Finance and Accounting
nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3, Czech Republic

E-mail: wagner@vse.cz

COMMUNICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ENTREPRENEURS IN THE EXAMPLES MUNICIPALITY OF TOWN ZNOJMO

KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PODNIKATELŮ NA PŘÍKLADECH OBCE MĚSTO ZNOJMO

Věra Plhoňová¹ and Markéta Sanalla²

ABSTRACT

The current public administration is facing many challenges, which bring not only changes in the business sector, but also still proceeding modernization of the entire state apparatus. One of the tokens of modernization is increasing pressure on efficiency, which should help to comprehensively utilize all the benefits of reformed governance. Effective communication of public administration has become the theme of the present text, which on a platform of theoretical knowledge of public administration creates the results of the partial research in this area using the example of the municipality Town of Znojmo. According to current trends, municipality uses modern communication channels in an effort to improve communication with business, but as research has shown, that is necessary to continue use also the classical means of communication such as local radio or newspapers.

KEY WORDS

Communication, Efficiency, Public administration, Reform.

JEL CLASSIFICATION

M19, D73, H79, H 83

1. Úvod

Efektivní komunikace veřejné správy s občany, potažmo s podnikatelskou sférou, je jednou z nejviditelnějších oblastí současné veřejné správy. Právě zde se nejvíce projevují výsledky tzv. reformy veřejné správy, která probíhá v České republice již od počátku 90. let 20. století. Některé fáze reformy, jako bylo nové územní členění státu či upřesnění formulace přenesené a samostatné působnosti obcí, byly již více méně zdárně dokončeny. Dá se jednoznačně říci, že současnou prioritou reformy je zkvalitnění služeb veřejné správy, kam bezpochyby patří také komunikace s veřejnou správou. Vyšší efektivita má být viditelná nejen v rozsahu samostatné i přenesené působnosti obcí, ale i v oblasti všech dalších služeb orgánů státní správy. To vše dle zásadního hesla modernizace, které staví občana do pozice klienta veřejné správy.

Dlouhodobý výzkum, který v této oblasti provádí Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, ukazuje, že právě komunikace podnikatelské sféry s úřady veřejné správy je jedním z nejdiskutovanějších problémů současného podnikatelského prostředí. Avšak je třeba upozornit na to, že vstřícných kroků je třeba učinit na obou stranách tohoto komunikačního kanálu: jak ze strany veřejné správy, tak ze strany samotné podnikatelské sféry. Minimální

¹ Ing. Věra Plhoňová, Ph.D., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o, plhonova@svse.cz

² PhDr. Markéta Sanalla, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o, sanalla@svse.cz

podmínkou pro efektivní komunikaci je ochota všech zúčastněných stran využít nových nástrojů e-Governmentu. Mezi tyto zásadní výzvy lze bezpochyby zařadit počítačovou gramotnost podnikatelů, která není stále samozřejmostí, zvláště v zemědělských pohraničních oblastech regionu Znojmo.

Tento výzkum však v oblasti komunikace podnikatelů s veřejnou správou přinesl zásadní zjištění, které není překvapením: veřejná správa může využívat všech benefitů modernizace, aniž by opominula klasické komunikační kanály, jako je místní rozhlas či noviny. Tyto osvědčené prostředky mohou v kombinaci s novými technologiemi přinést kýžený efekt, tedy efektivní veřejnou správu nejen ve velkých městech, ale především v odlehlých regionech.

2. Stěžejní pojmy výzkumu

Komunikace představuje základní prostředek dorozumívání se mezi lidmi. (Armstrong, 2009) Součástí umění manažerské práce je i rychlá a spolehlivá komunikace. (Vodáček, Vodáčková, 2006) S probíhající modernizací jsou do veřejné správy začleňovány i nové nástroje, o kterých se hovoří jako o komplexním systému tzv. e-Governmentu. Ten je nejen nástrojem pro budování informační společnosti, ale především zprostředkovává komunikaci s institucemi veřejné správy v elektronické podobě. Modernizace veřejné správy, spojená s její zásadní elektronizací, však stále probíhá a s dalšími splněnými úkoly se objevují nové výzvy a také problémy.

Přestože se předkládaný výzkum soustředí na úzkou výšeč veřejné správy, tedy na oblast komunikace podnikatelské sféry s Městem Znojmo, je pro úplnost třeba předložit definici veřejné správy, na které je celý koncept výzkumu postaven. V odborné literatuře existuje celá řada definic pojmu veřejná správa. Shodným znakem všech definic je postulát, že se ve své podstatě jedná o činnost, která zajišťuje správu veřejných věcí. Petr Průcha a Karel Schelle pak ve své knize Základy místní správy doplňují další definici, tedy že „veřejnou správou se ve společnosti zorganizované ve stát velmi obecně řečeno rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě. Pro tuto výkonnou moc je přitom charakteristické, že se jedná především o veřejnou moc,“ (Průcha, Schelle: 1995).

Reformy a všechny komplexní změny ve veřejné správě jsou v současnosti tak obsáhlé, že systém veřejné správy přináší celou řadu nových výzev. To dobře vystihují přední odborníci na danou tematiku Richard Pomahač a Olga Vidláková: „Veřejná správa představuje sociální problém. Lidé se dlouhodobě domnívají, že jde o problém, který vyžaduje řešení, a není proto divné, že se doširoka rozvinula teorie veřejné správy v mnoho podobách. A tak vznikly další problémy. Například to, že ne vše, co se o veřejné správě píše a učí, odpovídá skutečnosti. Anebo že teorie veřejné správy není prakticky známa všem těm, kteří vystupují jako experti v otázkách veřejné správy“ (Pomahač, Vidláková, 2002).

Je nutné také doplnit, že efektivní komunikaci ve veřejné správě přinesla možnost elektronické komunikace, což je „předávání datových zpráv mezi orgány veřejné moci navzájem a mezi těmito orgány a jinými třetími subjekty“ (Macková, Štědroň, 2009). Právní předpisy nesou obecnou povahu. Obecnou povahu nese zákon č. 40/1964 S., občanský zákoník, který v paragrafu 40 odst. 3 stanoví, že je-li právní úkon učiněn elektronickými prostředky, může být podepsán elektronicky podle zvláštních předpisů. Také některé právní předpisy i přesně upravují možnost elektronické komunikace jen v daných případech a agendách. Jako příklad si můžeme uvést zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, který v paragrafu 37 odst. 2 stanoví, že podání, tj. úkon směřující vůči správnímu orgánu, je možno učinit též v elektronické podobě podepsané zaručeným elektronickým podpisem.

Elektronizovaná veřejná správa je postavena na základních principech komunikace. „Komunikace není z hlediska subjektu jenom něčím vnějším, ale souvisí také s myšlením

a emocemi každého zúčastněného jednotlivce, není jenom sdělováním, ale také participací, nemá jenom věcný, ale i vztahový charakter." (Heger, 2012). Komunikace začíná u zdroje, který prostřednictvím určitého média vysílá kódovanou zprávu. Příjemce zprávu dekoduje a autorovi poskytuje zpětnou vazbu. Může se stát, že příjemce zprávu nepochopí. Nepochopení zprávy může být způsobeno chybou v některé části komunikačního řetězce nebo šumem, který komunikační proces deformuje. (Karlíček, Král, 2011)

Je třeba zdůraznit, že komunikace uvnitř obce je mnohem formalizovanější, než je tomu u komunikace v soukromých či v jiných nestátních organizacích. Je to dáno hlavně tím, že pracovníci veřejné správy mohou činit jen to, co jim dovoluje zákon. Při komunikaci uvnitř organizace se uplatňuje lineární model komunikace, tento model je typický jak pro veřejnou správu, tak i pro většinu soukromých organizací. Lineární model komunikace znamená, že nadřízení sdělují příkazy svým podřízeným. (Heger, 2012).

Komunikace uvnitř byrokratické organizace je závislá na politickém řízení a na právním prostředí. Rozhodování tedy musí probíhat podle norem, zákonů, ale také podle vnitřních předpisů úřadu a podle pokynů nadřízených. Pomahač ve své knize uvádí, že úředník se může rozhodovat dvěma způsoby, a to sám, protože si myslí, že je to tak správné, anebo proto, že se to tak má podle jeho kolegů a nadřízených dělat. Pomahač tuto situaci rozhodování nazývá zvykovým právem. (Pomahač, 1999)

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, komunikace uvnitř úřadu je hierarchizovaná. Odvíjí se tedy od pravomocí a kompetencí volených představitelů a zaměstnanců úřadu. Je tedy logické, že u různých pozic, je různá dostupnost informací. V dnešní době v úředním styku převažuje elektronická komunikace. Přesto to není jediný prostředek, kterým dochází k výměně informací v úřadech. Při veškeré komunikaci by měla být dodržována jednotnost ve vedení a řízení, tedy i předávané informace by měly pocházet od jedné osoby a neměli by si nikdy vzájemně rozporovat (Lawton, Rayner, Lasthuizen, 2013).

3. Komunikace Městského úřadu Znojmo

a. Podnikatelská sféra jako recipient výstupů veřejné správy

Podnikatelé, žijící v dané obci, mají právo být o dění v obci informováni což je nejen jejich základní občanské právo, ale především podmínka k plynulému fungování jejich podnikání. K informování občanů obce může obec používat několik komunikačních kanálů. V současné době dochází k rozvoji a stále větší popularitě internetové komunikace. Nové formy komunikace jsou využívány hlavně mladšími lidmi, obec ale musí pamatovat i na starší občany, kteří většinou preferují komunikaci pomocí tisku.

- Specifika komunikačních kanálů je patrná také pro obce různých velikostí. Dá se konstatovat, že v menších obcích, kde se úředníci a občané navzájem znají, probíhá komunikace na jiné úrovni než je tomu ve větších obcích, ve kterých se úředník s klientem vidí poprvé. Při komunikaci hraje hlavní roli úředník, klient je tedy závislý na průběhu komunikace uvnitř úřadu a nemůže ji zcela ovlivnit, ale musí se komunikaci s úředníkem přizpůsobit. (Heger, 2012)
- Úřad by si pro komunikaci s podnikateli měl stanovit komunikační strategii, kterou se bude řídit. Komunikaci obce můžeme rozdělit do dvou základních rovin, a to roviny povinné komunikace a roviny nepovinné komunikace.
- Rovina povinné komunikace – je určena standardy chování, které vyplývají ze zákonů, vyhlášek a norem. Vytváří předpoklady pro činnost veřejné správy. Je určována zejména právem každé fyzické i právnické osoby na informace, které mají orgány veřejné správy k dispozici. (Heger, 2012)
- Rovina nepovinné komunikace – tato rovina není ošetřena zákonem. Vychází z tradic, kultury, obecných zvyklostí a představ o slušnosti. Zároveň respektuje místní specifika

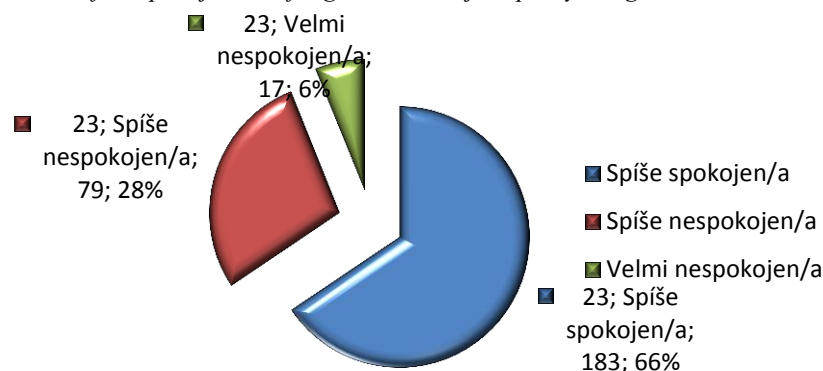
a reaguje na konkrétní problémy a snaží se najít jejich řešení. Také vytváří, formuje a upevňuje občanskou společnost. (Heger, 2012)

3.2 Výsledky výzkumu

V rámci tohoto článku jsou předkládány dílčí výsledky, shrnují dosavadní poznatky, jež se zaměřují na oblast veřejné správy v regionu Znojmo. Níže jsou uvedeny výstupy výzkumu, který probíhal na Soukromé vysoké škole ekonomické Znojmo v akademickém roce 2014/2015. Dotazníkového šetření se zúčastnilo na 96 respondentů z podnikatelské sféry včetně drobných živnostníků. Tito byli obesláni e-mailem nebo jim byl dotazník předán v papírové podobě k vyplnění.

První, zásadní otázkou, která směřovala na respondenty s podnikatelské sféry, byla snaha zjistit jejich celkovou subjektivní spokojenost s výstupy veřejné správy. Otázka zněla: "Jak jste spokojen/a s fungováním veřejné správy ve vašem regionu?". Jednalo o uzavřenou otázku a nejčastěji zvolenou odpovědí byla možnost "spíše spokojen", kterou zvolilo 60 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost "spíše nespokojen", kterou zvolilo 26 % dotazovaných, 8 % dotazovaných zvolilo variantu "velmi spokojen" a pouze 6 % respondentů je s fungováním veřejné správy velmi nespokojeno.

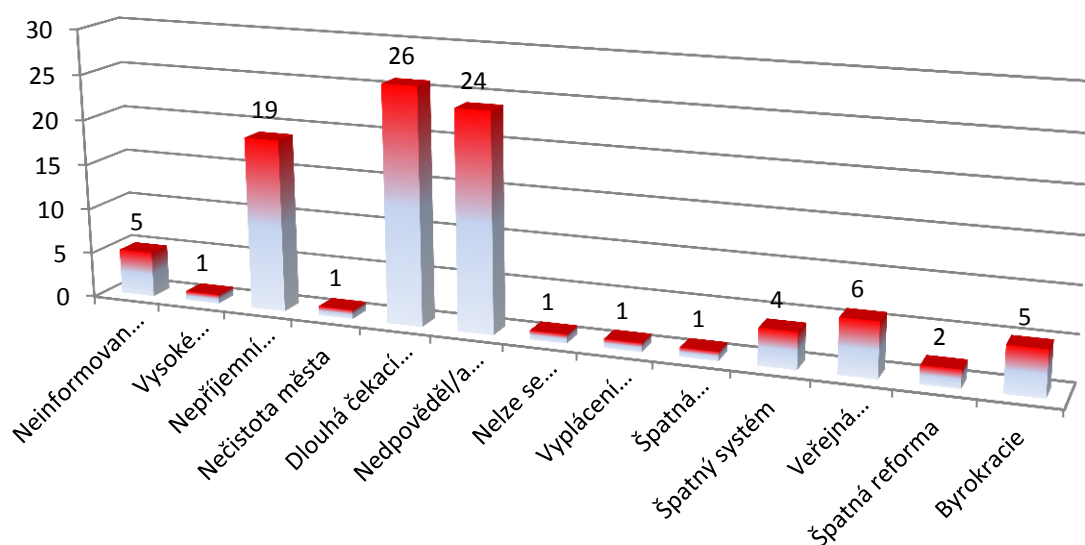
Graf 1: Spokojenost s fungováním veřejné správy v regionu



Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavé jsou i výsledky šetření, kde jsme se dále ptali po důvodu nespokojenosti respondentů. Byla určena pouze pro ty respondenty, kteří v předchozí otázce uvedli, že jsou "spíše nespokojeni" nebo "velmi nespokojeni" s fungováním veřejné správy. Protože se jednalo o otázku otevřenou, byl zjištěn široký okruh odpovědí. Po následné analýze bylo zjištěno, že nejvíce respondentům vadí dlouhé čekací doby a doby vyřízení. Tato odpověď byla zvolena celkem dvacet šestkrát. Za další zásadní problémy, které byly respondenty voleny nejvíce krát, jsou považovány například neochotní a arogantní úředníci, dotazovaným se také nelíbí systém veřejné správy nebo například tvrdí, že veřejná správa nefunguje tak, jak by měla. Dalšími méně častými odpověďmi byly například byrokracie, špatný systém nebo neinformovanost. Dvacet čtyři dotazovaných neodpovědělo vůbec.

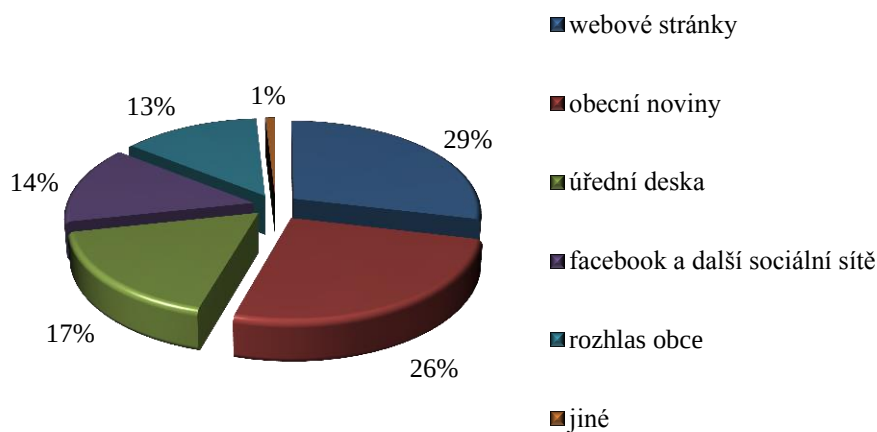
Graf 2: Specifikace důvodů nespokojenosti



Zdroj: Vlastní výzkum

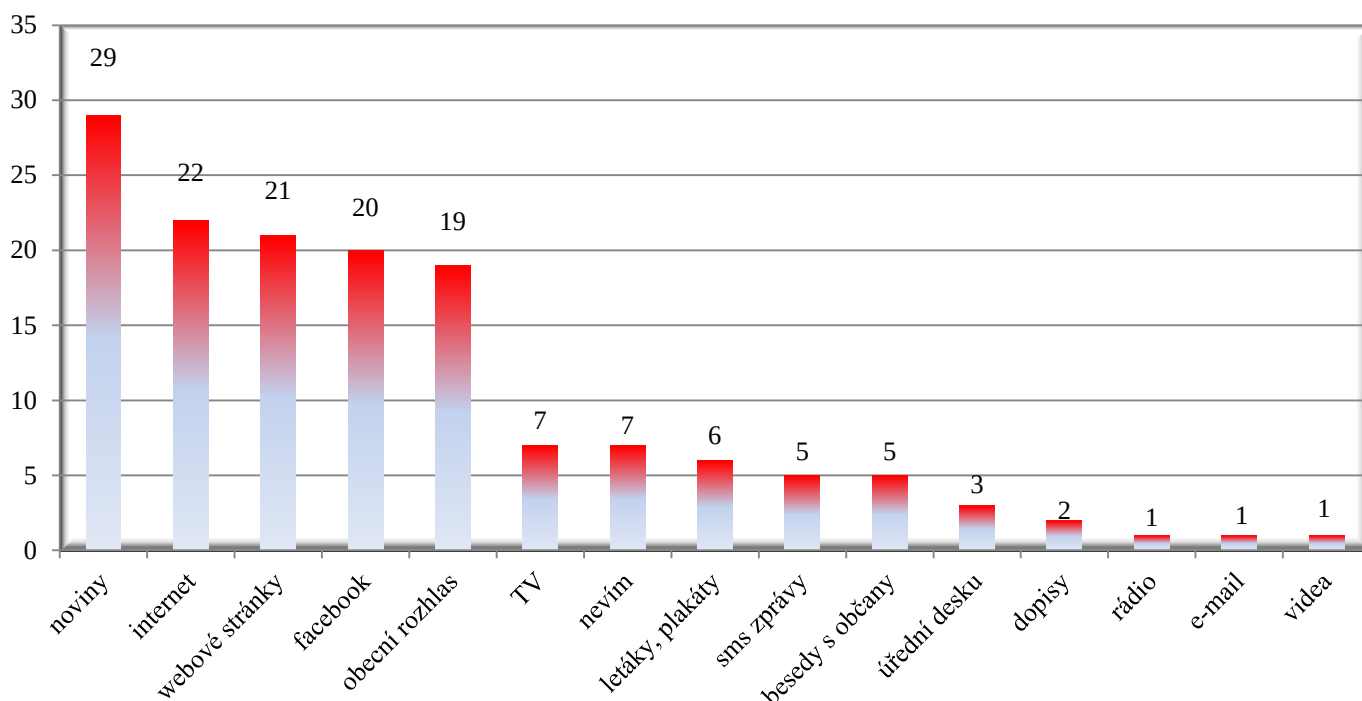
Otázka, která byla pro tento výzkum zásadní, zněla: Využil/a jste někdy jako podnikatelský subjekt některou z níže uvedených služeb, které poskytuje veřejná správa? Nejčastější odpovědí byla možnost Výpis z katastru nemovitostí, nejčastějšími odpověďmi byly Výpis z Rejstříku trestů a Czech POINT, naopak nejméně podnikatelé využívají Centrální úložiště ověřovacích položek, Úschovna systému Czech POINT nebo Vydání ověřeného výstupu ze Seznamu kvalifikovaných dodavatelů.

Graf 3: Zkušenost s komunikačním prostředkem



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4: Postoj k hodnocení efektivnosti komunikačních prostředků?



Zdroj: vlastní výzkum

Pro výzkum v oblasti komunikace veřejné správy a podnikatelské sféry byla významná také otázka, která se ptala potom, který komunikační prostředek by Městský úřad Znojmo měl používat pro efektivní komunikaci. Jak je vidět z grafu, nejčastější odpovědi byly noviny. Na dalším místě se umístil internet a mezi odpověďmi nechyběla ani televize.

3.3 Obraz efektivní komunikace: Město Znojmo

Město Znojmo ke komunikaci využívá několik informačních kanálů. Mezi ty tradiční lze zařadit noviny, vydávané radnicí města Znojma. Nazývají se Znojenské listy. Dalším komunikačním prostředkem jsou webové stránky města Znojmo a Facebookové stránky města Znojmo.

Právě zde by měl podnikatel najít veškeré informace o úřadu, včetně tiskových zpráv, novinek a dokumenty, které radnice zveřejňuje dle konceptu tzv. otevřených dat. Nejvíce jsou podnikatelskou sférou využívány elektronické služby, pomocí kterých lze domluvit schůzku, podívat se na úřední desku. Webové stránky jsou rozděleny na tři základní sekce. První sekcí je Město a Samospráva, další Městský úřad a poslední Kultura a turismus. Nechybí zde ani informace od Městské policie a o veřejných zakázkách. Sekce Městský úřad nabízí pohled na rozdělení Městského úřadu na jednotlivé odbory. Součástí jsou také kontakty a adresy jednotlivých odborů. Pod touto sekcí umístěna elektronická úřední deska. Dále zde zájemci najdou informace o volných pracovních místech. Součástí druhé sekce je rovněž záložka jak si vyřídit, pod kterou návštěvníci najdou např. odkazy na různé typy žádostí.

Nelze pominout Facebook, který je dalším komunikačním prostředkem. Město Znojmo má svůj Facebookový profil od roku 2012. V současné době má město na Facebookových stránkách přes sedm tisíc fanoušků a jejich počet neustále narůstá. Na Facebookové stránky jsou umísťovány tiskové zprávy, pozvánky na různé události, které se ve Znojme budou konat. Znojmo na svém Facebookovém profilu také sdílí příspěvky a fotografie dalším znojemským institucím.

Novinkou v komunikaci je video ze zasedání zastupitelstva. První záznam ze zasedání zastupitelstva vznikl v únoru 2015. Video je umístěno na internetovém serveru Youtube.com pod jménem Záznamy znojenského zastupitelstva. Město Znojmo využívá také privátních

komunikačních prostředků, jako je místní frekvence privátního rádia či místní komerční noviny. Právě tento komunikační kanál se svou efektivitou řadí mezi nejdůležitější prostředky, přestože primárně nepatří k oblasti veřejné správy. Avšak rozsah a především široké publikum, pro které je frekvence rádia určena, skýtá řadu možností k využití. Je třeba připomenout, že Znojmo a přilehlá oblast Podyjí je primárně turistickou oblastí a tak je využití právě rádia pro podnikatele v regionu nenahraditelné především v oslovování potencionálních zákazníků. Město Znojmo jim jako jeden z hlavních pořadatelů kulturních akcí v regionu poskytuje cenné podnikatelské příležitosti

Závěr

Komunikace uvnitř organizace i komunikace organizace s okolím je základním předpokladem naplnění základního poslání každé organizace obecní úřady nevyjímaje. Je nutné při ní zachovávat základní požadavky, aby nedocházelo k informačnímu šumu, deformaci předávaných informací nebo jejich přehušnění směrem k příjemci.

Na základě výsledků dílčího výzkumu Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo lze konstatovat, že komunikace orgánu veřejné správy, tedy zkoumaného obecního úřadu Město Znojmo, je efektivní a podnikatele neshledávají žádné zásadní nedostatky. Jako dílčí nedostatek, který by pomohl s šířením informací do podnikatelské sféry především v turistickém ruchu, lze označit absenci obecního rozhlasu.

Při bližším dotazování se ukázalo, že obec Znojmo pro komunikaci obecní rozhlas vůbec nevyužívá, přestože technologii pro vysílání obecního rozhlasu má. Ten je využíván pro pravidelnou zkoušku sirén.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že informacemi, které občanům ve Znojenských listech nejvíce chybí, jsou právě informace, které se týkají investiční činnosti města. Na základě tohoto zjištění je obci navrženo, aby do Znojenských listů umístila investiční mapu. Do této mapy by měly být zakresleny projekty, které má obec rozpracované z minulých let, a dále projekty, které v konkrétním roce budou podle plánů probíhat. Součástí investiční mapy by měly být také údaje, o schváleném rozpočtu na projekt, jak se tento rozpočet daří udržovat, a jaká je skutečnost.

Od 1. března 2015 se zájemci mohou podívat na video ze zasedání zastupitelstva obce Znojmo. Toto video je umístěno na kanál Youtube. O tom, že je zasedání zastupitelstva zveřejněno a veřejnost se na něj může podívat v pohodlí svého domova dodnes, ovšem není zmínka. Chybí propagace této možnosti na internetových stránkách obce, na Facebookových stránkách, ve Znojenských listech, zkrátka veškerá propagace tohoto videa chybí. Na základě výzkumu Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo bude vedení radnice navrženo lépe propagovat vynaložené úsilí a především finance, které byly vynaloženy na komunikaci komunikaci. Na Facebookový profil města by měl být umístěn odkaz na toto video, stejně tak by mělo být video propagováno na webových stránkách města. O možnosti zhlédnutí videa by měla být zmínka také ve Znojenských listech a vhodná by byla případná kooperace s místní pobočkou hospodářské či agrární komory. Ty patří v regionu k váženým subjektům a právě jejich součinnost by napohla vzrůstu efektivity v oblasti komunikace podnikatelů s veřejnou správou.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., 2009 *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2] BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z., 2005 *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

- [3] HEGER, V., 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing2. ISBN 978-80-247-3779-9.
- [4] KARLÍČEK, M. - KRÁL, P., 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [5] MACKOVÁ, A. - ŠTĚDRŮ, B., 2009. *Zákon o elektronických úkonech a automatizované konverzi dokumentů*. Wolters Kluwer, Praha. ISBN 978-80-7357-472-7
- [6] LAWTON, A. - RAYNER, J – LASTHUIZEN, K., 2013. *Ethics and management in the public sector*. London: Routledge. Routledge masters in public management. ISBN 978-0-415-57759-5.
- [7] POMAHÁČ, R., 1999. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV. ISBN 8085866420.
- [8] POMAHÁČ, R. - VIDLÁKOVÁ, O., 2002. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, ISBN 8071797480
- [9] PRŮCHA, P. - SCHELLE, K., 1995. *Základy místní správy*. Brno : Iuridica Brunensia. ISBN 80-85964-00-7
- [10] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. Routledge masters in public management. ISBN 80-726-1143-7.

Contact

Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o.
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo
E-mail: plhonova@svse.cz

PhDr. Markéta Sanalla
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o.
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo
E-mail: sanalla@svse.cz

ELECTRONIC COMMUNICATION OF ENTREPRENEURS WITH THE PUBLIC ADMINISTRATION (LEGAL ASPECTS)

ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA PODNIKATEĽOV S VEREJNOU SPRÁVOU (PRÁVNE ASPEKTY)

Anna Románová, Karolína Červená¹

ABSTRACT

Recently, a significant attention is paid to matters of computerisation of commerce and public administration (e-government). The authors hereto will therefore within this paper deal with the development and the state of the art of legal regulation of electronic communication between entrepreneurs and business companies on the one hand and public administration authorities on the other and availability of electronic services of public administration in Slovak Republic, which will create the fundamental theoretical basis for further research from the perspective of practical application of e-government services within the circumstances given in Slovak Republic.

KEY WORDS

E-government, public administration, tax administration, electronic communication

JEL CLASSIFICATION

K00; H70

Úvod

Vstup Slovenska do Európskej únie (EÚ) vyvolal nové požiadavky týkajúce sa technicko-informačnej a komunikačnej politiky, predovšetkým v oblastiach integrácie informačných systémov vnútri verejnej správy, ako aj smerom k občanom a podnikateľskej sfére, pričom primárnou podmienkou realizácie takejto politiky bola a je implementácia smerníc pochádzajúcich z úrovne EÚ do právnych úprav jednotlivých členských štátov. Z pohľadu Európskej únie je východiskom e-governmentu predovšetkým integrované prostredie na realizáciu interných správnych procesov a sekundárne aj na realizáciu externých správnych procesov (základnou podmienkou reálneho fungovania elektronickej verejnej správy je prístup na internet). Súčasný stav dosiahnutého stupňa e-governmentu možno hodnotiť z rozličných hľadísk, ako je napríklad sprístupnenie informácií pre verejnosť (prostredníctvom úrovne a kvality webových stránok jednotlivých subjektov verejnej správy, dostupnosti, kvality a funkčnosti on-line komunikácie, nákladovosti² prevádzkovania a ďalšie). V tomto príspevku sa autorky venujú teoreticko-historickému pohľadu, ako fundamentálnemu východisku pre kritické zhodnotenie existujúceho stavu e-governmentu na Slovensku, s akcentom na právnu úpravu s týmto inštitútom súvisiacu. Vzhľadom na limitovaný rozsah a tematické zameranie tohto článku sa autorky vlastnému hodnoteniu samotnej aplikačnej stránky e-governmentu, teda najmä efektívnosti uvedených elektronických služieb verejnej

¹ JUDr. Anna Románová, PhD., Ing. Karolína Červená, PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Právnická fakulta, anna.romanova@upjs.sk, karolina.cervena@upjs.sk.

² Z pohľadu ekonomického by malo zavedenie eGovernmentu taktiež smerovať k zníženiu nákladov v súvislosti so službami poskytovaných verejnou správou (správa a prevádzkovanie).

správy, ich využívaníu, či užívateľskému komfortu ich adresátov, budú venovať až v nadväzujúcich výstupoch v rámci skúmania danej problematiky.

1. Teoretické východiská

E-government (eGovernment, e-government), v kontexte nášho príspevku, vnímame ako súbor procesov vedúcich k výkonu štátnej správy a samosprávy (teda verejnej správy) elektronickými prostriedkami. Praktická realizácia e-governmentu predstavuje vytváranie konkrétnych aplikácií na riešenie elektronizácie procesov vo verejnej správe. E-government je možné definovať ako technicko-personálne zabezpečenie výkonu činností verejnej správy vedúcich k zabezpečeniu poskytovania, sprostredkovania a uplatňovania práv a povinností subjektov elektronickými prostriedkami v rámci verejnej správy. Za cieľ zavedenia e-governmentu považujeme zabezpečiť rýchlejšie, spoľahlivejšie, otvorenejšie a menej nákladné poskytovanie externých ako aj interných služieb verejnej správy. Zmyslom³ zavedenia e-governmentu do praxe je umožniť uplatňovanie práv, ako aj realizovanie povinností fyzických a právnických osôb na diaľku pomocou elektronických prostriedkov.⁴

Technicky je e-government možné vnímať ako automatizáciu interakcií - sprostredkovanie pomocou informačno-komunikačných technológií medzi orgánmi verejnej správy a občanmi, podnikateľmi, ale taktiež aj medzi orgánmi verejnej správy navzájom. Cieľom zavedenia eGovernmentu v uvedenom kontexte je zabezpečenie rýchlejšieho a operatívnejšieho realizovania výkonu verejnej správy (služby smerom k občanom, podnikateľom). E-government sa často spája aj s cieľom zabezpečiť väčšiu otvorenosť verejnej správy vo vzťahu k občanom, podnikateľom a ďalším subjektom. (Macková, A., Vaníček, Z., Štědroň, B., 2008). Európska komisia vymedzuje pojem eGovernment ako použitie nástrojov a systémov s využitím informačných a komunikačných technológií, ktoré majú slúžiť pre poskytovanie lepších verejných služieb občanom a podnikateľským subjektom (European Commission, 2010). Podľa autorov Mates, P., Smejkal, V. je vhodné pojem e-government chápať skôr obsahovo ako popisne, pričom jeho zmyslom je poskytnúť všetkým súkromným subjektom väčší komfort pri realizácii kontaktov so štátom a všetkými ďalšími subjektami verejnej moci a to tým, že urýchlia a zjednodušia komunikáciu s nimi, zefektívnia vnútorné procesy orgánov verejnej moci čo povedie k väčšej transparentnosti v ich činnosti voči verejnosti. (Mates, P., Smejkal, V., 2012). Modely výkonu e-governmentu je možné v krátkosti sumarizovať do štyroch úrovní (Jeong, 2007):

- **G2G** (government to governments - medzi inštitúciami verejnej správy) - on-line komunikácia občanov smerom k orgánom verejnej správy;
- **G2C** (government to citizens - verejná správa k občanovi) - on-line komunikácia medzi verejnou správou a občanmi (Jacko, T. – Malíková, Ľ., 2013. In Vintar, M. – Rosenbaum, A. – Jenei G. – Drechster, W. et al. (eds.), 2013);
- **G2E** (government to employees - verejná správa k jej zamestnancom, teda interné vzťahy v rámci verejnej správy) - on-line komunikácia medzi verejnou správou a zamestnancami inštitúcií;
- **G2B** (government to businesses - verejná správa k podnikateľskej sfére) - on-line komunikácia verejnej správy s podnikateľským sektorom, ku ktorým podľa niektorých zdrojov (eGov Systems s. r. o., 2016) možno priradiť ešte jednu úroveň, a to:

³ Význam e-governmentu popisuje Sopúchová, S., 2013. Budovanie e-governmentu v slovenskej republike. In *Milníky práva v stredoeurópskom priestore 2013. I. časť*, pp. 540-546.

⁴ Porovnaj s Henman, P., 2010. *Governing. Electronically. E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*, pp. 34-41.

- **C2G** (citizens to governments – občania k verejnej správe)- on-line komunikácia občanov smerom k orgánom verejnej správy.⁵

2. Právna úprava

Právne predpisy upravujúce jednotlivé oblasti e-governmentu na území Slovenskej republiky, vychádzajú z nadnárodnej úrovne Európskej únie (EÚ), kde základnú legislatívu v tejto oblasti, vytvárajúcu základný regulačný rámec povzbudzujúci členské štáty EÚ k využívaniu pokročilých technológií a poskytovaniu rozšírených služieb smerujúcich k vyššej transparentnosti, efektívnosti a integrácii predstavujú: smernica 2004/18/ES Európskeho parlamentu a Rady z 31. marca 2004 *o koordinácii postupov zadávania verejných zákaziek na práce, verejných zákaziek na dodávku tovaru a verejných zákaziek na služby*, najmä jej čl. 33 týkajúci sa dynamických obstarávacích systémov v spojení s čl. 42 ohľadne (elektronickej) komunikácie (môžeme tu hovoriť o “elektronickom verejnom obstarávaní”, resp. “eProcurement”); smernica 2000/31/ES Európskeho parlamentu a Rady z 8. júna 2000 *o určitých právnych aspektoch služieb informačnej spoločnosti na vnútornom trhu*, najmä o elektronickom obchode (smernica o elektronickom obchode, resp. “eCommerce”); smernica 2003/98/ES Európskeho parlamentu a Rady zo 17. novembra 2003 *o opakovanom použití informácií verejného sektora*; smernica Európskeho parlamentu a Rady 1999/93/ES z 13. decembra 1999 *o rámci spoločenstva pre elektronické podpisy* (“eSignatures”); smernica Rady 2010/45/EÚ z 13. júla 2010, ktorou sa mení a dopĺňa smernica 2006/112/ES *o spoločnom systéme dane z pridanej hodnoty*, pokiaľ ide o pravidlá fakturácie (“eInvoicing”); smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/58/ES z 12. júla 2002 týkajúca sa spracovávanía osobných údajov a ochrany súkromia v sektore elektronických komunikácií (smernica *o súkromí a elektronických komunikáciách*); smernica Európskeho parlamentu a Rady 95/46/EHS z 24. októbra 1995 *o ochrane fyzických osôb pri spracovaní osobných údajov a voľnom pohybe týchto údajov* (spoločne s Nariadením Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 45/2001 z 18. decembra 2000 *o ochrane jednotlivcov so zreteľom na spracovanie osobných údajov inštitúciami a orgánmi spoločenstva a o voľnom pohybe takýchto údajov*); a ďalej päť smerníc a dve nariadenia tvoriace tzv. telekomunikačný balíček, a t. j.: smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/21/ES zo 7. marca 2002 *o spoločnom regulačnom rámci pre elektronické komunikačné siete a služby* (rámcová smernica); smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/20/ES zo 7. marca 2002 *o povolení na elektronické komunikačné sieťové systémy a služby* (smernica o povolení); smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/19/ES zo 7. marca 2002 *o prístupe a prepojení elektronických komunikačných sietí a príslušných zariadení* (prístupová smernica); smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/22/ES zo 7. marca 2002 *o univerzálnej službe a právach užívateľov týkajúcich sa elektronických komunikačných sietí a služieb* (smernica univerzálnej služby); už spomínaná smernica Európskeho parlamentu a Rady 2002/58/ES; nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1211/2009 z 25. novembra 2009, ktorým sa zriaďuje *orgán európskych regulátorov pre elektronické komunikácie* (BEREC) a jeho úrad; nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 531/2012 z 13. júna 2012 *o roamingu vo verejných mobilných komunikačných sieťach v rámci Únie*.

Uznesením č. 43/2004 vlády SR boli prijaté základné ciele a úlohy Akčného plánu stratégie informatizácie spoločnosti v podmienkach SR. Obsahom zákona č. 261/1995 Z. z. *o štátnom informačnom systéme* v znení neskorších predpisov je aj právna úprava informačného

⁵Poznámka: existuje aj úroveň **G2A** (Government to Administration), ktorej obsahom je vzájomná elektronická komunikácia medzi verejnou správou a administratívou (Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2007).

zabezpečenia miestnej štátnej správy a samosprávy. V praxi sa však realizoval ako informačná podpora v ústrednej štátnej správe.

Základnú legislatívu, ktorá v súčasnosti výslovne reguluje alebo sa podstatne dotýka e-governmentu, resp. súvisiacich informačno-komunikačných technológií predstavujú zákony NR SR č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy (kompetenčný zákon) v znení neskorších predpisov; č. 275/2006 Z. z. o informačných systémoch verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; č. 215/2002 Z. z. o elektronickom podpise a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; č. 351/2011 Z. z. o elektronických komunikáciách v znení neskorších predpisov; Zákon č. 22/2004 Z. z. o elektronickom obchode a o zmene a doplnení zákona č. 128/2002 Z. z. o štátnej kontrole vnútorného trhu vo veciach ochrany spotrebiteľa a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 284/2002 Z. z.; č. 215/2004 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon v znení neskorších predpisov; č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií) v znení neskorších predpisov; č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých predpisov v znení neskorších predpisov; č. 199/2004 Z. z. Colný zákon a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov; č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní v znení neskorších predpisov; č. 474/2013 Z. z. o výbere mýta za užívanie vymedzených úsekov pozemných komunikácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov a vyhláška MF SR č. 661/2006 Z. z., ktorou sa mení a dopĺňa vyhláška MF SR č. 419/2006 Z. z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona č. 199/2004 Z. z. Colný zákon a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, v znení vyhlášky č. 530/2006 Z. z.

Odkazujúc na vyššie uvedené roviny aplikácie e-governmentu, pre účely tohto článku sa budeme ďalej venovať prioritne rovine **G2B**, teda podnikateľskému sektoru a jeho subjektom v rámci elektronizácie ich vzájomných interakcií pri výkone verejnej správy. Podnikateľské subjekty majú z hľadiska stavu de lege lata v rámci elektronizácie verejnej správy možnosť využívať elektronické služby vo viacerých oblastiach plnenia povinností či uplatňovania práv vo vzťahu k orgánom verejnej moci, a to, možno povedať, tých najrelevantnejších. V ďalšom texte sa zameriame na prehľad dostupných elektronických služieb v najdôležitejších oblastiach existencie a pôsobenia podnikateľských subjektov. Komplexný zoznam orgánov verejnej moci, ktoré majú elektronické služby registrované a prístupné priamo na špecializovanom portáli pre elektronické služby (e-government) www.slovensko.sk (Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby, 2013 – 2016), pričom zahŕňa najmä také orgány a subjekty akými sú jednotlivé ministerstvá, Úrad vlády SR, Úrad geodézie, kartografie a katastra SR, Úrad priemyselného vlastníctva, Slovenskú obchodnú inšpekciu, Úrad pre verejné obstarávanie, Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, Najvyšší kontrolný úrad SR, Protimonopolný úrad SR, zdravotné poisťovne, obce, mestá a samosprávne kraje, exekútorov, notárov a Notársku komoru SR, súdy, prokuratúru, Sociálnu poisťovňu, úrady práce, sociálnych vecí a rodiny, okresné úrady, finančné riaditeľstvo a iné orgány verejnej moci, inštitúcie či subjekty súkromného práva.

Motivačným faktorom podporujúcim využívanie práve elektronicky dostupných služieb verejnej správy je aj zníženie poplatkov za elektronické podania. Novela zákona č. 145/1995 Z. z. o správnych poplatkoch v znení neskorších predpisov a zákona č. 71/1992 Zb. o súdnych poplatkoch a poplatku za výpis z registra trestov v znení neskorších predpisov, ktorá nadobudla účinnosť 1. decembra 2013, stanovila zníženie sadzby správnych a súdnych

poplatkov pri elektronickom podaní až o polovicu⁶, rozšírila spôsoby platenia správnych a súdnych poplatkov⁷ a zaviedla centrálny systém evidencie poplatkov.

Principiálne, v súčasnosti je možné už ako štandardný spôsob uplatňovať v komunikácii so správnymi orgánmi elektronické prostriedky. Základný právny predpis regulujúci všeobecné správne konanie, teda zákon č. 71/1967 Zb. o *správnom konaní (správny poriadok)* v znení neskorších predpisov ustanovuje v § 19 že podanie možno urobiť aj elektronickými prostriedkami podpísané zaručeným elektronickým podpisom podľa osobitného zákona. V rámci uplatňovania iných foriem elektronických prostriedkov možno ho urobiť aj telegraficky alebo telefaxom avšak také podanie obsahujúce návrh vo veci treba písomne alebo ústne do zápisnice doplniť najneskôr do troch dní, teda tieto formy nie sú dostatočné pokiaľ ide o autentifikáciu podania či identifikácie a verifikácie subjektu. Takúto úpravu však možno z hľadiska stavu verejnej správy považovať za štandardnú a všeobecne platnú. Nižšie sa zameriame na bližší rozbor vybraných úsekov verejnej správy, ktoré majú najväčší význam práve pre podnikateľský sektor.

a. Živnostenský register, obchodný register

V oblasti činnosti živnostenského registra, resp. obvodných úradov, ktoré plnia úlohy jednotného kontaktného miesta v zmysle zákona č. 455/1991 Zb. o *živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon)* v znení neskorších predpisov, je možné elektronicky vykonať ohlásenie živnosti, oznámenie o cezhraničnom poskytovaní služieb na území Slovenskej republiky, oznámenie o pozastavení prevádzkovania živnosti alebo o zmene doby pozastavenia prevádzkovania živnosti, oznámenie o ukončení podnikania, podať žiadosť o výpis zo živnostenského registra, a to tak verejný ako aj neverejný, podať žiadosť o vydanie prehľadu zapísaných údajov v živnostenskom registri, podať oznámenie o zmene údajov zapisovaných v živnostenskom registri, či doplniť už odoslané podanie. Tieto služby sú prístupné prostredníctvom autorizovanej zóny špecializovaného portálu verejnej správy a jednotlivé podané dokumenty vyžadujú ich podpis zaručeným elektronickým podpisom. Zároveň je možné podať prostredníctvom jednotného kontaktného miesta aj návrh na prvý zápis spoločnosti do obchodného registra, ktoré zabezpečí doručenie tohto návrhu a jeho príloh registrovému súdu, pričom v rámci tejto komunikácie medzi týmito orgánmi sa využívajú elektronické prostriedky, teda samotný návrh jednotné kontaktné miesto sprostredkúva

⁶Ak sa úkony a konania vykonávajú na základe návrhu podaného elektronickými prostriedkami alebo prostredníctvom integrovaného obslužného miesta (alebo jednotného kontaktného miesta pokiaľ ide o súdne poplatky) a ak tento zákon pri jednotlivých položkách sadzobníka neustanovuje inak, sadzba poplatku je 50 % z poplatku určeného podľa sadzobníka; v týchto prípadoch sa však poplatok znižuje najviac o 70 eur. Ak sú súčasťou návrhu prílohy, uplatní sa znížená sadzba poplatkov podľa prvej vety len vtedy, ak sú tieto prílohy v elektronickej podobe. Ustanovenie o znížení súdneho poplatku sa nepoužije na šieste a každé ďalšie podanie podané tým istým navrhovateľom na jeden súd v jednom kalendárnom roku (§ 6 ods. 2 zákona č. 145/1995 Z. z. a § 6 ods. 4 a 6 zákona č. 71/1992 Zb.)

⁷ Poplatky sa platia v hotovosti, platobnou kartou, poštovým poukazom, platbou prostredníctvom krátkej textovej správy (SMS) alebo prevodom z účtu v banke alebo v pobočke zahraničnej banky. Prostredníctvom technického vybavenia právnickej osoby so 100-percentnou majetkovou účasťou štátu, ktorá je prevádzkovateľom systému sa poplatky platia v hotovosti, platobnou kartou alebo platbou prostredníctvom krátkej textovej správy (SMS), ak má na to daný orgán vytvorené podmienky. V hotovosti sa môžu platiť poplatky, ak príslušný orgán má pre tento spôsob platby poplatku vytvorené podmienky a ak v jednotlivom prípade poplatok neprevyšuje 300 eur. (§ 7 ods. 1 zákona č. 145/1995 Z. z. a § 9 ods. 1 zákona č. 71/1992 Zb.). Dokladom o úhrade správneho alebo súdneho poplatku má v súčasnosti formu e-kolku (t. j. elektronického kolku), ktorý je možné zakúpiť či už v hotovosti alebo platobnou kartou. Ich hlavnou výhodou oproti predchádzajúcim papierovým kolkom je úspora času, pretože platbu poplatku subjekt zrealizuje priamo na mieste každého zapojeného úradu a odpadá nutnosť zakúpenia kolkových známok v pobočkách Slovenskej pošty. Elektronický kolok je platný do 30 dní od jeho zakúpenia. V prípade, ak ho občan z akýchkoľvek dôvodov do uvedeného času nepoužije, môže ho vrátiť v pobočke Slovenskej pošty, v období do troch rokov od jeho zakúpenia.

obchodnému registru elektronickými prostriedkami podpísané svojim zaručeným elektronickým podpisom i v prípadoch, keď samotný návrh subjektu bol jednotnému kontaktnému miestu doručený v listinnej podobe.

Významná je taktiež elektronická komunikácia s obchodným registrom v súlade so zákonom č. 530/2003 Z. z. *o obchodnom registri a o zmene a doplnení niektorých zákonov* v znení neskorších predpisov, v rámci ktorej je možné elektronicky podávať návrhy na (prvo)zápis, zmenu a výmaz údajov zapísaných v obchodnom registri, vrátane podávania námietok proti odmietnutiu vykonania zápisu do obchodného registra. Na tento účel sú určené elektronické tlačivá a podávanie sa realizuje cez špecializovaný portál verejnej správy, pričom nevyhnutnosťou je podpis zaručeným elektronickým podpisom. Ak sa návrh podáva elektronicky, listiny, ktoré sa ukladajú do zbierky listín možno podať v listinnej alebo elektronickej podobe, pričom ak príslušnú listinu v jej originály orgán verejnej správy nevydáva v elektronickej podobe, ukladať možno v zmysle § 3 ods. 3 zákona elektronickú podobu takejto listiny podpísanej zaručeným elektronickým podpisom osoby, ktorá listinu do zbierky listín ukladá. Taktiež je možné takouto cestou podať žiadosť o vyhotovenie kópie listiny uložennej v zbierke listín v elektronickej podobe prostredníctvom registra účtovných záznamov.

b. Finančná správa, Sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne

V oblasti daní aktuálne účinný zákon č. 563/2009 Z. z. *o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých predpisov* v znení neskorších predpisov (ďalej len „daňový poriadok“) legislatívne zmodernizoval doručovanie podaní adresovaných orgánom finančnej správy i doručovanie písomností týchto orgánov adresovaných daňovým subjektom. Rovnako praktickej aplikácie však za teoretickým legislatívnym vymedzením zaostáva. Doručovanie podaní daňových subjektov sa realizuje cez elektronickú podateľňu, ktorú prevádzkuje Finančné riaditeľstvo SR alebo elektronickú podateľňu ústredného portálu verejnej správy. Súčasná právna úprava zakotvuje v ust. § 13 ods. 5 daňového poriadku dve možnosti (verifikovateľného) elektronického doručovania podaní daňových subjektov, a to podpísané zaručeným elektronickým podpisom osoby, ktorá ho podáva alebo bez zaručeného elektronického podpisu na základe dohody so správcom dane. Toto elektronické doručovanie je voliteľné okrem štyroch okruhov subjektov, pre ktoré je povinnosťou, a to z dôvodu, že ust. § 14 ods. 1 daňového poriadku zakotvilo povinnosť doručovať podania elektronickými prostriedkami voči orgánom finančnej správy pre (i) daňový subjekt, ktorý je platiteľom DPH, (ii) daňového poradcu za daňový subjekt, ktorého zastupuje pri správe daní, (iii) advokáta za daňový subjekt, ktorého zastupuje pri správe daní a (iv) aj iného zástupcu za daňový subjekt, ktorý je platiteľom DPH, ktorého zastupuje pri správe daní. Týmto spôsobom sú povinné podávať nie len podania, ktorých formuláre sú zapracované v katalógu elektronických formulárov, ako napr. daňové priznania, ale aj ostatné tzv. všeobecné podania, ako žiadosti, oznámenia, odvolania, podnety, sťažnosti, vyjadrenia, námietky, odpovede na výzvy správcov dane a pod. Predpokladom elektronického podávania je registrácia daňového subjektu na portáli finančnej správy. Druhým spomenutým protipólom je doručovanie písomností finančnej správy adresovaných daňovým subjektom. Písomnosti doručované elektronicky sa doručujú do elektronickej osobnej schránky adresátov takýchto elektronických dokumentov, ktorými sú jednak osoby uvedené vo vyššie zmienenom ust. § 14 daňového poriadku, teda tie, ktoré sú samé povinné doručovať svoje podania orgánom finančnej správy elektronicky a jednak všetky ďalšie osoby, ktoré výslovne o elektronické doručovanie požiadajú.

V súlade s novou koncepciou počítal daňový poriadok v § 33 s komplexnými elektronickými službami v prospech „klienta“ finančnej správy, ktorých podstatou je vytvorenie osobnej internetovej zóny daňového subjektu, do ktorej bude mať daňový subjekt prístup po zadaní prístupových údajov na webovom sídle finančného riaditeľstva, a to buď

cez identifikátor a heslo alebo cez zaručený elektronický podpis. Obsahom osobnej internetovej zóny sú najmä spis daňového subjektu v elektronickej forme, elektronický výpis z osobného účtu daňového subjektu, prístup na elektronickú podateľňu, elektronická osobná schránka, výpis z osobného účtu, ktorý umožňuje zobrazíť prehľad osobného účtu daňového subjektu, zoznam podaní, ktoré sú v stave rozpracované, podpísané alebo neodoslané, služba zobrazujúca informácie o najbližších plánovaných daňových udalostiach prostredníctvom personalizovaného daňového kalendára a katalóg služieb. Pôjde najmä o zasielanie notifikácií prostredníctvom emailu alebo SMS o termínoch, ktoré je daňový subjekt povinný plniť, o zmenách právnych predpisov, sledovanie procesu vybavovania podaní daňového subjektu a pod.“ (Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2009, p. 16).

Popri týchto autorizovaných službách ponúka finančná správa istý rozsah elektronických služieb, ktoré sú dostupné podnikateľskej verejnosti bez potreby autorizácie či iného spôsobu overovania totožnosti subjektu, pričom ide najmä o zoznam colných a daňových formulárov, ktoré je možné elektronicky vyplniť a následne podať štandardným spôsobom, zistenie miestnej príslušnosti colného alebo daňového úradu on-line, kalendár daňových povinností a platenia daní, rôzne daňové kalkulačky (napr. AlcoCALC, ktorý umožňuje vypočítať údaje potrebné na zistenie základu spotrebnej dane z alkoholického nápoja, overenie či daňový subjekt z ktoréhokoľvek členského štátu EÚ je platiteľom DPH, špecifické služby pre daňové subjekty mimo EÚ, ktoré poskytujú elektronické služby v štátoch EÚ, umožňuje rýchle vyhľadanie daňového subjektu v zverejňovaných informačných zoznamoch ohľadne DPH, vedenie rôznych informačných zoznamov, overenie informácie o pridelenom osobnom účte daňového subjektu či overenie splnenia technických podmienok pre používanie autorizovaných elektronických služieb.

S poskytovaním služieb v elektronickej forme ráta aj zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o miestnych daniach“), ktorý v § 98b stanovuje, že obec môže poskytovať elektronické služby, a to formou autorizovaného prístupu daňovníka osobnej internetovej zóny daňovníka po zadaní prístupových údajov na webovom sídle obce. Ten obdobne ako pri štátnych daniach obsahuje najmä elektronizovaný spis daňovníka, elektronický výpis z jeho osobného účtu, prístup na elektronickú podateľňu, elektronickú osobnú schránku a katalóg služieb. Takéto služby ako aj podrobnosti ohľadom ich poskytovania musí obec ustanoviť všeobecne záväzným nariadením, ktoré uverejní na svojom webovom sídle.

V oblasti colného konania v zmysle zákona č. 199/2004 Z. z., Colný zákon a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, platia obdobné princípy. Colné vyhlásenie vyhotovené a podané prostredníctvom zariadenia na spracovanie a prenos údajov musí obsahovať zaručený elektronický podpis. Podanie sa realizuje prostredníctvom elektronickej podateľne finančného riaditeľstva. Elektronicky sa vyhotovujú a doručujú aj rozhodnutia a iné úradné dokumenty vydané colnou správou a podpísané zaručeným elektronickým podpisom do aktivovanej elektronickej schránky, resp. prostredníctvom funkcionality informačného systému Centrálny elektronický priečinok.

Nemenej dôležitá súčasť povinností, ktorých plnenie sa vyžaduje podnikateľskými subjektmi popri daňových povinnostiach, je spätá s poisťným plnením odvádzaným do Sociálnej poisťovne v zmysle zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov (ďalej len “zákon o sociálnom poistení”). Obdobne ako upravuje daňový poriadok, i zákon o sociálnom poistení sústreďuje pozornosť na elektronizáciu komunikácie povinných subjektov so sociálnou poisťovňou, pričom obdobne zakotvuje dvojaký režim komunikácie elektronickými prostriedkami, a to buď s využitím zaručeného elektronického podpisu alebo iným spôsobom bez potreby disponovania zaručeným elektronickým podpisom na základe písomnej dohody uzatvorenej so Sociálnou poisťovňou

na tieto účely, ktorá v zmysle ust. § 186 ods. 2 bude obsahovať najmä náležitosti elektronického doručovania, spôsob overovania podania urobeného elektronickými prostriedkami a spôsob preukazovania doručenia dokumentu. Na rozdiel od oblastí daní však zákon o sociálnom poistení nezakotvuje elektronické doručovanie ako prioritné, iba ako jednu z dostupných foriem. Prístupnými elektronickými službami pre odvádzateľa poistného, ktorým je zamestnávateľ sú: mesačný výkaz poistného a príspevkov zamestnávateľa, výkaz poistného a príspevkov, registračný list fyzickej osoby, saldokonto a evidenčný list dôchodkového poistenia; a pre odvádzateľa poistného, ktorým je samostatne zárobkovo činná osoba je saldokonto (Sociálna poisťovňa, 2011).

Elektronickú formu komunikácie zakotvuje aj zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Ten ustanovuje pre platiteľov poistného plnenie povinnosti v elektronickej forme ako štandardnú alternatívu ku klasickej papierovej komunikácii. Poistenec a platiteľ poistného si môžu oznamovaciu povinnosť splniť v listinnej podobe alebo v elektronickej podobe, a to aj prostredníctvom elektronickej podateľne, ak ju má zdravotná poisťovňa zriadenú. Na plnenie oznamovacej povinnosti v elektronickej podobe sa nevyžaduje zaručený elektronický podpis. V niektorých prípadoch, najmä v situácii keď má platiteľ poistného – zamestnávateľ najmenej troch zamestnancov alebo ide o platiteľa dividend vyplácajúceho dividendy najmenej trom osobám, je povinný niektoré povinnosti, napr. oznamovacie povinnosti či vykazovanie preddavkov na poistné za príslušný mesiac, plniť výlučne elektronickou formou. Dátové rozhranie výkazov preddavkov na poistné a výkazov platiteľa dividend v elektronickej podobe zverejňuje ministerstvo zdravotníctva na svojom webovom sídle.

c. Ostatné orgány verejnej správy

V zmysle zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa komunikácia a výmena informácií vo verejnom obstarávaní uskutočňuje prioritne prostredníctvom elektronických prostriedkov, pričom komunikácia inou formou je stanovená len ako výnimky v zákonom predpokladaných prípadoch⁸. Možno skonštatovať, že celá úprava verejného obstarávania je založená na prioritizácii elektronických foriem realizácie procesov, čo je možné demonštrovať napr. na zavedení systémov elektronických aukcií, dynamických nákupných systémov, či elektronického trhoviska. Zákon obzvlášť podrobne definuje pre jednotlivé postupy a prípady špecifické náležitosti, mieru zabezpečenia komunikácie a technické požiadavky spôsobov a prostriedkov elektronickej komunikácie a ich zabezpečovacích prostriedkov. Okrem samotnej komunikácie v rámci verejného obstarávania je možné spomenúť aj iné dostupné elektronické služby, ktorými sú podanie žiadosti o zápis do zoznamu podnikateľov, ktorí preukázali spôsobilosť na uzavieranie zmlúv alebo rámcových dohôd vo verejnom obstarávaní, vedeného Úradom pre verejné obstarávanie, vrátane žiadosti o zmeny zápisov, podanie žiadosti podnikateľa zapísaného v takom zozname o predĺženie zápisu, vyplnenie a podanie formulára žiadosti o metodické usmernenie na Úrad pre verejné obstarávanie pričom služba zabezpečí aj odoslanie odpovede na konkrétnu žiadosť o metodické usmernenie. Úrad vydáva v elektronickej podobe vestník, v ktorom sa uverejňujú oznámenia používané vo verejnom obstarávaní a ďalšie informácie. Osobitnou časťou vestníku je elektronické úložisko, na ktorom sú verejný obstarávateľ a obstarávateľ povinní zabezpečiť si zriadenie profilu, v ktorom uverejňujú informácie a dokumenty vyžadované zákonom.

⁸Avšak napr. pri predkladaní ponúk do súťaže ide o rovnocennú formu predloženia ponuky popri jej predložení poštou či osobne (pozri § 39 ods. 1 zákona o verejnom obstarávaní).

Prínosom je možnosť využiť elektronické služby aj v oblasti katastra nehnuteľností. Zákon č. 162/1995 Z. z. o katastri nehnuteľností a o zápise vlastníckych a iných práv k nehnuteľnostiam (*katastrálny zákon*) v znení neskorších predpisov (ďalej len „katastrálny zákon“) ustanovuje v § 22 ods. 4, že katastrálne konanie možno vykonať aj elektronicky. Náležitosti elektronického podania sú rovnaké ako pri písomnom podaní. Pri elektronickom podaní sa podáva jeden rovnopis návrhu a jeden rovnopis príloh. Všetky prílohy musia byť podané v elektronickej podobe a podpísané zaručeným elektronickým podpisom. Pred podaním návrhu na vklad môžu účastníci konania podať oznámenie o zamýšľanom návrhu na vklad podľa § 30 ods. 3 katastrálneho zákona v elektronickej podobe tlačiva, ktoré sa zverejní na internetovej stránke Úradu geodézie, kartografie a katastra (prostredníctvom katastrálneho portálu). Oznámenie sa zašle elektronicky na príslušný okresný úrad. Ak do 90 dní od doručenia oznámenia účastník konania nepodá návrh na vklad, oznámenie okresný úrad vymaže z evidencie. Elektronicky je možné podať aj žiadosť o sprístupnenie a následne elektronicky sprístupniť výpis alebo kópiu zo súboru geodetických informácií, popisných informácií, kópiu z pozemkových kníh, ako aj identifikáciu parcely, ktoré majú povahu verejných listín. Podmienkou pre ich poskytnutie v elektronickej podobe je však disponovanie príslušného okresného úradu požadovanými údajmi v elektronickej forme. Nemenej podstatné je umožnenie prístupu ku katastrálnemu operátu verejnosti prostredníctvom prístupového miesta v internetovej sieti, ktorým je katastrálny portál, na ktorom je možné taktiež overiť aktuálny stav konkrétneho katastrálneho konania. Údaje poskytované prostredníctvom katastrálneho portálu sú bezplatne prístupné a majú informatívny charakter.

Elektronickú podobu má aj systém výberu mýta podľa zákona č. 474/2013 Z. z. o výbere mýta za užívanie vymedzených úsekov pozemných komunikácií a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. V jeho rámci má prevádzkovateľ vozidla alebo jeho vodič najmä povinnosť inštalovať a uviesť do činnosti vo vozidle palubnú jednotku vrátane a používať ju tak, aby umožňovala získanie údajov potrebných na výpočet mýta a na výkon kontroly, zaregistrovať do elektronického mýtného systému zákonom požadované údaje potrebné na výpočet mýta a jeho vyúčtovanie. Samotná registrácia do elektronického mýtného systému je možná aj prostredníctvom internetového portálu www.emyto.sk, na ktorom sú zverejnené aj príslušné tlačivá, prípadne poštou, faxom alebo elektronickou poštou.

S touto problematikou súvisí aj novelizácia zákona č. 488/2013 Z. z. o diaľničnej známke a o zmene niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ktorá zaviedla formu tzv. elektronickej diaľničnej známky, čo výrazne zvýši užívateľský komfort plnenia tejto povinnosti. Takúto známku je možné uhradiť prostredníctvom internetového portálu platobnou kartou alebo s použitím iných platobných prostriedkov, ktoré prijíma správca výberu úhrady diaľničnej známky.

Záver

Implementovanie fungujúceho e-governmentu do praxe je určite náročná a dlhodobá úloha, keďže súvisí priamo s potrebou prestavby štruktúry, procesov a fungovania verejných inštitúcií, so zámerom zvýšenia spokojnosti subjektov (občanov, podnikateľov) s verejnou správou; zavádzania elektronizácie procesov vo verejnej správe; zvýšenia kompetentnosti verejnej správy; zvýšenia výkonnosti verejnej správy, a pod., o čom svedčí skutočnosť, že zavádzanie elektronizácie verejnej správy v jej rôznych oblastiach sprevádzali problémy v rôznych i vyspelejších štátoch sveta (Henman, 2010, p. 49). V tomto kontexte je potrebné, aby sa na Slovensku eliminovali, v súčasnosti ešte stále existujúce prekážky brániace efektívnemu využívaniu digitálnych technológií, za ktoré sa vo všeobecnosti považujú:

nákladný, nedostatočne bezpečný a pomalý prístup na internet;⁹ nedostatočná gramotnosť obyvateľstva v súvislosti s digitálnou technikou on-line; nedostatočne aktívna úloha verejného sektora pri utváraní podmienok na rozvíjanie nových aplikácií a služieb (súčasná úroveň zabezpečenia miest a obcí v Slovenskej republike výpočtovou technikou je na rozdielnych úrovniach, pričom niektoré samosprávy stále považujú počítače a internet za nadštandardnú a finančne nedostupnú výbavu) – uvedenú skutočnosť považujeme za jeden z dôvodov, prečo sa informačné systémy a elektronická komunikácia samosprávy v súčasnosti vytvárajú oddelene (na zabezpečenie informačných potrieb úradu samosprávy a na podporu komunikácie s občanmi).

Súčasný stav dosiahnutého stupňa e-governmentu na Slovensku, tak ako už bolo uvedené v úvode, je možné hodnotiť na základe rôznych kritérií: ako je napríklad sprístupnenie informácií pre verejnosť (občania, podnikatelia a ďalšie subjekty) – konštatujeme, že dosahovaná úroveň sprístupnenia informácií je uspokojivá - každý ústredný štátny orgán má vlastnú informačnú stránku v elektronickej podobe, ktorej obsahom sú informácie, ktoré sú prístupné verejnosti v prostredí internetu; rovnako na úrovni miestnej štátnej správy má každý krajský a okresný úrad vytvorenú vlastnú webovú stránku, na ktorej sprístupňuje občanom základné informácie o poskytovaných službách, ponúka on-line tlačivá a pod. Obdobne takýto štandard zavádzajú na úrovni územnej samosprávy obce a vyššie územné celky. Porovnanie aplikácie e-governmentu v praxi s vyspelými krajinami EÚ nás však vedie k úvahe, že úroveň elektronizácie služieb verejnej správy na Slovensku zaostáva za priemernou úrovňou krajín Európskej únie. Príčiny tohto stavu¹⁰ vidíme najmä: v absencii dlhodobej koncepcie rozvoja služieb verejnej správy; nedostatočnej finančnej podpore nových projektov informačných služieb pre verejnosť; nízkej úrovni vybavenosti orgánov verejnej správy modernými informačnými a komunikačnými technológiami (čo je ale podmienené zdrojmi financovania); pretrvávajúcom rezortizme v tvorbe a vo využívaní informačných zdrojov; nízkej úrovni integrovaného využitia informačných technológií pri realizácii administratívnych úkonov verejnej správy v podobe absencie administratívno-právnych podmienok, ktoré by umožňovali komplexné a integrované vybavenie žiadostí občanov a podnikateľov z jedného kontaktného miesta bez ohľadu na kompetencie orgánov verejnej správy a taktiež časového obmedzenia úradnými hodinami.

Acknowledgement

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantovej úlohy APVV č. 14-0598 “Elektronizácia podnikania – technické a legislatívne aspekty”.

References

- [1] eGov Systems s. r. o. 2016. *Komunálny portál eGov.sk*. [online] Dostupné na: <<http://portal.egov.sk/sk/content/egovernment>> [prístup 16. 04. 2016].
- [2] European Commission, 2010. *COM (2010) 743 final. The European eGovernment Action Plan 2011-2015 Harnessing ICT to promotesmart, sustainable & innovative Government*. [online] Dostupné na: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF>> [prístup 10. 04. 2016].

⁹ V zmysle iniciatívy e-Europe+ výraznejšie zlepšenie prináša budovanie informačných systémov samosprávy na báze intranetovej technológie, keďže celý proces smeruje aj k vybaveniu samospráv počítačmi a ich pripojením na internet ako základného predpokladu procesu informatizácie spoločnosti.

¹⁰ Čo môže byť samozrejme dôsledkom i objektívnych javov. Pre porovnanie napr. Austrália zaviedla používanie počítačov v rámci administrácie platenia poisťného na sociálne poistenie už v roku 1954 (Henman, 2010, p. 13).

- [3] Henman, P., 2010. *Governing. Electronically. E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 271 p. ISBN-13: 978-0-230-20588-8.
- [4] Jacko, T. – Malíková, Ľ., 2013. Public Administration in Slovakia – One Step forward, Two Step Back? In Vintar, M. – Rosenbaum, A. – Jenei, G. – Drechster, W. et al. (eds.), 2013. Bratislava: NISPAcee Press, 2013. pp. 227-250. ISBN 978-80-89013-66-1.
- [5] Jeong C. H., 2007. *Fundamental of Development Administration*. Selangor: Scholar Press, 2007. ISBN 978-967-5-04508-0.
- [6] Macková, A. - Vaníček, Z. - Štědroň, B., 2008. *Vybrané právne a technické aspekty elektronizácie agend verejnej správy v Európskej únii*. Bratislava: Magnet Press Slovakia, 2008. 118 s. ISBN 978-80-89169-15-3.
- [7] Mates, P. - Smejkal, V., 2012. *E-government v České republice: Právní a technologické aspekty*. Praha: Leges, 2012. s. 464. ISBN 978-80-87576-36-6.
- [8] Ministerstvo financií Slovenskej republiky. 2007. *Informatizácia verejnej správy*. [online] Dostupné na: <<http://www.informatizacia.sk/egovernment/519s>> [prístup 16. 04. 2016].
- [9] Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2009. *Dôvodová správa k zákonu č. 563/2009 Z. z. 2009*.
- [10] Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby. 2013 – 2016. *Zoznam zverejnených služieb*. [online] Dostupné na: <<https://www.slovensko.sk/sk/zoznam-zverejnenych-sluzieb>> [prístup 6. 04. 2016].
- [11] Románová, A. – Bujňáková, M., 2015. The Role of Tax Administration within Securing Fiscal Interests of State (in Respect of Fight against Tax Evasion and Tax Frauds). In *The financial law towards challenges of the XXI century*. Warszawa: CeDeWu, 2015. pp. 223-232. ISBN 9788375567373.
- [12] Románová, A. – Červená, K., 2015. Niekoľko poznámok k elektronizácii správy daní. In *Právo, obchod, ekonomika V.: zborník vedeckých prác*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. pp. 329-335. ISBN 9788081523151.
- [13] Sociálna poisťovňa, 2011. *Podmienky prístupu k elektronickým službám Sociálnej poisťovne pre odvádzateľov poistného*. [online] Dostupné na: <<https://esluzby.socpoist.sk/ezuf/accessTerms.jsp>> [prístup 02. 04. 2016].
- [14] Sopúchová, S., 2013. Budovanie e-governmentu v slovenskej republike. In *Míľniky práva v stredoeurópskom priestore 2013. I. časť*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2013. pp. 540-546. ISBN ISBN 978-80-7160-368-9.
- [15] Tsatsou, P., 2011. EU regulations on telecommunications: The role of subsidiarity and mediation. *First Monday*, Volume 16, Number 1, 3 January 2011. [online] Dostupné na: <<http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3150/2745>> [prístup 15. 04. 2016].

Contact

Ing. Karolína Červená, PhD. - JUDr. Anna Románová, PhD.
Pavol Jozef Šafárik university in Košice, Faculty of Law
Kováčska No. 26, 040 75 Košice, Slovakia
E-mail: karolina.cervena@upjs.sk anna.romanova@upjs.sk

AN ANALYSIS OF BEER TAXATION IN THE SELECTED COUNTRIES OF EUROPEAN UNION

Rafał Rosiński¹

ABSTRACT

The aim of the article was shown the purpose of beer taxation and the analysis of the level and the structure of beer taxation in the selected countries of European Union. The empirical part has been prepared with official reports of the OECD and the European Commission. Analyses show that taxation of beer is different in the countries of European Union. Harmonization of tax rate is associated with an increase in the level of beer taxation in EU member states.

KEY WORDS

beer, excise tax, specific excise, VAT, European Union, tax harmonization.

JEL CLASSIFICATION

H22, L66

Introduction

Taxation of alcohol is one of the main sources of fiscal revenues in the member states of European Union, among others beer. The specificity of tax structure and regulations make that the revenues from beer taxation are an efficient source of raising public funds. It consists primarily on a burden of excise duty on beer and VAT. The indirect taxes imposed on beer are considered on the one hand as socially undesirable and on the other hand as the goods which are efficient source of increase the state budget. Beer is the subject to specific regulation of tax harmonization in the member states of European Union. The aim of the article is to present the purpose of beer taxation and the analysis of the level and the structure of the tax burden of beer in the selected EU countries. Empirical data was taken from the OECD report "Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues" and the data European Commission.

1. The purpose of alcohol taxation

The price of beer affects two indirect taxes. One of them is the VAT and other the excise duty. Indirect tax means that the economic cost of the excise duty charges the consumers, and not the entity obliged to calculate and pay the tax (Goettel, Lemmonier, 2011). An essential part of creating a beer prices, which is considered due to its specificity as a component of its cost, is excise duty. Excise duty is a selective tax on the sale levied on certain goods and services (Hines 2007). This is a specific tax because it applied only to certain goods, namely those characterized by a large share of consumer spending and the low price elasticity of demand (Oręziak 2005). National governments (states) use excise to realizing their fiscal goal (Mączyński 2008). Often the size of the excise tax is the highest share of the final price of product. Therefore it can be concluded that the excise tax as a form of taxation is the government interference in the processes of consumption (Etel, Tyniewiecki 2012).

The aim of charging excise duty is to increase the tax burden on those areas of activity that society wants to limit. Therefore the introduction of excise duty is the restrictive goal, which the states are realizing. Additional tax burden are reducing the demand for chosen excise goods, i.e. tobacco, alcoholic beverages, petroleum products (Klimkowska 2009). In many

¹ Rafał Rosiński, PhD., Koszalin University of Technology, Department of Economics, Poland, rafal.rosinski@tu.koszalin.pl

cases, the excise goods consist of not high cost of raw materials and the production costs, but the harm to health is high, hence the excise tax is a very high part of the final price (Szyber 2007).

Excise taxation on beer is strong nowadays. In many cases the level of taxation is reflected the increase in tax revenue, which is its economic justification due to lack of close substitutes for these goods and their low price elasticity of demand (Cnossen 2010). It is not only convenient source of budget revenues, but also it shows the external costs of excise goods which producers and consumers of excise goods, including beer, impose on other people.

In summary, beer on the one hand are forming a significant source of budget revenues, on the other hand are forming the negative effects of social costs related to the costs beer addiction. Therefore excise tax realizes fiscal and non-fiscal functions of taxation.

2. The harmonization of alcohol taxation in the European Union

Excise duties for alcohol are regulated through two main pieces of EU legislation:

- Council Directive 92/83/EEC of 19 October 1992 on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, Official Journal L 316 , 31/10/1992 P. 0029 – 0031;

- Council Directive 92/84/EEC of 19 October 1992 on the approximation of the rates of excise duty on alcohol and alcoholic beverages, Official Journal L 316, 31/10/1992 P. 0021 – 0027.

Directive 92/83/EEC sets out the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, the categories of alcohol and alcoholic beverages subject to excise duty, and the basis on which the excise duty is calculated. It also includes special provisions, for example, reduced rates for small breweries and distilleries, certain products and geographical regions.

Directive 92/84/EEC sets out the minimum rates that must apply to each category of alcoholic beverage. It also provides for reduced rates for certain Greek departments and islands, certain regions of Italy, and for Madeira and the Azores in Portugal.

Table 1 shows categories and the minimum tax rate for alcohol in the European Union countries.

Table 1: Categories and the minimum tax rates for alcohol in the European Union countries

Product	Rate expressed per:	Minimum Rate:
Beer	Hectolitre per degree Plato	0.748€
	OR Hectolitre per degree alcohol	1.87€
Wine (still and sparkling)	Hectolitre of volume	0
Intermediate Products (e.g. port, sherry)	Hectolitre of volume	45
Spirits	Hectolitre of pure alcohol	550

Source: own study based on Council Directive 92/83/EEC of 19 October 1992 on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, Official Journal L 316 , 31/10/1992 P. 0029 – 0031.

3. An analysis of the structure of taxation of beer in the European Union

In the empirical part of the article was analyzed the level and structure of taxation of beer in the selected countries European Union. For the analysis were used data from the

OECD report "Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues" and the data European Commission. Table 2 shows the structure of taxation of beer taxation in years 2003-2014 in selected EU countries taking into account the specific excise duty rates and VAT.

Table 2 The structure of beer taxation in the selected EU countries in years 2003-2014

Country / Year	Specific excise per hectolitre per % abv (a) in USD						Difference in USD	VAT in %
	2003	2005	2007	2009	2012	2014	2014-2003	2014
Austria	2,08	2,08	2,29	2,37	5,88	6,67	4,59	20
Belgium	1,71	1,94	1,91	1,98	4,94	6,16	4,45	21
Czech Republic	0,8	1,64	1,68	1,78	2,3	1,64	0,84	21
Germany	0,83	0,84	0,89	0,98	2,47	2,63	1,8	19
Greece	1,19	1,62	1,6	1,91	9,19	8,67	7,48	23
Hungary	1,63	3,33	4,15	4,21	11,32	7,25	5,62	27
Italy	1,47	1,9	2,71	3,02	7,36	9	7,53	22
Luxembourg	0,83	0,8	0,86	0,88	2,12	2,64	1,81	15
Poland	1,79	1,66	3,61	3,69	10,39	6,16	4,37	23
Slovak Republic	0,76	2,91	2,89	3,24	3,59	4,78	4,02	20

*% abv = percentage of pure alcohol by volume at 20°C. In some countries the excise rate on beer is calculated per hectolitre per degree Plato. For ease of reading, all amounts have been converted in % abv. There is no precise conversion between degrees Plato and % abv but for tax purposes it is often assumed that 1% abv is equivalent to 2.5 degrees Plato. As a result, tax rates expressed in degree Plato have been multiplied by 2.5 to obtain the % abv.

Source: own study based on the Consumption Tax Trends 2014: VAT / GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues, OECD Publishing 2014.

The data presented in Table 2 show that the taxation of beer is varied in the European Union. The highest specific excise per hectoliter per % abv in 2014 was recorded in Greece – 8.67 USD and Italy – 9 USD. The lowest specific tax rate was recorded in Czech Republic – 1,64 USD and Germany – 2,63%. Given VAT in 2014 - the highest tax rate was reported in Hungary 27%, and the lowest was reported in Luxembourg - 15% (see Tab. 2).

The most difference, taking into 2014 – 2003, between tax rate in selected EU countries was reported in Italy – 7,53 USD and Greece – 7,48 USD. All countries reported a decrease in specific excise tax rates.

Table 3 illustrate the revenue from excise duty levied on beer in the selected EU countries in 2012-2014. For this purpose was used data European Commission.

Table 3: The revenue from excise duty levied on beer in the selected EU countries in 2012-2014

	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013
	Million Euro	Million Euro	Million Euro	%	%
Luxembourg	3,85	3,75	3,8	97%	101%
Slovak Republic	56,08	55,73	55,46	99%	100%
Greece	110,24	112,96	107,44	102%	95%
Hungary	130,17	147,47	146,48	113%	99%
Czech Republic	182,55	179,08	166,88	98%	93%
Belgium	191,3	193,1	195,2	101%	101%
Austria	180,8	183,36	196,46	101%	107%
Italy	483,15	489,34	575,63	101%	118%
Germany	688,01	672,01	679,38	98%	101%
Poland	878,9	841,23	828,26	96%	98%

Source: own study based on the Excise duty, European Commission, July 2015 - (http://ec.europa.eu/taxation_customs/index_en.htm#)

Among the selected European Union countries with the highest revenue from excise tax on beer in 2014 was recorded in Poland, ie. 828.26 million and in Germany - 828.36 million. The lowest revenues from excise tax on beer recorded in Luxembourg - 3.5 million Euro and Slovakia - 55.46 million. Taking into account the dynamics of revenues from excise highest growth was recorded in Italy, ie. 18% taking into account the years 2014/2013 and in Hungary, ie. 13% taking into account the years 2013/2012. The highest drop in tax revenue with the excise duty on beer was reported in the Czech Republic, ie. 7% taking into account the years 2014/2013 and in Poland, ie. 4% taking into account the years 2013/2012.

Conclusion

VAT and excise taxes are the main tax burden on beer. The specificity of excise duty makes the following double taxation beer prices. Differentiation of taxing beer depends on national regulations and minimum rates of excise duty levied on beer established in the EU harmonization. In the countries of the European Union is very diverse rates of excise duty levied on beer, for example, five times higher the rate in Greece and Italy than in the Czech Republic. European Union countries whereas significant and efficient tax revenue from beer may seek to further increase the excise tax rates as it did in the surveyed years.

References

- [1] Cnossen S.(2010), The Economics of Excise Taxation, George State University, 4
- [2] Council Directive 92/83/EEC of 19 October 1992 on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages, Official Journal L 316 , 31/10/1992 P. 0029 – 0031;
- [3] Council Directive 92/84/EEC of 19 October 1992 on the approximation of the rates of excise duty on alcohol and alcoholic beverages, Official Journal L 316, 31/10/1992 P. 0021 – 0027.
- [4] Excise duty, European Commission, July 2015 - (http://ec.europa.eu/taxation_customs/index_en.htm#)
- [5] Etel L., Tyniewiecki M. (2012) Finanse publiczne i prawo finansowe: realia i perspektywy zmian, Wydawnictwo Temida 2, Warszawa, 417.

- [6] Goettel A., Goettel M., Lemmonier M. (2011), Instytucje prawa cywilnego w konstrukcji prawnej podatku, Wolters Kluwer, Warszawa, 179.
- [7] Litwińczuk H. (2008), Prawo podatkowe przedsiębiorców, Tom II, Wolters Kluwer, Warszawa, 197.
- [8] Hines Jr J.R. (2007), Excise Taxes, University of Michigan and NBER, Michigan, 1.
- [9] Klimkowska R (2009), Polityka fiskalna – jej wpływ na funkcjonowanie i rozwój rynku samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2008, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Nr 2/2009, 221
- [10] Mączyński D. (2008), Akcyza w prawie Unii Europejskiej i w prawie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, z. 3.
- [11] OECD (2014), Consumption Tax Trends 2014: VAT/GST and excise rates, trends and policy issues, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/ctt-2014-en>
- [12] Oręziak L. (2005), Finanse Unii Europejskiej, PWN, Warszawa, 227.
- [13] Szyber W. (2007), Finanse publiczne w rozwoju ekonomiczno-społecznym Polski jako członka Unii Europejskiej, „Ekonomia”, Nr 19/2007, 76

Contact

Rafał Rosiński Politechnika Koszalińska (Koszalin University of Technology)
Wydział Nauk Ekonomicznych (Department of Economics)
ul. Kwiatkowskiego 6E 75-343 Koszalin, Poland
email: rafal.rosinski@tu.koszalin.pl

SUPPORT FOR SOCIAL INNOVATION PODPORA SOCIÁLNYCH INOVÁCIÍ

Daniela Rybárová¹

ABSTRACT

Social innovation is multi-disciplinary. It cuts across sectors and fields of action. This has undoubtedly contributed to the diversity of meanings and uses of the term social innovation. The field of social innovation has developed primarily as a field of practice. It is made up of people acting and then sometimes reflecting upon and sharing their experience. The literature on social innovation is a strange mix of biographies of social innovators, studies of individual cases of social innovation and surveys of existing practice.. Currently, there are a large number of different definitions in circulation. It is important to develop a definition of social innovation and to start working with it in an academic way too.

KEY WORDS

Social economy, social innovation, social entrepreneurship, partnerships

JEL CLASSIFICATION

AB123, AC124

Úvod

Cesta ďalšieho rozvoja a predovšetkým trvalo udržateľného rozvoja je spojená so sociálnym podnikaním a sociálnymi inováciami. Medzisektorovosť sociálnych inovácií dáva možnosť spolupráce, zapojenia aktérov z rôznych sektorov, odvetví. Komformita založená na dobrých príkladoch môže fungovať aj v podnikateľskom prostredí a zmierniť turbulencie ekonomiky. Nové sociálne schopnosti a vzťahy, stieranie hraníc medzi výrobcami a spotrebiteľmi, vytváranie inovácií „s“ užívateľmi, nie len pre „nich“, to všetko sú spoločné rysy sociálnych inovácií vychádzajúcich z tzv. bottom up iniciatív, ktoré nie sú postavené len na občianskych iniciatívach, ale na spolupráci súkromného, verejného a neziskového sektora. Spojenie so správne nasmerovanou podporou zo strany štátu tzv. top – down podporou umožní stabilizovať nastúpenú cestu sociálnejšej ekonomiky.

1. Podstata a význam sociálnych inovácií

Sociálna ekonomika je u nás stále považovaná za novú oblasť ekonomických aktivít, ktorá sa vyznačuje prepájaním sociálnych a ekonomických cieľov prostredníctvom sociálnych inovácií. Vzniká na rozhraní medzi verejným a súkromným, ziskovým a neziskovým, formálnym aj neformálnym spoločenským priestorom (Lubelcová, 2012). Podľa Korimovej (2007) sa sociálna ekonomika stáva tretím pilierom ekonomiky, komplementárnym k trhovej a verejnej ekonomike. Sociálna ekonomika sa opiera najmä o iniciatívy občianskej

¹ Ing. Daniela Rybárová, PhD., Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, mail: daniela.rybarova@euba.sk, autorský podiel 50 %, podiel na projekte VEGA MŠ SR 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu“ 100 % .

spoločnosti v rámci tretieho sektora ako aj cieľnú podporu zo strany štátnych politík. Prejavmi sociálnych inovácií v jednotlivých sektoroch sú nasledovné skutočnosti:

- v rámci neziskového sektora sa zvyšuje podiel a význam pri poskytovaní verejných služieb, kladie sa dôraz na využívanie nových prístupov pre iniciatívy a podporné činnosti, využívanie nových foriem financovania a dotácií na zvýšenie stability a účinnosti sektora,
- v rámci verejného sektora k najvýznamnejším aktivitám patrí sprístupňovanie verejných údajov pre zlepšenie zodpovednosti, vytváranie nových platforiem pre verejné konzultácie, podporovanie nových foriem občianskej angažovanosti pri príprave, tvorbe a poskytovaní verejných služieb, personalizácia, podpora prevencie a to najmä v oblasti zdravia a sociálneho začlenenia,
- súkromný sektor sa stáva významným aktérom v oblasti sociálnej inovácie, rastie počet sociálnych podnikov a ďalších hybridných modelov sociálneho podnikania, pri existujúcich podnikoch nastáva posun do sociálneho priestoru a rozvíja sa spolupráca medzi podnikmi, neziskovými organizáciami a verejným sektorom,
- neformálny sektor, kam možno zaradiť činnosti vykonávané jednotlivcami, rodinami a komunitami, je stále dôležitejším miestom a zdrojom sociálnej inovácie, kľúčovými aktivitami v tomto sektore sú iniciatívy na podporu sietí zabezpečujúcich starostlivosť, nové spôsoby rozpoznania a hodnotenia neplatennej práce a nové formy on-line spolupráce

Sociálne inovácie zahŕňajú široké spektrum činností. Odohrávajú sa v rámci sociálnych systémov, ktoré sú tvorené kultúrnymi, politickými, ekonomickými štruktúrami a sociálnymi interakciami. Vo všeobecnosti ide o všetky činnosti, ktoré majú za následok kvalitatívne zmeny v základných sociálnych štruktúrach spoločnosti, respektíve o také inovácie, ktoré majú cieľný podstatný sociálny dopad. Nie každý nový spôsob riešenia sociálnych problémov však predstavuje sociálnu inováciu. Za sociálnu inováciu možno považovať (The Young Foundation, 2012) „*nové riešenia (produkty, služby, modely, trhy, procesy a pod.), ktoré zároveň naplňajú nejakú spoločenskú potrebu (efektívnejším spôsobom ako existujúce riešenia) a vedú k novým alebo zlepšeným schopnostiam a vzťahom a lepšiemu využívaniu majetku a zdrojov.*“ Vzhľadom k tomu, že sociálne inovácie sa týkajú všetkých oblastí, rezortov a činností, je problematické obsiahnuť všetky aspekty jednou definíciou. Komplexnejšie možno sociálne inovácie charakterizovať cez základné prvky (tabuľka 1), ktoré odlišujú tento typ inovácií od iných.

Table 1: Základné prvky sociálnych inovácií

Základné prvky	Popis
1. Novinky	Sociálne inovácie sú nové v danej oblasti, v odvetví, regióne, trhu alebo pre používateľa, alebo majú byť použité novým spôsobom
2. Od myšlienky k realizácii	Je rozdiel medzi vynálezom (rozvíjajúce sa myšlienky) a inováciou (vykonávanie a uplatňovanie myšlienky)
3. Napĺňa sociálne potreby	Sociálne inovácie sú výslovne určené na uspokojenie uznávaných sociálnych potrieb

Source: The Young Foundation (2012) *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

OECD LEED fórum o sociálnych inováciách definuje sociálne inovácie oddelene od ekonomických inovácií a to z dôvodu, že sociálne inovácie nie sú o zavedení nových typov výroby alebo využitia nových trhov v záujme ich využitia, ale sú o uspokojovaní nových potrieb neposkytovaných na trhu alebo vytváraní nových uspokojivejších miest a úloh v oblasti výroby pre ľudí (Table 2).

Table 2: *Typológia sociálnych inovácií*

Typy sociálnych inovácií	Príklady
1. Nové produkty	Podporné technológie vyvinuté pre osoby so zdravotným postihnutím (hlasové syntetizátory)
2. Nové služby	Mobilné bankovníctvo (MPesa in Kenya)
3. Nové postupy	Spolupráca medzi rovnocennými a crowdsourcing
4. Nové trhy	Spravodlivý obchod alebo doba bankovníctva
5. Nové platformy	Nový právny alebo regulačný rámec alebo platforma pre starostlivosť
6. Nové organizačné formy	Spoločné záujmy podnikov
7. Nové podnikateľské modely	Sociálny franchising, alebo just in time modely použité na sociálne problémy

Source: The Young Foundation (2012) *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

Kľúčovým znakom sociálnych inovácií je zacielenie na zlepšovanie životných podmienok jednotlivcov a spoločností cez zamestnanie, spotrebu alebo účasť na inováciách. Účelom sociálnych inovácií je poskytnúť riešenie pre individuálne a komunitné problémy. Sociálne inovácie (Fórum) hľadajú nové odpovede na sociálne problémy prostredníctvom:

- identifikácie a poskytovania nových služieb, ktoré zlepšujú kvalitu života jednotlivcov a spoločností,
- identifikácie a zavádzania nových integračných procesov na trhu práce, nových kompetencií, nových pracovných miest a nových foriem prispievajúcich k zlepšeniu postavenia jednotlivcov na pracovnom trhu.

Spoločenská zodpovednosť podnikov, tiež nazývaná firemné svedomie, sociálny výkon alebo udržateľné zodpovedné podnikanie, je forma podnikovej samoregulácie integrovanej do obchodného modelu (Wood, 1991). Zodpovedné podnikanie funguje ako vstavaný, samoregulačný mechanizmus, pomocou ktorého podnik monitoruje a zabezpečuje aktívny súlad so zákonom a etickými normami. Predstavuje proces, cieľom ktorého je prijať zodpovednosť za činnosť podniku a podporovať pozitívny vplyv prostredníctvom svojich činností na životné prostredie, spotrebiteľov, zamestnancov, spoločnosť, zúčastnené strany a všetkých ďalších členov verejnej sféry, ktorí môžu byť tiež považovaní za stakeholderov (Freeman, 1984). Inovačný manažment a spoločensky zodpovedné podnikanie založené na princípoch trvalo udržateľného rozvoja predstavujeme moderný prístup k systémovému riadeniu a hodnoteniu sociálnych inovačných aktivít, rešpektujúc životné prostredie a ich

sociálno-ekonomický význam. Personálne náklady sa stávajú významným faktorom rastu výkonnosti podniku (Šagátová, 2014).

2. Podpora sociálnych inovácií a podporné programy

Cielenou podporou zo strany štátnych inštitúcií možno považovať predovšetkým zahrnutie sociálnych inovácií do stratégií a programov na úrovni Európskej únie a následne národných politik. Medzi tie najznámejšie patria iniciatívy v rámci stratégie Európa 2020 a hlavným finančným nástrojom je Program pre zamestnanosť a sociálnu inováciu.

Stratégia Európa 2020 pracuje s novým poznatkom a to, že jednotný trh potrebuje nový inkluzívny rast orientovaný na zamestnanie pre všetkých. Ide tak o podporu zvyšujúcej sa požiadavky Európanov, aby ich práca, spotreba, úspory a investície mali odozvu a „etickejší“ a „sociálnejší“ zmysel. S cieľom podporiť „vysoko konkurencieschopné sociálne trhové hospodárstvo“ Európska komisia sústredila svoj záujem na sociálne hospodárstvo a sociálnu inováciu vo svojej stratégii **Európa 2020**, v hlavnej iniciatíve **Inovácia v Únii**, v **Európskej platforme proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu** a v **Akte o jednotnom trhu**, a to tak z hľadiska územnej súdržnosti, ako aj z hľadiska hľadania originálnych riešení spoločenských problémov a najmä boja proti chudobe a vylúčeniu. Iniciatíva Inovácia v Únii má predovšetkým vytvoriť dobre fungujúce hospodárstvo založené na inováciách čerpajúce z nápadov a kreativity, ktoré je schopné zapojiť sa do globálnych hodnotových reťazí, využiť príležitosti, získať nové trhy a vytvárať kvalitné pracovné miesta.

Program pre zamestnanosť a sociálnu inováciu (EaSI) je európsky finančný nástroj na podporu kvalitných a udržateľných pracovných miest, ktorý zaručuje primeranú a prijateľnú sociálnu ochranu, bojuje proti sociálnemu vylúčeniu, chudobe a pomáha zlepšovať pracovné podmienky. Program EaSI riadi Európska komisia a zlučuje tri programy EÚ, ktoré boli v rokoch 2007 až 2013 riadené samostatne. Od januára 2014 tieto programy tvoria tri osi programu EaSI podporujúce:

- modernizáciu politiky zamestnanosti a sociálnej politiky pomocou osi PROGRESS (61 % z celkového rozpočtu),
- pracovnú mobilitu prostredníctvom osi EURES (18 % z celkového rozpočtu),
- prístup k mikrofinancovaniu a sociálnemu podnikaniu cez os mikrofinancovania a sociálneho podnikania (29 % z celkového rozpočtu).

Cieľmi programu je posilňovať zodpovednosť za ciele EÚ, koordináciu činností na európskej a vnútroštátnej úrovni v oblastiach zamestnanosti a sociálnych záležitostí, podporovať rozvoj primeraných systémov sociálnej ochrany a politik trhu práce, modernizovať právne predpisy EÚ a zabezpečiť ich účinné uplatňovanie, podporovať geografickú pracovnú mobilitu a pracovné príležitosti prostredníctvom vytvorenia otvoreného pracovného trhu, zvýšiť dostupnosť a prístupnosť k mikrofinancovaniu pre zraniteľné skupiny mikropodnikov a zlepšiť prístup k financiam pre sociálne podniky.

Pri napĺňaní týchto cieľov EaSI:

- venuje osobitnú pozornosť zraniteľným skupinám, ako sú mladí ľudia,
- podporuje rovnosť medzi ženami a mužmi,
- bojuje proti diskriminácii,
- podporuje kvalitné a udržateľné pracovné miesta,
- zabezpečuje primeranú a prijateľnú sociálnu ochranu,
- bojuje proti dlhodobej nezamestnanosti,
- bojuje proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu.

Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru k ročnému prieskumu rastu na rok 2015², ktorý vypracovala Komisia, pozitívne hodnotí dosahovanie koncepčného cieľu presadzovať vhodné úrovne rastu s cieľom pomôcť obnove Európy. Prístup k obnove sa opiera o tri piliere: podporu investícií, štrukturálne reformy a citlivú fiškálnu a rozpočtovú konsolidáciu. Výbor však takisto upozorňuje, že stále existujú určité nedostatky v procese, vzhľadom na to, že ročný prieskum rastu napríklad nezahŕňa sociálne a environmentálne aspekty. Členské štáty sa prispôbovali na úkor sociálneho blahobytu verejnosti, čo postihlo každého, tak jednotlivcov, ako aj podniky. Európsky hospodársky a sociálny výbor sa preto nazdáva, že v ročnom prieskume rastu by mali byť boj proti naďalej neúnosne vysokej nezamestnanosti a prekonanie sociálnej krízy výslovne uvedené ako politická priorita.

ZÁVER

Podnikanie je činnosť, ktorá sa všeobecne orientuje na vytváranie hodnoty prinášajúcej zisk. Pridaná hodnota je kľúčovou motiváciou pre podnikateľské subjekty. V komerčnej sfére sa pridaná hodnota orientuje na finančný zisk, ktorý je tradičným a rozhodujúcim ukazovateľom prínosu pre podnikateľa. Sociálne podnikanie sa orientuje na iný rozmer pridanej hodnoty podnikania a tou je sociálna hodnota. Rozvíjajú sa nové prístupy k identifikácii sociálnej pridanej hodnoty a sociálnej návratnosti investícií, využívajúce nové metodologické postupy (balanced scorecards, sociálne audity, benchmarking, cost-benefit analýzy, zákaznícky a na klienta orientované analýzy verejného sektora a pod.), ako aj metodológie zahŕňajúce širšiu škálu ukazovateľov, dotýkajúcich sa kvality života, ľudského rozvoja a ekologických súvislostí podnikania.

Sociálna ekonomika v súčasnosti reprezentuje novú oblasť ekonomických aktivít, pre ktoré je charakteristické prepájanie ekonomických a sociálnych cieľov. Predstavuje tak nový rozmer nekonvenčnej podnikateľskej dynamiky, ktorá je súčasne nositeľom sociálnych inovácií a sociálneho rozvoja, ako aj novým impulzom ekonomického rastu.

References

- [1] Dubcová, G., 2015. *Aktuálne trendy hodnotenia integrovaného manažmentu udržateľného rozvoja podniku* In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 [elektronický zdroj] : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4077-3. - S. 71-19 CD-ROM.
- [2] Ďurinová, I., 2014. *Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SR*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 [elektronický zdroj] : [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3867-1. - S. 78-85 CD-ROM
- [3] Freeman R., 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, 1984. ISBN 978-0-273-01913-8.
- [4] Kintler, J., 2014. *Human capital's impact on the company's market value*. In Personnel marketing and personnel management : select issues : peer-reviewed proceedings of scholarly articles. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-3906-7. - S. 53-67.

² „Ročný prieskum rastu na rok 2015“ sa nachádza na webovej stránke Európskej komisie http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/annual-growth-surveys/index_en.htm

- [5] Korimová, G. 2007. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: UMB 2007. ISBN 978-80-8083-399-2.
- [6] KPMG Pulse of Economy, 2014. *Survey report. Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia*. KPMGpulsesurvey.com
- [7] Lubelcová, G., 2012. *Sociálna ekonomika: koncepty, príležitosti, riziká*. In: Sociológia, roč. 44, č. 1., 2012, s. 83 – 108.
- [8] OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLEMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HODPOSDÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV, 2011. *Iniciatíva pre sociálne podnikanie. Vytvárať priaznivé prostredie na podporu sociálnych podnikov v rámci sociálnej ekonomiky a sociálnych inovácií*. Európska komisia, Brusel, 25.10.2011 KOM(2011) 682 v konečnom znení
- [9] *Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI)* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=1081>
- [10] Šagátová, S., 2014. *Personálne náklady ako významný faktor rastu výkonnosti podniku* In Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov: zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - ISBN 978-80-225-4002-5. - S. 103-107 CD-ROM.
- [11] Štetka, P., Šlosár, R. a Vrtíková, K., 2015. *Informačný mechanizmus difúzie produktových inovácií naprieč európskymi trhmi*. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015: [recenzovaný] zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. - ISBN 978-80-225-4077-3. - S. 671-678 CD-ROM.
- [12] The Young Foundation, 2012 *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- [13] Európa 2020 – *Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu*, KOM(2010) 2020.
- [14] Oznámenie „*Únia inovácií*“, KOM(2010) 546 v konečnom znení zo 6. októbra 2010.
- [15] Oznámenie „*Európska platforma proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu: európsky rámec pre sociálnu a územnú súdržnosť*“, KOM(2010) 758 v konečnom znení zo 16. decembra 2010.
- [16] „*Akt o jednotnom trhu – Dvanásť hybných síl podnecovania rastu a posilňovania dôvery*“, KOM(2011) 206 v konečnom znení z 13. apríla 2011.
- [17] Wood, D. (1991) *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review 16(4), 691–718

THE CONTEMPORARY DIMENSION OF ALLOCATIVE FUNCTION OF STOCK EXCHANGES

Alina Rydzewska¹

ABSTRACT

A classic allocative function of stock exchanges is executed by securities issuance and secondary turnover on the stock market. Thanks to this, capital is transferred into investments that should bring the greatest benefits. However, changes occurring in the turn of XX and XXI century affected the contemporary dimension of execution of this function. On the one hand, they contributed to the increase of markets liquidity, therefore they provided a more efficient process of capital allocation. However, they also distorted its execution. A greater part of capital is being absorbed by the financial sphere, aimed at the search for quick profits, instead of financing the investment activity of businesses. Moreover, the pursuit for profits is triggering the escape from the industries and countries that are unattractive in terms of short-term profit.

KEY WORDS

stock exchange, capital allocation, market liquidity, short-term profit

JEL CLASSIFICATION

E 44, G 10, G 18, G 23

1. Introduction

In classical terms, stock exchange is defined as “any organization, association, or group of persons, whether incorporated or unincorporated, which constitutes, maintains, or provides a market place or facilities for bringing together purchasers and sellers of securities or, otherwise performing with respect to securities, the functions commonly performed by a stock exchange as that term is generally understood, and includes the market place and the market facilities maintained by such exchange” [Di Noia, 1999, p. 17]. Stock exchange, primarily in Anglo-Saxon countries, is considered to be a key entity on the financial market. Thanks to the issuance of securities and secondary turnover, capital is transferred to investments which should bring the greatest benefits for both, investors and stakeholders demonstrating the need for financial resources. There even is a view that without stock exchanges the civilization leap would not be possible in the last centuries, connected with the development of, among others, new information technologies and telecommunication. In contrast, no public authority is able to distribute the capital as efficiently.

A classic allocative function has been executed since the beginning of stock exchanges’ functioning. However, changes occurring during the turn of XX and XXI century affected the contemporary dimension of this function. On the one hand, these are environment changes, connected with, among others, quantitative and qualitative development of derivatives, emerging of the phenomenon of so-called impatient capital, changes in company management – domination of income on (short-term) financial activity. On the other hand, these are changes in the operation of the very stock exchanges – electronization of stock exchange

¹ Alina Rydzewska, PhD, Silesian University of Technology, Alina.Rydzewska@polsl.pl

trading and demutualization processes. The aforementioned factors provided a more efficient process of allocative function but, at the same time, distorted the process of capital distribution in the economy.

The objective of the paper is to identify the opportunities and threats connected with the contemporary dimension of the allocative function of stock exchanges.

2. Allocative function of stock exchanges from the perspective of changes in the operation of stock exchanges

Allocative function of stock exchange is connected with the transfer of free financial sources from the subjects possessing their surplus to the subjects that have a lack of them. In the economy this function is executed by the banking system and securities market along with stock exchange, however, we may distinguish the “bank-oriented” countries and with a dominant role of securities market. In the second case stock exchange constitutes the main mechanism of allocation of rare financial sources.

Allocative function is executed by cash market, both primary and secondary. On the primary market stock or bond issuers are the subjects that report demand for capital in order to finance their development. Thanks to securities issuance they obtain capital necessary for investment financing. Investors, (institutional and small, individual ones) in turn, purchasing financial instruments issued by the companies on the primary market, finance their investment activity. In this way financial surplus of households and other institutions is invested (depending on inclination to take risk and investment period) in financial instruments of the financial market, what constitutes a basis for obtaining capital by their issuers. Therefore, stock exchange provides a possibility to choose a form of investment even for small investors on one hand, on the other hand it grants issuers a wide access to free financial sources. It comprises the main mechanism of allocation of rare financial sources.

Instruments purchased on the primary market become a subject of active trading on the secondary market. Actually, stock exchanges are secondary markets in nature, where financial instruments trading takes place between the parties interested. Thanks to that, investors are able to sell the instruments possessed and get cash. It facilitates withdrawal from the investments made earlier and new possibility of engaging sources in new enterprises – other areas of the economy – through purchasing newly issued financial securities of other companies on the secondary market. Due to that fact the exchange provides an optimal capital allocation in the scale of the whole economy, not only in the moment of placing new securities issuance on the secondary market but also at any later time [Kulpaka, 2007, p. 54].

Allocative function of stock exchange has been executed since the beginning of cash market functioning of stock exchanges. Originally, bourses were simple markets where debt securities trading took place and then stock trading. Cash instruments trading on stock exchanges dominated until the end of XX century. The turn of the last century was a period of dynamic changes in the activity of bourses. Stock exchanges, from basically simple intermediaries of capital transfer using cash instruments became the institutions conducting a diversified activity.

Changes in the activity of bourses were mainly conditioned by the development of new technologies. They provide a basis for the electronization processes of exchange activity. The past system of “open outcry” based on the transactions between the brokers involved in the transactions physically, was replaced by the possibility of remote participation in the exchange market [Gorham, 2011, p. 3]. Thanks to the computer systems, transactions are concluded on the basis of incoming orders, according to a specific algorithm. The participants of trading, besides brokers, became the investors directly.

Electronization of trading conditioned the processes of transformation of stock exchanges. It eliminated the mediating role of brokers, which was associated with the process of disintermediation. Disintermediation, in turn, caused that the function of a member (broker on the stock exchange) in the currently existing traditional stock exchanges has become economically unjustified. Therefore, it created the basis for the following processes – demutualization – within its frames the stock exchanges are transformed from the traditional mutual structures into the businesses that most often take a form of joint-stock companies [Steil, 2002, p. 6]. The next step is to issue its own shares on the stock market.

Thus, stock exchanges from the non-profit institutions are transformed into the financial institution functioning as a commercial company and conducting service activity. Their activities include the areas: service of issuers, trading of financial instruments (cash and derivatives markets), information dissemination and other that may include the services of clearing and settlement, sales and licensing of software for analyzing the quotes, organizing trainings etc. [Gorczyńska-Dybek, 2012 p. 33-35]. Stock exchanges wanting to be competitive, must carry out their activity effectively, intensifying it on those areas that provide the greatest opportunities for growth and thus revenues as well as resigning from the services that are not profitable. Development towards derivatives became one of the activities. Turnover of cash instruments is less and less profitable. The reason is the competition between the exchanges is connected with pressure on fee reduction for admission to issue securities and annual fees for listing of shares and bonds [Domowitz, Steil, 2002, p. 314-326]. Therefore, stock exchanges expand their business by opening new derivatives markets or carry out a horizontal consolidation with derivatives stock exchanges, for example, Deutsche Börse with Eurex. In 2012, among 57 stock exchanges-members of the WFE, 59% were the stock exchanges dealing with cash instruments and derivatives markets [Dévai, Naacke, 2012, p. 10]. The margins on futures market are higher due to, among others, the way of settling such transactions. Options and futures, as opposed to cash instruments, are always listed on one stock exchange and accounted by one clearing and settlement institution. In addition, financial supervisors, both in Europe and North America, are trying to move a greater part of derivatives from the OTC to stock exchanges [Siemionczyk, 2011].

The profitability of derivatives trading is illustrated by the exchanges results. According to the data of WFE, the highest profit margins are generated by stock exchanges engaged in derivatives trading (in 2011 it was 55%, in 2012 - 44%). And analyzing the income of all stock exchanges, the largest share - 35% came from derivatives trading and clearing [Dévai, Naacke, 2012, p. 26].

The processes presented affected the execution of macroeconomic functions of bourses. On the one hand they provided opportunities – more efficient capital allocation, on the other hand – threats connected with the distortion of the process of capital dispensation and distribution.

3. Benefits connected with the allocative function from the point of view of contemporary stock exchanges

The use of new technologies in the activity of stock exchange triggered the increase of trading pace, increase of markets transparency as well as greater investment and issuance possibilities of market participants. In effect, it caused the increase of stock market liquidity. It enabled a more efficient realization of capital allocation through the institutionalized stock market in the scale of the economy [Wawiernia, Jonek-Kowalska, 2009, pp. 11-14].

As a result of using new IT and telecommunication techniques, a wide access to stock trading was granted for individual investors. At the same time, popularization of the form of capital obtaining on the financial markets triggered the increase of securities issuance. Moreover, IT information contributed to the acceleration of the speed and capacity of the

system of order processing by more than ten times. Trading acceleration on the financial markets is reflected by, among others, exchange turnover ratio, that is a relation of trading value to market capitalization. In the year 1995 for all stock exchanges the turnover ratio equaled 63%, and in 2000 it already amounted to 161%. Five years later it decreased to the level of 121%, and then in 2010 it rose again reaching the level of 165% [www.world-exchange.com].

IT innovation also provided greater transparency of the financial market. IT and telecommunication systems allow sending data concerning listings immediately. Investors, who make investment through the Internet and follow changes taking place during sessions, still access data concerning the prices of single securities. Thus they are able to make decisions on ongoing basis. This situation reduces uncertainty on the financial markets connected with access to information [Gorczyńska, 2013, p. 217].

Another positive consequence of using technology is increased range of investment opportunities, what is connected with a wider selection of investment place and financial instruments. New technologies, through the Internet investment possibility, granted investors an access to the electronic markets in the scale of whole world, they also enabled moving securities trading from one exchange to another. Moreover, they conditioned the development of over the counter (OTC) markets and occurrence of the phenomena of competitiveness between stock exchanges as well as between stock exchanges and alternative trading systems. Competitiveness is connected with rivalry between the particular markets offering newer and newer financial instruments. From the investors' point of view it means greater possibilities concerning the selection and purchase of securities according to their expectations.

Technological changes also caused extension of the form and scope of gaining capital by issuers. Issuers are able to obtain sources from stock markets on a global scale. However, such possibility provides them with benefits in a form of attractive conditions of access to capital including the cost of issuance, diversification of shareholder base, improvement of corporate image.

The effect of tendencies presented is the increase of liquidity of stock exchanges. At the beginning of 90s the value of trading on the world stock markets amounted to as much as USD5.5 billion, five years later it was twice as much, and in 2000 ten times more, reaching the value of USD50 billion. In 2010 the liquidity level equaled more than USD63 billion [www.world-exchange.com].

Market liquidity provides proper execution of the macroeconomic functions, including allocative one, by stock exchange. Financial market liquidity means facilitation of setting up trades, what is a consequence of a big scale of trading [Sławiński 2006, p. 22]. The more market participants, the greater investment possibilities in terms of offer selection and possibility of transaction settlement. Furthermore, what is confirmed by R. Stulz, increasing a number of investors on securities market and high liquidity of stock exchange contribute to the fact that risk attributed to investment in securities listed on the market cannot be lower than for securities listed on the market characterized by lower liquidity [Stulz 1999]. In case of a great number of participants and securities on the market, the probability of price stimulation of securities by single subjects or a group of subjects is much lower than in case of small, local exchanges.

High market liquidity also has a positive influence on the activity of issuers. Therefore, in a situation of a large group of participants, stock exchanges may offer their products to a wider circle of recipients, decreasing its unit costs as a result of the economies of scale. However, the lower the costs of obtaining sources on stock exchange, the more willing the companies are to issue securities. Additionally, the higher the value of trading and the greater the number of participants, the more efficient course of issuance process.

Thus, liquidity conduces the execution of the function of capital allocation. Stock exchange, within the frames of its functions, should ensure great capital flows between the

individual market participants that represent different branches of the economy as well as between the secondary and primary market. It is only possible in case of markets specific for high liquidity, when there is a chance of relatively easy and quick securities trading according to market quotes or to quotes not much different than the last market price quoted.

4. Threats connected with allocative function from the perspective of contemporary stock exchanges

Changes connected with the functioning of stock exchange as well as changes of financial environment such as, among others, development of derivatives market, emergence of so-called impatient capital, (short-term) income domination on financial activity in the business performance, contributed to distortion of the execution of allocative function of stock markets. Therefore, they constitute a threat from the point of view of capital allocation on stock exchange.

Traditional allocative function is linked to the fact that households, through their savings in the form of contributions and share capital, are financing the development of enterprises or other entities through the purchase of shares or bonds issued by them. Meanwhile, the contemporary financial phenomena are characterized by the fact that the financial sector takes over a disproportionately large part of the economic surplus generated in the real sector in relation to the value offered to it [Gruszecki, 2010, p. 32-36]. It is estimated that approximately 75-80% of financial turnover on a global scale applies to the transactions which are not accompanied by any movement of goods or non-financial services [Ratajczak 2012, p. 291]. The phenomenon of domination of the financial sphere compared to the real economy is a result of system transformation of economic incentives and development patterns, both in the economy and among traders who are aimed at quick earning. In result, so-called casino capitalism came into being, dominated by all-encompassing speculation. The consequence of this phenomenon is the premature de-industrialization of economy (J. Crotty already wrote in 2003 about the neo-liberal paradox) [Kulawik, 2010, p. 39-45]. It is characterized by the fact that stakeholders, through stock exchange, expect a continuous and rapid increase of corporate profits from the firms of real sector [Szwajca, 2013, pp. 388-39]. However, due to the economic slowdown, increased competition and use of excessive leverage, the companies attempt, by reducing the operating and investing activity, to meet the expectations of shareholders. Therefore, they reduce the salaries and employee benefits, limit long-term investments, use the financial engineering products. So they make changes in the management of enterprises by extending the scope of income on the short-term financial activities. In effect, therefore “(...) more and more resources are invested in the financial activity rather than in the production of goods and services that generates high private returns, disproportionate to its social utility” [Tobin 1984, p. 14].

An escape from the long-term investments concerns not only companies, but also other participants of the exchange market - individual and institutional investors. These investors, seeking extraordinary short-term profits, are identified with the so-called impatient capital [Ratajczak, 2012, p. 283, cit. after: Rossman, Greenfield 2006]. A feature of their business is that they treat their investments in the real sector as one of temporary and alternative forms of capital allocation, but not as a long-term real engagement in property with the intention of developing the particular organization. Their investment decisions are based on a group of indicators (mostly technical analysis), first of all taking into account a short-term return rather than a long-term development of the particular undertaking. In consequence, the traditional rule of "stop and reinvests" is replaced by the principle of "reduce (expense) and distribute (dividend)" [Ratajczak 2012, p. 283, cit. after: Stockhammer 2004].

Development of the casino capital can also lead to further pathological phenomena related to the long-term investments. In general, in case of cash equities there is a correlation between the ownership and direct performance of managerial functions or the ownership in a form of ceding management to the hired managers. In case of derivatives, which are used as instruments of quick earnings, the ownership is possible without the awareness of being a co-owner and owner, what is generally connected with a lack of any rights and obligations. The owners of derivatives may even be interested in bankruptcy of an entity whose activity is a source of derivative's origin, or more often they are interested in the significant volatility of the events affecting the valuation of the derivatives possessed more than in the stability of development [Wigan, 2009, p. 165].

The activities of stock exchanges focused on short-term earnings can be connected with a threat of underfunding the particular countries or sectors of the economy. The pursuit for quick earnings causes that, instead of allocating capital in the developing industries of the economy, it will be distributed to the most profitable projects, not necessarily relevant to the economic development of the country. In turn, this phenomenon in the international scale can lead to capital escape from the countries perceived as weak in terms of investments (short-term). Through the opportunity of capital allocation globally, excessive concentration of capital flows may occur in some countries and a lack of access to them in others. In addition, in case of a large inflow of foreign capital to the relatively illiquid financial markets, the power may be lost on the national markets in these countries [Kowalak, 2006, p. 49].

Expectations for ever-increasing profits, in the conditions of open financial markets, tend to increase the flow of capital between the countries. The result is the movement of capital between the countries, a possibility of capital escape from the countries perceived as weak from point of view of investments (short-term). Moreover, competition between the stock exchanges for the status of a financial center causes that these markets are trying to attract more and more foreign issuers. Meanwhile, from the point of view of the country's economy, encouragement of foreign issuers is irrelevant because it does not improve the financing of development of the national economy. It can be even considered a disadvantage because the quotes of these issuers on stock exchange means that some part of national capital resource is withdrawn from the economy of the country and distributed to financing of foreign companies that can be the competition for the domestic companies. Numerous studies show that the foreign companies deciding to enter the foreign floor choose the stock exchanges on which the shares of companies from their industry are periodically overvalued. The situation of overvaluation means inefficient allocation of capital as investors lose money by financing the projects. We must therefore be aware that stock exchanges and increasing internationalization of the financial markets means a greater exposure to external shocks and increase of the risk of the system [Wyżnikiewicz, 2010].

5. Conclusions

Stock exchange is an important subject of the economy. Capital allocation takes place thanks to the institutionalized stock market. Dispensation and distribution of financial sources take place between the participants of cash market – (institutional, individual) investors and entrepreneurs issuing and maintaining securities in secondary trading.

Changes in the activity of stock exchanges and in the environment affected the execution of allocative function. The use of new technological solutions contributed to the increase of trading speed, market transparency, increase of investment and issuance opportunities for market participants, what in effect caused liquidity growth. It conditioned a more efficient course of capital allocation process. However, the rise of the role of derivatives in market trading, occurrence of so-called impatient capital, increasing role of investors aiming at

pursuit for short-term profits, including income on corporate financial activity at the expense of operating activity, distorted classic allocative function. Even greater part of capital is absorbed by the financial sphere focused on searching for easy and high profits, instead of financing the investment activity of companies (real economy). Moreover, pursuit for profits triggers escape from industries not aimed at quick return on investment but they are more important from the point of view of economy's functioning. This situation also concerns the countries perceived as unattractive in terms of short-term profits – they may have problems with capital inflow.

The phenomena presented constitute a challenge for both, practitioners and theoreticians dealing with the problem of contemporary financial markets.

References

- [1] *American Securities Exchange Act* (Fragment 3.a.1)[<https://www.sec.gov/about/laws/sea34.pdf>]
- [2] Di Noia C., *The Stock-Exchange Industry: Network Effects, Implicit Mergers, And Corporate Governance*, Quaderni Di Finanza, Studi E Ricerche, N. 33 -Marzo 1999, p. 17.
[<http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI9829887>]
- [3] Domowitz I., Steil B., *Innovation in Equity Trading Systems: the Impact on Trading Costs and the Cost of Equity Capital*, in: B. Steil, D. G. Victor, and R. R. Nelson (eds.), *Technological Innovation and Economic Performance*, Princeton: Princeton University Press 2002 . p. 314-326. ISBN: 9780691090917
- [4] Devai R. & Naacke G.(2012) .*World Federation Of Exchanges Cost& Survey*, p. 10, 26.
- [5] Gorczyńska A., *Innowacje technologiczne w działalności giełd papierów wartościowych i ich konsekwencje*, in: *Innowacje w bankowości i finansach*, ed. J. Harasim, B. Frączek, *Studia Ekonomiczne Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach* 174, Katowice 2013, p. 217, ISSN 2083-8611
- [6] Gorczyńska-Dybek A., *Organizacja giełdy papierów wartościowych jako przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji* 2012, Nr 8, pp. 33-35. ISSN-0137-72210137-7221
- [7] Gorham M., *The long, promising evolution of screen-based trading*, *FOCUS, The monthly newsletter of regulated exchanges, with key market figures*, 2011, No 221 p. 3.
- [8] Gruszecki T., *Przerośnięta sfera*, *Gazeta Bankowa*, 2010, Nr 2, pp. 32-36. ISSN : 0860-7613
- [9] Kowalak T., *Integracja rynków kapitałowych w Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa 2006, p. 49. ISBN: 83-88904-75-2
- [10] Kulawik J., *Demony finansyzacji* , *Gazeta Bakowa* 2010, Nr 1, pp. 39-45. ISSN : 0860-7613
- [11] Kulpaka P., *Giełdy w gospodarce*, PWE, Warszawa 2007, p. 54. ISBN 83-208-1648-3
- [12] Ratajczak M., *Finansyzacja gospodarki*, *Ekonomista* 2012, Nr 3, p. 291 ISSN: 2299-6184
- [13] Rossman R, Greenfield G., *Finacialisation*, *Education Ouvriere*, 2006, nr 1. ISSN: 0378-5572
- [14] Siemionczyk G., *Giełdy bronią się przez atak*, *Parkiet*, 2011 February 19. ISSN: 1231-2207

- [15] Sławiński A., *Rynki finansowe*, PWE, Warszawa 2006, p. 22. ISBN: 83-208-1634-3
- [16] Steil B., *Changes in the Ownership and Governance of Exchanges: Causes and consequences*, Brookings-Wharton Papers on Financial Services 2002, p. 6. [http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/02/0215.pdf]
- [17] Stockhammer E., Financialisation and the Slowdown of Accumulation, *Cambridge Journal of Economics*, 2004, Vol. 5. ISSN: 1464-3545
- [18] Stulz R., *Globalization of Equity Markets and the Cost of Capital*, NBER, Working Paper, 1999, nr 7021. [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charvey/Teaching/BA456_2005/Stulz_Globalization_of_equity.pdf]
- [19] Sz wajca D., *Zarządzanie kryzysem a zarządzanie ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa*. [w:] Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. (red.) J. Brzóska, J. Pyka, TNOiK, Katowice 2013, s. 388-397, ISBN 978-83-85587-32-3
- [20] Tobin J., On the Efficiency of the Financial System, *Lloyd's Bank Review*, 1984, No 153, p. 14. ISSN: 0024-547X
- [21] Wawiernia A., Jonek-Kowalska I., *Zarządzanie wartościami i ryzykiem instrumentów rynku finansowego*, Warszawa: CeDeWu Wydaw. Fachowe, 2009.
- [22] Wigan D., Financialisation and Derivatives: Constructing an Artifice of Indifference, *Competition & Change*, 2009, No 2, p. 165. ISSN (printed): 1024-5294 ISSN (electronic): 1477-2221.
- [23] Wyżnikiewicz B., GPW centrum finansowym regionu?, *Parkiet*, 18.12. 2010. ISSN: 1231-2207
- [24] www.world-exchange.com [accessed 15.03.2016].

Contact

Alina Rydzewska, PhD

Silesian University of Technology, **Faculty of Organization and Management**, Institute of Economy and Informatics

41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28, Poland

E-mail: Alina.Rydzewska@polsl.pl

STRATEGIC PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES : A CASE STUDY FROM MORAVIAN- SILESIAN REGION

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH: PŘÍPADOVÁ STUDIE Z MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

Jarmila Šebestová¹

ABSTRACT

Strategic planning may therefore have little value to owners driven by pull motivation. Majority of SMEs do not plan and the reasons why they behave like this are not well understood. For the majority of SME owners business performance often ranks far behind other goals such as autonomy, personal satisfaction and lifestyle. The main goal of this paper is to quantify an relationship between motivation of start-up and approach to strategic planning and it is trying on identifying business barriers to planning. This article presents case study from Moravian-Silesian region, where is so high percentage on „non“ users of strategic planning methods (76.28%). This number arose from 51.8% in year 2013.

KEY WORDS

SMEs, strategic planning, motivation, growth, planning barriers

JEL CLASSIFICATION

L26, M13

Úvod

Strategické plánování a využívání moderních metod je obecně spojováno s vytvářením dlouhodobých plánů na základě cílů, kterých chce podnik dosáhnout a také podle toho, jaké zdroje chce ke své podnikatelské činnosti využívat. Prakticky vzato, strategické plánování jen povzbuzuje podnikatele k využití konkurenčních výhod. (O'Regan, Ghobadian, 2002, Wang, Walker, Redmond, 2007).

Cílem tohoto článku je odpovědět na otázku, zda prvotní motivace k zahájení podnikatelské činnosti ovlivňuje používání metod strategického plánování a řízení. K dosažení tohoto cíle bylo využito výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo mezi majiteli malých a středních podniků v Moravskoslezském kraji.

• Význam strategického plánování v malých a středních podnicích

Strategické plánování lze považovat za velmi důležité při rozvoji malého a středního podniku. Přesná formulace vize a následně formulace cílů a strategie může být prospěšná pro růst výkonnosti podniku. Strategické myšlení a plánování se tak stává důležitou součástí podnikatelské praxe. Hlavní příčinu toho, proč některé malé a střední podniky plánují a jiné

¹ Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, e-mail:sebestova@opf.slu.cz.

ne a přesto prosperují, není tak dalece prozkoumáno (Wang, Walker, Redmond, 2007, Glaister et al., 2008). Přesto dostupné studie ukazují, že podniky, které plánují dosahují lepších výsledků, jsou více inovativní, zapojují se do kooperačních seskupení a mají vliv na rozvoj svých zaměstnanců, čímž rostou rychleji než podniky, které plánování zanedbávají a svým osobním příkladem nepodporují (Skrťal, Antončík, 2004). Vrátime-li se k otázce, proč většina malých a středních podniků (MSP) nemá chuť zapojit se do strategického plánování, narazíme na překážky plánování. Hlavní příčinou této nechuti mohou být "osvědčené postupy", které vlastníci podniků uznávají a ostatní metody se pro ně stávají nedůležitými (Gibson, Casser, 2005). Na druhé straně je to kumulace úkolů, které je nutné v podnikání zabezpečit a na strategické myšlení již nezbývá moc času.

V neposlední řadě to může být právě motivace k podnikání, která může být zásadní překážkou nechuti strategicky plánovat. Motivace vlastníka k samotnému podnikání je především brána jako jeho osobní záležitost, a proto mnoho vlastníků záměrně ignoruje možnosti využívat jiné postupy, než na jaké byli zvyklí. Plánování v MSP není zaměřeno výhradně jen na ekonomické výsledky. Malé a střední podniky jsou ve skutečnosti velmi heterogenní skupinou podniků s různými důvody pro jejich existenci na trhu. Je tedy samozřejmé, že vlastník se bude přirozeně zapojovat do strategického plánování, především z důvodu, že je to pro něj osobně výhodné, proto lze říci, že malé a střední podniky s vysokým potenciálem růstu potřebují efektivně navrhovat změny a podporovat růst jejich odvětví (Wang, Walker, Redmond, 2007).

○ **Motivace k podnikání a využívání strategického plánování**

Motivace pro samotné podnikání je složitým faktorem k pochopení vlivu na budoucí strategické plánování. Často je vlastnictví podniku neoddělitelně spojeno s osobním životem vlastníka. Všeobecně rozlišujeme dvě skupiny motivů pro podnikání, jež jsou nazývány jako "pull" nebo "push" (Hughes, 2003), kdy "pull" faktory jsou spojeny s pozitivní vnitřní touhou podnikat, kdežto "push" faktory jsou spojeny s vlivem externích negativních motivátorů. Nejběžnějším "pull" faktorem bývá touha po nezávislosti nebo být vlastní šéfem. Podpurnými důvody pro založení podniku může být touha dosáhnout vlastní pracovní spokojenosti, touha mít flexibilní životní styl. V zásadě lze říci, že vlastník podniku chce převzít kontrolu nad svým životem a "udělat něco pro sebe."

Na rozdíl od "pull" faktorů, "push" faktory mají zdroj přímo v postoji budoucího podnikatele k jeho současnému zaměstnání. Je to především nedostatek příležitosti k rozvoji v současném zaměstnání, málo placená pracovní pozice či ztráta zaměstnání, která motivuje k samostatné podnikatelské činnosti. V takových případech je podnikání vnímáno jako prostředek pro řešení současné ekonomické situace.

Pull motivace k podnikání tedy způsobuje větší strategickou orientaci a preferuje využívání metod strategického řízení. Na druhé straně výzkumy ukázaly, že mezi oběma skupinami podnikatelů je pouze malá diference ve vnímání příležitosti na trhu a strategickým plánováním, právě v segmentu malých a středních podniků (Skrťal, Antončík, 2004).

● **Využívání metod řízení malými a středními podniky: případová studie z Moravskoslezského kraje**

Pro níže uvedenou případovou studii malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji (tvořeného šesti okresy- Bruntál, Nový Jičín, Ostrava-město, Karviná, Frýdek-Místek a Opava), kde byly nahodile vybírány podniky starší tří let, tj. bylo požadováno, aby vzorek tvořily podniky, které existovaly k datu 01.01.2011. Klasifikace stáří podniku vycházela z metodiky výzkumu Global Entrepreneurship Monitor (GEM), která považuje za zavedené podniky subjekty starší 42 měsíců. (Lukeš, Ják, 2012).

Pro sběr dat byla zvolena technika dotazníku spojená s osobní návštěvou. Celkem bylo obdrženo 285 dotazníků, z nichž 70 bylo z několika důvodů vyřazeno, jako například neúplnost údajů, nesmyslné odpovědi, protichůdné odpovědi, podnik nesplňoval požadavek na dobu existence aj. Vzorek respondentů tedy tvoří zbytek, tj. 215 dotazníků. Získaná data byla poté tříděna pomocí kontingenčních tabulek, v závislosti na okrese podnikání.

Hlavním cílem sběru dat bylo zjistit postoje respondentů o základních prvcích spolupráce mezi krajem, obcí a podnikateli a vymezení faktorů, které ovlivňují malé a střední podniky v Moravskoslezském (MS) kraji. Dotazník zahrnoval čtyři významné oblasti, které tvoří podstatu analytické části a jsou základem pro tvorbu modelů. Struktura dotazníku odpovídala průřezu aktivit, spojených s jejich podnikáním:

- Hlavní motivaci pro založení podniku a zhodnocení prostředí pro mikrofinancování, spolupráci, změnu právní formy.
- Popis bariér či problémů, které by mohly vést k ukončení činnosti, založené na Porterově analýze sil v odvětví.
- Vztahy k institucím (MS kraj, obec).
- Evaluaci strategického myšlení a jednání (strategie, personální politika, inovační činnost).

○ Základní analýza zkoumaného vzorku

Podniky splňovaly kritéria velikosti a obrátu dle požadavků EU pro klasifikaci malých a středních podniků (MSP), kde převládají podniky do 9 zaměstnanců a obrátu mezi 10-100 mil. Kč. Nejčastěji jsou zastoupeny s.r.o. (45,6 %) a OSVČ (39,5 %), což odpovídalo i současnému rozložení podniků podle právních forem v Moravskoslezském kraji. V analyzovaném vzorku převládaly již zavedené podniky, ve věkové skupině 16-25 let, které tvořily 45,6 % vzorku. Shrňme-li demografii zkoumaných podniků, můžeme je dle zkoumaných charakteristik zařadit do dvou hlavních proudů, a to:

- Průmyslová výroba a obchod, která je typická pro okresy Bruntál (66,67 %) a Opava (46,67 %), kde podniky jsou ve stádiu růstu (Opava 73,33 %, Bruntál 66 %) a zároveň jsou ve věku 10-20 let od založení (Bruntál 49 %, Opava 73,3 %), v celkovém obrátu je převládající skupinou 10 – 100 mil. Kč (Bruntál 50 %, Opava 40 %).
- Obchod a služby, které jsou typické pro zbytek okresů MS kraje (Karviná 79,69 %, Ostrava-město 72,46 %), kde nejdynamičtější částí oblasti je okres Nový Jičín s vysokým podílem podniků mladších 10 let (45,4 %) a zároveň s druhým největším podílem podniků v poklesu (36,36 %, Karviná 42,19 %).

■ Motivace k podnikání

Motivace k podnikání byla považována za klíčovou hybnou sílu, která ovlivňuje současné chování. Respondenti proto zde měli možnost vybrat pouze hlavní zdroj jejich motivace k založení podniku z nabídky vytvořené dle faktorů *pull* a *push* (Hughes, 2003). V rámci vyhodnocení výsledků byly faktory rozděleny do těchto dvou skupin (tabulka 1), kdy výsledky reprezentují celý vzorek.

Tabulka 1: Faktory motivace k podnikání

Push faktory	Výsledky kraj	Pull faktory	Výsledky kraj
Ekonomická situace	12,7 %	Seberealizace	29,5 %
Nespokojenost v zaměstnání	9,9 %	Být pánem svého času	19,2 %
Nedostatečné příležitosti na trhu práce	4,7 %	Touha vyzkoušet něco nového	13,6 %

Založeno městem	0,5 %	Rodinná tradice	8,4 %
		Ostatní	1,5 %
Push faktory celkem	27,8 %	Pull faktory celkem	72,2 %

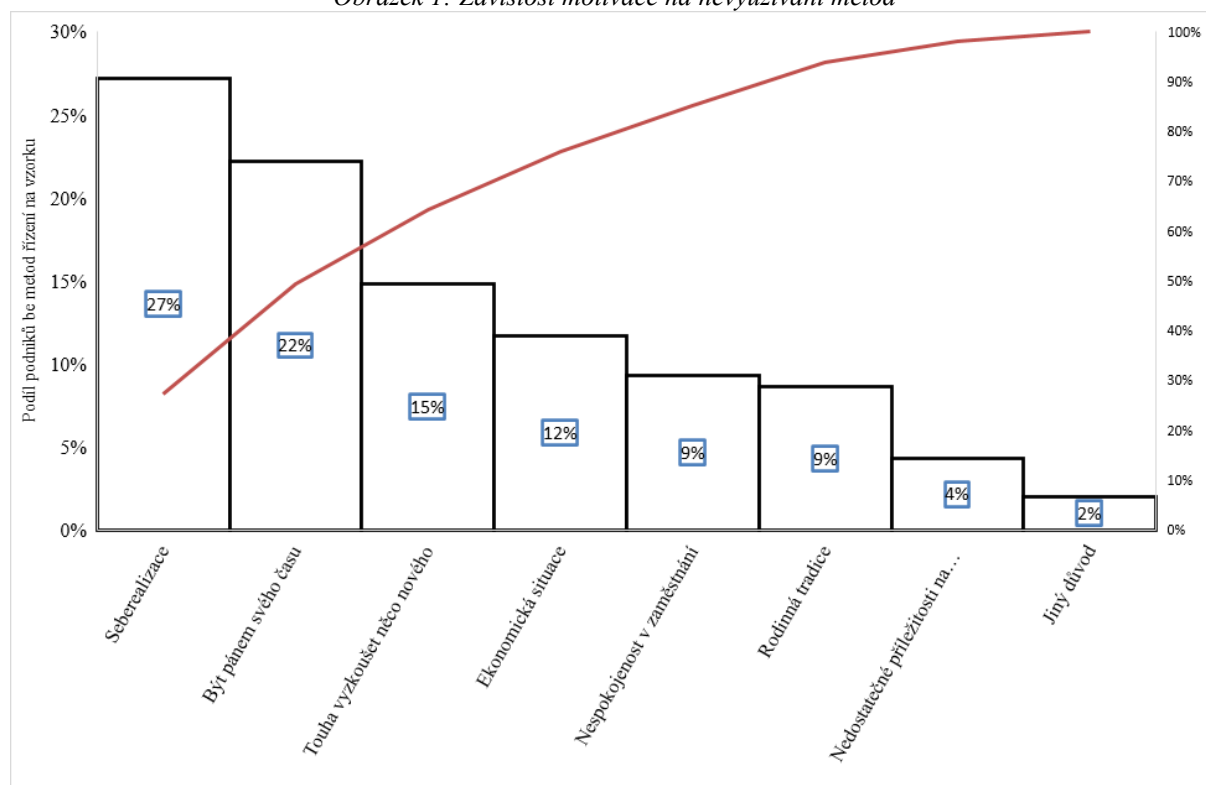
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledek byl velice potěšující v tom smyslu, že v kraji převládá “pull” motiv k podnikání. Avšak v okresech, které ekonomicky zaostávají za průměrem kraje (Karviná, Bruntál) byl procentní podíl push faktorů mnohem vyšší než v okresech, které se začaly rozvíjet díky příchodu velkých investorů (Nošovice, Mošnov), kde podnikání motivované push faktorem je podprůměrem vzorku kraje. Toto zjištění mělo další vliv na zkoumání úrovně strategického plánování v malých a středních podnicích.

■ Využívání metod strategického řízení v závislosti na motivaci

Zkoumání úrovně znalosti a využívání strategického plánování nebylo prováděno na vzorku poprvé. První šetření proběhlo v roce 2013, poslední v roce 2015, z kterého jsou tyto prezentované výsledky. Nejprve byla vyhodnocena závislost prvotní motivace k podnikání a nevyužívání metod řízení, která dosáhla 76,28% vzorku (obrázek 1).

Obrázek 1: Závislost motivace na nevyužívání metod



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na obrázku 1 je patrné, že nejvíce vlastníků, kteří nevyužívají metod řízení mělo právě pull motivaci (znázorněno červenou křivkou). Když srovnáme rozložení motivů a nevyužívání metod řízení, pak markantně převládá pull motivace (64%). Oproti šetření z roku 2013 se tento stav zhoršil. V předchozím výzkumu to bylo jen 51,8% (Nowaková, Šebestová, 2014). Snížené procento získaných odpovědí bylo také způsobeno také tím, že na rozdíl od minulých let bylo poprvé použito otevřená otázka, tzn. respondent musel sám doplnit, jaký způsob řízení či metodu využívá v praxi.

V následující tabulce byla srovnána motivace k podnikání a typ strategického plánování. Jak je patrné, díky otevřené otázce jsme si mohli ověřit fakt, že podnikatelé nemají jasný rozdíl mezi metodami řízení a styly vedení.

Tabulka 2: Faktory motivace k podnikání a přístup ke strategickému myšlení

Motivace k podnikání	Délka plánu v letech	Dílčí typy plánu	Metody/styly vedení	Podoba plánu
Pull motivace				
Být pánem svého času	2	finance	demokratický	dlouhodobý plán nemáme
Rodinná tradice	2	finance	direktivní, řízení procesu	dlouhodobý plán nemáme
Seberealizace	2-3	finance marketing rozvoj	operativní řízení	dlouhodobý plán nemáme
Touha vyzkoušet něco nového	1	marketing rozvoj	selský rozum	dlouhodobý plán nemáme
Push motivace				
Ekonomická situace	2	nákup, finance	procesní řízení, kontrola	dlouhodobý plán nemáme
Nedostatečné příležitosti na trhu práce	3-5	rozvoj výroba	direktivní	stručný písemný
Nespokojenost v zaměstnání	3-5	finance, rozvoj výroba	řízení výroby	stručný písemný

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z výše uvedené tabulky vyplývá jasné zjištění, že podniky založené pull motivem jsou flexibilnější, jejich plánování je střednědobé, zaměřené na tvorbu peněžních prostředků. Naproti tomu podniky založené push motivem představují segment, který plánuje dlouhodoběji, převažuje zde direktivní styl řízení, plánování má komplexnější podobu, které zohledňuje délku plánovaného období.

■ Faktory, představující bariéry strategického plánování

Za účelem ověření, zda je možné najít souvislost mezi vybranými demografickými faktory podniků a strategickým plánováním byla využita korelační analýza. Na interpretaci výsledků analýzy korelace byla použita škála dle Liebetraua (1983). Tyto předpoklady byly testovány v parciálních závislostech pomocí kontingenčních tabulek v závislosti na délce plánovaného období, využívání metod (ano/ne), existenci dílčích plánů (finance, logistika, výroba, personál, marketing, aj.) a podoba plánu (písemná, nepísemná, stručná, aj.). V níže uvedené tabulce (tab.3) jsou shrnuty jednotlivé vztahy. Pokud byl nalezen vztah dle Cramerova kontingenčního koeficientu (Sig. 0,00, $\alpha=0,05$), pak je v tabulce použit znak „+“, pokud vztah neexistuje je použit znak „0“.

Tabulka 3: Dílčí závislosti plánování a vybraných faktorů

Faktor	Plánované období	Využívání metod	Dílčí plány	Podoba plánu
Motivace k podnikání	0	0	+	0
Právní forma	0	+	0	+
Hlavní činnost	+	0	0	+
Životní cyklus podniku	0	0	0	0
Obrat	0	+	+	+
Počet zaměstnanců	0	0	+	+
Celkem vazeb	1	2	3	4

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

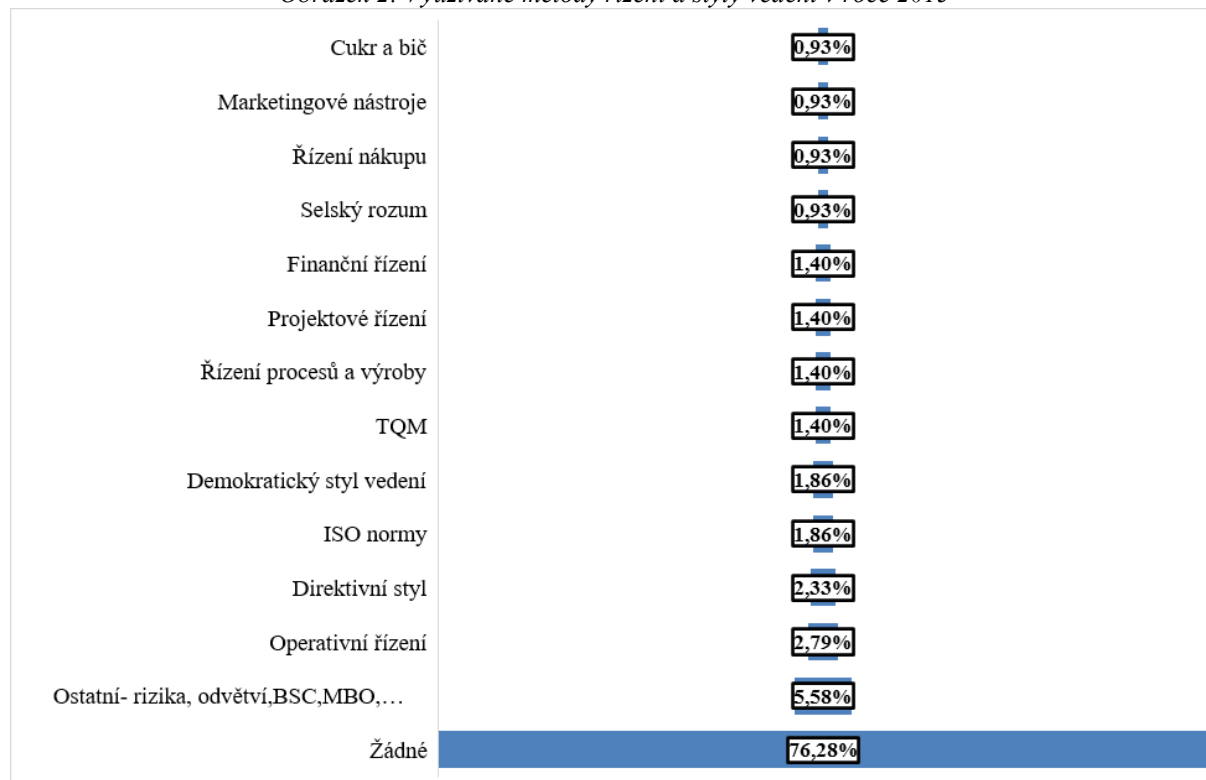
Jak se dalo předpokládat, nejvíce je ovlivněna v podnikání **podoba plánu a jeho dílčí části**, kdy bylo nalezeno nejvíce ovlivňujících vazeb. V praxi to znamená, že nejvíce plánů v nepísemné formě mají osoby samostatně výdělečně činné, následované společnostmi s ručením omezeným do devíti zaměstnanců.

Na druhé straně nejméně vazeb bylo nalezeno v oblasti zohledněného období, pro které je plán připraven. Nejvíce se plánuje v obchodní činnosti a když podnik dosahuje svého vrcholu, přestává paradoxně plánovat. Zároveň se potvrdil fakt, že využívání metod souvisí s obratem podniku, tj. čím větší obrat, tím více se využívají metody strategického řízení.

• Diskuse

Provedené dotazníkové šetření odhalilo propast mezi vyučovanou teorií a využívanou podnikatelskou praxí. Hlavním problémem je veliký nárůst krátkodobého rozhodování, kterým se dá po té vysvětlovat flexibilita malých a středních podniků ve strukturálně postižených okresech Moravskoslezského kraje. Jak vyplývá z obrázku 2, jsou to jednotlivě používané metody, které se náhodně objevují jako analýza rizik či MBO (5,58%).

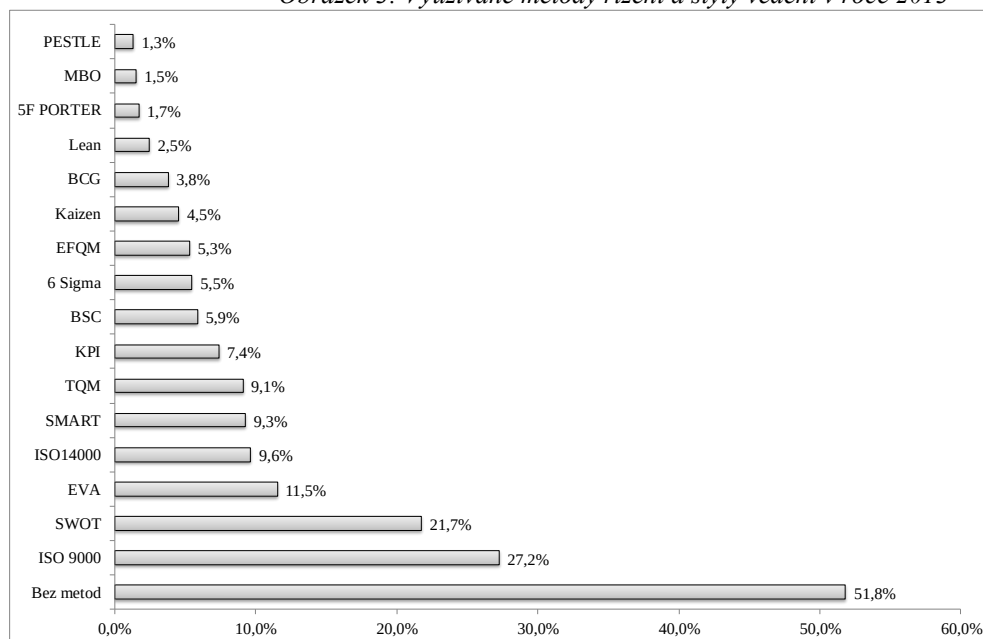
Obrázek 2: Využívané metody řízení a styly vedení v roce 2015



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Zároveň se potvrdilo, že stále převládá direktivní styl vedení a operativní způsob řízení. Ostatní prvky jsou zastoupeny pouze ojediněle. Srovnáme-li výsledky s rokem 2013, kdy doznívala celosvětová krize, metody byly zastoupeny v jiných preferencích. (srovnej obrázek 2 a 3).

Obrázek 3: Využívané metody řízení a styly vedení v roce 2013



Zdroj: vlastní propočty na základě Nowaková, Šebestová, 2014

Srovnání výsledků ukazuje, že v roce 2013 mohla být také zvýšené procento metod způsobeno předpřipravenou nabídkou metod a vlastníci podniků vybírali metody, které znali, aniž by je aplikovali. Zde nedošlo k záměně stylů vedení a metod řízení. Vynecháme-li zastoupení ISO norem, pak ostatní metody se v roce 2015 vůbec nevyskytují (KPI, 6 sigma apod.), i když struktura vzorku dle oboru podnikání byla prakticky totožná. Nepotvrdila se ani hypotéza, že SWOT je nejvíce využívána mezi malými podniky, neboť se ve výsledcích vůbec neobjevila (Pawliczek, Piszczur, 2013). Z druhé strany se potvrdilo, že nepísemná forma strategického dokumentu převažuje u OSVČ, a s velikostí podniku se musí záměr alespoň částečně písemně formalizovat (Nowakova, Šebestová, 2014), kdy stručná písemná forma převládá u s.r.o., což potvrdil i vztah mezi plánováním a růstem obrátu podniku (Glaister, 2008).

Závěr

Cílem tohoto článku bylo zdůraznit problémy, které mohou mít malé a střední podniky se strategickým plánováním. V této oblasti byla zdůrazněna počáteční motivace, která pak dále ovlivňuje klíčové plánovací aktivity zkoumaných podniků. Strategické plánování je třeba brát jako výchozí bod k pochopení existence vlastního podniku na trhu a schopnosti "řešit" provozní problémy. Díky srovnání dvou výzkumů vyplynuly pochybnosti o skutečném používání strategických metod řízení, pokud je majiteli nabízena možnost výběru z metod a nemusí tak přemýšlet o svém vlastním podnikání.

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2016.

Literatura

- [1] Gibson, B. - Casser, G. 2005. Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*. Vol. 25 Issue 3, pp.207-222. ISSN 0921-898X.

- [2] Glaister, Keith W.- Dincer, O. - Tatoglu, E. et al., 2008. A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*. Vol. 46, Issue 3, pp. 365-391. ISSN 0025-1747.
- [3] Hughes, K.D. 2003. Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-employment and Small Business Ownership. *Gender, Work and Organisations*. Vol. 10, Issue 4, pp. 433-454. ISSN 1468-0432.
- [4] Liebetrau, A. M., 1983. *Measures of association*. (Quantitative Applications in the Social Sciences Series) Newbury Park: Sage Publications. ISBN 0-8039-1974-3.
- [5] Lukeš, M. - Jakl, M., 2012. *Podnikání v České republice: Podnikatelské postoje, aktivita a aspirace, podmínky pro podnikání*. Praha:Oeconomica. ISBN 978-80-247-4520-6. Skrt, B. - Antončí, B., 2004. Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*. Vol. 2, Issue 2, pp. 107-122. ISSN 1854-6935.
- [6] Nowaková, K. - Šebestová, J., 2014. Adaptabilita podnikání: případová studie České republiky. *Acta academica karviniensia*. Vol. 14, Issue 1, pp.123-131. ISSN 1212-415X.
- [7] O'Regan, N. - Ghobadian, A., 2002. Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms. *Management Decision*. Vol. 40, Issue 7, pp. 663-671. ISSN 0025-1747.
- [8] Pawliczek, A. - Piszczur, R., 2013. Effect of Management Systems ISO 9000 and ISO 14000 on Enterprises' Awareness of Sustainability Priorities. *E+M Economics and Management*. Vol 16, Issue 2, pp.66-79. ISSN 1212-3609.
- [9] Wang, C. - Walker, E. A. - Redmond, J. L., 2007. Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*. Vol. 12, Issue 1, pp.1-16. ISSN 1440-5377.

Kontakt

Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.
Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika
E-mail: sebestova@opf.slu.cz

BUDGET APPLICATION IN THE CZECH AND SLOVAK ENTERPRISES

UPLATNĚNÍ ROZPOČTŮ V ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH PODNICÍCH

Ladislav Šiška¹

ABSTRACT

Budgets are an essential tool of management accounting. However, there is an increasing criticism of budgets, particularly from the standpoint of so-called Beyond Budgeting. The critics challenge universal usage of budgets simultaneously for several purposes. They propose to abandon budgets and for different purposes of company management use different tools. This article summarizes the results of a survey testing willingness of Czech and Slovak companies to abandon their budgets. The results confirm the central hypothesis that only the quarter of responding businesses admits a certain probability of abandoning budgets, which is in rough accordance with the previous studies. In addition, the study proves the negative association between the willingness to abandon budgets and the level of using budgets for control purposes. Finally, the study presents the contingent factor of company's size.

KEY WORDS

Budgeting, Management Accounting, Beyond Budgeting.

JEL CLASSIFICATION

M21

1. Úvod

Snad každá učebnice manažerského účetnictví dnes uvádí rozpočty jako typickou součást systému manažerského účetnictví (viz např. Drury 2012, Atkinson et al. 2012). Stejně tak rozpočty jako specifická samostatná technika nechybí v žádném z výzkumů praktik manažerského účetnictví (např. Abdel-Kader, Luther 2006, Pavlatos, Kostakis 2015).

Počátky používání rozpočtů v podnikové praxi jsou podle Johnsona a Kaplana (1987) spjaty se společností Du Pont po roce 1911. Po stovce let jejich aplikace bychom proto mohli očekávat, že se jedná o běžný a bezsporný nástroj podnikového řízení. Na druhou stranu od přelomu tisíciletí se začínají objevovat kritické hlasy na adresu rozpočtů. Spojeny jsou v první řadě s hnutím tzv. Beyond Budgetingu (dále jen "BB"), jehož zastánci Hope a Fraser (2003) kritizují použití rozpočtů současně pro celou řadu nesusoudných účelů. To podle jejich názoru posiluje jednání, které se neshoduje s cíli organizace. Navíc příprava a kontrola rozpočtů stojí podniky spoustu času a současně snižuje schopnost podniku pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky prostředí, které je tolik typické pro dnešní svět.

Stejně argumenty BB rozvíjí Bosnes (2009) a jeho kolegové ze zájmového sdružení Beyond Budgeting Roundtable. Konkrétně navrhuje změnit celý způsob managementu a řízení výkonnosti organizací tak, aby odpovídalo tzv. 12 principům BB zachyceným na obrázku 1. Pro oblast managementu v levé části schématu navrhuje posílení hodnot, důvěry, delegaci pravomocí, akcentaci týmové práce společně s kontrolou formou transparency a volného

¹ Ing. Ladislav Šiška, Ph.D., Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, ladislav.siska@econ.muni.cz.

přístupu k informacím. Pro měření výkonnosti pak zastánci BB navrhuji nepoužívat univerzálně rozpočty, ale nahradit je nástroji podporujícími jednotlivé funkce, tj. pravidelnými klouzavými forecasty pro účely plánování, odměňováním místo splnění rozpočtu založeným na dosažení skutečně lepší výkonnosti než konkurenti, či srovnatelné vnitropodnikové útvary, dynamickým přidělováním zdrojů, jež nekopíruje tradiční roční horizont sestavení rozpočtů.

Obrázek 1: 12 principů Beyond Budgetingu

Hodnoty Values	Spojme lidi ke společným cílům. Bind people to a common cause.	Cíle Goals	Stanovme ambiciózní střednědobé cíle. Set ambitious medium terms goals.
Řízení Governance	Založme naše řízení na sdílených hodnotách a jasných stanoviscích Govern through shared values and sound judgement.	Odměňování Rewards	Odměňujeme dle relativní výkonnosti Make rewards on relative performance.
Transparentnost Transparency	Vytvořme informačně otevřené a transparentní prostředí Make information open and transparent.	Plánování Planning	Učiňme z plánování kontinuální a všechny vtahující proces. Make planning a continuous and inclusive process.
Týmy Teams	Organizujeme jednotitou síť zodpovědných týmů Organise around a seamless network of accountable teams.	Koordinace Coordination	Koordinujeme dynamicky (pružně) vzájemné vztahy Coordinate interaction dynamically.
Důvěra Trust	Důvěřujeme v samoregulační schopnost týmů ovlivňovat a zdokonalit svou výkonnost Trust teams to regulate and improve their performance.	Zdroje Resources	Mějme k dispozici zdroje, když jsou potřeba. Make resources available as needed.
Zodpovědnost Accountability	Založme odpovědnost na celopodnikových kritériích a vzájemném srovnávání. Base accountability on holistic criteria and peer reviews.	Kontrola (Řízení) Controls	Založme kontrolu (řízení) na rychlé a četné zpětné vazbě Base controls on fast frequent feedback.

Source: www.bbtt.org, verze 2011.

Relativně radikální kritika tradičního rozpočetnictví z pera zastánců BB inspirovala řadu výzkumníků k opakovanému zkoumání podnikové rozpočetní praxe. Empirická studie autorek Libby a Lindsay (2010) patří mezi první a zároveň nejcitovanější kvantitativní studii takového druhu. Autorky shromáždily data ze severoamerických společností (346 odpovědí z Kanady a 212 z USA) s více než 100 zaměstnanci. Na základě dat z dotazníků vyplněných převážně finančními řediteli a controllery pak konstatují, že navzdory kritice podniky rozpočty nadále ve značné míře používají a až na výjimky je nehodlají opouštět.

a. Podstata a cíl prezentovaného výzkumu

Článek navazuje na načrtnutý střet idejí tradičního rozpočetnictví a BB. V návaznosti na to si klade otázku, do jaké míry podniky usídlené v České republice a na Slovensku spoléhají při řízení na své rozpočty a zda připouštějí možnost, že by rozpočty opustily, jak navrhuje BB.

Odpověď na předestřenu výzkumnou otázku je hledána na základě empirického šetření realizovaného mezi 239 podniky. S cílem ověřit nejen praxi středních a velkých podniků byly do výzkumného vzorku respondentů zahrnuty též malé podniky s více než 10 zaměstnanci. Rozlišení velikosti podniku bylo totiž shledáno v řadě studií (např. Chenhall 2003, Taylor a Taylor 2014) významným kontingenčním faktorem, jenž předurčuje způsob utváření a používání manažerského účetnictví a dalších nástrojů řízení.

Za účelem porovnatelnosti obsahoval dotazník stejné či mírně upravené otázky, jaké použily Libby a Lindsay (2010) ve své severoamerické studii. Vzhledem ke standardizaci

metod řízení v mezinárodně působících organizacích naše hypotézy předjímaly závěry analogické studii Libby a Lindsay (2010). Na druhou stranu Hoffjan et al. (2012) právě na příkladu rozpočtů demonstrují, že příprava a použití rozpočtů v německých a francouzských dceřiných společnostech se významně liší. Přeneseno na situaci prezentovaného výzkumu to pak znamená, že praxe severoamerických společností nemusí odpovídat tuzemské podnikové praxi, tj. hypotézy nebudou potvrzeny.

2. Metodika

Následující body přibližují hlavní hypotézy výzkumu, strukturu výzkumného vzorku, strukturu dotazníku a použité metody.

a. Hypotézy

V návaznosti na předestřené cíle ústřední hypotéza výzkumu *H1* předjímala:

"75 % podniků nepřipustí možnost, že by do dvou let opustily rozpočty jako nástroj řízení."

Očekávaná 75% hodnota byla odvozena ze studie Libby a Lindsay (2010). Ty pro severoamerické podniky zjistily, že 79 % podniků používá rozpočty ke kontrole definované jako "použití rozpočtů k motivaci manažerů a jako standardu pro hodnocení výkonnosti" [Libby a Lindsay 2010, s. 59]. Dále citované autorky uvedly, že z těchto 79 % podniků 94 % neplánovalo opustit rozpočty, tedy podniky rozhodnuté setrvat u používání rozpočtů musely tvořit přibližně 75 % z celkového počtu podniků ve vzorku ($0,79 \times 0,94$).

V návazné hypotéze *H2* jsme očekávali, že vůle opustit rozpočty bude souviset s velikostí podniku, která je dle Taylor a Taylor (2014) významným kontingenčním faktorem:

"Podniky s méně zaměstnanci častěji připustí opuštění rozpočtů."

b. Výzkumný vzorek podniků

Cílová skupina tržních podniků se sídlem v ČR nebo SR (dále jen "české a slovenské podniky") a s více než 10 zaměstnanci byla oslovena za pomoci studentů Masarykovy univerzity, konkrétně předmětu Manažerské účetnictví. Jejich prostřednictvím byl respondentům distribuován odkaz na internetový dotazník. Oslovení respondenti vyplnili dotazník v období od 4. prosince 2013 do 13. února 2014. Mezi respondenty převažovali pracovníci finančního oddělení a vlastníci a vrcholoví manažeři, jak dokumentuje tabulka 1.

Tab 1: Struktura výzkumného vzorku

Respondent	Počet	Procenta
Vlastník, CEO, COO	60	25,1 %
Finanční ředitel (CFO), controller	113	47,3 %
Obchodní ředitel (marketing)	16	6,7 %
Výrobní/provozní/projektový manažer	21	8,8 %
Vedoucí logistiky/zásobování	5	2,1 %
ICT	4	1,7 %
Ostatní (admin, kvalita, ...)	20	8,4 %
Total	239	100,0 %

Source: Vlastní empirické šetření.

Ve vzorku převažovaly odpovědi (85 %) pracovníků na manažerských pozicích. Podle průměrného ročního počtu zaměstnaných osob byly podniky rozděleny na malé, střední a velké. Jejich zastoupení v kombinaci se sídlem podniku uvádí tabulka 2. Z té plyne, že zastoupení podniků se sídlem ve Slovenské republice bylo přibližně 18% a ve srovnání se vzorkem podniků se sídlem v ČR byly nadproporčně zastoupeny malé podniky, zatímco

zastoupení velkých podniků se ukázalo jako podproporcionální ve srovnání se vzorkem podniků z ČR.

Tab 2: Velikostní zastoupení podniků ve výzkumném vzorku

Velikostní kategorie	Sídlo		Celkem	
	CZ	SK	Počet	Procenta
Malé (10-49 FTE)	76	23	99	41,4 %
Střední (50-249 FTE)	59	12	71	29,7 %
Velké (250 a více)	61	8	69	28,9 %
Total	196	43	239	100,0 %

Source: Vlastní empirické šetření.

c. Zkoumané otázky dotazníku

Použitý dotazník byl poměrně komplexní a předkládaná analýza představuje pouze podmnožinu výsledků. Kromě popisných charakteristik respondentů (pracovní zařazení, počet zaměstnanců podniku, sídlo) a jejich podniků se tato analýza zaměřuje na následující otázky inspirované Libby a Lindsay (2010):

- "Jak je pravděpodobné, že Váš podnik do dvou let přestane používat rozpočty jako hlavní nástroj řízení?" Jednalo se o otázku s nabídkou uzavřených odpovědí na Likertově škále od "1=zcela nepravděpodobné" až po "7=zcela jisté"
- "Plní ve Vašem podniku rozpočty účel stanovení standardů pro budoucí kontrolu (hodnocení) výkonnosti středisek/činností?" V protikladu k Libby a Lindsay (2010), které použily dichotomickou odpověď ano/ne, nabízela otázka k odpovědi opět Likertovu škálu s krajními stupni "0 %-vůbec tento účel neplní" až "100%-hlavní nástroj v této oblasti".

d. Použité metody

Statistické zpracování bylo provedeno ve statistickém softwaru IBM SPSS Statistics verze 23. Použity byly především základní deskriptivní statistiky. Vzhledem k ordinálnímu charakteru odpovědí byly pro vyhodnocení jejich asociace použity míry Kendallovou tau a koeficient gamma. Pro otestování statistické významnosti rozdílů mezi odpověďmi různých velikostních skupin podniků byl použit neparametrický Kruskal-Wallisův test, a to s ohledem na ordinální charakter odpovědí v kombinaci s jejich nenormálním rozdělením.

3. Výsledky

Následující body prezentují výsledky v pořadí dle obou vytýčených hypotéz.

a. Záměr opustit rozpočty

Ověření hlavní hypotézy prezentuje kontingenční tabulka 3, ve které jsou komparovány odpovědi na dvě ústřední otázky. V řádcích jsou zachyceny odpovědi na otázku, do jaké míry jsou rozpočty používány v daném podniku jako nástroj kontroly. Svislé sloupce pak prezentují podíly odpovědí, jak pravděpodobné je, že podnik do dvou let přestane používat rozpočty jako hlavní nástroj kontroly. Průsečíky polí jsou vyplněny různě sytými odstíny šedé podle velikosti podílu, a sice čím větší procento podniků volilo danou pravděpodobnost, o to sytější odstín šedé.

Tab 3: Vztah využití rozpočtů ke kontrole a vůli je opustit

		Jak je pravděpodobné, že Váš podnik do dvou let přestane používat rozpočty jako hlavní nástroj řízení?							Celkem	
		1= zcela nepravděp.	2	3	4	5	6	7= zcela jisté	Procenta	Počet
Plní ve Vašem podniku rozpočty účel stanovení standardů pro budoucí kontrolu (hodnocení) výkonnosti středisek/činností?	0 %-vůbec tento účel neplní	66,7 %	7,1%	9,5%	7,1%	0,0%	4,8%	4,8%	100,0%	42
	10 %	56,3 %	12,5 %	6,3%	0,0%	0,0%	18,8 %	6,3%	100,0%	16
	20 %	41,7 %	8,3%	33,3 %	8,3%	8,3%	0,0%	0,0%	100,0%	12
	30 %	60,0 %	13,3 %	6,7%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	15
	40 %	80,0 %	20,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	10
	50 %	71,4 %	9,5%	9,5%	4,8%	0,0%	4,8%	0,0%	100,0%	21
	60 %	70,6 %	11,8 %	11,8 %	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	100,0%	17
	70 %	66,7 %	16,7 %	16,7 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	18
	80 %	87,5 %	4,2%	4,2%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	100,0%	24
	90 %	64,3 %	21,4 %	7,1%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	14
	100%-hlavní nástroj	88,9 %	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	100,0%	27
Celkem bez kategorie 0 %		71,3%	11,5%	8,6%	3,4%	0,6%	3,4%	1,1%	100,0%	174

Source: Vlastní empirické šetření. Zpracováno v SPSS a MS Excel.

Poslední sloupec tabulky 3 prezentuje absolutní počet odpovědí na obě otázky, přičemž v tabulce není zachyceno 23 chybějících odpovědí na obě, či aspoň jednu z obou otázek. Konečně poslední řádek tabulky vyčísluje podíly za všech 174 podniků, které dle vyjádření respondentů alespoň do určité míry (10% a vyšší) používají rozpočty ke kontrole. Tento poslední řádek je využit pro zhodnocení hypotézy H1, protože je nejvíce srovnatelný s údaji Libby a Lindsay (2010), které místo desetibodové škály pro zastoupení rozpočtů při kontrole měly pouze dichotomickou otázku používáme/nepoužíváme rozpočty ke kontrole.

Z různých odstínů šedé je za tabulky 3 patrné, že většina podniků chce setrvat u používání rozpočtů pro účely kontroly. Přitom podniky jsou rozhodnuty opouštět rozpočty o to méně, čím více je používají ke kontrole. Tento do určité míry předvídatelný závěr dokumentují i zjištěné statistiky významné negativní míry asociace Kendalovo tau-b (-0,205, $p < 0.001$), Kendalovo tau-c (-0,155, $p < 0.001$), či koeficient Gamma (-0,312, $p < 0.001$). Všechny uvedené míry ukazují na negativní závislost mezi mírou využití rozpočtů ke kontrole a pravděpodobností jejich neopuštění, kterou by bylo možné slovy De Vause (2002, s. 259) označit za slabou až středně silnou.

b. Záměr opustit rozpočty a velikost podniku

Druhá hypotéza směřovala na ověření vlivu kontingenčního faktoru velikosti podniku na vůli podnik opustit rozpočty a předpokládala větší vůli opustit rozpočty u malých podniků. Odpovědi zachycuje následující kontingenční tabulka 4, která kombinuje velikostní kategorii

podniků v řádcích s pravděpodobností opuštění rozpočtů ve sloupcích. V tabulce 4 chybí 16 odpovědí respondentů, kteří se k otázce nevyjádřili.

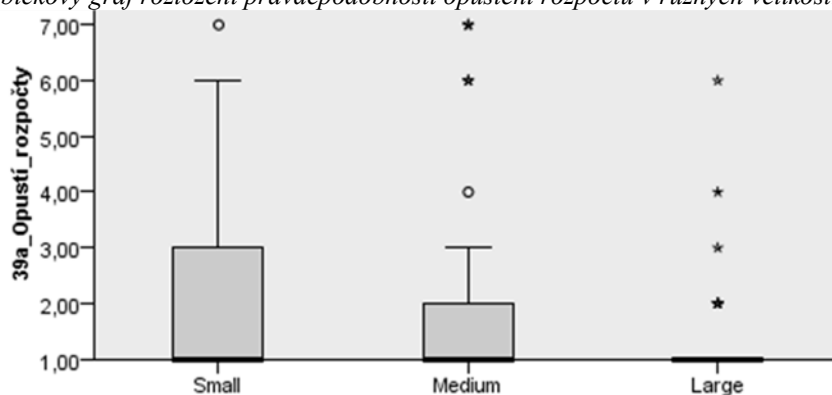
Tab 4: Vztah velikosti podniku a pravděpodobnosti opustit rozpočty

	Jak je pravděpodobné, že Váš podnik do dvou let přestane používat rozpočty jako hlavní nástroj řízení?							Celkem	
	1= zcela nepravděp.	2	3	4	5	6	7= zcela jisté	Procenta	Počet
Malé	61,3%	9,7%	15,1%	7,5%	1,1%	4,3%	1,1%	100,0%	93
Střední	69,7%	13,6%	6,1%	1,5%	0,0%	4,5%	4,5%	100,0%	66
Velké	84,4%	10,9%	1,6%	1,6%	0,0%	1,6%	0,0%	100,0%	64
Celý vzorek	70,4%	11,2%	8,5%	4,0%	0,4%	3,6%	1,8%	100,0%	223

Source: Vlastní empirické šetření. Zpracováno v SPSS a MS Excel.

Vzhledem k tomu, že tabulka zahrnuje i odpovědi podniků, které vůbec nepoužívají rozpočty ke kontrole (a jsou ochotni je proto opustit, nebo je již vůbec nemají), je celkový podíl podniků odmítajících opustit rozpočty mírně nižší než v tabulce 3. Co se týče pravděpodobnosti opustit rozpočty, je z barevných tónů šedé zřetelné, že velké podniky mají skutečně menší zájem na opuštění rozpočtů jako nástroje řízení. Stejně závěry prokazuje Kruskal-Wallisův test s testovou statistikou 11,316 a dvěma stupni volnosti, jenž detekoval statisticky významné rozdíly mezi velikostními skupinami podniků na hladině 0,003. Vlastní rozdíly pak dokumentuje krabíkový graf na obr. 2 níže, ze kterého je – stejně jako z tab. 4 – patrná minimální ochota velkých podniků opustit rozpočty, zatímco malé podniky s takovou myšlenkou čteněji koketují.

Obrázek 2: Krabíkový graf rozložení pravděpodobnosti opuštění rozpočtů v různých velikostních kategoriích



Source: Vlastní empirické šetření. Zpracováno v SPSS.

4. Diskuse výsledků a omezení výzkumu

Provedená exploratorní studie se zaměřila na otázku ochoty českých a slovenských podniků opustit rozpočty, jak předjímá Beyond Budgeting (BB).

Hypotéza H1 na základě výzkumu Libby a Lindsey (2010) předpokládala, že podíl podniků setrvávajících u rozpočtů jako nástroje kontroly bude přibližně třičtvrtinový. Formálně vzato se hypotéza H1 nepotvrdila, když bodový odhad pro zkoumaný vzorek českých a slovenských podniků vykázal 71,3% podíl podniků rozhodnutých setrvat při užívání rozpočtů. Současně se závěr zdá být v rozporu s podobným výzkumem napodobujícím Libby a Lindsay (2010), který provedl tým Popeska et al. (2015). Ten identifikoval přibližně 85% podíl (konkrétně 95 % nechtělo opustit rozpočty z 89 % podniků

používajících rozpočty ke kontrole). Důvodem nepotvrzení H1 a diskrepancí v podílech je rozdílná velikost podniků zahrnutých ve vzorku. Libby a Lindsey (2010) zkoumaly podniky se 100 a více zaměstnanci, Popesko et al. (2015) se rovněž zaměřili na 177 středních a velkých českých podniků. Pokud vyloučíme skupinu malých podniků ze vzorku, pak by tabulka 3 obsahovala pouze 125 podniků, které používají rozpočty alespoň z 10 % ke kontrole. Mezi nimi by podíl podniků odmítajících opustit rozpočty dosáhl 77,6 %, což je mezi zastoupením reportovaným oběma citovanými výzkumy a přibližně potvrzuje H1 o 75% podílu. Navíc nad oba citované výzkumy, prezentovaný výzkum prokazuje statisticky významnou větší ochotou opustit rozpočty v případě, že nejsou používány pro kontrolní účely.

Co se týče vlivu kontingenčního faktoru velikosti, rovněž se ukázal statisticky významný pro ochotu opustit rozpočty. Tabulka 4 a formální Kruskal-Wallisův test potvrdily H2, že malé podniky jsou ochotnější opustit rozpočty jako nástroj řízení.

Shrme-li, prezentované výsledky indikují, že myšlenky BB mají větší šanci padnout na úrodnou půdu zejména tam, kde jsou již dnes rozpočty pouze doplňkovým a nikoliv dominantním nástrojem řízení. Navíc se jedná spíše o menší podniky, což je rovněž v souladu s argumentací BB, jenž předjímá opuštění rozpočtů a nasazení alternativních nástrojů BB především ve flexibilních podnicích se silně delegovanými pravomocemi, k jakým budou menší podniky patřit častěji než velké. Současně závěry o nezájmu více než tří čtvrtin podniků opustit rozpočty naznačují, že problematika tradičních rozpočtů má nadále své místo ve výuce manažerského účetnictví.

Prezentovanou studii provází celá řada omezení. Na prvním místě brání jejímu zobecnění způsob sběru dat, který nesplňuje podmínku čistě náhodného výběru. To umocňuje i skutečnost, že vzorek není čistou zmenšeninou základního souboru všech českých a slovenských podniků. Přesto značná shoda výsledků se zahraničními studiemi a do značné míry i studií Popeska et al. (2015) pro Českou republiku potvrzuje konzistenci prezentovaných zjištění. Dalším omezením je skutečnost, že všechny prezentované údaje vycházejí z vnímání jediného respondenta z podniku bez možnosti ověření, zda se jedná o převládající vnímání všech potenciálních respondentů z daného podniku.

Provedená studie prezentuje pouze část předběžných výsledků rozsáhlejšího výzkumu, který se dále zaměří na souvislosti ochoty opustit rozpočty s dalšími kontingenčními faktory. Rovněž budou v budoucnu osloveny důsledky postoje k rozpočtům na výkonnost podniku, či způsoby používání podnikových manažerských řídicích systémů.

References

- [1] Abdel-Kader, M., Luther, R. 2006. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, Vol. 108, Issue 5, pp. 336-357.
- [2] Atkinson, A. A. et al. 2012. *Management accounting: information for decision-making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-273-76998-9.
- [3] Bogsnes, B. 2009. *Implementing beyond budgeting : Unlocking the performance potential*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-40516-1.
- [4] De Vaus, D. A. 2002. *Surveys in Social Research*. Crows Nest (Australia): Allen & Unwin. ISBN 1-86508-611-8.
- [5] Drury, C. 2012. *Management and Cost Accounting*. 8th edition. Andover (Hampshire): Cengage Learning EMEA. ISBN: 978-1-4080-4180-2.

- [6] Hoffjan, A., Trapp, R. , Endenich, C., Boucoiran, T. International budgeting-challenges for German-French companies. *Journal of Management Control*. Volume 23, Issue 1, September 2012, pp. 5-25. ISSN 2191-4761
- [7] Hope, J., Fraser, R. 2003. Who needs budgets? *Harvard Business Review*, Volume 81, Issue 2, February 2003, pp. 108-115. ISSN 0017-8012
- [8] Chenhall, R.H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 28, Issue 2-3, February 2003, pp. 127-168. ISSN 0361-3682
- [9] Johnson, H. T., Kaplan, R.S. 1987. *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-254-2
- [10] Pavlatos, O., Kostakis, H. 2015. Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, Vol. 31, Issue 1, pp. 150-164. ISSN 0882-6110
- [11] Popesko, B., Novak, P., Papadaki, S., Hrabec, D., 2015. Are the Traditional Budgets still Prevalent: the Survey of the Czech Firms' Budgeting Practices. *Transformations in Business & Economics*. Vol. 14, Issue 3C (36C), pp. 373-388. ISSN 1648-4460.
- [12] Taylor, A., Taylor, M. 2014. Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: A perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*. Volume 52, Issue 3, 1 February 2014, pp. 847-866. ISSN 0020-7543.

Contact

Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.
Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
Lipová 41A, 602 00, Brno, Česká republika
E-mail: ladislav.siska@econ.muni.cz

MAKE READY FOR THE NEXT GENERATION OF BUSINESS MANAGERS

PRÍPRAVA PODNIKOV NA NOVÚ GENERÁCIU PODNIKOVÝCH MANAŽÉROV

Pavel Škriniar¹, Brigita Boorová²

ABSTRACT

Prieskumy zamerané na očakávania a skúsenosti firiem týkajúce sa úrovne absolventov vysokých škôl ukazujú, že do praxe prichádzajú študenti s nadmernými platovými požiadavkami, bez praktických skúseností, pracovných návykov a často i s vedomostnými nedostatkami. Firmy tak prvé kolá prijímacích pohovorov začali nahrádzať ústne rozhovory so záujemcami testovaním cez písomné otázky. Do ďalšieho kola sa tak dostanú iba tí, ktorí úspešne zvládnu výberové testy. Preto sme sa zamerali na zisťovanie praktických vedomostí z finančnej oblasti u študentov ekonomických fakúlt, aby sme zistili, s akou kvalitou uchádzačov o prácu môžu podniky počítať v najbližšom období.

Key words

Financial literacy, students, research, .

JEL CLASSIFICATION

G02

1. O prieskume

Analyzovaná vzorka obsahuje celkovo 1346 respondentov z deviatich ekonomických fakúlt piatich univerzít. Prieskumu sa zúčastnili študenti Ekonomickej univerzity (FPM, FHI, NHF, OF, FMV), Ekonomickej fakulty Technickej univerzity v Košiciach, Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela, Fakulty managementu Univerzity Komenského a Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy. Dotazník pozostával z dvadsiatich otázok zisťujúcich viaceré oblasti: štúdium, pracovné skúsenosti, skúsenosti s finančnými produktmi, úroveň finančnej gramotnosti a postoj k investičnému riziku.

2. Výsledky prieskumu

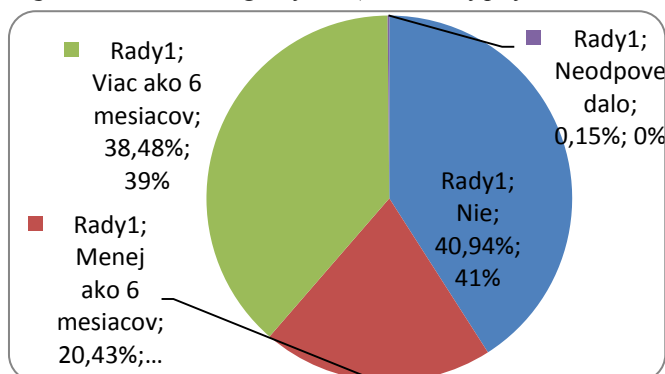
Dôvodom výberu štúdia ekonomického charakteru je pre 46,7 % respondentov samotná problematika. Pre necelú tretinu (32,32 %) je hlavným motívom získanie titulu. Pracovné skúsenosti získava už počas štúdia 57,59 % študentov, pričom v čase konania prieskumu 34,68 % z nich brigádovalo (pracovalo) kratšie ako pol roka. Zaujímavý je podiel študentov bez iného zdroja príjmov než zo štipendií alebo od rodičov. Až 40,01 % študentov uvádza, že iný zdroj financií nemajú (nasledujúci graf). Pritom štúdium ekonómie sa v porovnaní s inými

¹ Pavel Škriniar, Ing., PhD, Katedra podnikových financií, FPM, pavel.skriniar@euba.sk.

² Brigita Boorová, Ing., PhD., Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM, brigita.boorova@euba.sk

študijnými zameraniami považuje za také, pri ktorom je výrazný časový priestor na mimoškolské aktivity.

Figure 1: Otázka: Brigádujete? (Máte zdroj príjmov okrem štipendia a rodičov?)



Source: prieskum autora

S brigádnicou prácou študentov je úzko spojená otázka týkajúca sa vlastníctva bankového účtu. V porovnaní so študentmi iných vedných odborov je paradoxné, že študenti ekonómie majú otvorený účet v banke v 90,7 % prípadoch. Priemer medzi študentmi viacerých študijných zameraní je totiž 93,2 %.

2.1 Ekonómia a schopnosť riadiť financie

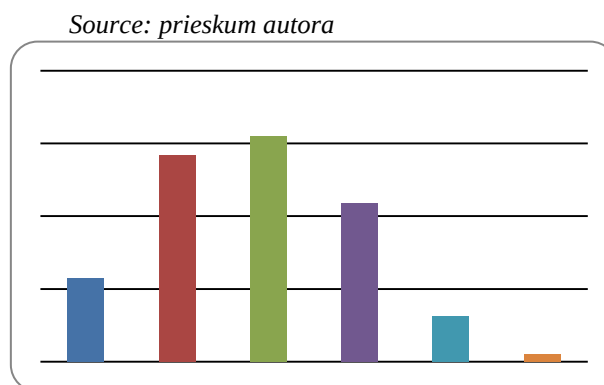
Z dvadsiatky dotazníkových otázok bolo päť na otestovanie schopnosti rozumieť financiám. Týchto päť otázok bolo zameraných na vedomosti, teda malo spomedzi troch možných odpovedí aj jednu správnu. Otázky sa týkali vypočítania úroku (porovnanie jednoduchého a zloženého úroku), výberu vyššieho výnosu (porovnanie výšky štvrťročne a ročne vyplácaného výnosu), vnímania inflácie a výnosu (nulový výnos v porovnaní s vysokým výnosom za určitý čas), pochopenia dosahu inflácie (jednorazové a postupné zdražovanie tovarov a služieb) a tiež výber nákladovo výhodnejšieho dlhodobého investičného projektu (počiatočné a priebežné náklady). Výsledky dotazníka sú uvedené v nasledujúcej tabuľke a graficky znázornené v nasledujúcom grafe:

Table 1: Početnosť respondentov pri jednotlivom počte správnych odpovedí

Počet správnych odpovedí	Počet respondentov
0	155
1	382
2	418
3	293
4	84
5	14

Source: prieskum autora

Figure 1: Rozloženie počtu respondentov podľa počtu správnych odpovedí



Z rozloženia početnosti vidieť náznak Gausovho rozdelenia s miernym posunom doľava – teda k nižšiemu počtu správnych odpovedí. Priemerný počet správnych odpovedí bol 1,86, čo v percentuálnom vyjadrení znamená úspešnosť 37,2 %. Takáto úroveň úspešnosti je veľmi nedostatočná a obzvlášť alarmujúca, ak sledovaná vzorka bude mať čo do činenia s ekonomikou v akomkoľvek zmysle. Ak by sme vnímali päť vedomostných otázok ako testovanie formou bežnou skúšky na vysokej škole, teda na úspešné zvládnutie by bolo potrebných aspoň 51 % správne zodpovedaných otázok, testom by prešlo iba 29,04 % respondentov. Zamerali sme sa preto na vzťah medzi počtom správnych odpovedí a skúsenosťami z praxe. Teda či tí študenti, ktorí popri štúdiu aj brigádujú, dosahujú vyššiu úspešnosť pri zodpovedaní vyššie uvedených piatich otázok. Výsledok je z pohľadu všeobecného vnímania a požiadaviek zamestnávateľov paradoxný. Paradox spočíva v tom, že firmy požadujú od uchádzačov praktické skúsenosti, no vyššiu úspešnosť v zodpovedaní piatich ekonomických otázok dosahujú práve tí študenti, ktorí nebrigádujú. Ich priemerná úspešnosť je totiž 41,82 %, kým pri brigádujúcich študentoch je to 24,0 % resp. 35,71 % pri študentoch s praxou dlhšou ako pol roka.

3. Záver

Najčastejšou otázkou pri vstupnom pohovore sú praktické skúsenosti uchádzača o prácu. Skúsenosti s prácou v pracovnom kolektíve však nemôžu nahradiť schopnosť správne sa rozhodnúť pre ekonomickejšie riešenie. Firmy by sa tak mali viac zamerať na adaptačný proces novoprijatých absolventov, v ktorom by ich oboznámili so systémom práce, a nepožadovať od nich prax, ktorú môžu nadobudnúť iba na úkor štúdia. Samozrejme, vždy bude existovať skupina študentov, ktorá je schopná zvládať oba tieto svety, no nie je to primárnym cieľom vysokoškolského štúdia. Získavanie pracovných skúseností má určite svoj zmysel i miesto, avšak nemalo by byť náhradou vzdelávania na akademickej pôde, kde sa študenti majú možnosť dostať k obširnejšiemu množstvu informácií než na jednom pracovisku. Získavanie praxe tak dáva zmysel ku koncu štúdia, keď študenti majú lepšiu možnosť konfrontovať získané poznatky s ich praktickým využitím. Požadovať od absolventov niekoľkoročnú prax tak môže viesť k získaniu neplnohodnotného zamestnanca, ktorý bude potrebovať ďalšie vzdelávanie. V opačnom prípade môžu byť jeho rozhodnutia nevhodné a to sa v konečnom dôsledku prejaví aj na výsledkoch samotnej firmy. A je v záujme samotnej firmy, aby prijatím nových zamestnancov zlepšila svoje ekonomické výsledky.

References

- [1] Polednáková, A., 2011. *Optimalizácia finančného riadenia podnikov pôsobiacich v SR v kontexte súčasných globálnych problémov*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, p. 156, ISBN 978-80-225-3343-0.
- [2] Kmeťko, M., Badura, P., 2014. *Proceedings of the economic crisis and their impact on the companies*. Kunovice. Evropský polytechnický institut, 2014. - ISBN 978-80-7314-300-8. - p. 114-118.
- [3] Kmeťko, M., Škriniar, P., 2014. *Aktuálny stav podnikateľských potrieb slovenských podnikov*; 2014. Plzeň. Západočeská univerzita v Plzni, 2014. - ISBN 978-80-261-0444-5. - S. 1-5 CD-ROM

Contact

Ing. Pavel Škriniar, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: pavel.skriniar@euba.sk

Brigita Boorová, Ing., PhD.,

Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM

Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: brigita.boorova@euba.sk

JAK (NE)VYMÁHAT POHLEDÁVKY HOW TO (NOT) ENFORCE THE RECEIVABLES

Jiří Souček ¹, Dana Kubíčková ²

ABSTRACT

In recent few years generally increased the attention paid to the SMEs management of receivables and debt collection. This is evident from not only the articles in domestic and foreign journals, but also from the thesis processed in connection with a research project carried out at the VŠFS in Prague from 2009 to 2011. In comparison with this period the companies now pay more attention receivables management: they use of greater extent and in different choice all the recommended instruments. The analysis of debt management in these companies, however, show that it has not always resulted in positive results. The reason is in the costs associated with more intensive management, security and recovery of debts. In most of these cases it is a result of inconsistent application of the instruments. Examples of such solutions in practice of two selected companies are the content of the paper.

KEY WORDS

Receivables, cost of receivables collection, efficiency

JEL CLASSIFICATION

M21

1. Úvod

Druhotná platební neschopnost významně zasahuje především malé a střední firmy. Pro sektor malých a středních podniků (MSP) je typická - kromě velmi různorodých podmínek, daných oborem činnosti, velikostí, opakovností výkonů - silná závislost na cizích zdrojích financování, především obchodních úvěrech a na druhé straně na včasné úhradě výkonů odběrateli.

Oblast řízení pohledávek je nejčastěji charakterizována dobou, za kterou se daří pohledávky inkasovat. Doba splatnosti pohledávek je v ČR podle právní úpravy záležitostí dohody obou smluvních stran. Doba, za kterou věřitel reálně inkasuje úhradu své pohledávky, je však dále navyšována zpožděním platby. V r. 2014 firmy v ČR své pohledávky inkasovaly v průměru 73 dnů od vystavení faktury. ³ V jiných zemích EU je dosahována doba kratší: ⁴ v Německu 41 dní, v Rakousku 47 dní, ve Francii 64 dní, na Slovensku 62 dní. Prodloužení doby inkasa nad stanovenou dobu bylo v ČR 14 dní, zatímco např. v Rakousku 5 dní, ve Francii 3 dny, v Německu jsou inkasovány 1 den před splatností. Dlouhá doba inkasa pohledávek zatěžuje jak firmy, tak i celý systém ekonomiky. ⁵

Druhou, již méně často užívanou charakteristikou řízení pohledávek, je nákladovost, resp. ztrátovost. Některé nástroje pro prevenci rizika nesplácení či prodloužení inkasa

¹ Doc. RNDr. Jiří Souček, CSc., University of Finance and Administration (VŠFS) Prague, Czech Republic. jisoucek@seznam.cz

² Ing. Dana Kubíčková, CSc., University of Finance and Administration (VŠFS) Prague, Czech Republic. dana.kubickova@centrum.cz

³ 'Platební morálka firem se vloni zlepšila o tři dny'. Dostupné na: <http://www.csobfactoring.cz/download.php?FNAME=1424162242>. Online [28-03-2016]

⁴ <http://www.novinky.cz/finance/328178-platebni-moralka-firem-se-nelepsil.html>

⁵ EPR 2015 Intrum Justitia: 37 procent společností v ČR by najalo další zaměstnance, kdyby dokázaly rychleji vymoci pohledávky od dlužníků, v Evropě má stejný postoj až 8 milionů firem. Dostupné na: <http://https://www.intrum.com/cz/vyhledavani/?query=2015>. Online [28-03-2016]

pohledávek jsou spojeny s dodatečnými náklady, které ve výsledku snižují reálně inkasovanou částku. Někdy jsou tyto náklady neodůvodněné a jejich příčinu lze najít v ne zcela efektivním využití daného nástroje, resp. nedůslednosti ve vyhodnocování jeho užití.

Výsledkem výzkumu řízení pohledávek v podmínkách MSP v ČR, který se realizoval na VŠFS Praha v letech 2009-2011 bylo zjištění, že většina firem se oblastí pohledávek zabývá, a to ve všech třech fázích: prevence, monitorování i následné vymáhání. Menší pozornost tehdy firmy věnovaly nástrojům a metodám, zacílených na včasnou úhradu a zajištění inkasa pohledávek, tj. sonto, zálohové platby, smluvní pokuta či úrok z prodlení, ručení či zajištění pohledávek, pojištění pohledávek, soudní vymáhání, faktoring aj. I když je úspěšnost vymáhání do určité míry stále limitována právní úpravou a celkovým právním prostředím, řada problémů vzniká ne zcela promyšleným užitím právě těchto nástrojů. Charakteristika a analýza dvou takových situací je cílem tohoto příspěvku.

2. Rešerše literatury

V české odborné literatuře je oblastí řízení pohledávek věnována řada publikací, které se jí zabývají v teoretické i praktické rovině. Oblastí řízení obchodních úvěrů z právního pohledu a z pohledu finančního řízení firem se zabývají např. Režňáková a kol. [2010], Kislingerová a kol. [2010], Smejkal [2013]. Problematikou praktického řešení pohledávek a jejich řízení v praxi podniků se zabývá např. Bařinová & Vozňáková [2007] či Pilátová & Richter [2009], s tím související problematikou likvidace podniku a konkursního řízení pak např. Perthen [2015], Richter [2014]. V zahraniční literatuře jsou řešeny pohledávky jako součást řízení pracovního kapitálu firem či dodavatelsko-odběratelských vazeb, viz např. Sagner [2007] či Lysons [2012].

3. Charakteristika a analýza případových studií

3.1 Řízení pohledávek v okresní nemocnici

V první případové studii jde o pohledávky a jejich vymáhání v jedné okresní nemocnici, o. p. s.⁶ I když jde o obecně prospěšnou společnost, tedy společnost v neziskové sféře, představují pohledávky nároky na povinná plnění, která jsou jedním ze zdrojů na úhradu nákladů (vedle prostředků poskytovaných veřejnými rozpočty). Nemocnici vznikají na základě předpisů upravujících její činnost pohledávky za různými dlužníky. V naší studii se budeme zabývat pohledávkami, které vznikají za neuhrazení regulačních poplatků (30 a 90 Kč), dále za služby, které poskytuje pro zvýšení kvality svých služeb, např. ubytovací nadstandard, možnost zvolit si lékaře či využít dalších hrazených služeb. Pohledávky vznikají za fyzickými osobami, jde o relativně nízké jednotlivé částky, ale v souhrnu představují významnou částku, která je součástí jejího rozpočtu. Přichází i o úroky z běžného účtu, které by získala z úhrad inkasovaných včas.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny objemy a struktura pohledávek, které Nemocnici vznikly v letech 2009 až 2014, které nebyly uhrazeny a staly se předmětem vymáhání. Poplatky musí být uhrazeny okamžitě při poskytnutí služby, resp. do osmi dnů po propuštění z ústavní péče (je-li kratší než 30 dnů, jinak do konce kalendářního měsíce), popř. dle dohody se zdravotním zařízením.

⁶ Jde o reálnou nemocnici, působící v okresním městě. Pro ochranu proti zneužití zde uvedených dat budeme používat pouze obecné označení Nemocnice.

Tabulka č. 1 Přehled pohledávek podle jednotlivých typů (struktura, počet dlužníků, objem v Kč)

Pohledávka	2009		2010		2011		2012			2013		2014
	počet	částka (v Kč)	počet	částka (v Kč)	počet	částka (v Kč)	počet	částka (v Kč)	počet	částka (v Kč)	počet	částka (v Kč)
Reg. poplatek 30 Kč	264	7 920	236	7 080	248	7 440	258	7 740	274	8 220	285	8 550
Reg. poplatek 90 Kč	85	7 650	70	6 300	96	8 640	76	6 840	82	7 380	79	7 110
Ubytovací nadstandard	15	4 500	8	2 400	29	8 700	25	7 500	22	6 600	27	8 100
Placené zdra-votní služby	3	5 700	5	8 350	4	7 690	4	7 350	6	8 050	6	7 800
Volba lékaře	0	0	1	1 000	3	3 000	2	2 000	2	2 000	4	4 000
celkem	367	25776	320	25130	380	35470	365	31430	386	32250	401	35560

Zdroj: účetnictví Nemocnice, o.p.s.

Z tabulky je zřejmé, že objem nezaplacených poplatků se pohybuje mezi 25 až 36 tisíci Kč za rok a že počty dlužníků jsou relativně vysoké a v jednotlivých letech se výrazně nemění.

K vymáhání pohledávek Nemocnice využila nejprve soudní řízení (v letech 2009 a 2010) a později rozhodčí řízení (2011 až 2014). V letech 2013 a 2014 Nemocnice zpřísnila způsob vymáhání tím, že požadovala zaplatit kromě dlužné částky ještě 10,5% úroků ročně z původní dlužné částky.

Vymáhání pohledávek soudní cestou vyvolává náklady na vymození jedné pohledávky ve výši 600,- Kč⁷. Jde o soudní poplatek, který je nutno uhradit při zahájení řízení a který v případě vymození hradí dlužník. V případě nevymození je poplatek nevratný. Soudní řízení u obecných soudů může trvat neúměrně dlouhou dobu, často i několik let, což může výši celkových výdajů na vymození pohledávky dále zvyšovat. Ve svém důsledku se tak výše pohledávky se zahájením soudního řízení navyšuje. Objem pohledávek tak zahrnuje jak vymáhané částky, které dlužník neuhradil, tak i vynaložené prostředky na soudní řízení.

V následující tabulce č. 2 jsou shrnuty údaje o objemu pohledávek včetně jejich navýšení o soudní poplatek za všechny analyzované roky. Doplněny jsou údaje o objemu pohledávek, který se podařilo vymoci, a o objemu nevymožených pohledávek (včetně uhrazeného soudního poplatku).

Jak je z tabulky patrné, náklady na vymáhání celého objemu pohledávek tímto způsobem zvýšily objem vymáhaných pohledávek na téměř desetinásobek. Nevymozeno zůstalo 27 058 Kč. A tato částka je vyšší než původní suma neuhrazených pohledávek. To znamená, že nemocnice nejenže nezískala původní sumu dlužných poplatků, ale zaplatila dalších 1 282 Kč navíc, které uhrazeny také nebudou. A podobně i v roce 2010, kdy se původní suma pohledávek navýšila na 217 130 Kč. Nevymozeno zůstalo 30 398 Kč, tj. o 5 268 Kč více než činil původní objem neuhrazených poplatků. Lze namítnout, že nejde o velké sumy. Jsou však navyšovány skutečností, že nemocnice musela vydat likvidní prostředky (na neurčitou dobu),

⁷ Poznámka: Poplatek na každé jednotlivé soudní řízení, který činil 600 Kč, je určen zákonem č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích. Při tom na začátku soudního řízení musí být podán návrh na zahájení občanského soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění. Pro toto řízení jsou stanoveny poplatky odstupňované: jestliže jde o částku do 15 000 Kč je poplatek 600 Kč. Jedná-li se o částku nad 15 000 Kč, jeho výše je 4% z částky plnění.

Tabulka č. 2 Pohledávky a náklady na jejich vymáhání (v Kč)

Roky	Pohle- dávky	Úroky	Poplatky na vymáhání soudem nebo rozhodcem	Celková suma k vymožení	Celková vymožená suma	Nevymožená částka (ztráta)	Navýšení původní výše pohle- dávky
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	$d=a+b+c$	<i>e</i>	$f=d-e$	$g=e-a$
2009	25 776	0	220 000	245 976	218 918	27 058	1 298
2010	25 130	0	192 000	217 130	186 732	30 398	5 268
2011	35 470	0	760 000	795 470	644 331	151 139	115 669
2012	31 430	0	726 000	757 430	583 222	174 208	142 778
2013	32 250	3386	772 000	807 636	597 650	209 986	177 736
2014	35 560	3735	802 000	841 295	647 797	193 498	157 938

Zdroj: účetnictví Nemocnice, o. p. s.

(220 tis. Kč, resp. 192 tis. Kč), což se odrazilo v nižším objemu úroků, které mohla nemocnice získat z jejich uložení na běžném účtu, ale i v odlivu likvidních prostředků na běžné financování provozu.

Od roku 2011 Nemocnice, o.p.s. změnila způsob vymáhání pohledávek, a to rozhodčím řízením. Tento způsob vymáhání navýšil náklady na vymožení jedné pohledávky z 600 Kč na 2000 Kč, které je třeba uhradit v okamžiku návrhu na rozhodčí řízení. Celkové náklady na vymáhání pohledávek tak za rok 2011 vzrostly o 760 000 Kč, což představuje navýšení oproti předchozímu roku o 568 000 Kč. Rozhodčím řízením bylo vymoženo 644 331 Kč, nevymoženo zůstalo 151 139 Kč. Vymožená částka představuje to, co dlužníci skutečně zaplatili, nevymožená částka pak zahrnuje částku neuhrazenou dlužníkem navýšenou o částku uhrazených poplatků za rozhodčí řízení. Při použití tohoto způsobu vymáhání pohledávek se ztráta z neuhrazených pohledávek dále zvýšila. V r. 2012 nevymožena zůstala částka 174 208 Kč, zatímco původní pohledávka činila 31 430 Kč, tj. o 142 778 více. Ztráta tak činila trojnásobek původní sumy.

V letech 2013 a 2014 došlo k úpravě vymáhání pohledávek. Nemocnice začala účtovat dlužníkům k původní výši pohledávky ještě 10,5% úroků z dlužné částky. V roce 2013 tak celkově vymáhaná suma činila 804 250 Kč. Objem vymožených pohledávek činil 597 650 Kč, nevymožená částka 209 986 Kč, což převyšuje původní výši neuhrazených pohledávek o 177 736 Kč, v r. 2014 činila suma pohledávek 841 295 Kč, z nichž vymoženo bylo 647 797 Kč, nevymožené zůstaly pohledávky v objemu 193 498 Kč. Původní výše neuhrazených pohledávek se tak zvýšila o 157 938, u kterých není už žádná naděje či nástroj na vymožení.

Dílčí shrnutí: Management nemocnice postupoval se snahou řešit pohledávky a zajistit jejich vymožení. Přijaté řešení bylo nevhodné a neefektivní. Zatížilo nemocnici statisícovými výdaji na vymáhání poměrně malých pohledávek⁸, které byly jen s postupem času a pouze zčásti navraceny z vymožených pohledávek. Ve svém výsledku nejenže pohledávky nebyly vymoženy v celé výši, ale způsob vymáhání vedl k dalším výdajům, které ztrátu z neuhrazených pohledávek dále navýšily. Tento způsob řešení pohledávek je třeba hodnotit negativně v jeho podstatě. V průběhu let bylo možné průběžné výsledky analyzovat a volit

⁸ K tomu je nutno připomenout, že nejvíce pohledávek vzniklo z neuhrazení regulačních poplatků 30 Kč a 90 Kč. Tyto regulační poplatky byly zrušeny právní úpravou novely zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění od roku 2015.

jiný způsob řešení. Jako alternativa se nabízí např. odprodej pohledávek (faktoring, forfaiting), který by zajistil inkaso alespoň části pohledávek a neodčerpával další prostředky.⁹

3.2. Řízení pohledávek v obchodní firmě

Mezi finančně nákladné metody preventivního zajištění pohledávek proti nesplacení patří na straně věřitele pojištění pohledávek. Pojišťovny zpravidla pojišťují celé portfolio zákazníků, případné výjimky z pojištění je nutné vyjednat a přímo vymezit ve smlouvě. Výši pojistného i ostatních poplatků stanoví pojišťovna pro každého klienta individuálně s ohledem na to, jakou uplatňuje klient vlastní kreditní politiku při poskytování úvěrových limitů a jaké další zajišťovací instrumenty kromě pojištění pohledávek využívá.

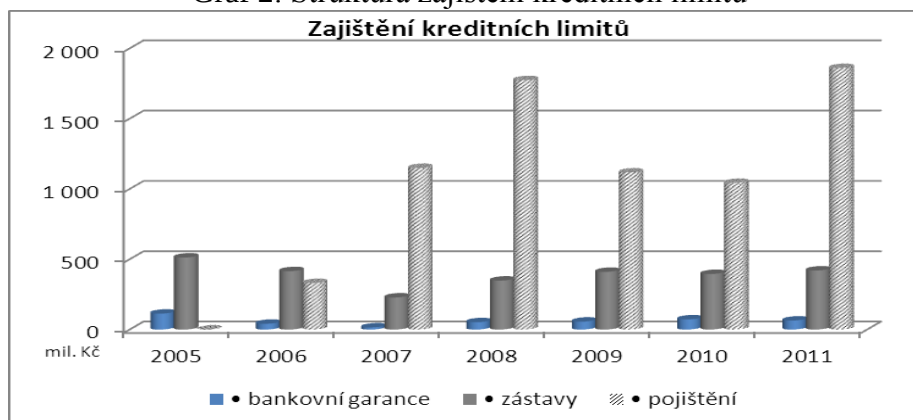
Pojištění pohledávek se donedávna omezovalo převážně na pohledávky ze zahraničního obchodu, který obecně přináší více rizik. V posledních letech se pojišťování stále častěji využívá i při zajištění tuzemských pohledávek. Společnosti, které se zabývají pojišťováním pohledávek, nabízejí kromě vlastního pojištění další doplňkové služby. Obecně lze služby úvěrových pojišťoven rozdělit do čtyř oblastí [Režňáková, 2010]:

- *Prevence* před rizikem platební neschopnosti nebo platební nevůle zákazníka.
- *Monitorování* existujících odběratelů.
- *Pojistné plnění* v případě neplacení odběratelem - proces pojistného plnění je závislý na karenční lhůtě¹⁰, která začíná dnem uplynutí splatnosti pohledávky a její délka je určena pojišťovnou.
- *Vymáhání pohledávek* ze strany pojišťovny, kdy se úvěrové pojišťovny zpravidla podílí na nákladech spojených s vymáháním pohledávek.

Pojištěním pohledávek se zabývají specializované úvěrové pojišťovny. V ČR jsou to například společnosti Coface, Creditreform, Dun&Bradstreet, EGAP (zaměřuje se na pojišťování úvěrových rizik spojených s vývozem zboží a služeb z ČR) ad.

Analyzovaná obchodní společnost začala od roku 2006 řešit rizika spojená s pohledávkami pojištěním. Struktura zajištění kreditních limitů firmy se změnila - viz graf č. 1. Objem úvěrových limitů (maximální objem prodeje-pohledávek u jednoho odběratele) zajištěných bankovními zárukami postupně klesal, limity zajištěné zastavením majetkových práv tvořily po celou dobu jen nepatrný podíl na celkovém zajištění pohledávek.

Graf 2: Struktura zajištění kreditních limitů



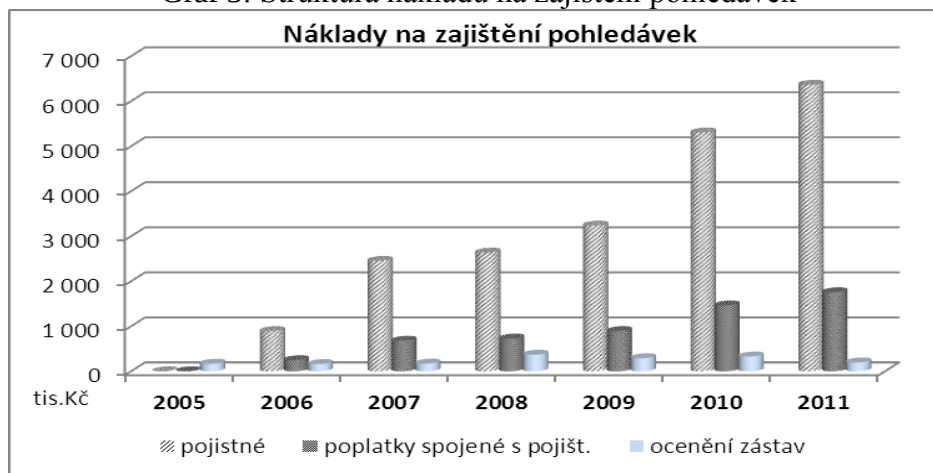
Zdroj: data Společnosti

⁹ Zde je třeba se ptát, zda statutární orgán nemocnice postupoval jako 'řádný hospodář', jenž činí právní úkony týkající se organizace odpovědně a svědomitě, snaží se zamezit škodě a zajistit uchování a zhodnocení majetku společnosti – tak, jak má většina neziskových organizací uvedeno v zřizovací listině.

¹⁰ Karenční doba je časové období, kdy sice již nastala určitá rozhodná právní skutečnost, avšak právní norma stanoví, že následky této právní skutečnosti se uplatní až po uplynutí další pevně stanovené lhůty.

Náklady na pojištění pohledávek zahrnují kromě samotného pojistného poplatku další poplatky, např. za zpracování žádosti o úvěrový limit pro jednotlivé zákazníky, poplatky za službu sledování bonity odběratele a také za sjednanou výši spoluúčasti dodavatele na riziku. S použitím pojišťování pohledávek jako formy zajištění je spojen výrazný nárůst nákladů. Náklady na pojištění rostly úměrně s navyšováním podílu pojištěných pohledávek – graf č. 2.

Graf 3: Struktura nákladů na zajištění pohledávek



Zdroj: data Společnosti

Protože pojišťování pohledávek má největší podíl na nákladech na zajištění kreditních limitů, byla provedena analýza nákladů na pojištění pohledávek v závislosti na realizovaných objemech prodeju pojištěným zákazníkům. Srovnání bylo provedeno pro roky 2009 až 2011. Výsledkem analýzy je zjištění, že 80 % nákladů na pojištění Společnost vynaložila na zákazníky, kteří se podíleli na zrealizovaných prodezech v roce 2009 40% podílem, v roce 2010 57% podílem a v roce 2011 už 72% podílem. V roce 2011 Společnost proto přestala pojišťovat pohledávky jednoho ze svých největších zákazníků (společnost s většinovým podílem státu), u kterého bylo riziko nejnižší.

Dále byl analyzován vztah mezi délkou doby splatnosti faktur za prodané zboží a výší nákladů na pojištění těchto pohledávek. Výsledkem je zjištění, že nejvyšší část nákladů, tj. 36% Společnost vynakládá na pohledávky se splatností 28 dnů, zatímco tito zákazníci se podílejí na celkových tržbách pouze 12 %. Nejnižší pojistné (8 %) bylo zapláceno za skupinu zákazníků se splatností faktur 14 dnů. Tito zákazníci měli nejvyšší podíl na tržbách - 34 % - viz Graf č. 6. (Na 80 % obratu Společnosti podílí průměrně jen 8 % zákazníků).

Tabulka 3: Podíl na tržbách a na pojistném dle doby splatnosti

Splatnost	do 14 dnů	do 21 dnů	do 28 dnů
Podíl na tržbách	34%	10%	12%
Podíl na pojistném	8%	25%	36%

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým faktorem pro vyhodnocení efektivity pojišťování je způsob, jakým se zjišťuje základna pro výpočet pojistného. Aktuálně je základem pro stanovení výše pojistného saldo neuhrazených pohledávek k poslednímu dni kalendářního měsíce. Pokud by však touto základnou byl například celkový objem realizovaných prodejů během daného období, výsledek za jednotlivé skupiny zákazníků by byl jiný, což by se promítlo do částky pojistného.

Z provedených srovnání je zřejmý nárůst nákladů Společnosti na zajišťování pohledávek. Bylo nutno ověřit, zda rostoucímu trendu nákladů odpovídá také trend realizovaných výnosů.

Pro toto ověření byly zvoleny dva ukazatele, a to index změn nákladů a index změn výnosů [Vozňáková, 2004]. Výpočet lze zapsat takto:

$$I_n = \frac{N_1}{N_0} \quad I_v = \frac{V_1}{V_0}$$

N_1 .. celkové náklady na zajištění v běžném období V_1 .. výnosy v běžném období

N_0 .. celkové náklady na zajištění v minulém období V_0 .. výnosy v minulém období

Hodnocení: Pokud ve srovnatelném období bude hodnota indexu nákladů I_n nižší než hodnota indexu výnosů I_v , bude trend hodnocen jako pozitivní.

Meziroční srovnání změny nákladů vynaložených na pojištění pohledávek a změn v objemu realizovaných výnosů ukazuje Tabulka 4. Pro vyhodnocení byly použity údaje z období 2006 až 2011. Ze zjištěných údajů vyplývá, že zvyšujícím se výdajům na pojištění pohledávek neodpovídá trend výnosů. Pouze v roce 2011 byla hodnota I_n nižší než hodnota I_v , ale je v tomto roce došlo k výraznému meziročnímu nárůstu cen produktů, což se odrazilo ve vyšším nárůstu objemu prodeje.

Tabulka 4: Index nákladů a index výnosů

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové náklady na zajištění (tis. Kč)	168	1299	3299	3732	4418	7092	8317
Výnosy (tis. Kč)	25 952	22239	21571	222011	17054	21558	28259
Index změny nákladů (I_n)		7,7	2,5	1,1	1,2	1,6	1,2
Index změny výnosů (I_v)		0,9	1,0	1,0	0,8	1,3	1,3
Hodnocení I_n a I_v		$I_n > I_v$	$I_n > I_v$	$I_n > I_v$	$I_n > I_v$	$I_n > I_v$	$I_n < I_v$
Prodané množství (tuny)	106422 7	957674	974669	1029665	1016804	1002290	1100070
Index změny množství (I_s)		0,9	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1
Hodnocení I_n a I_s		$I_n > I_s$	$I_n > I_s$	$I_n = I_s$	$I_n > I_s$	$I_n > I_s$	$I_n < I_s$

Zdroj: autor

Protože index výnosů je ovlivněn změnami cen, byl použit ještě index změny prodeje I_s , založený na naturálních veličinách, u něhož je vliv meziročních cenových změn eliminován – viz posl. řádek tab. 4. Porovnání Indexu změny nákladů I_n s Indexem změny prodaného množství I_s jednoznačně potvrdilo poznatky dřívější, tj. že rostoucí náklady na zajištění pohledávek neodpovídají růstu objemu prodaného zboží.

Druhou stránkou hodnocení efektivnosti pojištění pohledávek jsou výnosy z uplatněných pojistných událostí, kdy pojišťovna vyplatila Společnosti odškodnění za zcela, nebo částečně nezaplacené pohledávky (Tabulka 6).

Tabulka 6: Náklady a výnosy z pojištění pohledávek

Porovnání nákladů a výnosů spojených s pojištěním pohledávek								
tis.Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	celkem
zaplacené pojistné a další poplatky spojené s pojištěním pohledávek	0	1 139	3 129	3 364	4 128	6 767	8 120	26 647
přijata pojistná plnění	0	0	0	0	33 065	3 850	0	36 915

Zdroj: data Společnosti

Porovnáním uhrazených pojistných poplatků (nákladů) a přijatých plnění (výnosů) lze dojít k závěru, že pojištění se Společnosti vyplácí, neboť přijatá plnění jsou vyšší než vynaložené

náklady spojené s pojištěním. Do porovnání je třeba zahrnout i daňové úspory, protože uhrazené pojistné je nákladem daňově uznatelným, a faktor času (přijaté pojistné plnění přináší úhradu dříve než vyrovnání pohledávky z realizované zástavy většinou s odstupem několika let). Na druhé straně je nutné poznamenat dopad vyplacených plnění na cenu pojistného.

Pravidla vyplývající ze smlouvy o pojištění zavazují Společnost, že i po přijetí pojistného plnění musí dále využít všechny své možnosti, jak vymoci zaplacení pohledávky od dlužníka. Z této částky musí odvést odpovídající podíl pojišťovně. Nejčastěji to bývá povinnost uplatnit přijaté majetkové zástavy od zákazníka, ale i soudní vymáhání. V praxi to znamená povinnost činit všechny kroky směřující k prodeji zastaveného majetku či k zahájení soudního vymáhání.

Dílčí shrnutí: Pojišťování pohledávek je velmi účinný, ale nákladný nástroj ke snížení rizika jejich nezaplacení. Jeho efekt spočívá v tom, že společnost z titulu pojistného plnění od pojišťovny získá úhradu problematických pohledávek mnohem dříve, než by tomu bylo prostřednictvím prodeje majetku uplatněním přijatých zástavních práv. Důležitou roli pro snížení celkových nákladů na pojištění má vyhodnocování reálné výše rizik spojených s jednotlivými dlužníky.

4. Shrnutí a závěr

Analyzované případové studie měly ukázat na pozitivní trend v řízení pohledávek, tj. na širší využívání náročnějších nástrojů ve třetí a první fázi. Obě měly dokumentovat problémy, které se s přechodem na sofistikovanější nástroje obvykle objevují. Ty spočívají především v nedostatečné obeznámenosti s těmito nástroji a také v nepřiliš racionálním přístupu k jejich užívání a vyhodnocování. V případě Nemocnice jde o úhrady za rozhodčí řízení, které nevedlo k úspěšnému řešení a mělo být po prvním roce, ne-li dříve, vyhodnoceno a nahrazeno např. prodejem pohledávek, popř. formou dohody o úhradě poplatku za rozhodčí řízení až po jeho vymození. V případě Obchodní společnosti byly pohledávky řízeny s větší pečlivostí. Zpřísněním pravidel se společnosti podařilo snížit podíl pohledávek po splatnosti i pohledávek neuhrazených. Efektivnost pojištění byla vyhodnocena, avšak averze přijmout řešení s vyšším rizikem neumožnila náklady na zajištění pohledávek snížit. Dosažené ozdravení svých pohledávek tak nevyužila ke snížení či omezení růstu nákladů na jejich zajištění.

Obě studie potvrdily, že úspěšnost řízení pohledávek záleží jednak na dobré obeznámenosti s aplikací zvolených metod a jednak na pečlivém přístupu k řízení pohledávek, kdy užití určitého nástroje neznamená vyřešení problému a naopak může zatížit společnost vysokými náklady.

Poděkování

Tento příspěvek je jedním z výstupů projektu SVV 7427 „Predikční schopnost bankrotních modelů v podmínkách českých firem“, podporovaných z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace VŠFS, o.p.s. Praha.

Reference

- [1] Bařinová, D. & Vozňáková I. (2007). *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3
- [2] Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [3] Kocina J., Poláček B. et al. (2011). *Aktuální otázky rozhodčího řízení*. Plzeň: Aleš Čeněk 2011. s. 131 ISBN 978-80-7380-349-0.

- [4] Lysons K. (2012). Purchasing and supply chain management. Harlow: Pearson Education. 687 s. ISBN 978-0-273-72368-4
- [5] Miláková, I. (2015). *Vymáhání pohledávek za fyzickými osobami*. Diplomová práce, Praha: VŠFS 2015, 104 s.
- [6] Perthen E. (2015). *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Praha: Wolters Kluwer. 79 s. ISBN 978-80-7478-952-6
- [7] Pilátová J., & Richter J. (2009). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 111 s. ISBN 978-80-7063-678-5
- [8] Režňáková, M. a kol. (2010) *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada publishing. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5
- [9] Richter O. (2014), *Věřitelé a uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení*. Praha: C. H. Beck. 307 s. ISBN 978-80-7400-549-7 (
- [10] Sagner J. S. (2011). Essentials of working capital management. New York: Wiley. ISBN 978-04-7087-998-6
- [11] Smejkal V. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- [12] Synek M. a kol. (2015). Podniková ekonomika, Praha: C. H. Beck. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8
- [13] Tykalová, V. (2013). *Řízení pohledávek ve firmě z pohledu teorie řízení rizik*. Diplomová práce. Praha: VSFS Praha 2013, 112 s.
- [14] Vozňáková, I. (2004). *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5. ISBN 80-247-0770-5

Contact

Doc. RNDr. Jiří Souček, CSc.
University of Finance and Administration, z. ú.
Estonská 500, 100 00 Praha 10, Czech Republic
jisoucek@seznam.cz

Ing. Dana Kubíčková, CSc.
University of Finance and Administration, z. ú.
Estonská 500, 100 00 Praha 10, Czech Republic
e-mail: dana.kubickova@centrum.cz

FINANCIAL CONTROL AS PART OF THE MANAGEMENT OF THE STATE

FINANČNÁ KONTROLA AKO SÚČASŤ RIADENIA ŠTÁTU

Štangová Nora , Víghová Agneša ¹

ABSTRACT

Public finances have a special role, which are presented in the state budget. Simply put, represent the revenue and expenditure in the state. Their guidance represents the economic policy of the state, therefore, it is necessary to them to pay special attention to. Scans of the functioning of the public finances has in the state in charge of financial control. It is about the allocation and reallocation of finance mainly for public administration, it is important that these processes ran smoothly and efficiently, for the benefit and development of the citizens. It assumes thorough approaches in the implementation of the financial control. The present article presents the financial control in the context of the management and audit of public finances.

KEY WORDS

public finances, financial control, the Office of the government audit, the results of the control activity .

JEL CLASSIFICATION

G3

1. Verejný sektor a kontrola financií.

Verejný sektor je kategóriou trhovej ekonomiky, skladajúcej sa zo sféry súkromného a verejného hospodárenia. Verejný sektor je súbor činností alebo inštitucionálnych jednotiek, ktoré zabezpečuje a riadi vláda na podklade verejných financií. Verejné financie predstavujú sústavu špecifických finančných vzťahov a zásahov, ktoré prebiehajú medzi subjektmi v trhovej ekonomike a vládnu úrovňou. Sú prezentované štátnym rozpočtom a ide o aktivity a procesy, orientované na tvorbu verejných príjmov a realizáciu verejných a výdavkov. Zisťovanie skutočného stavu vo vyššieuvedenej oblasti, tiež zisťovanie odchýlok s cieľom zaviesť potrebné opatrenia pripadá činnosti-zvanej kontrola. Vo verejnom sektore je to činnosť, zameraná na poskytovanie informácií ,ale aj kritického posúdenia predmetu kontroly a vytváraní vhodných podmienok pre dosiahnutie žiadúceho stavu.

Verejný sektor je financovaný z verejných zdrojov a to na základe verejných rozpočtov. Sústavu verejných rozpočtov tvoria-centrálny rozpočet a rozpočty nižších vládnych úrovní. Ich obsahom je zložitá sieť finančných tokov a vzťahov. Ktorákoľvek úroveň rozpočtov má vlastné príjmy a realizuje výdavky -financuje svoje úlohy a vstupuje do vzájomných vzťahov s ostatnými subjektami.

¹ Prof. Ing. Nora Štangová, CSc, - Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, nora.stangova@vsemvs.sk PhDr. Agneša Víghová, PhD. – Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, agnes.vighova@vsemvs.sk

1.1.Finančná kontrola ako nástroj nepriameho riadenia financií.

Keďže verejné financie plnia dve základné funkcie: alokačnú-zabezpečenie mikroekonomickej efektívnosti, redistribučnú - ekonomické zabezpečenie sociálnej politiky,

Je potrebné z hľadiska štátu sledovať tieto príjmy a výdavky v zmysle efektívneho fungovania subjektov v štáte, pričom má finančná kontrola svoje dôležité a nezastupiteľné miesto.

Usmerňovanie finančných procesov-tokov finančných prostriedkov predstavuje finančné riadenie, ktorého základným prvkom je finančná kontrola. Jej základnými kritériami sú: zákonnosť a „3 E“. Tieto znamenajú:

Efektívnosť (effectiveness)- vo fungovaní verejnej správy, taký typ finančného riadenia ,aby boli plnené ukazovatele stanovených cieľov a výsledky zodpovedali týmto cieľom.

Hospodárnosť (economy)- či boli stanovené ciele dosiahnuté s najnižším množstvom zdrojov-vstupov

Účinnosť (efficiency) -je vzťah medzi výsledkom činnosti a použitými prostriedkami, je to miera dosiahnutia vytýčených cieľov.

Takže kontrola má nezastupiteľné miesto z pohľadu plnenia podmienok pri čerpaní verejných zdrojov-financií a pri hodnotení prebiehajúcich javov a celkového daného stavu financií. Systém finančného riadenia je komplex nadväzujúcich na seba systémov a činností pri realizácii cieľov organizácií tak, aby mohol fungovať aj vnútorný kontrolný systém v konkrétnej organizácii.

1.2.Finančné riadenie v kontexte finančnej kontroly

Z potreby zabezpečenia ochrany verejných financií pre štát je dôležitý vybudovať a zabezpečiť účinný systém verejnej kontroly, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je finančné riadenie. Hlavným predpokladom účinného systému finančnej kontroly je zabezpečenie potrebnej výmeny informácií o nedostatkoch v jednotlivých fázach kontrolného procesu.

Finančná kontrola je súčasťou finančného riadenia a je to jeden z nástrojov pre štatutárny orgán verejnej správy, aby mohol efektívne riadiť a dosahovať všetky stanovené úlohy a ciele orgánu verejnej správy.

Finančná kontrola sa vykonáva ako :

- Základná finančná kontrola
- Administratívna finančná kontrola
- Finančná kontrola na mieste.

- a) Základná finančná kontrola v rámci overovania finančných operácií a ich častí plní úlohu primárnej kontroly a povinnej súčasti finančného riadenia orgánu verejnej správy. Overenie finančnej operácie a jej častí obsahuje overenie súladu s :
- rozpočtom orgánu verejnej správy na príslušný rozpočtový rok,
 - rozpočtom orgánu verejnej správy na dva rozpočtové roky v štátnych rozpočtových organizáciách,
 - osobitnými predpismi a medzinárodnými zmluvami, ktorými je Slovenská republika viazaná a na základe ktorých sa Slovenskej republike poskytujú prostriedky zo zahraničia,
 - zmluvami uzatvorenými orgánom verejnej správy,
 - rozhodnutiami vydanými na základe osobitných predpisov,
 - vnútornými predpismi o hospodárení s verejnými financiami.

Základnú finančnú kontrolu vykonáva vedúci orgánu verejnej správy alebo poverený vedúci zamestnanec a súčasne zodpovedný zamestnanec za príslušný charakter finančnej operácie.

b) Administratívna finančná kontrola sa vykonáva v nasledovných prípadoch :

- Pred poskytnutím verejných prostriedkov z rozpočtu,
- Po samotnom poskytnutí prostriedkov alebo
- V prípade poskytnutia prostriedkov podľa Nariadenia Európskej únie č. 1299/2013

Výsledkom administratívnej finančnej kontroly je správa. Pričom administratívna finančná kontrola sa netýka tej časti verejných financií, ktoré súvisia so zabezpečením vlastnej prevádzky orgánu verejnej správy vrátane subjektov zapojených na rozpočet orgánu verejnej správy alebo sú jeho vecnej pôsobnosti.

c) Finančná kontrola na mieste

Okrem základnej finančnej kontroly a administratívnej finančnej kontroly zákon zaviedol aj inštitút finančnej kontroly na mieste, ktorú vykonávajú minimálne dvaja zamestnanci orgánu verejnej správy len na základe písomného poverenia. Z poverenia musí byť zrejmé, ktoré osoby sú oprávnené na výkon kontroly, kto je kontrolovaným subjektom a čo je predmetom kontroly. V praxi kontrolou na mieste sa overuje skutočné dodanie tovarov, služieb a prác, overuje sa účtovníctvo povinnej osoby, personálne výdavky, súlad realizácie finančnej operácie s podmienkami dohodnutými v zmluve. Táto forma kontroly môže byť vykonaná aj na vzorke alebo ako 100 % - ná finančná kontrola.

Pričom predmetom finančnej kontroly sú finančné operácie, pričom finančnými operáciami sú príjmy, poskytnutie alebo použitie verejných financií, právny úkon alebo iný právny úkon majetkovej povahy.

2.Vládny audit a kompetencie Úradu vládneho auditu

Vládny audit predstavuje nástroj Ministerstva financií SR, ktorým chráni verejné financie pred ich neoprávneným použitím alebo poskytnutím. Vládny audit vykonávajú zamestnanci MF SR a zamestnanci Úradu vládneho auditu.

Od 1.1. 2016 oblasť finančnej kontroly a vládneho auditu upravuje zákon č. 357/2015 o finančnej kontrole a audite. V zmysle tejto právnej normy zanikol úrad Správa finančnej kontroly a vznikol Úrad vládneho auditu. Uvedená zmena vyplýva aj zavedením systému ESO a má nadväznosť na zefektívnenie riadenia a koordináciu procesu výkonu vládneho auditu. Úrad vládneho auditu je rozpočtová organizácia, ktorá svojimi príjmami a výdavkami závisí od rozpočtu Ministerstva financií SR.

Úrad vládneho auditu vykonáva nasledovné úkony :

- Vykonáva vládny audit,
- Rozhoduje v konaní a porušení finančnej disciplíny pri nakladaní s finančnými prostriedkami zo zahraničia poskytnutými na základe medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná, a s finančnými prostriedkami štátneho rozpočtu, ak ich poskytnutie je podmienkou poskytnutia týchto finančných prostriedkov,
- Ukladá a vymáha sankcie za porušenie finančnej disciplíny pri nakladaní s finančnými prostriedkami zo zahraničia poskytnutými na základe medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná, a s finančnými prostriedkami štátneho rozpočtu, ak ich poskytnutie je podmienkou poskytnutia týchto finančných prostriedkov,

- Rozhoduje v konaní o porušení finančnej disciplíny pri nakladaní s finančnými prostriedkami poskytnutými ako podiel zaplatenej dane,
- Ukladá a vymáha sankcie za porušenie finančnej disciplíny pri nakladaní s finančnými prostriedkami ako podiel zaplatenej dane, ktoré sú príjmom štátneho rozpočtu,
- Poskytuje súčinnosť Ministerstvu financií SR,
- Hodnotí kvalitu vykonávania finančnej kontroly a vnútorného auditu.

2.1. Analýza vládnych auditov-výsledky /skrátaná forma/.

Vvyššie uvedené kompetencie má aj úrad : Správa finančnej kontroly. Pri výkone vládnych auditov a následných finančných kontrol zistila táto inštitúcia opakujúce sa nedostatky vo viacerých oblastiach, ako ukazuje tab.č.1 a ďalej popis v nižšie uvedenom texte.

Táto inštitúcia má právo vydať rozhodnutie o uložení pokuty. V roku 2014 v Bratislave bolo vydaných 64 rozhodnutí, z toho 15 na základe vládneho auditu, vykonaného SFK Bratislava. Celkový počet podnetov o nedostatkoch na základe vládneho auditu v roku 2014 bolo 115. Vydané rozhodnutia o uložení pokuty sú pre kontrolovaný subjekt upozornením a tiež výstrahou pre podobné porušovanie finančnej disciplíny.

Tabuľka 1 Prehľad o zisteniach za roky 2007 až 2009

Zistenia	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
Porušenie finančnej disciplíny	3.833.200 €	2.061.309 €	2.540.835 €
Ostatné zistenia	54.305 €	530.273 €	1.253.795 €
Zistenia spolu	3.887.505 €	2.591.582 €	3.794.630 €

Zdroj : vlastné spracovanie autorov na základe výročných správ Správy finančnej kontroly

Najčastejšími formami porušenia finančnej disciplíny bolo:

- použitie verejných prostriedkov v rozpore s účelom,
- použitie verejných prostriedkov nad rámec oprávnenia, ktorým dôjde k vyššiemu čerpaniu verejných prostriedkov, nehospodárne, neefektívne a neúčinné vynakladanie verejných prostriedkov,
- úhrada preddavku z verejných prostriedkov v rozpore s príslušnou právnou normou a zákonom o rozpočtových pravidlách verejnej správy,
- porušenie pravidiel a podmienok, za ktorých verejné prostriedky boli poskytnuté.

Pri výkone vládnych auditov a následných finančných kontrol boli zistené opakujúce sa nedostatky :

- úhrada nerealizovaných prác a dodávok tovarov a služieb z účelových dotácií pri výstavbe nájomných bytov, technickej vybavenosti, Vodovodov, kanalizácií a čističiek odpadových vôd,
- nedostatočná príprava investičných akcií - časté zmeny v projektoch, rozpočtoch,
- realizácia finančne náročných akcií bez zabezpečenia vlastných zdrojov financovania,
- vysoká rozostavanosť a nekompletnosť investičných akcií – predlžovanie lehôt výstavby,
- nedostatky vo vedení účtovníctva,
- nedostatočne zabezpečená finančná kontrola.

3. Komparácia zákonov o finančnej kontrole a audite

Do 31. 12. 2015 bol platný zákon č. 502/2002 Z.z. zákon o finančnej kontrole a vnútornom audite v znení neskorších predpisov. Od 1.1.2016 vstúpil do platnosti zákon č. 357/2015 o finančnej kontrole a audite.

Tabuľka 2 Porovnanie zákonov o finančnej kontrole v rokoch 2015 a 2016 Table 1: Table description

Zákon v roku 2015	Zákon v roku 2016	Opis zmeny
Vnútorná administratívna kontrola	Základná finančná kontrola	Zmena názvu (tzv. predbežná finančná kontrola), ktorá obsahuje nezmenenú dikciu zákona, s novinkou, ktorou subjekt verejnej správy potvrdzuje súhlas s realizovaním /pokračovaním finančnej operácie (potvrdí vedúci organizácie s podpisom)
Administratívna kontrola kontrolovanej osoby	Administratívna finančná kontrola	Zmena názvu a jej výlučné vykonávanie v prípade poskytovania prostriedkov
Kontrola na mieste	Finančná kontrola na mieste	Od roku 2016 nepatrí do oblasti predbežnej finančnej kontroly ako v roku 2015
8 kritérií súladu finančnej operácie	7 kritérií súladu finančnej operácie	Zlúčenie osobitných predpisov a medzinárodných zmlúv do jedného kritéria
Súlad s internými predpismi o hospodárení s verejnými prostriedkami	Súlad s vnútornými predpismi	Nový zákon požaduje v prípade relevantnosti s finančnou operáciou alebo jej časťou overiť súlad s vnútornou smernicou, ktorá po novom nemusí byť len smernica, ktorá upravuje oblasť hospodárenia s verejnými prostriedkami.
Priebežná finančná kontrola	-	Vypustenie výkonu priebežnej finančnej kontroly
Následná finančná kontrola	Finančná kontrola na mieste	Vypustenie pojmu „následná finančná kontrola“ a nahradenie finančnou kontrolou na mieste pre potreby štatutára a pre overenie finančných operácií a ich súladu s kritériami podľa § 6 ods. 4 zákona o finančnej kontrole a audite
Správa finančnej kontroly	Úrad vládneho auditu	Nahradenie novým subjektom verejnej správy a organizáciou v zriaďovateľskej pôsobnosti ministerstva so sídlom vo Zvolene.

Zdroj : SÝKORA, J. : praktický výkon finančnej kontroly vo verejnej správe Source

Ktorý zákon je lepší alebo účinnejší

Zákon č. 357/2015 Z.z. bol koncipovaný súvislosťou reformou verejnej správy „ESO“ teda (Efektívna, Spoláhliвая a Otvorená štátna správa), taktiež vznikla spoločenská potreba nahradiť zákon č. 502/2001 zákonom, ktorý posilní finančnú kontrolu a vládny audit. Do uvedenej právnej normy sú taktiež aplikované aktuálne smernice Európskej únie. Výhodou uvedenej právnej normy s porovnaním s predchádzajúcou právnou normou je posilnenie kompetencie novo vytvoreného Úradu vládneho auditu a zlepšenie procesu hodnotenia kvality

výkonu vládneho auditu a to v oblasti zrýchlenia, zefektívnenia a optimalizácie koordinácie vládnych auditov. Uvedená právna norma samosprávnym krajom a obciam nezaviedla nové úlohy, ale riešila situáciu najmä obcí s malým počtom zamestnancov, kde nebolo možné zabezpečenie vykonávania základnej finančnej kontroly dvoma svojimi zamestnancami. Podľa novej právnej normy v tomto prípade môže vykonať základnú finančnú kontrolu aj starosta, resp. osoba určená obecným zastupiteľstvom.

Záver a otvorené otázky.

Ako vidíme zo skrátenej analýzy, všetky nedostatky znamenali viac výdavkov, resp. viacnásobok pre dané organizácie. Takže tieto finančné prostriedky boli čerpané a zaťažili štátny rozpočet a navyše často neboli v súlade s účelom, na ktorý boli prostriedky určené, čo znamená porušenie finančnej disciplíny. Tiež nedostatočná finančná kontrola umožňuje aplikáciu kreatívneho účtovníctva, čo je zrejmé z výsledkov analýzy.

Je jednoznačné, že finančná kontrola má svoje pevné miesto v ekonomike štátu a preto jej treba venovať náležitú pozornosť.

Tu sme podali zhrnutie a skrátené výsledky analýzy, ktoré predstavujú otvorené otázky a týmito sa budeme zaoberať v našej budúcej výskumnej činnosti.

Literatúra :

- [1] Beňová, E.2007: *Financie a mena*, Iura Edition, Bratislava, 2007, ISBN 978-80-807142-28
- [2] Cibáková, V. a kol.2012: *Ekonomika verejného sektora*, Iura Edition Bratislava 2014, ISBN 978-80-8078-473-7
- [3] Hamalová, M. kol.2014: *Teória, riadenia organizácie* VS, Iura Edition, Bratislava, 2014, ISBN 978-80-8168-140-0
- [4] Matušovič, M. 2010. Identifikácia výskumu v podniku = Research identification of business. In *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie : [zborník vedeckých prác]*, Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. S. 139-144. ISBN 978-80-225-3079-8.
- [5] Medveď, J. a kol.2011. : *Verejné financie*. Sprint dva. 2011. ISBN 978-80-89393-46-6
- [6] Sýkora, J. :2016. *Praktický výkon finančnej kontroly vo verejnej správe*. 2016. Wolters Kluwer. ISBN : 978-80-8168-332-9
- [7] Tekeli, J. 2013.: *Kontrola v obecnej samospráve*. EUROKÓDEX, s.r.o. Žilina.2013. ISBN 978-80-89447-97-8
- [8] Veverková, I. 2013 : *Ekonomické minimum hlavného kontrolóra*. Iura Edition. Bratislava, 978-80-8078-678-6
- [9] *Výročné správy inštitúcií Správy finančnej kontroly*
- [10] Zákon č. 357/2015 Z.z. o finančnej kontrole a audite Tyler, T. R., 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5.

Kontakt

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: nora.stangova@vsemvs.sk

PhDr. Agneša Víghová, PhD.

Vysoká škola ekonómie a manžmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: agnesa.vighova@vsemvs.sk

CLASSIFICATION OF ACCOUNTING ENTITIES IN THE CONTEXT OF LEGISLATIVE CHANGES

TRIEDENIE ÚČTOVNÝCH JEDNOTIEK V KONTEXTE LEGISLATÍVNYCH ZMIEN

Renáta Stanley¹

ABSTRACT

Accounting legislation in the current period goes through significant changes that affect the information in the business environment. Adopted amendments mainly concern the classification of entities in certain groups of micro, small and large entities based on the requirements of European Parliament and Council Directive 2013/34 / EU of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports certain types of firms. Accounting entities with effect from 1.1.2015 are classified into size groups according to the criteria and following this classification is providing the financial statements of the entities through the different levels of information that the business environment needs to decision-making. The aim of this paper is to provide an overview of these legislative changes affecting the production of the accounts as an information base for users of business praxis.

KEY WORDS

Micro entity, small entity, large entity, accounting principles and methods, amendment, financial statements.

JEL CLASSIFICATION

M41

1. Úvod

Účtovná legislatíva prechádza v súčasnom období významnými zmenami, ktoré ovplyvňujú informovanosť v podnikateľskom prostredí. Zmeny a doplnenia, ktoré sa prijali do zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len "zákon o účtovníctve") s účinnosťou od 1.1.2014 mali za cieľ znížiť byrokratické zaťaženie spojené s vedením účtovníctva a zostavovaním účtovnej závierky. Bol zavedený nový pojem "Mikro účtovná jednotka" a s ním súvisiace informácie a kritéria pre tento nový typ účtovnej jednotky.

Ďalšia novela zákona o účtovníctve s účinnosťou od 1.1.2015 rozširuje rozdelenie účtovných jednotiek na **mikro, malé a veľké**, na základe Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2013/34/EÚ z 26. júna 2013 o ročných účtovných závierkách, konsolidovaných účtovných závierkách a súvisiacich správach určitých druhov podnikov (ďalej len "smernica o ročných účtovných závierkách"). V súvislosti s touto novelou sú určené kritériá podľa ktorých sa zaraďujú účtovné jednotky do veľkostných skupín.

¹ Ing. Renáta Stanley, PhD., Faculty of Economic Informatics, Department of Accounting & Auditing, renka.stanley@gmail.com

2. Triedenie účtovných jednotiek

Triedenie účtovných jednotiek podľa veľkostných skupín na účely zostavenia individuálnej účtovnej závierky sa uskutoční na základe splnenia aspoň dvoch z troch vymedzených veľkostných podmienok pre obchodné spoločnosti a družstvá, podnikajúce fyzické osoby zapísané do obchodného registra a fyzické osoby dobrovoľne účtujúce v podvojnom účtovníctve a pozemkové spoločenstvá uvedených v tabuľke č. 1 Triedenie účtovných jednotiek podľa veľkostných skupín od 2015.

Pre zatriedenie účtovnej jednotky do veľkostnej skupiny sú rozhodujúce veľkostné kritériá. Testuje sa:

- celková suma majetku – suma zistená zo súvahy v ocenení po zohľadnení úprav z preценenia a po znížení o oprávky (do 31. 12. 2014 sa posudzovala brutto hodnota, od 1.1.2015 došlo v legislatíve k zmene na tzv. netto hodnotu),
- čistý obrat – výnosy dosahované z predaja výrobkov, tovarov a služieb po odpočítaní zliav, pričom v účtovnej jednotke, ktorej predmetom činnosti je dosahovanie iných výnosov ako sú výnosy z predaja výrobkov, tovarov a služieb, sa do čistého obratu zahŕňajú aj iné výnosy po odpočítaní zliav,
- priemerný prepočítaný počet zamestnancov – bez špecifikácie postupu výpočtu.

Tabuľka č. 1 Triedenie účtovných jednotiek podľa veľkostných skupín od 2015

Veľkostná skupina	Celková suma majetku (M) netto v EUR	Čistý obrat (O) v EUR	Priemerný prepočítaný počet zamestnancov (Z)
Mikro účtovná jednotka	$M \leq 350\,000$	$O \leq 700\,000$	$Z \leq 10$
Malá účtovná jednotka	$350\,000 < M \leq 4\,000\,000$	$700\,000 < O \leq 8\,000\,000$	$10 < Z \leq 50$
Veľká účtovná jednotka	$M > 4\,000\,000$	$O > 8\,000\,000$	$Z > 50$

Zdroj: vlastné spracovanie, údaje získané zo zákona o účtovníctve

Prvý krát museli urobiť účtovné jednotky zatriedenie od 1. januára 2015. Pri tomto zatriedení vychádzali z prechodného ustanovenia § 39k zákona o účtovníctve podľa toho, či majú účtovné obdobie kalendárny rok alebo hospodársky rok. Ak účtovná jednotka uplatňuje účtovné obdobie **kalendárny rok**, pri prvom zaradení do veľkostnej skupiny s účinnosťou od 1.1.2015 posudzovala veľkostné kritériá k 31.12.2014.

V prípade, ak má účtovná jednotka účtovné obdobie **hospodársky rok**, postupovala pri zatriedení do veľkostnej skupiny prvýkrát v hospodárskom roku, ktorý začína v priebehu roka 2015, pričom posudzuje splnenie veľkostných kritérií ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka v priebehu roka 2015. To znamená, že ak účtovná jednotka má hospodársky rok od 1.4.201x do 31.3.201x+1, veľkostné kritériá posudzovala k 31.3.2015 za účtovné obdobie 1.4.2014 do 31.3.2015.

Pri každom ďalšom posudzovaní kritérií **budú musieť** účtovné jednotky **zmeniť** svoje zaradenie, ak ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka za príslušné účtovné obdobie, sa menia podmienky podľa tabuľky č. 1, pričom účtovná jednotka posudzuje splnenie podmienok aj za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie. Účtovná jednotka je povinná zmeniť zatriedenie do inej veľkostnej skupiny od nasledujúceho účtovného obdobia po tých dvoch bezprostredne po sebe idúcich účtovných obdobiach, v ktorých presiahne alebo prestane spĺňať uvedené podmienky. Pri posudzovaní kritérií sa neposudzujú podmienky

za kratšie účtovné obdobia vyplývajúce zo vzniku alebo zániku účtovnej jednotky a pri zmene účtovného obdobia.

Iba **novovzniknutá účtovná jednotka** má možnosť vybrať si zatriedenie na základe **vlastného** rozhodnutia. Účtovná jednotka, ktorá spĺňa kritériá pre mikro účtovnú jednotku aj malú účtovnú jednotku sa môže rozhodnúť, že bude postupovať ako malá alebo mikro účtovná jednotka. Ak sa účtovná jednotka raz rozhodne využívať zvýhodnenia mikro účtovnej jednotky, je povinná tak postupovať za všetky účtovné obdobia, pokiaľ spĺňa stanovené kritériá, aby sa zabezpečila porovnateľnosť údajov uvedených v účtovnej závierke.

3. Účtovná závierka v jednotlivých účtovných jednotkách

a. Účtovná závierka v mikro účtovnej jednotke

Spomedzi jednotlivých typov účtovných jednotiek sa ako prvej venovala pozornosť práve mikro účtovnej jednotke, najmä pri zostavení účtovnej závierky. Vykazovanie jednotlivých položiek v účtovnej závierke pre mikro účtovnú jednotku si vyžiadalo potrebu schválenia nového Opatrenia Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/15464/2013-74 z 11. decembra 2013, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky (ďalej len "opatrenie o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky").

Mikro účtovným jednotkám bolo umožnené zostavovať účtovnú závierku v tzv. „**skrátenej forme**“, t.j. súvahu, výkaz ziskov a strát a poznámky v skrátrenom rozsahu. Vzor výkazov je prílohou č. 1 k opatreniu o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky.

Všeobecné náležitosti tvoria prvú stranu tejto prílohy a jednotlivé súčasti účtovnej závierky mikro účtovnej jednotky majú označenia:

- Úč MUJ 1 - 01 pre Súvahu,
- Úč MUJ 2 - 01 pre Výkaz ziskov a strát,
- Úč MUJ 3 - 01 pre Poznámky.

Prvú individuálnu účtovnú závierku v zjednodušenej forme bolo možné po splnení kritérií mikro účtovnej jednotky zostaviť za účtovné obdobie, ktoré začína 1. januára 2014, t.j. prvá účtovná závierka zostavená podľa nového opatrenia o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky bola zostavená **k 31.12.2014**. Číselné údaje sa vykazujú v účtovnej závierke mikro účtovnej jednotky v celých eurách.

Zjednodušenie vo vykazovaní údajov mikro účtovnej jednotky sa týka týchto oblastí:

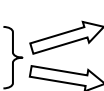
- majetok sa vyказuje len v netto hodnote (t. j. po zohľadnení oprávok a opravných položiek),
- v súvahe sa nevykazujú osobitne položky časového rozlíšenia, ale vykazujú sa v rámci pohľadávok a záväzkov,
- položky súvahy a výkazu ziskov a strát sú viac agregované,
- výrazne skrátenej rozsah informácií uvádzaných v poznámkach.

Súvahové položky na strane aktív (majetok) sa vykazujú **iba v netto hodnote**, t.j. v hodnote už zohľadňujúcej oprávky a opravné položky za bežné účtovné obdobie aj za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie. Účtovné jednotky, ktoré sa rozhodli

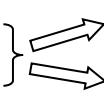
postupovať ako mikro účtovná jednotka pri účtovaní i vykazovaní, musia preradiť konečné zostatky súvahových účtov za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie podľa potrieb vzoru súvahy pre mikro účtovné jednotky, aby sa tým zabezpečila porovnateľnosť údajov. Jednotlivé položky súvahy sú viac agregované.

Položky **časového rozlíšenia** sa nevykazujú v súvahe mikro účtovnej jednotky osobitne, ale sa vykazujú súčasne s ostatnými položkami pohľadávok a záväzkov nasledovne:

Položky na strane aktív

Náklady budúcich období }  **dlhodobé** ==> Dlhodobé pohľadávky na riadku 015
Príjmy budúcich období } **krátkodobé** ==> Ostatné pohľadávky na riadku 019

Položky na strane pasív

Výdavky budúcich období }  **dlhodobé** ==> Dlhodobé záväzky na riadku 039
Výnosy budúcich období } **krátkodobé** ==> Ostatné krátkodobé záväzky na
riadku 044

Výkaz ziskov a strát mikro účtovnej jednotky má taktiež ako súvaha skrátený rozsah na dve strany a je súčasťou prílohy č. 1 k opatreniu o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky. Jednotlivé položky sú agregované, niektoré až na úroveň účtovných skupín. Výkaz ziskov a strát obsahuje aj jeden ukazovateľ, a to pridanú hodnotu, ktorý v sebe zahŕňa výrobu, výrobnú spotrebu aj obchodnú maržu. I keď sa tieto ukazovatele neuvádzajú samostatne ako pri výkaze ziskov a strát bežnej účtovnej jednotky, nie je náročné ich zistiť. Výsledok hospodárenia sa vykazuje v členení na hospodársku činnosť a finančnú činnosť.

Informácie <http://pokec.azet.sk/rado3h/?i9=b639ac633481> e zverejnené v **poznámkach mikro** účtovnej jednotky majú zvyčajne tri strany A4. Obsahujú minimálne tieto informácie:

- všeobecné údaje (napr. názov a sídlo účtovnej jednotky, informácie o konsolidovanom celku, priemerný prepočítaný počet zamestnancov),
- informácie o prijatých postupoch (napr. splnenie predpokladu nepretržitého pokračovania v činnosti, spôsob oceňovania, zostavenia odpisového plánu, zmeny účtovných zásad a metód),
- informácie, čo vysvetľujú a dopĺňajú súvahu a výkaz ziskov a strát (napr. informácie o záväzkoch, vlastných akciách a orgánoch účtovnej jednotky).

K najvýznamnejším zmenám vo výkazoch účtovnej závierky došlo práve v účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky, preto je venovaná najväčšia časť tohto príspevku práve tomuto typu.

Ostatné účtovnej jednotky (malé a veľké) vychádzali pri zostavení účtovnej závierky k 31.12.2014 z existujúceho Opatrenia Ministerstva financií Slovenskej republiky z 31. marca 2003 č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva (ďalej len "opatrenie o účtovnej závierke").

b. Účtovná závierka v malej a veľkej účtovnej jednotke

Novela zákona o účtovníctve s účinnosťou od 1. januára 2015 priniesla dve nové účtovné jednotky - malá účtovná jednotka a veľká účtovná jednotka. Kritériá pre zaradenie účtovných jednotiek do malej účtovnej jednotky sú uvedené v druhom riadku tabuľky č. 1 a do veľkej účtovnej jednotky sú prezentované v treťom riadku tabuľky č. 1.

Malé a veľké účtovné jednotky spracúvajú účtovníctvo počas účtovného obdobia podľa aktuálnych účtovných postupov platných pre všetky typy účtovných jednotiek. **Malá** účtovná jednotka používa na prípravu účtovnej závierky **prvýkrát v roku 2015** nové Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky (ďalej len “opatrenie o účtovnej závierke pre malé účtovné jednotky”).

Veľká účtovná jednotka použila na zostavenie účtovnej závierky **prvýkrát v roku 2015** taktiež nové Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu (ďalej len “opatrenie o účtovnej závierke pre veľké účtovné jednotky”). Toto opatrenie vychádza z doterajšieho opatrenia o účtovnej závierke, avšak viaceré jeho ustanovenia boli upresnené, aby boli zrozumiteľnejšie, a niektoré ustanovenia sú nové a vyplývajú zo smernice o ročných účtovných závierkách, najmä z jej článku 17, ktorý sa týka poznámok.

Vývoj legislatívnych zmien pre jednotlivé typy účtovných jednotiek pre zostavenie účtovnej závierky sú uvedené v tabuľke č. 2 Prehľad legislatívnych zmien pre zostavenie účtovnej závierky.

Tabuľka č. 2 Prehľad legislatívnych zmien pre zostavenie účtovnej závierky

Dátum zostavenia účtovnej závierky	Mikro účtovná jednotka	Malá účtovná jednotka	Veľká účtovná jednotka
31 December 2013	opatrenie o účtovnej závierke		
31 December 2014	opatrenie o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky	opatrenie o účtovnej závierke	
31 December 2015	opatrenie o účtovnej závierke pre mikro účtovné jednotky	opatrenie o účtovnej závierke pre malé účtovné jednotky	opatrenie o účtovnej závierke pre veľké účtovné jednotky

Zdroj: vlastné spracovanie

Tlačivo účtovnej závierky pre malé a veľké účtovné jednotky je rovnaké, ako aj všeobecné náležitosti, kde sa môže indikovať, či ide o veľkú alebo malú účtovnú jednotku. Jednotlivé súčasti účtovnej závierky pre malé i veľké účtovné jednotky sú označené nasledovne:

- Úč POD 1 - 01 pre Súvahu,
- Úč POD 2 - 01 pre Výkaz ziskov a strát,
- Úč POD 3 - 01 pre Poznámky.

Podstata výkazov súvaha a výkaz ziskov a strát ostali rovnaké po vydaní nových opatrení v porovnaní s pôvodným opatrením o účtovnej závierke. Najvýznamnejšie rozdiely medzi malými a veľkými účtovnými jednotkami pri zostavení účtovnej závierky sú prevažne pri vypracovaní poznámok, a to najmä v rozsahu. Rozsah požiadaviek na informácie

zverejňované v poznámkach v prípade malej účtovnej jednotky tvorí minimálne päť strán A4. Nad rámec položiek, ktoré musia byť uvedené v poznámkach mikro účtovnej jednotky sa v **malej** účtovnej jednotke požaduje napríklad:

1. V rámci všeobecných údajov:
 - opis vykonávanej činnosti účtovnej jednotky v nadväznosti na predmet podnikania účtovnej jednotky,
 - dátum schválenia účtovnej závierky za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie,
 - právny dôvod na zostavenie účtovnej závierky;
2. Rozšírené informácie o prijatých postupoch (napr. informácia o charaktere a účele transakcií, ktoré sa neuvádzajú v súvahe, pričom sa uvádza finančný vplyv týchto transakcií na účtovnú jednotku, ak sú riziká alebo prínosy vyplývajúce z týchto transakcií významné),
3. Rozšírené informácie, čo vysvetľujú a dopĺňajú súvahu a výkaz ziskov a strát (napr. dôvod vzniku goodwillu a jeho zníženie, informácie o celkovej sume záväzkov so zostatkovou dobou splatnosti dlhšou ako päť rokov a pod.)
4. Informácie o iných aktívach a iných pasívach (napr. opis a hodnota podmieneného majetku, opis a hodnota podmienených záväzkov),
5. Informácie o udalostiach, ktoré nastali po dni, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka (napr. zmena výšky rezerv a opravných položiek, zmena spoločníkov účtovnej jednotky, prijatie rozhodnutia o predaji účtovnej jednotky alebo jej časti),
6. Ostatné informácie (napr. informácie o vzťahoch medzi orgánom verejnej moci a účtovnou jednotkou a pod.)

Rozsah požiadaviek na informácie zverejňované v poznámkach veľkej účtovnej jednotky tvorí rozsahom najviac A4 strán, minimálny predpokladaný rozsah je 11 strán. Nad rámec požiadaviek pri malej účtovnej jednotke sa pri **veľkej** účtovnej jednotke požaduje zverejňovanie napríklad:

- podrobnejšie informácie, ktoré vysvetľujú a dopĺňajú položky súvahy,
- podrobnejšie informácie, ktoré vysvetľujú a dopĺňajú položky výkazu ziskov a strát,
- prehľad o pohybe vlastného imania,
- prehľad o pohybe peňažných tokov.

Prehľad rozdielov pri zostavovaní účtovnej závierky pre všetky tri typy účtovných jednotiek je možné vidieť v Tabuľke č. 3 Rozdiely pri zostavovaní účtovnej závierky pre jednotlivé typy účtovných jednotiek

Tabuľka č. 3 Rozdiely pri zostavovaní účtovnej závierky pre jednotlivé typy účtovných jednotiek

Súčasť účtovnej závierky / - opis časti	Mikro účtovná jednotka	Malá účtovná jednotka	Veľká účtovná jednotka
Súvaha	zjednodušené, 2 strany, 45 riadkov	8 strán, 145 riadkov	
Výkaz ziskov a strát	zjednodušené, 2 strany, 38 riadkov	4 strany, 61 riadkov	
Poznámky (obsahujú napr.):	zjednodušené, 3 strany alebo viac	zjednodušené, 5 strán alebo viac	nezjednodušené, 11 strán alebo viac
- Názov a sídlo účtovnej jednotky	áno	áno	áno
- Opis vykonávanej činnosti	nie	áno	áno
- Počet zamestnancov	áno	áno	áno
- Prehľad o pohybe	nie	nie	áno

dlhodobého majetku (nehmotného, hmotného, finančného)			
- prehľad o pohybe rezerv	nie	nie	áno
- prehľad o pohybe vlastného imania	nie	nie	áno
- prehľad peňažných tokov	nie	nie	áno
- transakcie so spriaznenými osobami	áno (týkajúce sa iba ostat. finančných povinností a podmien. záväzkov)	nie	áno
- udalosti po dni, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka	nie	áno	áno
- účtovné metódy a účtovné zásady	áno (len niektoré údaje)	áno	áno

Zdroj: vlastné spracovanie, (podľa www.kpmg.com, 2015)

Cieľom tohto príspevku bolo poskytnúť prehľad o zmenách v účtovnej legislatíve týkajúcej sa triedenia účtovných jednotiek za posledné obdobie. Legislatíva prešla významnými zmenami v oblasti účtovných závierok a poskytovaných informácií, ktoré súvisia so zavedením nových typov účtovných jednotiek. Na základe údajov uvedených v tabuľke č. 2 je možné vidieť, že účtovníci a manažéri, ktorí sú zodpovední za účtovnú závierku musia nielen sledovať zmeny, ale tiež študovať možnosti, ktoré každý typ zatriedenia vyžaduje. So správnymi znalosťami právnych predpisov tak môžu uskutočniť rozhodnutia, ktoré umožňujú buď zjednodušiť účtovnú závierku v prípade mikro účtovných jednotiek alebo na druhej strane poskytovať komplexné informácie pre potenciálnych investorov v prípade malej a veľkej účtovnej jednotky, ak sa majú možnosť rozhodnúť pri súčasnom splňaní stanovených kritérií.

Acknowledgement

This paper was processed as one of the outputs of the project Scientific Grant Agency of the Slovak Academy of Sciences and MŠVVaŠ no. 1/0122/14 (2014-2016) The importance of pricing of transactions between related parties and their impact on the profit entity.

References

- [1] Pakšiová, R. Kubaščíková, Z. 2015. Business property of company and investments. *In Procedia economics and finance [elektronický zdroj] : 16th Annual conference on finance and Accounting, ACFA, Prague 2015, 29th May 2015.* - Holandsko : Elsevier B.V., 2015. ISSN 2212-5671. - Vol. 25 (2015), pp. 70-78 online.
- [2] Pakšiová, R. Kubaščíková, Z. 2014. Risks of company's non-realised profits distribution. *In Managing and Modelling of Financial Risks: 7th International Scientific Conference: 8th-9th September 2014 Ostrava, Czech Republic Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014.* P. 598-605. ISBN 978-80-248-3631-7.
- [3] Parajka, B. Ondrušová, L. 2014. Zavádzanie triedenia účtovných jednotiek podľa veľkostí v Slovenskej republike. *In Účetnictví a auditing v procesu světové harmonizace : sborník zo [14.] mezinárodní vědecké konference : Brno, 3. - 5. září 2014.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2014. - ISBN 978-80-245-2045-2. - S. 131-135.

- [4] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
- [5] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 11. decembra 2013 č. MF/15464/2013-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre mikro účtovné jednotky.
- [6] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23378/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre malé účtovné jednotky.
- [7] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 3. decembra 2014 č. MF/23377/2014-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o individuálnej účtovnej závierke a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre veľké účtovné jednotky a subjekty verejného záujmu.
- [8] Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 31. marca 2003 č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva.
- [9] <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/1876/category/uctovnictvo/article/velkostne-kategorie-2015.xhtml>, [accessed 14.4.2016].
- [10] https://www.kpmg.com/SK/sk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Aktuality_Uctovna%20zavirka%20podnikatelov%20od%201januara.pdf, [accessed 14.4.2016].

Contact

Ing. Renáta Stanley, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics

Main Street No. 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: renka.stanley@gmail.com

Analysis of Tax, Growth and Inflation Elasticity of Incomes of Value Added Tax

Analýza daňovej, rastovej a inflačnej elasticity príjmov dane z pridanej hodnoty

Ľubomír Strieška¹
Kristína Vrtíková

ABSTRACT

The value added tax is the main income source for the state budget. According to the government debt development the individual states may increase or decrease the value added tax rate. If the Government increases or decreases the value added tax rate forecasts are prepared about the impact of these changes on the incomes of the state budget. The objective of this contribution is to formulate models, by means of which it is possible to quantify the impact of the value added tax rate change, impact of the economic growth and inflation on value added tax incomes. At deriving the models (relations) we will use theoretical knowledge from microeconomics and derive relations for the calculation of tax, growth and inflation elasticity of value added tax incomes. We will analyse factors, the change of which influences the amount of value added tax incomes.

KEY WORDS

value added tax volume, value added tax rate, economic growth, inflation, demand elasticity, offer elasticity, tax elasticity of value added tax incomes, growth elasticity of value added tax incomes, inflation elasticity of value added tax incomes

JEL Classification: H2, H5

Úvod

Hlavným nástrojom príjmov štátneho rozpočtu sú dane. V systéme daní z hľadiska príjmov štátneho rozpočtu zohráva dôležitú úlohu daň z pridanej hodnoty (ďalej „DPH“). Jednotlivé štáty podľa vývoja rozpočtových deficitov a štátneho dlhu pristupujú k zvyšovaniu alebo k znižovaniu sadzby DPH. Pri zmene sadzby DPH ekonomickí analytici pripravujú rôzne prognózy, ako zmena sadzby DPH ovplyvní príjmy DPH. V tomto príspevku odvodíme modely (vzťahy) pomocou, ktorých možno analyzovať a kvantifikovať vplyv zmeny sadzby DPH, ekonomického rastu a inflácie na príjmy DPH. Pri odvodzovaní uvedených modelov vychádzame zo základných princípov mikroekonómie. Najprv odvodíme funkciu spotrebiteľskej ceny, funkciu ceny obchodu a funkciu spotreby na základe funkcií dopytu a ponuky. Pomocou týchto funkcií odvodíme funkciu príjmov DPH (spotrebiteľská cena mínus cena obchodu krát spotreba). Jednotlivé funkcie dynamizujeme tak, že do nich implantujeme ekonomický rast a infláciu. Na základe funkcie príjmov DPH odvodíme vzťahy pre výpočet daňovej, rastovej a inflačnej elasticity príjmov DPH. Pomocou vzťahov pre výpočet elasticít budeme analyzovať ako sa zmenia príjmy DPH, keď sa zmení sadzba DPH o jeden percentuálny bod, alebo keď sa zmení ekonomický rast, inflácia o jedno percento.

1. Metodika riešenia problému

Na odvodenie vzťahov pre výpočet daňovej, rastovej a inflačnej elasticity príjmov DPH je potrebné najprv odvodiť funkciu objemu DPH. Výška objemu dane z pridanej hodnoty pre

¹ doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc., - Ing. Kristína Vrtíková.; Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: lubomir.strieska@euba.sk

určitý tovar alebo službu predstavuje rozdiel medzi spotrebiteľskou cenou a cenou obchodu vynásobený množstvom predaného tovaru. Postupne odvodíme vzťahy pre výpočet spotrebiteľskej ceny, ceny obchodu a spotreby pre podmienky dokonalej konkurencii. Najprv zadefinujeme funkciu dopytu a potom funkciu ponuky. Funkcie dopytu a ponuky môžu mať rôzne analytické tvary.

Nech funkcia dopytu má tvar (môže mať aj iný tvar)

$$p(y) = a_2 \times y^{-b} \quad (1)$$

kde:

$p(y)$ – cena,

y – spotreba,

a_2, b – parametre funkcie dopytu.

Ak máme zadefinovanú funkciu dopytu vzniká otázka: ako ovplyvňuje funkciu dopytu ekonomický rast? Ekonomický rast by mal logicky zvyšovať spotrebu. Vychádzame z predpokladu, že ekonomický rast vytvára nové pracovné miesta (zvyší sa zamestnanosť), rastú aj priemerné mzdy v národnom hospodárstve. Nové pracovné miesta a vyššie priemerné mzdy zvyšujú príjmy obyvateľstva, a teda sa predpokladá aj vyššia domáca spotreba (vyšší domáci dopyt), ktorá zabezpečí vyššie príjmy DPH. Na základe uvedených úvah o ekonomickom raste zakomponujeme do funkcie dopytu (1) ekonomický rast, pričom vychádzame z predpokladu, že ekonomický rast zvyšuje spotrebu (dopyt). Z tohto dôvodu najprv z funkcie (1) vypočítame spotrebu (y)

$$y^{-b} = \frac{p}{a_2} \quad y = \left(\frac{p}{a_2} \right)^{-\frac{1}{b}} \quad (2)$$

Rovnicu (2) vynásobíme ekonomickým rastom r (rast zvyšuje spotrebu) a dostaneme

$$y = \left(\frac{p}{a_2} \right)^{-\frac{1}{b}} \times r \quad (3)$$

Nie je možné predpokladať, že jedno percentný ekonomický rast vygeneruje zvýšenie konečnej spotreby o jedno percento. Rast ekonomiky o jedno percento môže zvýšiť konečnú spotrebu o viac alebo menej ako jedno percento.. Problém je v tom, akú veľkú spotrebu vygeneruje jedno percento ekonomického rastu. Touto problematikou sa budeme zaoberať neskôr. Táto kvantifikácia je individuálna pre každú ekonomiku. Z tohto dôvodu je potrebné vo vzťahu (3) korigovať ekonomický rast. Korekcia ekonomického rastu je v našich úvahách založená na **rastovej elasticite spotreby**, ktorá je vypočítaná z regresných rovníc (štatistické dáta) – konečná spotreba je funkciou ekonomického rastu. Vo vzťahu (3) uvažujeme s korigovaným ekonomickým rastom. Korekciu ekonomického rastu vypočítame podľa vzťahu:

$$r_{kor} = ((r - 1) \times E_{RS}) + 1 \quad (4)$$

kde:

r_{kor} – korigovaný ekonomický rast

r – skutočný ekonomický rast

E_{RS} – rastová elasticita konečnej spotreby

i. Z funkcie (3) vypočítame funkciu dopytu, ktorá obsahuje parameter ekonomického rastu

$$p = a_2 \times r^b \times y^{-b} \quad (5)$$

Ďalej zadefinujeme funkcie ponuky. Z mikroekonómie je známy fakt, že funkciu ponuky tvorí funkcia marginálnych nákladov. Nech nákladová funkcia má tvar (môže mať aj iný tvar)

$$c(y) = d + f \times y^h \times u \quad (6)$$

kde:

$c(y)$ – náklady odvetvia (firiem),

y – spotreba,

d, f, h – parametre (konštanty) funkcie nákladov,

u – zmena cien výrobných faktorov.

Funkciu ponuky tvorí derivácia nákladovej funkcie (6) podľa y

$$MC(y) = p_{mc} = \frac{dc(y)}{dy} = f \times h \times y^{h-1} \times u \quad (7)$$

Ak vo funkcii (7) zavedieme substitúciu $h-1 = n$, potom funkcia ponuky má tvar

$$p_{mc} = f \times h \times y^n \times u \quad (8)$$

Funkcia ponuky (8) predstavuje ponuku firiem (v dokonalej konkurencii ponuku odvetvia), bez existencie obchodu a štátu. Do funkcie ponuky (8) musíme zakomponovať ďalej aj: sadzbu výrobnnej marže, sadzbu obchodnej marže a sadzbu DPH. Jednotlivé faktory označíme takto:

k – sadzba DPH,

z – sadzba obchodnej marže,

v – sadzba výrobnnej marže,

Ak uvedené parametre zakomponujeme do funkcie ponuky (8), funkcia ponuky bude mať takýto tvar

$$p_{mc} = k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^n \quad (9)$$

Poznámka: Ak napríklad sadzba DPH je 20 %, potom za k dosadzujeme 1,2, alebo ak sadzba obchodnej marže je 40 %, potom za z dosadzujeme 1,4. Parametre k, z, v, u združujú ponuku, t. j. posúvajú krivku ponuky smerom doprava.

V ďalších analýzach, ktoré budeme realizovať, sú dôležité parametre a to: cenová elasticita dopytu (E_D) a cenová elasticita ponuky (E_S). Cenovú elasticitu dopytu vypočítame tak, že najprv z funkcie (5) vyjadríme y a túto funkciu derivujeme podľa p takto

$$E_D = \frac{dy}{dp} \times \frac{p}{y} = \frac{-1}{b} \times \left(\frac{p}{a_2} \right)^{\frac{-1}{b}-1} \times r \times \frac{1}{a_2} \times \frac{p}{y} = \frac{-1}{b} \quad (10)$$

Cenová elasticita dopytu je prevrátená hodnota parametra funkcie dopytu b .

Cenovú elasticitu ponuky vypočítame z funkcie ponuky (9) tak, že ju vyjadríme recipročne, t. j. $y(p_{MC})$

$$y = \left(\frac{p_{MC}}{k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^n} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (11)$$

Funkciu (11) derivujeme podľa p_{MC} takto

$$E_S = \frac{dy}{dp_{MC}} \times \frac{p_{MC}}{y} = \frac{1}{n} \times \left(\frac{p_{MC}}{k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^n} \right)^{\frac{1}{n}-1} \times \frac{1}{k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^n} \times \frac{p_{MC}}{y} = \frac{1}{n} \quad (12)$$

Cenová elasticita ponuky je prevrátená hodnota parametra funkcie ponuky n .

Máme definovanú funkciu dopytu (5) a funkciu ponuky (9). Rovnováha v dokonalej konkurencii nastáva, keď sa dopyt rovná ponuke, t. j.

$$a_2 \times y^{-b} \times r^b = k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^n \quad (13)$$

Z modelu (13) vyjadríme výstup odvetvia y pre dokonalú konkurenciu takto

$$y = \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \quad (14)$$

Ak vzťah (14) dosadíme do funkcie dopytu (5) dostaneme funkciu spotrebiteľskej ceny

$$ps = a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \quad (15)$$

Zmena parametrov faktorov k, z, v, u spôsobuje infláciu (defláciu) spotrebiteľských cien. Výška parametra k je známa, ale je problematické odhadovať výšku zmien parametrov z, v, u . Odhadovanú (prognózovanú) výšku inflácie zapracujeme do spotrebiteľskej ceny ps (15) tak, že ju vynásobíme výškou inflácie i .

$$ps = a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \quad (16)$$

Spotrebiteľská cena (16) je zvýšená o infláciu a preto musíme korigovať optimálny výstup y (14) o infláciu. Do funkcie (5) $p = a_2 \times r^b \times y^{-b}$ dosadíme vzťah (16)

$$a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i = a_2 \times r^b \times y^{-b} \quad (17)$$

Zo vzťahu (17) vypočítame y , t. j. výstup znížený zvýšením spotrebiteľských cien vplyvom inflácie

$$y = \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \times i^{\frac{-1}{b}} \quad (18)$$

Zo spotrebiteľskej ceny (16) môžeme vypočítať cenu obchodu tak, že ju podelíme sadzbou DPH, t.j. k .

$$po = \frac{a_2 \times r^b}{k} \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \quad (19)$$

Máme odvodené vzťahy pre výpočet spotrebiteľskej ceny (16), ceny obchodu (19) a spotreby (18). Pri ďalšom odvodzovaní funkcie príjmov DPH zavedieme do vzťahov (16,18,19) substitúciu

$$A = z \times v \times u \times f \times h \quad (20)$$

Funkcia spotrebiteľskej ceny po zavedení substitúcií

$$ps = a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i, \quad ps = a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \quad (21)$$

Funkcia ceny obchodu po zavedení substitúcie

$$po = \frac{a_2 \times r^b}{k} \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \quad po = \frac{a_2 \times r^b}{k} \times \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \quad (22)$$

Funkcia spotreby po zavedení substitúcie

$$y = \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \times i^{\frac{-1}{b}} \quad y = \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \times i^{\frac{-1}{b}} \quad (23)$$

Funkciu objemu DPH vyjadríme ako rozdiel medzi spotrebiteľskou cenou a cenou obchodu, ktorý vynásobíme celkovou spotrebou t. j.

$$T = (ps - po) \times y \quad (24)$$

Do vzťahu (24) dosadíme funkcie (21,22,23) a dostaneme funkciu príjmov DPH

$$T = \left[a_2 \times r^b \times \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i - \frac{a_2 \times r^b}{k} \times \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{b}{b+n}} \times i \right] \times \left(\frac{k \times A}{a_2 \times r^b} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \times i^{\frac{-1}{b}} \quad (25)$$

Vzťah (25) postupne upravíme a získame finálny vzťah pre výpočet príjmov DPH.

$$T = \left[a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \right] \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n}} \quad (26)$$

Z funkcie príjmov DPH (26) postupne odvodíme vzťahy pre výpočet:

- daňovej elasticity príjmov DPH,
- rastovej elasticity príjmov DPH,
- inflačnej elasticity príjmov DPH.

2. Odvodenie daňovej, rastovej a inflačnej elasticity príjmov DPH

2.1 Daňová elasticita príjmov DPH

Daňová elasticita príjmu dane z pridanej hodnoty vyjadruje percentuálnu zmenu objemu dane z pridanej hodnoty, ak sa zmení sadzba dane z pridanej hodnoty o jeden percentuálny bod (napr. z $k_1=1,2$ na $k_2=1,21$). Daňovú elasticitu príjmov DPH vypočítame podľa vzťahu:

$$E_{k,T} = \frac{\partial T}{\partial k} \times \frac{k}{T} \quad (27)$$

Vzťah (27) nám, ale vyjadruje o koľko percent sa zmenia príjmy DPH, ak sa zmení sadzba DPH o jedno percento. Pretože zmenu sadzby DPH uvádzame v percentuálnych bodoch vzťah (27) upravíme takto:

$$E_{k,T} = \frac{\partial T}{\partial k} \times \frac{k_1}{T} \times \left(\frac{k_2 - k_1}{k_1} \right) \times 100 \quad (28)$$

Časť vzťahu (28) t.j. $\left(\frac{k_2 - k_1}{k_1} \right) \times 100$ nám vyjadruje koľko percent predstavuje jeden percentuálny bod, pretože $(k_2 - k_1) \times 100 = 1$. Takto upravený všeobecný vzťah pre výpočet daňovej elasticity príjmov DPH má potom tvar:

$$E_{k,T} = \frac{\partial T}{\partial k} \times \frac{1}{T} \quad (29)$$

Daňovú elasticitu príjmov DPH vypočítame tak, že funkciu objemu DPH (26)

$$T = \left[a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \right] \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n}}$$

derivujeme podľa (**k**) ako súčin funkcií podľa nasledujúceho vzťahu:

$$\frac{\partial T}{\partial k}(uv) = u \times \frac{\partial v}{\partial k} + v \times \frac{\partial u}{\partial k} = u \times v' + v \times u' \quad (30)$$

kde:

$$u = a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times r^{\frac{b \times (1+n)}{b+n}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \quad (31a)$$

$$u' = a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times r^{\frac{b \times (1+n)}{b+n}} \times \frac{b-1}{b+n} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times \frac{1}{k} \quad (31b)$$

$$v = \frac{k-1}{k} = 1 - k^{-1} \quad (32a) \qquad v' = k^{-2} \quad (32b)$$

Vzťahy (31a,31b,32a,32b) dosadíme do vzťahu (30) a pre zjednodušenie vzťahov zavedieme substitúciu:

$$B = a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times r^{\frac{b \times (1+n)}{b+n}} \quad (33)$$

$$E_{k,T} = \frac{B \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times k^{-2} + (1 - k^{-1}) \times B \times \frac{b-1}{b+n} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times \frac{1}{k}}{B \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times (1 - k^{-1})} \quad (34)$$

Vzťah (34) ďalej upravíme a dostaneme:

$$E_{k,T} = \frac{k^{-2} + (1 - k^{-1}) \times \frac{b-1}{b+n} \times \frac{1}{k}}{1 - k^{-1}} = \frac{n + b \times k - k + 1}{k \times (k-1) \times (b+n)} \quad (35)$$

Zo vzťahov (10,12) vieme, že $n=1/E_S$ a $b=1/E_D$. Zavedieme tieto vzťahy do (35) a dostaneme

$$E_{k,T} = \frac{\frac{1}{E_S} + \frac{1}{E_D} \times k - k + 1}{k \times (k-1) \times \left(\frac{1}{E_D} + \frac{1}{E_S} \right)} \quad (36)$$

Vzťah (36) upravíme a dostaneme finálny vzťah pre výpočet daňovej elasticity príjmov DPH:

$$E_{k,T} = \frac{1}{k} \times \left(\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D} + \frac{1}{k-1} \right) \quad (37)$$

Daňová elasticita príjmu dane z pridanej hodnoty je funkciou troch premenných: cenovej elasticity dopytu (E_D), cenovej elasticity ponuky (E_S) a výšky sadzby dane z pridanej hodnoty (k).

Na základe vzťahu (37) budeme analyzovať ako vplýva na daňovú elasticitu príjmov DPH:

- výška sadzby DPH,
- elasticita dopytu,
- elasticita ponuky.

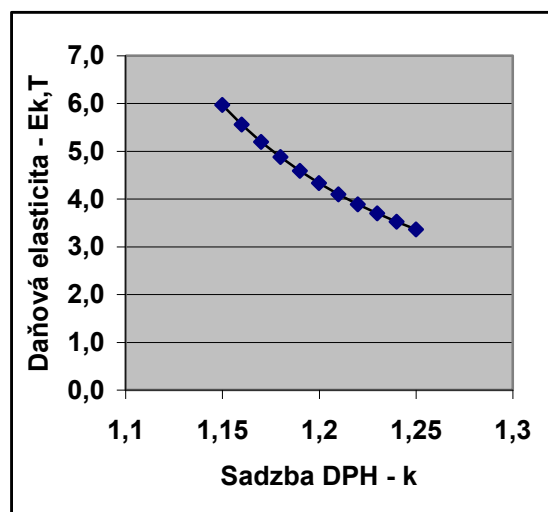
Výška sadzby DPH je rozhodujúci faktor, ktorý ovplyvňuje výšku príjmov DPH. Pri nízkych sadzbách DPH je daňová elasticita príjmov DPH vyššia ako pri vyšších sadzbách DPH (predpokladáme, že sa nemení elasticita dopytu a ponuky). Napr. ak pri 15% sadzbe DPH ($k=1,15$) štát zvýši sadzbu DPH o jeden percentuálny bod t.j. $k=1,16$ zvýšia sa príjmy DPH o 5,97%, ale zvýšenie sadzby DPH o jeden percentuálny bod pri 25% sadzbe DPH ($k=1,25$) zvýši príjmy DPH už iba o 3,359%. Výška daňovej elasticity príjmov DPH postupne klesá s rastom úrovne sadzby DPH (tab.1, graf 1). Ak štát zvyšuje sadzbu DPH získava vyššie príjmy DPH pri nižších sadzbách DPH.

Ďalší dôležitý faktor, ktorý vplýva na daňovú elasticitu príjmov DPH je elasticita dopytu. Ak pri konštantnej sadzbe DPH a konštantnej elasticite ponuky postupne zvyšujeme elasticitu dopytu, klesá úroveň daňovej elasticity príjmov DPH (tab.2, graf 2). Napríklad ak je sadzba DPH 20% ($k=1,2$) a elasticita dopytu má hodnotu $E_D=0,4$, daňová elasticita príjmov DPH má hodnotu $E_{k,T}=4,66$, ale pri elasticite dopytu $E_D=1,4$ poklesne daňová elasticita príjmov DPH na úroveň $E_{k,T}=3,83$. Zvyšovanie sadzby DPH pri tovaroch, ktoré majú vysokú elasticitu dopytu prináša štátu menšie príjmy DPH.

Tabuľka 1: Vývoj daňovej elasticity príjmov DPH - mení sa sadzba DPH

Sadzba DPH	Elasticita dopytu	Elasticita ponuky	Daňová elasticita príjmov DPH
k	E_D	E_S	$E_{k,T}$
1,15	0,8	100	5,970
1,16	0,8	100	5,559
1,17	0,8	100	5,197
1,18	0,8	100	4,876
1,19	0,8	100	4,590
1,2	0,8	100	4,332
1,21	0,8	100	4,099
1,22	0,8	100	3,888
1,23	0,8	100	3,696
1,24	0,8	100	3,520
1,25	0,8	100	3,359

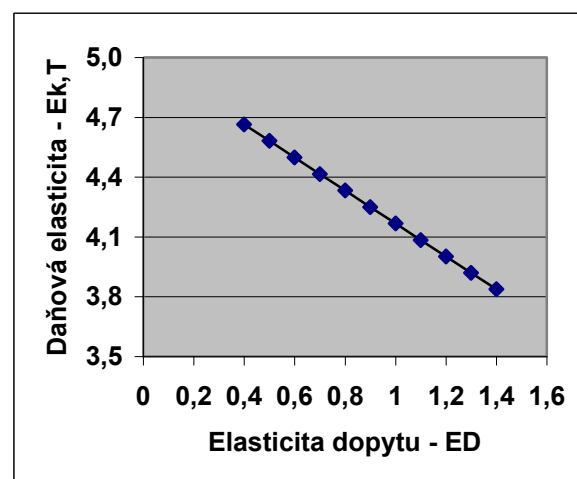
Graf 1: Vývoj daňovej elasticity príjmov DPH - mení sa sadzba DPH



Tabuľka 2: Vývoj daňovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_D

Sadzba DPH	Elasticita dopytu	Elasticita ponuky	Daňová elasticita príjmov DPH
k	E_D	E_S	$E_{k,T}$
1,2	0,4	100	4,665
1,2	0,5	100	4,581
1,2	0,6	100	4,498
1,2	0,7	100	4,415
1,2	0,8	100	4,332
1,2	0,9	100	4,249
1,2	1	100	4,167
1,2	1,1	100	4,084
1,2	1,2	100	4,002
1,2	1,3	100	3,920
1,2	1,4	100	3,838

Graf 2: Vývoj daňovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_D

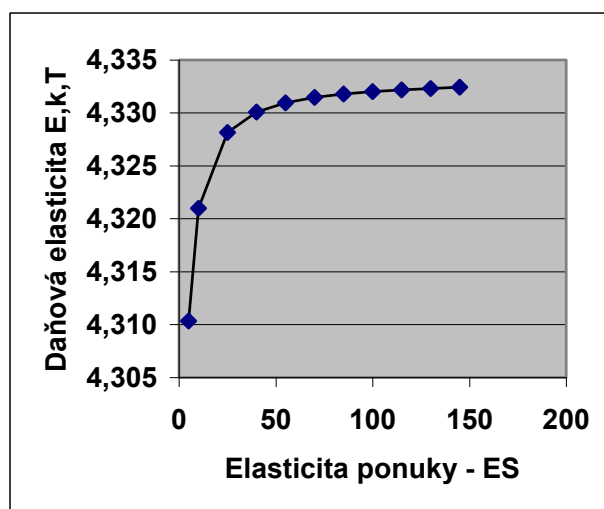


Tretí faktor, ktorý vplýva na daňovú elasticitu príjmov DPH je elasticita ponuky. Ak pri konštantnej sadzbe DPH a konštantnej elasticite dopytu zvyšujeme elasticitu ponuky, najprv postupne mierne rastie úroveň daňovej elasticity príjmov DPH a pri vyšších elasticitách ponuky je tento rast už minimálny (tab.3, graf 3). Pri elasticitách ponuky od $E_S=5$ po $E_S=145$ sa zvýši daňová elasticita príjmov DPH od 4,31 do 4,33. Môžeme konštatovať, že elasticita ponuky má malý vplyv na daňovú elasticitu príjmov DPH.

Tabuľka 3: Vývoj daňovej elasticity príjmov
DPH - mení sa E_S

Sadzba DPH	Elasticita dopytu	Elasticita ponuky	Daňová elasticita príjmov DPH
k	E_D	E_S	$E_{k,T}$
1,2	0,8	5	4,310
1,2	0,8	10	4,321
1,2	0,8	25	4,328
1,2	0,8	40	4,330
1,2	0,8	55	4,331
1,2	0,8	70	4,331
1,2	0,8	85	4,332
1,2	0,8	100	4,332
1,2	0,8	115	4,332
1,2	0,8	130	4,332
1,2	0,8	145	4,332

Graf 3: Vývoj daňovej elasticity príjmov
DPH - mení sa E_S



2.2 Rastová elasticita príjmov DPH

Rastová elasticita príjmu dane z pridanej hodnoty vyjadruje percentuálnu zmenu objemu dane z pridanej hodnoty, ak sa zmení ekonomický rast o jedno percento. Rastovú elasticitu príjmov DPH vypočítame podľa vzťahu:

$$E_{k,T} = \frac{\partial T}{\partial r} \times \frac{r}{T} \quad (38)$$

Rastovú elasticitu príjmov DPH na základe vzťahu (38) vypočítame tak, že funkciu objemu DPH (26) derivujeme podľa (r). Funkcia (26) má tvar:

$$T = \left[a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \right] \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n}}$$

Funkciu príjmov DPH (26) derivujeme podľa r takto:

$$E_{r,T} = \frac{\partial T}{\partial r} \times \frac{r}{T} = \frac{a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times \frac{k-1}{k} \times \frac{b \times (n+1)}{b+n} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n} - 1} \times r}{a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n}}} \quad (39)$$

Rovnicu (39) upravíme a za b dosadíme $1/E_D$ a za n dosadíme $1/E_S$ a dostaneme

$$E_{r,T} = \frac{\partial T}{\partial r} \times \frac{r}{T} = \frac{b \times (n+1)}{b+n} = \frac{\frac{1}{E_D} \times \left(\frac{1}{E_S} + 1 \right)}{\frac{1}{E_D} + \frac{1}{E_S}} = \frac{\frac{1}{E_D} \times \left(\frac{1+E_S}{E_S} \right)}{\frac{E_S + E_D}{E_D \times E_S}} = \frac{E_S + 1}{E_S + E_D} \quad (40)$$

Rastová elasticita príjmov DPH má tvar nasledovný:

$$E_{r,T} = \frac{\partial T}{\partial r} \times \frac{r}{T} = \frac{E_S + 1}{E_S + E_D} \quad (41)$$

Rastovú elasticitu príjmov DPH ako sme už v úvode signalizovali je potrebné korigovať koeficientom rastovej elasticity spotreby (E_{RS}) takto:

$$E_{r,T} = \frac{\partial T}{\partial r} \times \frac{r}{T} = \frac{E_S + 1}{E_S + E_D} \times E_{RS} \quad (42)$$

Rastová elasticita príjmov DPH je funkciou elasticity dopytu (E_D) a elasticity ponuky (E_S) a koeficientu rastovej elasticity spotreby (E_{RS}). Koeficient rastovej elasticity spotreby je pre danú ekonomiku a určité obdobie konštantný. Rastovú elasticitu spotreby vypočítame z regresných rovníc, kde spotreba je funkciou ekonomického rastu (hrubého domáceho produktu). Rastová elasticita spotreby kvantifikuje ako jedno percentný ekonomický rast ovplyvní (o koľko percent) spotrebu. Rastová elasticita spotreby môže byť menšia alebo väčšia ako jedna. Vypočítaná rastová elasticita spotreby pre Slovenskú ekonomiku za roky 2005 – 2014 je $E_{RS}=1,0285$, to znamená, že jedno percentný ekonomický rast vygeneruje na Slovensku zvýšenie spotreby o 1,0285%. Zvýšená spotreba zvýši príjmy DPH o 1,0285%.

Na základe vzťahu (42) možno analyzovať ako vplýva na rastovú elasticitu príjmov DPH:

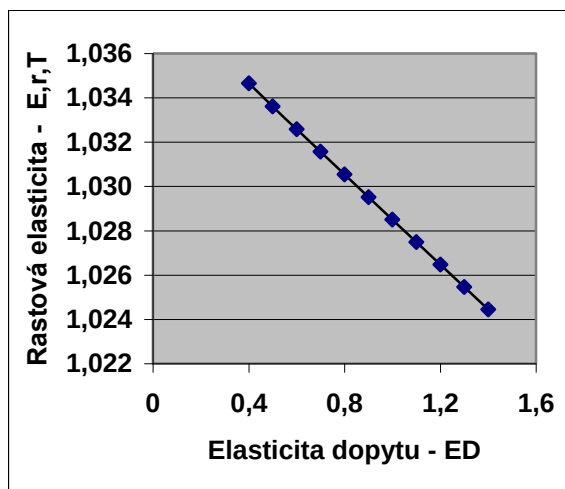
- elasticita dopytu,
- elasticita ponuky,
- rastová elasticita spotreby.

Ak pri konštantnej elasticite ponuky postupne zvyšujeme elasticitu dopytu mierne klesá úroveň rastovej elasticity príjmov DPH (tab.4, graf 4). Napríklad pri elasticite dopytu $E_D=0,4$ jedno percentný ekonomický rast zvýši príjmy DPH o 1,035%, ale pri elasticite dopytu $E_D=1,4$ sa zvýšia príjmy DPH o 1,024%. Môžeme konštatovať, že elasticita dopytu má malý vplyv na rastovú elasticitu príjmov DPH.

Tabuľka 4: Vývoj rastovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_D

Elasticita dopytu	Elasticita ponuky	Rastová elasticita príjmov DPH
E_D	E_S	$E_{r,T}$
0,4	100	1,035
0,5	100	1,034
0,6	100	1,033
0,7	100	1,032
0,8	100	1,031
0,9	100	1,030
1	100	1,029
1,1	100	1,027
1,2	100	1,026
1,3	100	1,025
1,4	100	1,024

Graf 4: Vývoj rastovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_D

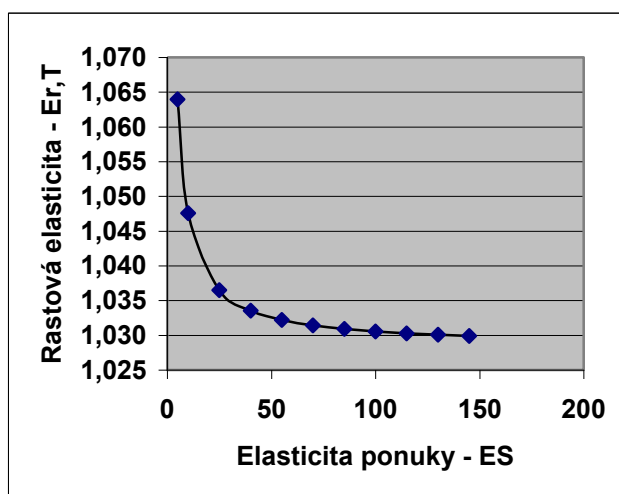


Ak pri konštantnej elasticite dopytu zvyšujeme elasticitu ponuky, rastová elasticita príjmov DPH mierne klesá a pri elasticitách ponuky vyšších ako $E_D=40$ je tento pokles minimálny (tab. 5, graf 5). Napríklad pri elasticite ponuky $E_S=5$ jedno percentný ekonomický rast zvýši príjmy DPH o 1,065%, ale pri elasticite ponuky $E_S=145$ sa zvýšia príjmy DPH o 1,03%. Elasticita ponuky má malý vplyv na rastovú elasticitu príjmov DPH. Väčší vplyv elasticity ponuky na rastovú elasticitu príjmov DPH je pri nízkych elasticitách ponuky. Z ekonomických analýz je známe, že elasticity ponuky pre rôzne tovary a služby sú pomerne vysoké, pretože funkcie ponuky majú mierny rast a na základe toho dosahujú vysokú elasticitu ponuky.

Table 5: Vývoj rastovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_S

Elasticita dopytu	Elasticita ponuky	Rastová elasticita príjmov DPH
E_D	E_S	$E_{r,T}$
0,8	5	1,064
0,8	10	1,048
0,8	25	1,036
0,8	40	1,034
0,8	55	1,032
0,8	70	1,031
0,8	85	1,031
0,8	100	1,031
0,8	115	1,030
0,8	130	1,030
0,8	145	1,030

Graf 5: Vývoj rastovej elasticity príjmov DPH - mení sa E_S



Rozhodujúci faktor, ktorý vplýva na rastovú elasticitu príjmov DPH je rastová elasticita spotreby. Výška rastovej elasticity spotreby závisí od toho ako ekonomický rast ovplyvňuje zamestnanosť a príjmy zamestnancov. Intenzita vplyvu ekonomického rastu na spotrebu obyvateľstva závisí od hospodárskej a sociálnej politiky štátu a mzdovej politiky zamestnávateľov. V krajinách, v ktorých ekonomický rast zvyšuje zamestnanosť a príjmy zamestnancov dosahuje rastová elasticita spotreby vyššiu úroveň ako v krajinách, kde ekonomický rast má malý vplyv na zamestnanosť a mzdové príjmy zamestnancov.

1. 2.3 Inflačná elasticita príjmov DPH

Inflačná elasticita príjmu dane z pridanej hodnoty vyjadruje percentuálnu zmenu objemu dane z pridanej hodnoty, ak sa zmení inflácia o jedno percento. Inflačnú elasticitu príjmov DPH vypočítame podľa vzťahu:

$$E_{i,T} = \frac{\partial T}{\partial i} \times \frac{i}{T} \quad (43)$$

Inflačnú elasticitu príjmov DPH na základe vzťahu (43) vypočítame tak, že funkciu objemu DPH (26) derivujeme podľa (i). Funkcia (26) má tvar:

$$T = \left[a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \right] \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (n+1)}{b+n}}$$

Funkciu príjmov DPH derivujeme podľa (i) takto:

$$E_{i,T} = \frac{\partial T}{\partial i} \times \frac{i}{T} = \frac{\frac{b-1}{b} \times i^{\frac{b-1}{b}-1} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times a_2 \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (1+n)}{b+n}} \times i}{a_2 \times i^{\frac{b-1}{b}} \times \left(\frac{k \times A}{a_2} \right)^{\frac{b-1}{b+n}} \times \frac{k-1}{k} \times r^{\frac{b \times (1+n)}{b+n}}} \quad (44)$$

Funkciu (43) ďalej upravíme a za (b) dosadíme $1/E_D$ a dostaneme:

$$E_{i,T} = \frac{\partial T}{\partial i} \times \frac{i}{T} = \frac{\frac{b-1}{b} \times i^{\frac{b-1}{b}-1} \times i}{\frac{b-1}{b} \times i^{\frac{b-1}{b}-1+1}} = \frac{\frac{b-1}{b} \times i^{\frac{b-1}{b}-1+1}}{\frac{b-1}{b} \times i^{\frac{b-1}{b}}} = \frac{b-1}{b} = \frac{\frac{1}{E_D} - 1}{\frac{1}{E_D}} = 1 - E_D \quad (45)$$

Inflačná elasticita príjmov DPH má finálny tvar nasledovný:

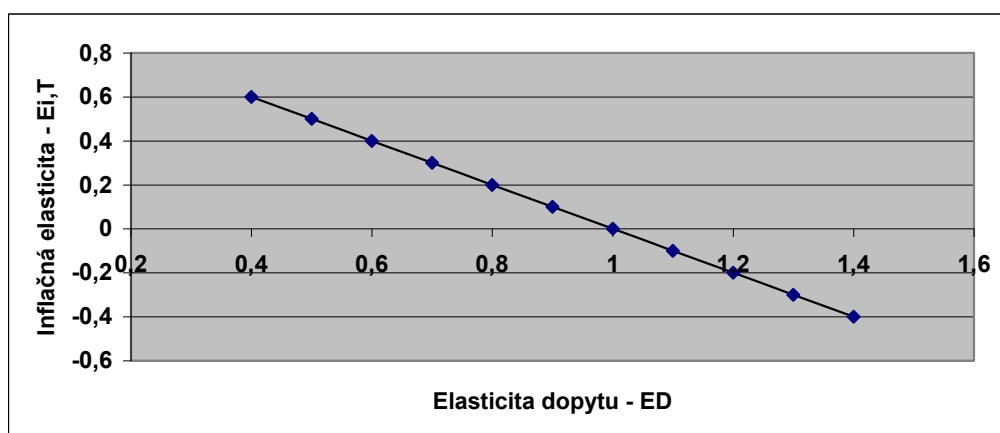
$$E_{i,T} = \frac{\partial T}{\partial i} \times \frac{i}{T} = 1 - E_D \quad (46)$$

Inflačná elasticita príjmov DPH je funkciou elasticity dopytu (E_D). Ak elasticita dopytu je menšia ako jedna s rastom inflácie sa zvyšujú príjmy DPH. Ak elasticita dopytu je väčšia ako jedna s rastom inflácie príjmy DPH klesajú (tab. 6, graf 6). Inflácia zvyšuje príjmy DPH v krajinách, kde priemerné mzdy sú vysoké. Možno predpokladať, že pri vysokých priemerných mzdách je elasticita dopytu menšia ako jedna. V krajinách s relatívne nízkymi priemernými mzdami inflácia znižuje príjmy DPH. Výška elasticity dopytu závisí aj od charakteru tovarov a služieb, t.j. či sú tovary pre spotrebiteľa nevyhnutné alebo luxusné.

Tabuľka 6: Vývoj inflačnej elasticity príjmov DPH

Elasticita dopytu - E_D	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4
Inflačná elasticita - $E_{i,T}$	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0	-0,1	-0,2	-0,3	-0,4

Graf 6: Vývoj inflačnej elasticity príjmov DPH – mení sa E_D



Záver

V tomto príspevku sme odvodili vzťahy pre výpočet daňovej, rastovej a inflačnej elasticity príjmov DPH. Daňová elasticita príjmov DPH je funkciou sadzby DPH, elasticity dopytu a elasticity ponuky. Na základe analýzy odvodeného vzťahu pre výpočet daňovej elasticity príjmov DPH môžeme konštatovať, že pri nízkych sadzbách DPH je daňová elasticita príjmov DPH vyššia ako pri vyšších sadzbách DPH. Hodnota daňovej elasticity príjmov DPH klesá s rastom elasticity dopytu. Pri vyšších hodnotách elasticity dopytu je nižšia úroveň elasticity príjmov DPH. Elasticita ponuky má väčší vplyv na daňovú elasticitu príjmov DPH pri nízkych elasticitách ponuky. Pri vysokých elasticitách ponuky je vplyv na daňovú elasticitu príjmov DPH minimálny až zanedbateľný.

Rastová elasticita príjmov DPH je funkciou elasticity dopytu, elasticity ponuky a rastovej elasticity spotreby. Ak elasticita dopytu rastie potom rastová elasticita príjmov DPH mierne klesá. Elasticita ponuky ovplyvňuje rastovú elasticitu príjmov DPH iba pri nízkych hodnotách elasticity ponuky. Rozhodujúci faktor, ktorý vplýva na rastovú elasticitu príjmov DPH je rastová elasticita spotreby. Hodnota rastovej elasticity spotreby závisí od toho ako ekonomický rast mení zamestnanosť a príjmy zamestnancov. Rastová elasticita spotreby je v jednotlivých krajinách rôzna. Rastovú elasticitu spotreby vypočítame z regresných funkcií kde, spotreba vystupuje ako funkcia ekonomického rastu.

Inflačná elasticita príjmov DPH je funkciou elasticity dopytu. Inflácia pri elasticitách dopytu menších ako jedna zvyšuje príjmy DPH. Inflácia pri elasticitách dopytu väčších ako jedna znižuje príjmy DPH. Inflácia môže zvyšovať príjmy DPH v krajinách, kde sú relatívne vysoké priemerné mzdy. V krajinách, kde sú priemerné mzdy nízke, inflácia znižuje príjmy DPH.

Použitá literatúra

- [1] Strieška, Ľ a kol. *Prognózovanie vývoja konečnej spotreby a príjmov DPH*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4182-4.
- [2] Strieška, Ľ. - Hlaváčiková, J. – Kurotová, A.: Testovanie modelov na prognózovanie vývoja konečnej spotreby a príjmov dane z pridanej hodnoty. In *Ekonomika a manažment : vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2015. ISSN 1336-3301, 2015, roč. 12, č. 1, s. 7-24.

Contact

doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc.
Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave,
Katedra podnikovohospodárska
E-mail: lubomir.strieska@euba.sk

Ing. Kristína Vrtíková.;
Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave
Katedra podnikovohospodárska
E-mail: lubomir.strieska@euba.sk

SELECTED ISSUES IN CAPITAL INVESTMENTS EVALUATION CONSIDERING TIME VALUE OF MONEY VYBRANÉ PROBLÉMY HODNOTENIA KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ PRI ZOHLADNENÍ ČASOVEJ HODNOTY PEŇAZÍ

Michaela Strižencová¹

ABSTRACT

Ranking the capital investments according their economic efficiency various methods of analyzing can be used . Discounted cash flow (DCF) methods that fully recognize the time value of money are the most reliable ones. Applying the criteria for proposals accepting or rejecting they usually lead to the same conclusions, however, because of some specific features of individual methods, their advantages and limitations, conflict related ranking of projects may occur. The article deals with the advantages and disadvantages of DCF methods as well as the short explanation of the above mentioned conflict.

KEY WORDS

capital budgeting, cash flow, net present value, internal rate of return, conflict ranking, independent and mutually exclusive projects.

JEL CLASSIFICATION

G 31

1. Príprava kapitálového rozpočtu

Jednou z najdôležitejších činností v oblasti podnikania je príprava kapitálového rozpočtu. Rozhodnutia týkajúce sa kapitálového rozpočtovania spočívajú v dlhodobom investovaní kapitálu podniku. Cieľom kapitálových investícií je zvýšenie hodnoty podniku, a teda zvýšenie jeho majetku i výrobnéj kapacity. Nie každá investícia však vedie k úspešnej realizácii tohto cieľa. Nevyhnutnou požiadavkou je, aby predpokladané príjmy, ktoré budú dosiahnuté v súvislosti s realizáciou investície, prevyšovali investičné výdavky. Analýza a výber vhodných investičných projektov patria medzi najdôležitejšie investičné rozhodnutia manažmentu, rozhodnutie v prospech projektu, ktorý sa v konečnom dôsledku ukáže ako neefektívny, môže viesť k strate obrovského množstva finančných prostriedkov. Kapitálová investícia sa od bežných výdavkov líši predovšetkým veľkostným rozsahom projektu a dlhším časovým obdobím, ktoré uplynie medzi investovaním prostriedkov a poberaním príjmov. Predovšetkým z dôvodu časových rozdielov medzi kapitálovými výdavkami a s nimi súvisiacimi príjmami je potrebné vhodne zvoliť spôsob výberu projektu. Väčšina stredných a veľkých podnikov si vytvorila pravidlá a postupy týkajúce sa rozhodnutí o preložených návrhoch kapitálových výdavkov. Tieto pravidlá špecifikujú požiadavky na schválenie projektov rôznych veľkostí, zahŕňajú postupy na prípravu návrhov a všeobecné kritériá pre ich schválenie. Systematický prístup ku kapitálovému rozhodovaniu zahŕňa: (Carter, S., MacDonald, N.J., Cheng, D.C.B, 1997)

¹ Ing. Michaela Strižencová, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: michaela.strizencova@euba.sk.

- formuláciu dlhodobých cieľov
- kreatívne vyhľadávanie a identifikáciu nových investičných príležitostí
- klasifikáciu projektov a uznanie ekonomicky, resp. štatisticky závislých projektov
- odhad a predpoveď súčasných a budúcich peňažných tokov
- vhodný administratívny rámec, schopný preniesť požadovanú informáciu na rozhodovaciu úroveň
- riadenie výdavkov a starostlivé monitorovanie kľúčových aspektov realizácie projektu
- súbor rozhodovacích pravidiel, ktoré dokážu odlišiť vhodné investičné príležitosti od nevhodných

Medzi typické kapitálové výdavky a investičné rozhodnutia patria: (CPA Australia, p.13)

- rozhodnutia o nákupe alebo predaji a o outsourcingu určitých organizačných funkcií
- nadobudnutie a disponovanie s dcérskymi spoločnosťami
- vstup na nové trhy
- nákup (alebo predaj) strojov a zariadení
- rozvoj nových výrobkov alebo služieb alebo ukončenie ich výroby/poskytovania; rozhodnutia týkajúce sa súvisiacich vedeckovýskumných programov
- nadobudnutie alebo disponovanie s novými priestormi alebo majetkom prostredníctvom kúpy, lízingu alebo prenájmu
- marketingové programy na zvýšenie uznania značky a podporu výrobkov alebo služieb
- dôležité programy rozvoja zamestnancov a ich odbornej prípravy
- reštrukturalizácia dodávateľského reťazca
- revízia distribučných sietí
- náhrada existujúceho majetku

Podľa Wawrzyszuk (2004) je príprava kapitálového rozpočtu dvojstupňovým procesom, ktorý spočíva v odhade peňažných príjmov a výdavkov súvisiacich s realizáciou projektu a v následnom porovnaní predpokladaných peňažných príjmov s výdavkami, na základe ktorého bude zvolená najvhodnejšia investícia z hľadiska maximalizácie hodnoty podniku. Tradičný ukazovateľ hodnotenia finančnej situácie firmy, t.j. účtovný zisk, je nahradený peňažnými tokmi, preto je tiež každá investícia hodnotená podľa hodnoty peňažných tokov, ktoré vygeneruje v budúcnosti. Keďže na ich hodnotu v budúcnosti vplýva faktor času, ktorý mení ich reálnu hodnotu, je potrebné správne zvoliť metódu, pomocou ktorej sa bude investícia posudzovať. Prvá etapa prípravy kapitálového rozpočtu teda spočíva v odhade peňažných tokov, stanovení momentu ich výskytu, ale i v odhade rizika s nimi spojeného (čím dlhšie obdobie, počas ktorého sú predpokladané príjmy, tým vyššie riziko, že niektoré z nich reálne nevzniknú). V druhej etape prípravy kapitálového rozpočtu sa potom na základe porovnania investičných príjmov a výdavkov pomocou niektorej z metód určí, či daný projekt prispeje k zvýšeniu hodnoty podniku a rozhodne sa o jeho prijatí alebo zamietnutí.

2. Dynamické metódy hodnotenia kapitálových investícií

Najčastejšie používanými, predovšetkým v prípade stredných a veľkých podnikov, sú tzv. dynamické metódy, teda metódy, ktoré zohľadňujú časovú hodnotu peňazí. Medzi ne patria predovšetkým metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútornej miery výnosnosti. Tieto metódy majú univerzálny charakter, silný metodický základ a široké uplatnenie tak v oblasti ohodnocovania investičných projektov, ako aj pri určovaní hodnoty podniku alebo pri analýze finančných investícií.

Mackievičius a Tomaševič (pp.121-122) na základe porovnania prác rôznych autorov zhodnotili silné a slabé stránky oboch metód.

Tabuľka 1: Silné a slabé stránky metódy čistej súčasnej hodnoty a vnútornej miery výnosnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Metóda čistej súčasnej hodnoty	
Jedna z kľúčových a najdôležitejších metód; väčšina analytikov a investorov je s ňou oboznámených a rozumie jej.	Je absolútnym ukazovateľom, nevyjadruje výnosnosť (efektívnosť) investičného projektu
Najlepšie a najzrozumiteľnejšie vyjadruje návratnosť kapitálovej investície.	Vysoká závislosť ukazovateľa od zvolenej diskontnej úrokovej miery. Pri vysokej diskontnej úrokovej miere majú budúce peňažné toky malý vplyv na čistú súčasnú hodnotu. Okrem toho, diskontná úroková miera nemusí byť vždy určená objektívne.
Vyjadruje súčasnú hodnotu peňazí, pričom zohľadňuje efekt faktora času vyjadrený pomocou diskontnej úrokovej miery	Obvykle je stanovená rovnaká diskontná úroková miera pre celý projekt napriek tomu, že prípadná zmena situácie na trhu v budúcnosti môže spôsobiť aj zmenu úrokovej miery.
Pri výpočtoch zohľadňuje celú dobu životnosti investičného projektu, pričom berie do úvahy peňažné príjmy vytvorené v rôznych časových obdobiach.	Vyžaduje si spoľahlivé dlhodobé predpovede.
Vedecky podložený ukazovateľ umožňujúci objektívne ohodnotenie projektov	Ukazovateľ nie je veľmi vhodný pre analýzu projektov s rovnakou čistou súčasnou hodnotou, ale s nerovnakou vysokou počiatočnou investíciou.
Predstavuje prognózu zmeny hodnoty podniku po ukončení investičného projektu.	Ukazovateľ čistej súčasnej hodnoty vyjadruje absolútnu hodnotu efektu, t.j. neberie do úvahy veľkosť alternatívnych investícií.
Za jej dodatočnú schopnosť môžeme považovať to, že pri ohodnocovaní portfólia projektov umožňuje spočítať čisté súčasné hodnoty jednotlivých projektov.	
Umožňuje ohodnotenie projektov, ktoré si vyžadujú viacnásobné investície.	

Zdroj: spracované podľa Mackievičius, Tomaševič (pp.121-122)

Metóda čistej súčasnej hodnoty priamo súvisí s cieľom maximalizácie hodnoty podniku, pričom berie do úvahy všetky podstatné merateľné finančné údaje. Je praktická a ľahko použiteľná, dáva jednoznačné signály, ktoré sú potrebné pre rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí projektu. Ak sa má projekt zrealizovať, jeho čistá súčasná hodnota sa musí rovnať minimálne nule. Taký projekt, ktorého diskontované príjmy by sa rovnali výdavkom, by však hodnotu podniku nezvýšil, preto sa jeho realizácia navrhuje len v zriedkavých prípadoch, kedy cieľom nie je maximalizácia hodnoty, ale napríklad získanie väčšieho podielu na trhu na základe zvýšenia objemu výroby.

Silné stránky	Slabé stránky
Vnútorná miera výnosnosti	
Výsledky jej použitia sú informatívne, objektívne a nezávislé od veľkosti alternatívnych investícií.	Nie je vhodná ako kritérium pre hodnotenie projektov podľa absolútnej výnosnosti.
Vyjadruje minimálnu garantovanú hranicu výnosnosti investičného projektu.	Bez použitia výpočtovej techniky sú výpočty komplikované.
Umožňuje porovnanie projektov s odlišnou úrovňou rizika - projekt s vyšším rizikom musí mať aj vyššiu vnútornú mieru výnosnosti.	Je veľmi citlivá na presnosť a spoľahlivosť výpočtu budúcich peňažných príjmov projektu.
Umožňuje hodnotenie projektov podľa ich relatívnej ekonomickej efektívnosti.	Ďalšie ťažkosti súvisiace s výberom projektu v prípade, keď má projekt podľa výsledkov výpočtu viac ako jednu vnútornú mieru výnosnosti.
Je najvhodnejšou metódou pre porovnávanie s výsledkami tak alternatívnych investičných projektov, ako i alternatívnych investícií do depozít, vládnych cenných papierov, atď.	Nevhodná pre projekty s netypickým rozložením peňažných tokov.
Vyjadruje hraničné úverové náklady, pri ktorých projekt ostáva ziskový.	Základom výpočtu je nelineárna funkcia, nie je preto možné spočítať vnútornú mieru výnosnosti viacerých projektov.
	Pri výbere príliš vysokej požadovanej výnosnosti sa môže stať, že budú zamietnuté niektoré efektívne projekty.
	Vhodne vyjadruje efektívnosť projektu za predpokladu, že zisk z projektu je reinvestovaný pri tej istej miere výnosnosti, čo sa v praxi vyskytuje pomerne zriedka - časť zisku je rozdelená formou dividend, časť je investovaná do iného projektu, ktorý je menej rizikový, ale súčasne aj menej ziskový.

Zdroj:pracované podľa Mackievičius, Tomaševič (pp.121-122)

Metóda vnútornej miery výnosnosti nesúvisí priamo s cieľom maximalizácie hodnoty podniku a nevedie vždy k jasným a jednoznačným záverom. Rovnako ako metóda čistej súčasnej hodnoty zohľadňuje všetky relevantné informácie súvisiace s rozhodnutím o prijatí, resp. zamietnutí projektu, berie však do úvahy aj niektoré predpoklady, ktoré nie sú podstatné, prípadne nie sú správne. Keďže vyjadruje priemernú mieru návratnosti konkrétneho investičného projektu, nie je ju možné použiť v prípade rozdielnych požadovaných mier výnosnosti. V tomto prípade by bolo možné použiť mieru čistej súčasnej hodnoty, nakoľko peňažné toky v jednotlivých rokoch je možné diskontovať pomocou odlišných diskontných úrokových mier.

2.1 Podstata konfliktu medzi metódou čistej súčasnej hodnoty a metódou vnútornej miery výnosnosti

Metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútornej miery výnosnosti sú považované za najspôhlivejšie a najvyužívanejšie pri hodnotení investičných projektov. V praxi sa pri ich analýze predpokladá, že spoľahlivosť oboch metód je rovnaká a výsledok ktorejkoľvek z nich môže slúžiť ako kritérium pre prijatie alebo odmietnutie projektu. Výsledkom výpočtu metódy čistej súčasnej hodnoty je peňažné vyjadrenie, výsledkom metódy vnútornej miery výnosnosti je vyjadrenie percentuálne. V prípade nezávislých investičných projektov vedú obvykle k rovnakému záveru. Ak spĺňa projekt kritérium pre akceptovanie podľa jednej metódy, bude ho spĺňať aj v prípade použitia druhej. Ak sa však rozhodovanie týka projektu s nekonvenčnými peňažnými tokmi alebo výberu najvýhodnejšieho projektu z niekoľkých navzájom sa vylučujúcich projektov, môže sa stať, že rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí projektu, resp. zostavenie poradia výhodnosti projektov sa podľa jednotlivých metód môže líšiť. Situácia, ktorá nastane v prípade, kedy výsledky týchto metód vedú k nerovnakým záverom, sa nazýva konfliktom medzi metódami.

Rozdiel medzi konvenčnými a nekonvenčnými peňažnými tokmi spočíva v tom, že pri projekte s konvenčnými peňažnými tokmi po počiatočnom výdavku nasleduje jeden alebo niekoľko budúcich príjmov. Ak sa však peňažné toky zmenia zo záporných na kladné, resp. naopak v priebehu realizácie projektu viac ako raz, ide o projekt s nekonvenčnými peňažnými tokmi. V takomto prípade môže mať projekt viacero vnútorných mier výnosnosti, prípadne môže nastať situácia, že sa vnútorná miera výnosnosti buď vôbec nedá vypočítať alebo je výsledkom záporná hodnota. Za nekonvenčný je považovaný aj projekt, v prípade ktorého je počiatočný peňažný tok kladný a ostatné záporné, v tomto prípade však stačí kritériá oboch metód zohľadniť presne opačným spôsobom a ku konfliktu nedôjde.

Vzájomne sa vylučujúce projekty nemôžu byť realizované súčasne. Ak sa realizuje jeden projekt, realizácia iného z určitých dôvodov nie je možná. Môže to byť spôsobené napríklad nedostatočnými finančnými prostriedkami alebo tým, že všetky projekty majú plniť rovnakú funkciu, takže môže byť prijatý iba jeden z nich. Ak takéto projekty spĺňajú určité podmienky, ku ktorým patrí rovnaká výška kapitálových výdavkov, rovnaká doba životnosti a rovnaká úroveň rizika, zoradenie projektov podľa ich výhodnosti býva obvykle pri použití oboch metód rovnaké. Ak je však niektorá z týchto podmienok porušená, rozhodovacie signály už nemusia byť jednoznačné. Napríklad v prípade niekoľkonásobného rozdielu počiatočných investičných výdavkov sa môže stať, že výsledok metódy čistej súčasnej hodnoty povedie k záveru, že výhodnejší je drahší projekt, pričom metóda vnútornej miery výnosnosti sa bude prikláňať k projektu lacnejšiemu. Konečné rozhodnutie bude potom ovplyvnené množstvom kapitálu, ktorý spoločnosť dokáže získať a investovať.

Mnoho ekonómov odporúča ako najvhodnejšie investičné kritérium metódu čistej súčasnej hodnoty, čo však v praxi nie je vždy dodržiavané. Medzi jej výhody patrí predovšetkým to, že poskytuje bezprostrednú informáciu o tom, ako sa v prípade realizácie daného projektu zmení hodnota podniku. Napriek tomu, že táto metóda je považovaná za prioritnú pri posudzovaní kapitálových investícií, v skutočnosti sa často uprednostňuje práve metóda vnútornej miery výnosnosti, ktorej interpretácia je jednoduchšia na pochopenie. Ideálne by bolo v sporných prípadoch použiť obe metódy a vychádzať z grafického znázornenia výsledku, prípadne ich doplniť o niektoré z ďalších techník, ako je napríklad index súčasnej hodnoty alebo modifikovaná vnútorná miera výnosnosti.

Acknowledgement

Príspevok je výstupom riešenia projektu “Dopad vývoja globálnej ekonomiky a trendov smerovania hospodárstva eurozóny na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR”, VEGA MŠ SR č. 1/0007/16 v rozsahu 100%.

References

- [1] Carter, S., MacDonald, N.J., Cheng, D.C.B, 1997. *Basic Finance for Marketers*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1997. ISBN 92-851-1002-9. Chapter 9. Available at: <http://www.fao.org/docrep/w4343e/w4343e07.htm> [accessed 10.4.2016]
- [2] CPA Australia, 2015. *Sustainability and Capital Investment case studies*. ISBN 979-1-921742-64-4 Available at: <http://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/sustainability/sustainability-and-capital-investment-case-studies.pdf> [accessed 6.4.2016]
- [3] Damodaran, A., 2007. *Corporate Finance Theory and Practice*. Wiley India Pvt. Limited, 2007. ISBN 978-81-2651-115-0.
- [4] Mackevičius, J., Tomaševič, V., 2010. *Evaluation of Investment Projects in Case of Conflict Between the Internal rate of Return and the Net Present Value Methods*. In *Ekonomika 2010 Vol. 89 (4)* Vilnius University in cooperation with Wroclaw University of Economics and Taras Shevchenko National University of Kyiv. pp. 116-130 <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/viewFile/962/483> [accessed 10.4.2016]
- [5] McLanney, E. 2009. *Business Finance. Theory and Practice*. Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71768-3.
- [6] Wawrzyszuk, A.: *Kilka uwag krytycznych o wewnetrnej stopie zwrotu (IRR)*. Available at: http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r2004-t38/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r2004-t38-s371-384/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r2004-t38-s371-384.pdf [accessed 2.4.2016]

Contact

Ing. Michaela Strižencová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: michaela.strizencova@euba.sk

ECONOMIC RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Elena Šúbertová¹

ABSTRACT

In the year 2013 ended programming period 2007 to 2013. Expectations from implementation of the Common Agricultural Policy were varied, depending on natural and financial conditions of different agricultural enterprises. Price scissors between revenues and costs are opening more and more: while costs between years 2012 and 2014 decreased by 78 mil. Eur, revenues decreased by 38 mil. Eur. Total profit before taxes in years 2012 and 2014 was negative and farms achieved loss.

KEY WORDS

enterprise, agriculture, farms, entrepreneurs, production labour productivity, revenues, costs, Common agricultural policy

JEL CLASSIFICATION

Q10, M21

1. Úvod

V rokoch smeroval v SR 2007 až 2013 najväčší objem nástrojov finančnej politiky v odvetví poľnohospodárstva do Programu rozvoja vidieka, a nie na podporu rastu výkonnosti odvetvia, ktoré nezaznamenalo dynamický trend vývoja.

Celá „Koncepcia rozvoja pôdohospodárstva na roky 2013 až 2020“ (ďalej Koncepcia), ktorá bola schválená uznesením vlády č. 357/2013 vychádza prioritne zo Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ (ďalej SPP). Zámerom vytýčenej Koncepcie je podporovať efektívnosť využívania zdrojov v záujme inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu poľnohospodárstva a vidieckych oblastí. Na základe schválenej Koncepcie sa vykonali a sú postupne realizované viaceré činnosti súčasne, napríklad:

a) pokračovalo sa v realizácii a implementácii Spoločnej poľnohospodárskej politiky (SPP);

b) došlo k presunu finančných prostriedkov alokovaných v rámci SPP, z II. piliera do I. piliera Spoločnej poľnohospodárskej politiky,

c) vytvoril sa nový mechanizmus podpôr slovenského poľnohospodárstva,

d) schválil sa Akčný plán rozvoja pôdohospodárstva SR na roky 2014 – 2020;

e) v oblasti projektových podpôr boli vyhlásené nasledovné výzvy na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok z Programu rozvoja vidieka: Zabezpečenie produkčnej výkonnosti v nosných komoditách živočíšnej výroby na úrovni 80 % súčasnej spotreby obyvateľstva SR, Zabezpečenie produkčnej výkonnosti v nosných komoditách rastlinnej výroby na úrovni 80 % súčasnej spotreby obyvateľstva SR, Zabezpečenie udržateľného obhospodarovania lesa; atď.

¹ doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, elena.subertova@euba.sk.

Napriek realizácii schválených činností výsledok hospodárenia za poľnohospodárstvo SR ako celok postupne klesá.

a. Cieľ a metodológia

Objektom skúmania tohto príspevku sú poľnohospodárske podniky v SR za roky 2012 až 2014, a to bez ohľadu na formu vlastníctva.

Pozícia podniku, resp. súkromne hospodáriaceho roľníka na trhu, ako uvádza Tóthová (2014), je určený objemom výkonov v danom segmente podnikania, ziskovosťou a dĺžkou doby podnikania.

Cieľom tohto príspevku je skúmať produktivitu živej práce podnikania fyzických a právnických osôb v odvetví poľnohospodárstva.

Ďalším cieľom je skúmať diferenciaciu hospodárskych výsledkov podnikov podľa regiónov a výšky podpory podnikania v poľnohospodárstve.

Náš výskum sa zameria na štúdium vedeckej a odbornej literatúry.

Veľmi dôležité bolo získať tých štatistických podkladov, ktoré sú verejne dostupné z databázy Ministerstva poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR za roky 2012 až 2014.

Pri spracovaní dát sme využili štandardné štatistické metódy.

Skúmané obdobie je v súlade s možnosťami získania relevantných štatistických podkladov a s dostupnosťou informácií.

b. Teoretické východiská

Diferenciacii výsledkov hospodárenia sa venuje Bartoš (2015), ktorý vyzdvihuje význam družstevného podnikania na Slovensku.

Na základe zistených skutočností chceme zistiť, či podnikanie v jednotlivých regiónoch SR je adekvátne ich podmienkam a možnostiam. Využití plánovania pri rozvoji podnikania skúmali Tóth, Tóthová (2010). Autori uvádzajú, že „nevyhnutným predpokladom pre zabezpečenie prosperity a rastu výkonnosti podniku v náročných podmienkach trhovej ekonomiky je premyslená rozvojová stratégia a efektívne plánovanie podnikových aktivít.“ (Tóthová, Tóth 2010, s. 480).

Na strategické rozhodovanie podnikov poukázali aj Okruhlica, Marsina (2014).

Osobitným problémom sú náklady na pracovnú silu, ktoré skúma Bukovová (2014). V poľnohospodárskych družstvách komplikuje situáciu problém zamestnanosti starších členov s nízkou produktivitou práce.

Rôzne aspekty spoločenskej zodpovednosti všeobecne a vo väzbe na dopravu riešia v svojom príspevku Myšková a Oborilová (2015).

Úspešnosť efektívnych obchodných aktivít potravinárskych podnikov ako konkurenčnú dlhodobú výhodu spracovala Kajanová (2015).

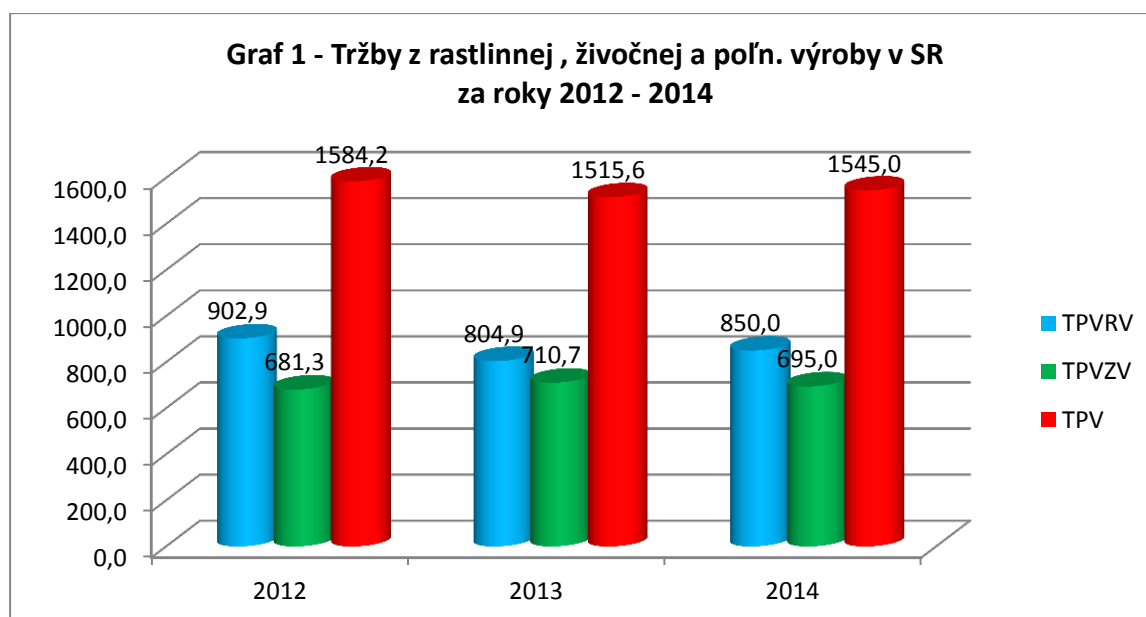
Daňovou problematikou sa dlhodobo a intenzívne zaoberá v nadväznosti na spoluprácu krajín Európskej únie Ďurinová (2014).

Daňové licencie a ich dopad na podnikanie všeobecne rieši Srovnalíková (2015).

2. Výsledky poľnohospodárskych podnikov v SR

Výsledky sú tvorené hlavne tržbami z predaja vlastných rastlinných a živočíšnych výrobkov. V rokoch 2012 až 2014 podstatne klesli výsledky v rastlinnej výrobe a naopak, živočíšna výroba zaznamenáva kolísavý priebeh.

Graf 1: Tržby z poľnohospodárskej výroby v poľnohospodárstve SR v mil. Eur za roky 2012 až 2014



Zdroj: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR za rok 2014. Zelená správa, Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, Bratislava, 2015, s.4, vlastné prepočty.

Podpora v prepočte na 1 pracovníka tvorí prakticky 20 až 30 % jeho produktivity práce. To udržiava zamestnanosť v regiónoch. Celková produktivita práce na pracovníka je cca o 10 % vyššia, lebo poľnohospodárske podniky zabezpečujú aj inú, najmä obchodnú činnosť.

Z hľadiska foriem vlastníctva sú dlhodobo ziskovejšie novovytvorené obchodné spoločnosti vo forme s.r.o., ktoré majú až tri štvrtiny podnikov ziskových. Družstvá sú ziskové len v dvoch tretinách podnikov, a to v závislosti od úspornosti pracovných nákladov.

Družstvá zamestnávajú ako zamestnancov aj členov, čo im zvyšuje náklady na mzdy a aj odvody. Regionálne rozdiely vo výsledkoch hospodárenia sú na Slovensku podstatne výraznejšie, ako výška samotnej podpory v prepočte na 1 ha p.p. v Eur.

Výsledok hospodárenia je z dôvodu priaznivých pôdno-klimatických podmienok dlhodobo najlepší v regiónoch zo západného Slovenska.

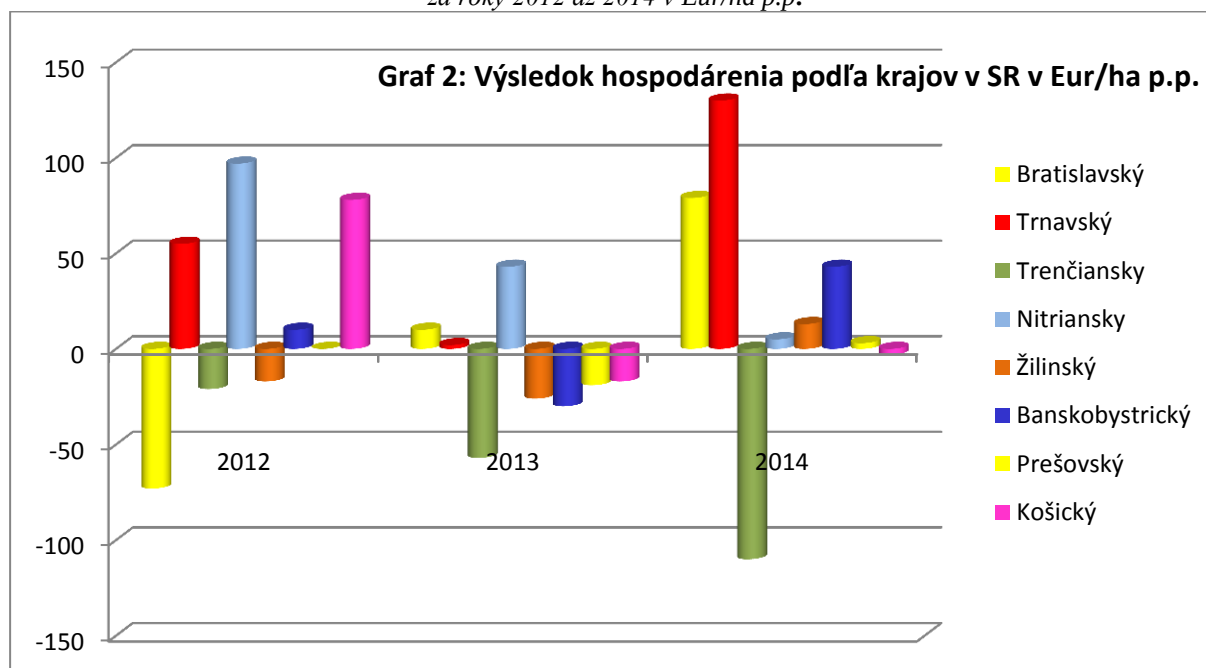
V Bratislavskom kraji sú síce pozitívne, ale nižšie výsledky (len 5,33 Eur/ha p.p.) aj v dôsledku vyššieho daňového zaťaženia daňou z nehnuteľností. Trnavský kraj dosahuje až 62,32 Eur/ha p.p. a Nitriansky kraj má v priemere rokov 2012 – 2014 výsledok hospodárenia 48,32 Eur/ha p.p.

V Bratislavskom kraji je daň z pozemkov je podstatne vyššia ako v iných regiónoch.

Vo všetkých troch rokoch zaznamenal negatívne výsledky Trenčiansky kraj, a to až mínus 62,67 Eur/ha p. p. Pritom majú porovnateľné, ak nie horšie podmienky pre poľnohospodársku výrobu severné a východné oblasti Slovenska:

- Prešovský kraj s horšími pôdno-klimatickými podmienkami dosiahol stratu iba 5,33 Eur/ha p.p. a
- Žilinský kraj dokonca je za roky 2012-2014 ziskový.

Graf 2 Výsledok hospodárenia v poľnohospodárstve SR podľa regiónov
za roky 2012 až 2014 v Eur/ha p.p.

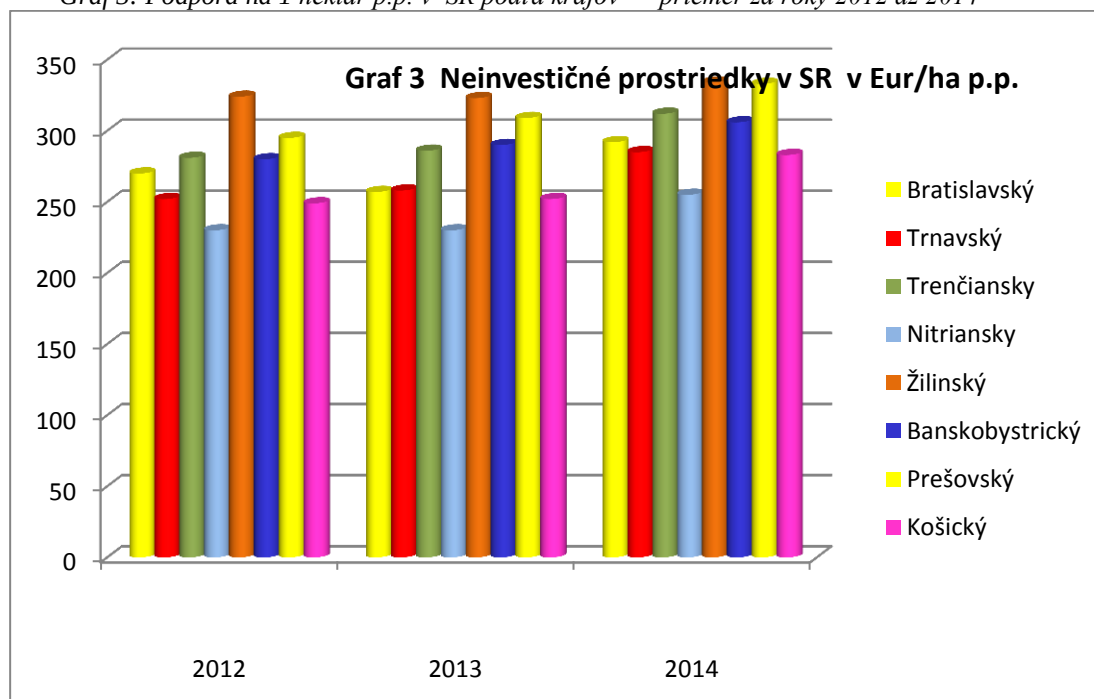


Prameň: Informačné listy MPRV SR, CD NPPC-VÚEPP, Bratislava 2015, vlastné prepočty

Finančné problémy rozvoja podnikov a medzinárodné aspekty podnikania riešil podrobnejšie vo svojich prácach Mura, L. a kolektív (2015).

Vysoká produktivita práce v odvetví poľnohospodárstva v Bratislavskom a Nitrianskom kraji nie je v súlade s hospodárskymi výsledkami z dôvodu nízkeho čerpania dotácií.

Graf 3: Podpora na 1 hektár p.p. v SR podľa krajov – priemer za roky 2012 až 2014

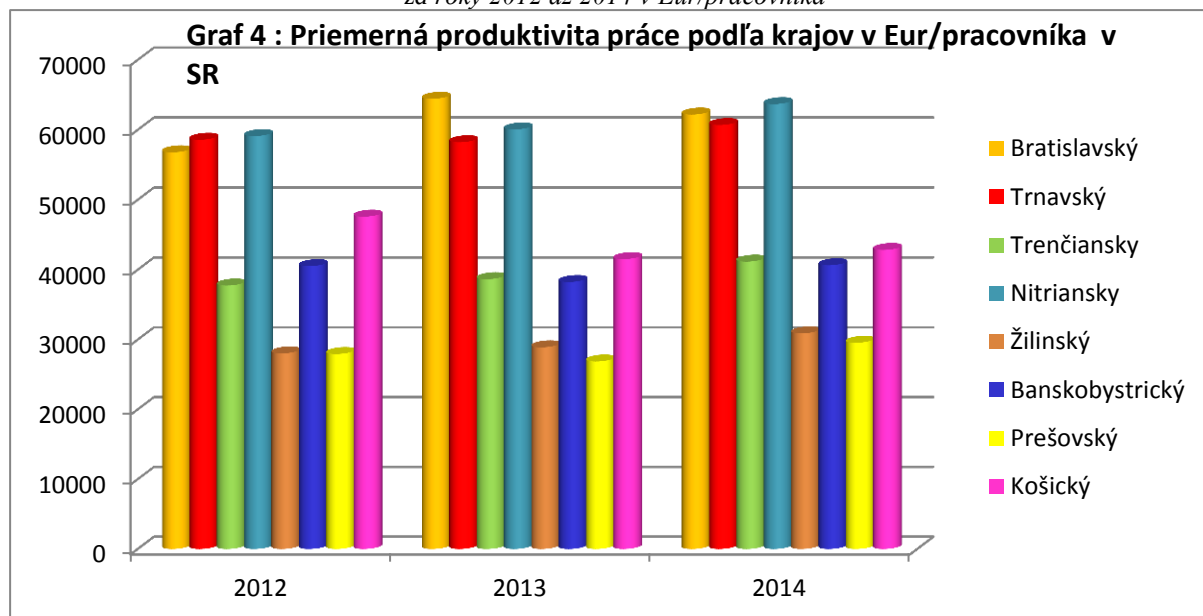


Prameň: Vlastné prepočty.

Žilinský a Prešovský kraj podstatne viac využívajú neinvestičné prostriedky ako iné regióny a zmierňuje tým dopad na ekonomiku poľnohospodárstva v nevhodných pôdno-klimatických podmienkach.

Naopak, nízka východisková základňa v Žilinskom kraji spôsobila za tri po sebe idúce roky nárast produktivity práce o 10,18 %, v Trenčianskom kraji o 9,04 %.

Graf 4: Produktivita práce v poľnohospodárstve SR podľa regiónov
za roky 2012 až 2014 v Eur/pracovníka



Prameň: Informačné listy MPRV SR, CD NPPC-VÚEPP, Bratislava 2015, vlastné prepočty

V Košickom kraji ani prostriedky na podporu podnikania nezabezpečili rast produktivity práce, naopak produktivita práce klesla o 10 % za posledné tri roky.

Zdá sa, že v niektorých regiónoch ani neinvestičné stimuly na podporu agropodnikania nie sú aktivizujúce alebo dostatočné pre rozvoj podnikateľskej činnosti.

3. Záver

Poľnohospodárske podnikanie nie je na Slovensku dominantné odvetvie podnikania. V odvetví poľnohospodárstva stále klesá počet pracovníkov a je nevyhnutné propagovať pre mladých nezamestnaných absolventov škôl prácu v odvetví poľnohospodárstva.

Možno predpokladať, že k zvýšeniu záujmu o podnikanie v poľnohospodárstve v SR by pomohli aj vybrané daňové stimuly, ako na ne poukázala vo svojom príspevku Ďurinová (2014). Jedná sa napríklad o podporu investovania, napríklad vhodnou odpisovou politikou až po znižovanie administratívnych nákladov zdanenia.

V súčasnosti sú prostriedky na podporu podnikania z Európskej únie zamerané najmä na malé farmy do 28 hektárov, ktoré sú vhodné pre mladých začínajúcich pracovníkov. Ostatné podniky prvovýroby sa musia viac orientovať na vlastné zdroje, je pre nich v tvrdej konkurencii náročné obdobie.

Priemerná produktivita práce na jedného pracovníka v slovenskom poľnohospodárstve je veľmi diferencovaná medzi jednotlivými regiónmi: maximum dosahuje Bratislavský samosprávny kraj, a to viac ako šesťdesiat tisíc EUR na prepočítaného pracovníka za rok. Menej ako polovicu priemeru dosahuje minimum Prešovský samosprávny kraj, preto sú neinvestičné dotácie a podpory nevyhnutnosťou.

Ak by rôzne podpory do odvetvia poľnohospodárstva aktivizovali mladých nezamestnaných, najmä v regiónoch s nízkou produktivitou živej práce k vyššej výkonnosti, bolo by to významným ekonomickým prínosom k rozvoju celého slovenského hospodárstva. Tak by sa mohla intenzívnejšie rozvíjať aj medzinárodná spolupráca.

Acknowledgement - Poznámka

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu MŠ SR VEGA č. 1/0709/15 "Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR", podiel na projekte 50% a projektu MŠ SR VEGA č. 1/0128/15 "Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti" podiel na projekte 50%.

References

- [1] Bartoš, A. 2015 *Porovnanie vývoja ziskovosti družstiev a obchodných spoločností v poľnohospodárstve za vybrané obdobie*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku IX. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9, pp. 1-6
- [2] Bondareva, I. 2013 *Tools to support the sustainable development of small and medium sized enterprises of the Slovak republic*. In *Science, technology and higher education : materials of the III international research and practice conference*, Vol. I, Westwood, October 16, 2013. Westwood - Canada: Accent graphic communications, 2013. pp. 42-48.
- [3] Bukovová, S. 2014. Total Labor Costs of an Employee. Celková cena práce zamestnanca. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, pp. 38-45. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [4] Dúbravská, M., Mura, L. et al. (2015) Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic. In: *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No. 5, 2015, pp. 121-133. ISSN 1785-8860
- [5] Ďurinová, I. 2014 Application of selected tax incentives for business in income taxation in Slovakia. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014: zborník vedeckých prác* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, pp. 78-85
- [6] Ďurinová, I. 2014. Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SR. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014: zborník vedeckých prác* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3867-1, pp. 78-85
- [7] Kajanová, J. 2015. Efficiency of Food Enterprises in Slovak Republic. In: *Globalization and its Socio-Economic Consequences*, 15th International Scientific Conference, 2015. Rajecké Teplice, 7. - 8.10.2015. Žilina : EDIS, 2015. pp. 283 – 291, ISBN 978-80-8154-145-2
- [8] Myšková, R, Oborilová, I. 2015. Sociální aspekty společenské odpovědnosti a jejich hodnocení v dopravních podnicích. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. pp. 462-472. ISBN 978-80-225-4077-3

- [9] Mura, L. et al. (2015). Quantitative Financial Analysis of Small and Medium Food Enterprises in a Developing Country. In: *Transformation in Business & Economics*, Vol. 14, No 1 (34), pp. 212 – 224, 2015. ISSN 1648-446
- [10] Okruhlica, F, Marsina, Š, 2014. Nové výzvy pre konkurenčné spravodajstvo v strategickom rozhodovaní podnikov. In *Economics and business management in the 21st century*. 2nd international scientific conference : 10th – 11th september 2014, Ostrava, Czech Republic [elektronický zdroj]. - Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3520-4, pp. 137-145
- [11] Srovnalíková, P. 2015 The Impact of tax license on small and medium enterprises. In *EDAMBA 2015: the era of science diplomacy: implications for economics, business, management and related disciplines*. International scientific conference: University of Economics in Bratislava, Slovak Republic, 21 - 23 october 2015 [elektronický zdroj]. - Bratislava : Publishing House EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4200-5, pp. 824-830
- [12] Tóthová, A., Tóth, M. 2010. Importance of planning processes` management and presentations in enterprises and holding groupings. Význam riadenia a prezentácie plánovacích procesov podnikov a holdingových zoskupení. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2010*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, pp. 480-489. ISBN 978-80-225-2978-5.
- [13] Tóthová, A. 2014. Specifics of the company`s market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, ISBN 978-80-225-3867-1. pp. 514-519.
- [14] Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR 2015. Informačné listy MPRV SR, CD NPPC-VÚEPP, Bratislava 2015, [accessed 29.03.2016].
- [15] Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka SR 2015. Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve SR za rok 2014. Zelená správa, MPRV Bratislava, 2015, [accessed 29.03.2016].

Contact

Elena Šúbertová, Associate Professor
University of Economics in Bratislava,
Faculty of Business Management,
Department of Business Administration
Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: elena.subertova@euba.sk

CUSTOMER SATISFACTION, CUSTOMER LOYALTY AND PERFORMANCE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ, LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ A VÝKONNOST POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ

Petr Suchánek, Maria Králová ¹

ABSTRACT

The aim of this article is to find the relationship between customer satisfaction, customer loyalty and business performance of manufacturing enterprises (namely from the area of food industry). The issue of the research is to determine those factors of customer satisfaction and loyalty which affect the financial performance of food industry enterprises. The article is based on a finding that customer satisfaction is reflected in its loyalty to the enterprise and loyalty is consequently reflected in the enterprise performance (profitability). The research was conducted on the basis of questionnaire completed by students representing population of young informed customers. The randomly selected food industry enterprises were evaluated from the customers' perspective and their financial performance was evaluated on the basis of the accounting data.

KEY WORDS

Customer satisfaction, customer loyalty, performance of the enterprise, financial ratios, enterprises of food industry

JEL CLASSIFICATION

L25, L66

1. Úvod

Předmětem článku je nalezení vztahu mezi spokojeností zákazníka, loajalitou zákazníka a výkonností podniku se zaměřením na výrobní podniky (konkrétně podniky potravinářského průmyslu). Cílem článků je nalezení faktorů z oblasti spokojenosti zákazníka a jeho loajality, které mají vliv na výkonnost potravinářských podniků.

Článek vychází ze zjištění, že spokojenost zákazníka se promítá do jeho loajality (Fornell, 1992) a ta následně do výkonnosti (ziskovosti) podniku (Bowen, Shiang-Lih 2001). Vznikají přitom otázky jak vymezit spokojenost zákazníka a které faktory na ní mají vliv, jak vymezit loajalitu zákazníka a jak vymezit výkonnost podniku. Výše uvedené otázky tak lze chápat jako dílčí cíle článku.

2. Teoretický rámec zkoumané problematiky

V literatuře se zpravidla rozlišují dva typy spokojenosti zákazníka: transakční a kumulativní (Spitery, Dion, 2004). V článku pracujeme s kumulativní spokojeností zákazníka,

¹ Doc. Ing. Bc. Petr Suchánek, Ph.D., katedra Podnikového hospodářství, suchy@econ.muni.cz,
Mgr. Maria Králová, Ph.D., katedra [Aplikované matematiky a informatiky](#), kralova@econ.muni.cz

neboť lépe odpovídá charakteru provedeného výzkumu. Kumulativní spokojenost zákazníka lze přitom definovat jako celkovou zkušenost s nákupem, tzn. jako všeobecnou spokojenost (srovnej s Johnson, Fornell, 1991 a Fornell, 1992). Kumulativní spokojenost lze chápat zároveň jako dlouhodobou, založenou na opakovaném nákupu a na celkové zkušenosti zákazníka s produktem včetně hodnocení prodávající či poskytující strany (tzn. nejen výrobce, ale i prodejce). Celková spokojenost je pak určena výkonem různých konkrétních komponent nebo atributů (Taplin, 2012).

V rámci výzkumu spokojenosti zákazníka pracujeme s pěti faktory, které mají na tuto spokojenost vliv. Jedná se o image, očekávání zákazníka, vnímanou kvalitu produktu, vnímanou hodnotu produktu a reklamace.

Image lze chápat jako jméno produktu nebo podniku ve spojení s barvami, symboly, slovy a slogany typickými pro tento produkt (podnik). Lze očekávat pozitivní vliv na spokojenost zákazníka (Türkyilmaz, Özkan, 2007).

Očekávání zákazníka hrají důležitou roli v posuzování potravin a výzkumy bylo potvrzeno, že různá výše očekávání má vliv na posuzování míry kvality potravinářských produktů (např. Tuorila et al., 1994). Očekávání zákazníka ve vztahu k potravinám, lze členit z hlediska sensorického (chuť, zrak, hmat – vztah k textuře), zdravotního (nutriční a mikrobiologická kvalita), vhodnostního a procesního (ekologická – bio, přírodní produkce, ochrana zvířat, geneticky nemodifikované plodiny apod.) (Brunsø et al., 2002).

Vnímanou kvalitu lze definovat jako zákazníkem vnímanou všeobecnou kvalitu nebo vyšší kvalitu výrobku s ohledem na jeho zamýšlený účel ve vztahu k alternativám (Aaker, 1991). Kvalitou potravin se rozumí dobrá nutriční, mikrobiologická a texturní kvalita (Cardello, 1995).

Vnímaná hodnota produktu pro zákazníka reprezentuje všeobecné mentální hodnocení konkrétního produktu (Yang, Peterson, 2004). Z výzkumů plyne, že vnímanou hodnotu produktu lze měřit jako poměr kvality a ceny, resp. že lze zaměňovat (trade-off) kvalitu a cenu (tzn. spojovat určitou míru kvality s určitou cenou). Při měření této hodnoty je vhodné zvolit multidimenzionální přístup, který odráží vnímání zákazníka v rovině funkční, ekonomické, emocionální a sociální (Floh, et al., 2014).

Stížnosti zákazníků lze měřit podle toho, zda si zákazník stěžoval formálně (písemně nebo telefonicky u výrobce) nebo neformálně (u servisního personálu nebo prodejce) (Fornell et al., 1996). V rámci modelování veličin souvisejících s reklamací, resp. reklamačním chováním bylo identifikováno sedm veličin, z nichž tři jsou považovány za stěžejní: vnímaná hodnota reklamace, víra v úspěšnost reklamace a záměr (úmysl) reklamace (Ors et al., 2015). Právě tyto veličiny byly také použity jako prvky reklamace v našem modelu.

Loajalita zákazníka je v souladu s Oliverem (Oliver, 2010) definována jako ochota spotřebitele kupovat produkt od stejného výrobce bez ohledu na vnější faktory, které by mohly spotřebitele vést ke změně produktu nebo jeho výrobce (Li et al., 2012). Loajalitu zákazníka lze chápat jako dvoudimenzionální veličinu. S ohledem na komplexní pojetí této veličiny se nabízí zkoumat obě dimenze dohromady. Pak lze hovořit o tzv. kompozitním měření, které využívá jak faktory behaviorální (týkající se chování), tak faktory týkající se postoje, které zvyšují prediktivní schopnost takto posuzované loajality (Pritchard, Howard, 1997).

Výkonnost podniku je možno vnímat v souvislosti s produkční schopností podniku, tedy s výkonem, který podnik dosahuje jako výsledek (výstup) z výrobního procesu v něm probíhajícím. Tento přístup pak přímo navádí k využití účetních dat k přímému a v zásadě jednoduchému hodnocení výkonnosti, prostřednictvím ocenění výkonu podniku v příslušných cenách dané produkce (Suchánek a kol., 2013). V rámci tohoto přístupu, který je použit dále v práci, se tak jedná o finanční výkonnost.

Finanční výkonnost (dále jen výkonnost) podniku lze ale chápat ve dvou odlišných rovinách, jednak jako ziskovost (tak je výkonnost chápána níže), jednak jako hodnotu podniku (Sun, Dae-Young, 2013). K měření výkonnosti podniku, tak jak ji chápou autoři v tomto článku, tzn. jako finanční výkonnosti a ziskovosti, jsou používány jak absolutní ukazatele (zpravidla obrát a zisk), tak poměrové ukazatele (zpravidla ROI nebo ROA) (srovnej s Terpstra, Verbeeten, 2014). Ze zjištění autorů plyne, že výkonnost je lepší posuzovat více než jedním ukazatelem, tzn. že několik poměrových ukazatelů lépe klasifikuje výkonnost podniku, než jediný poměrový ukazatel (Suchánek, Králová, 2015).

Nejčastěji je výkonnost podniku ve vztahu ke spokojenosti zákazníka zkoumána a posuzována ukazatelem ROA, měřeným jako podíl EBIT (earnings before interests and taxes) a aktiv (majetku) podniku. Dalším velmi často používaným ukazatelem hodnotícím výkonnost podniku je ukazatel ROE (Combs et al., 2005), měřený jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu podnik. S ohledem na důraz, který vědci zkoumající výkonnost podniku ve vztahu ke spokojenosti zákazníka kladli na tržby (Swaminathan et al., 2014, Aksoy et al., 2008, Ittner et al., 1998), bylo měření výkonnosti doplněno ještě o ukazatel obrát aktiv, měřený jako podíl celkových výkonů a aktiv (majetku) podniku.

3. Metodika a výzkumný vzorek

Výkonnost podniku byla vyhodnocována na základě účetních dat zkoumaných podniků, ze kterých byly konstruovány základní poměrové ukazatele rentability (konkrétně ROE a ROA) a aktivity (konkrétně obrát aktiv). Na základě finančních ukazatelů byly podniky rozděleny na výkonné a nevýkonné. Podniky, které dosáhly u všech třech zmíněných ukazatelů hodnoty nad odpovídajícím mediánem, byly hodnoceny jako výkonné, zbývající podniky byly hodnoceny jako nevýkonné. Následně byly zjišťovány rozdíly jednotlivých faktorů spokojenosti a loajality zákazníka právě v souvislosti s výkonností resp. nevýkonností podniků.

Statistická významnost rozdílů mezi výkonnými a nevýkonnými podniky byla posouzena dvouvýběrovými t-testy, (případně dvouvýběrovým Wilcoxonovým testem). Všechny zmíněné testy byly provedeny na hladině významnosti $\alpha=10\%$.

K výzkumu byl použit dotazník, který byl předložen respondentům – zákazníkům zkoumaných podniků. Respondenty byly studenti, kteří v tomto výzkumu reprezentují populaci mladých a spíše poučených zákazníků. Dotazník obsahoval celkem dvacet devět škálových otázek z oblasti výše uvedených pěti faktorů. Rozsah škály je 1 – 10, kde vyšší hodnota znamená lepší hodnocení podniku. V dotazníku byla navíc ještě škálová otázka, která zjišťovala, jak dobře produkt zákazník zná. V rámci dotazníku byly také zjišťovány charakteristiky zákazníka (věk, pohlaví, měsíční příjem a forma studia). Na jeden podnik připadali zpravidla tři respondenti, tzn. celkem bylo dotazováno více než 300 zákazníků. Průměrná hodnota (pro jednotlivé proměnné) všech respondentů hodnotících stejný podnik reprezentovala hodnocení zákazníky pro uvažovaný podnik.

Vzorek podniků tvořilo 102 podniků z České republiky z odvětví potravinářského průmyslu. Konkrétně se jednalo o podniky z oblasti výroby potravinářských výrobků a výroby nápojů. Jednalo se přitom o podniky vyrábějící produkty běžné spotřeby, které jsou mezi spotřebiteli obecně známé.

4. Výsledky

Jak je uvedeno v metodické části, zkoumané podniky byly nejprve rozděleny na výkonné a nevýkonné a následně byly zjišťovány statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými veličinami faktorů spokojenosti zákazníka a loajality zákazníka. Tyto veličiny jsou

reprezentovány jednotlivými otázkami, které společně odpovídají příslušnému faktoru a pro snadnější orientaci jsou v tabulce č. 1 očíslovány. Výsledky jednotlivých veličin a faktorů spokojenosti zákazníka, včetně znalosti produktu a jeho loajality jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Faktory spokojenosti zákazníka a jeho loajality ve vztahu k výkonnosti podniku²

Variable	T-tests; Grouping: ROE,ROA,ATO nad mediánem Group 0: nevýkonné Group 1: výkonné										
	mean 0	mean 1	t-value	df	p	valid N 0	valid N 1	Std.Dev. 0	Std.Dev. 1	F-ratio variances	p variances
PRODUCT KNOWLEDGE	6,97	7,81	-2,022	100,0	0,0459	76	26	1,8634	1,6929	1,2116	0,6030
IMAGE 1	7,10	7,46	-1,112	100,0	0,2688	76	26	1,5056	1,1375	1,7520	0,1165
IMAGE 2	6,97	7,16	-0,713	100,0	0,4773	76	26	1,1486	1,0237	1,2587	0,5272
IMAGE 3	6,20	6,47	-0,988	100,0	0,3254	76	26	1,2391	1,1269	1,2091	0,6072
IMAGE 4	5,53	5,88	-0,920	100,0	0,3597	76	26	1,6646	1,7507	1,1061	0,7157
CUSTOMER EXPECT. 1	7,52	7,82	-0,965	100,0	0,3371	76	26	1,3740	1,3885	1,0212	0,9055
CUSTOMER EXPECT. 2	8,77	8,76	0,036	100,0	0,9712	76	26	0,8829	0,9300	1,1094	0,7089
CUSTOMER EXPECT. 3	7,63	7,88	-1,148	100,0	0,2535	76	26	0,9493	0,9757	1,0565	0,8239
CUSTOMER EXPECT. 4	6,71	6,73	-0,078	100,0	0,9379	76	26	1,0809	1,1292	1,0914	0,7469
PERCEIVED QUALITY 1	7,90	7,82	0,327	100,0	0,7447	76	26	1,0786	1,2467	1,3359	0,3387
PERCEIVED QUALITY 2	7,33	7,12	0,733	100,0	0,4651	76	26	1,1757	1,3300	1,2797	0,4119
PERCEIVED QUALITY 3	7,52	7,80	-0,985	100,0	0,3269	76	26	1,2921	1,2128	1,1351	0,7437
PERCEIVED QUALITY 4	6,48	6,33	0,496	100,0	0,6208	76	26	1,3452	1,3759	1,0461	0,8475
PERCEIVED QUALITY 5	7,51	7,53	-0,085	100,0	0,9321	76	26	1,1238	1,0620	1,1199	0,7743
PERCEIVED VALUE 1	6,23	6,33	-0,423	100,0	0,6733	76	26	1,0984	1,1912	1,1761	0,5788
PERCEIVED VALUE 2	6,32	6,52	-0,812	100,0	0,4186	76	26	1,0752	1,1757	1,1957	0,5440
PERCEIVED VALUE 3	6,76	6,71	0,235	100,0	0,8143	76	26	1,1152	0,8978	1,5430	0,2238
PERCEIVED VALUE 4	7,46	7,68	-0,792	100,0	0,4300	76	26	1,1697	1,2919	1,2198	0,5034
PERCEIVED VALUE 5	7,08	7,47	-1,660	100,0	0,1000	76	26	1,0628	0,9979	1,1341	0,7455
CUSTOMER SATISF. 1	7,69	7,82	-0,478	100,0	0,6333	76	26	1,2102	1,1890	1,0360	0,9580
CUSTOMER SATISF. 2	7,15	7,21	-0,217	100,0	0,8284	76	26	1,0699	1,1420	1,1392	0,6487
CUSTOMER SATISF. 3	6,78	6,90	-0,374	100,0	0,7093	76	26	1,4293	1,2890	1,2295	0,5733
COMPLAINT 1	9,92	9,96	-0,706	100,0	0,4817	76	26	0,2875	0,1075	7,1507	0,0000
COMPLAINT 2	9,75	9,66	0,818	100,0	0,4155	76	26	0,4807	0,5011	1,0869	0,7565
COMPLAINT 3	8,60	8,59	0,070	100,0	0,9441	76	26	0,9758	1,0336	1,1219	0,6832
CUSTOMER LOYALTY 1	6,86	6,76	0,284	100,0	0,7769	76	26	1,4772	1,3858	1,1362	0,7415
CUSTOMER LOYALTY 2	5,20	6,14	-2,845	100,0	0,0054	76	26	1,5192	1,3028	1,3597	0,3918
CUSTOMER LOYALTY 3	6,23	6,15	0,220	100,0	0,8260	76	26	1,8277	1,4590	1,5694	0,2062
CUSTOMER LOYALTY 4	3,82	4,08	-0,687	100,0	0,4939	76	26	1,6952	1,6111	1,1071	0,8007
CUSTOMER LOYALTY 5	7,15	7,29	-0,457	100,0	0,6487	76	26	1,4261	1,2283	1,3479	0,4060

Zdroj: autoři

Z výsledků je zřejmé, že statisticky významné rozdíly byly nalezeny pouze u tří veličin, resp. faktorů a to u znalosti produktu, loajality zákazníka, konkrétně u zjišťování četnosti nákupu produktu od jiného výrobce (behaviorální dimenze loajality) a vnímané hodnoty, konkrétně srovnání celkové kvality produktu s celkovými náklady.

² V tabulce uvedené p-hodnoty dvouvýběrového t-testu odpovídají oboustranné alternativní hypotéze. P-hodnoty testu, který prokazuje významně lepší hodnocení u výkonných podniků jsou pro PRODUCT KNOWLEDGE: $p=0,0459/2=0,023$; pro PERCEIVED VALUE 5: $p=0,1000/2=0,05$; pro CUSTOMER LOYALTY 2: $p=0,0054/2=0,0027$.

Z výsledků veličiny a faktoru znalosti produktu plyne, že jak u výkonných, tak u nevýkonných podniků je znalost jejich produktů zákazníky nadprůměrná. Přesto je zřejmé, že znalost produktů výkonných podniků je téměř o stupeň vyšší (dosahuje hodnoty 7,81 bodu z 10) oproti podnikům nevýkonným (hodnota 6,97 bodu z 10).

Z výsledků veličiny behaviorální dimenze loajality plyne, že četnost nákupu produktu od jiného výrobce je v případě obou skupin podniků střední (hodnota 1 na škále znamenala lhotejnost nákupu ve vztahu k výrobcí, naopak hodnota 10 znamenala nákup produktu vždy od stejného výrobce). Přesto je loajalita zákazníků výkonných podniků téměř o stupeň vyšší než u podniků nevýkonných (u výkonných podniků je 6,14 bodu z 10, oproti 5,2 bodu z 10 nevýkonných podniků).

Z výsledků veličiny porovnávající celkovou kvalitu produktu s celkovými náklady plyne, že jak u výkonných, tak u nevýkonných podniků spotřebitelé považují celkovou kvalitu za vyšší ve vztahu k celkové ceně. V rámci této otázky nabývala škála hodnotu 1 v případě, že zákazník považoval celkové náklady výrazně vyšší, než celkovou kvalitu, až 10 v případě, že zákazník považoval celkovou kvalitu za výrazně vyšší než celkové náklady. Přesto je zřejmé, že zákazníci výkonných podniků považují kvalitu s ohledem na náklady za vyšší o 0,4 bodu (výkonné podniky dosáhly hodnoty 7,47 bodu z 10, oproti 7,08 bodu z 10 nevýkonných podniků).

5. Diskuse

Ukazuje se, že velmi důležitým faktorem ovlivňujícím výkonnost, je znalost produktu. Pro podniky to znamená, že je nezbytně (až životně) nutné, využít všechny kanály pro komunikaci se zákazníkem tak, aby produkt vstoupil do jeho povědomí. Bez znalosti toho, že produkt existuje, si zákazník produkt nekoupí a výkonnost (ziskovost) podniku tak nezvýší.

Je zřejmé, že samotná znalost produktu, ve smyslu vědomí toho, že produkt existuje, nestačí. Důležitá je také znalost produktu jako takového (ve smyslu různých parametrů produktu, např. kvalita, cena apod.), neboť tato znalost se promítá do vnímání hodnoty produktu. V rámci tohoto vnímání se ukazuje jako velmi důležitý poměr kvality (ve smyslu ekonomickém, funkčním, emocionálním a sociálním) a ceny. Z výzkumu plyne, že čím je celková vnímaná kvalita produktu vyšší ve vztahu k celkovým nákladům, tím je podnik výkonnější, resp. že výkonné podniky dosahují lepšího poměru této kvality a ceny, než nevýkonné. Lze vyvodit, že nestačí zákazníky seznámit s produktem, ale přesvědčit je, že produkt je po všech stranách kvalitní ve vztahu k ceně, za kterou je nabízen a prodáván.

Do tohoto schématu potom zapadá behaviorální loajalita zákazníka, která je vyšší u výkonných podniků a vyjadřuje tak míru neochoty změnit výrobce nakupovaného produktu. Jestliže totiž zákazník produkt dobře zná a je spokojen s poměrem jeho celkové kvality a ceny, nemá důvod měnit výrobce tohoto produktu, resp. naopak má důvod koupit nejen stejný produkt, který mu vyhovuje (vyhovuje mu míra a způsob uspokojení jeho požadavků), ale především má důvod koupit tento produkt u stejného výrobce. To pak pro výrobce znamená nejen okamžité zvýšení výkonnosti díky prvnímu nákupu, ale především udržení této míry výkonnosti díky opakovanému nákupu zákazníka díky jeho zvýšené loajalitě.

6. Závěr

V rámci výzkumu byly nalezeny veličiny, které jsou faktory nebo součásti faktoru, jež mají vliv na výkonnost podniku, neboť byly zjištěny statisticky významné rozdíly v hodnotách těchto faktorů pro výkonné a nevýkonné podniky. Těmito faktory jsou znalost produktu, behaviorální loajalita zákazníka (jako součást faktoru loajalita zákazníka) a vnímaná hodnota produktu. Zároveň byla vymezena spokojenost zákazníka jako ukazatel složený z pěti dílčích

faktorů: image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita produktu, vnímaná hodnota produktu a reklamace. Byla vymezena i loajalita jako dvoudimenzionální veličina, se složkou behaviorální (týkající se chování) a složkou týkající se postoje. V neposlední řadě byla vymezena i výkonnost jako výkonnost finanční, která je měřena finančními ukazateli z oblasti rentability: ROA, ROE a z oblasti aktivity: obrat aktiv.

Výsledky výzkumu jsou poněkud překvapivé s ohledem na množství faktorů, které na výkonnost mají vliv dle výzkumů provedených v minulosti (srovnej s Fornell, 1992, Bowen, Shiang-Lih 2001). Z našeho výzkumu plyne, že pouze tři veličiny, které jsou součástí tří faktorů, ovlivňují výkonnost podniku. Problémem by mohlo být zaměření většiny výzkumů (včetně výše uvedených) na služby, resp. podniky služeb, kdežto náš výzkum je zaměřen na výrobní podniky.

Ještě významnějším problémem se zdá počet respondentů na jeden podnik. Zejména s ohledem na veličinu znalost produktu by se nabízelo pracovat s respondenty, kteří daný produkt podniku dobře znají, tzn. kteří znalost produktu hodnotili na škále od 6 bodů výše, což náš počet respondentů na podnik neumožňuje. Z toho zároveň vyplývá doporučení pro budoucí výzkum, kdy bude nutné zvýšit počet respondentů na zkoumaný podnik.

Poděkování

Článek je výstupem projektu: „Přístup managementu k redukci zpětných toků ve vazbě na spokojenost zákazníků a neustálé zlepšování“, GAČR číslo **GA16-16260S – podíl projektu je 100%**.

Literatura

- [1] Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York, 1991, 206 p.
- [2] Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T. L., Yalçin, A. 2008. *The long-term stock market valuation of customer satisfaction*. Journal of Marketing, Vol. 72, No. 4, pp. 105-122.
- [3] Bowen, J. T., Shiang-Lih C. 2001. *The relationship between customer loyalty and customer satisfaction*. International journal of contemporary hospitality management, Vol. 13, No.5, pp. 213-217.
- [4] Brunsø, K., Fjord, T. A. and Grunert, K. G. 2002. *Consumers' food choice and quality perception*. MAPP working paper 77. Aarhus: Aarhus School of Business.
- [5] Cardello, A. V. 1995 *Food quality: relativity, context and consumer expectations*. Food quality and preference, Vol. 6, No. 3, pp. 163-170.
- [6] Combs, J. G., Crook, T. R., Shook, Ch. L. 2005, *The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research*. Research methodology in strategy and management, Vol. 2, pp. 259-286.
- [7] Floh, A., Zauner, A., Koller, M., Rusch, T. 2014. *Customer segmentation using unobserved heterogeneity in the perceived-value–loyalty–intentions link*. Journal of Business Research, Vol. 67, No. 5, pp. 974-982.
- [8] Fornell, C. 1992, *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*. The Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
- [9] Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E. 1996. *The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings*. The Journal of Marketing, Vol. 60, No. 4, pp. 7-18.

- [10] Ittner, C. D., Larcker, D. F. 1998. *Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction*. Journal of accounting research, Vol. 36, pp. 1-35.
- [11] Johnson, M. D., Fornell, C. 1991. *Framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories*. Journal of Economic Psychology, Vol. 12, No. 2, pp. 267–286.
- [12] Li, M. L., Green, R. D., Farazmand, F. A., Grodzki, E. 2012. *Customer loyalty: Influences on three types of retail stores' shoppers*. International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 5, No. 1, pp. 1-19.
- [13] Oliver Richard, L. 1997. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin-McGraw-Hill.
- [14] Ors, H., Veysel, Y., Rana, S. A 2015. *Structural equation model for the description and comparison of complaint behaviour after purchasing of electronic, food and textile products*. Journal of Business Economics and Finance, Vol. 4, No. 2, pp. 268-288
- [15] Pritchard, M. P., Howard, D. R. 1997. *The loyal traveler: Examining a typology of service patronage*. Journal of Travel Research, Vol. 35, No. 4, pp. 2-10.
- [16] Spiteri, J. M., Dion, P. A. 2004. *Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries*. Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 8, pp. 675-687.
- [17] [Suchánek, P.](#), Králová, M., Marinič, P., Pokorná, J., Rešlová, M., Richter, J., Sedláček, M. 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 147 p.
- [18] [Suchánek, P.](#), Králová, M. 2015. *The possibility of evaluating an enterprise's performance in terms of evaluating its customer satisfaction*. In *2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2015*. Sofia: SGEM international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts, pp. 491-498.
- [19] Sun, K-A., Dae-Young, K. 2013. *Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 35, pp. 68-77.
- [20] Swaminathan, V., Groening, C., Mittal, V., Thomaz, F. 2014. *How achieving the dual goal of customer satisfaction and efficiency in mergers affects a firm's long-term financial performance*. Journal of Service Research, Vol. 17, No. 2, pp. 182-194.
- [21] Taplin, R. H. 2012. *The value of self-stated attribute importance to overall satisfaction*. Tourism Management, Vol. 33, No. 2, pp. 295-304.
- [22] Terpstra, M., Verbeeten, F. H. 2014. *Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry*. European Management Journal, Vol. 32, No. 3, pp. 499-508.
- [23] Tuorila, H, Cardello, A., V., Leshner, L., L. 1994. *Antecedents and consequences of expectations related to fat-free and regular-fat foods*. Appetite, Vol. 23, No. 3, pp. 247-263.
- [24] Türkyilmaz, A., Özkan, C. 2007. *Development of a customer satisfaction index model: An application to the Turkish mobile phone sector*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 5, pp. 672-687.

- [25] Yang, Z., Peterson, R. T. 2004. *Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs*. Psychology & Marketing, Vol. 21, No.10, pp. 799-822.

Kontakt

Doc. Ing. Bc. Petr Suchánek, Ph.D.

Mgr. Maria Králová, Ph.D.

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta

Lipová 41a, 60200 Brno, Česká Republika

E-mail: suchy@econ.muni.cz, kralova@econ.muni.cz

USE OF THE GAME THEORY FOR ANALYSIS OF FOREST ENTERPRISE MANAGEMENT IN TIMBER MARKET UNDER CONDITIONS OF INFORMATION ASYMMETRY

VYUŽITIE TEÓRIE HIER PRI ANALÝZE PÔSO BENIA LESNÝCH PODNIKOV NA TRHU S DREVOM V PROSTREDÍ INFORMAČNEJ ASYMETRIE

Rastislav Šulek¹, Ján Lichý²

ABSTRACT

One of the basic assumptions of effective functioning of market relations in general, is the elimination of negative impacts of information asymmetry. Timber market, where forest enterprises run their business, is characterized by exactly the same situation. The share of reduction of information asymmetry depends on the way according to which the individual participants of market relations will try to reduce the information asymmetry. The objective of this paper is to analyse their strategic behaviour using the theoretical background of game theory as well as to describe it using so-called prisoner's dilemma that serves as the theoretical approach for examination of conflicts and cooperation between the participants of market relations.

KEY WORDS

game theory, prisoner's dilemma, information asymmetry, timber market, forest enterprises

JEL CLASSIFICATION

Q23, C71

1. Úvod

V súčasnosti nikto nepochybuje o tom, že informácie tvoria podstatnú a rozhodujúcu zložku ekonomických vzťahov. Poskytujú podklady pre poznanie ekonomického systému a jeho fungovania, sú nevyhnutné pri rozhodovaní o ekonomickom konaní. Už pred viac ako sedemdesiatimi rokmi známy ekonóm a filozof F. A. Hayek upozornil na súvislosti medzi informáciami a tzv. racionálnym ekonomickým poriadkom. Odmietol zjednodušený pohľad na úlohu informácií v rozhodovaní, pretože napriek tomu, že informácie sú rozptýlené medzi všetkých účastníkov trhových vzťahov (neexistuje žiaden systém, ktorý by spracoval všetky údaje za celú spoločnosť), spoločnosť ako celok sa správa racionálne. Problém správneho využitia informácií pre spoločnosť chápal ako problém zaistenia najlepšieho použitia zdrojov jednotlivca v prospech jednotlivca. Ak nastane tento stav u všetkých jednotlivcov, bude sa spoločnosť správať racionálne ako celok. Ide teda o problém využitia informácií, ktoré nie sú nikomu dané vo svojej úplnosti (Hayek, 1945). Toto chápanie informácií viedlo neskôr k vzniku teórie informačnej asymetrie.

¹ doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, rastislav.sulek@tuzvo.sk

² Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, jan.lichy@tuzvo.sk

Teoretický koncept informačne symetrického trhu uvažuje s tým, že všetky ekonomické subjekty majú k dispozícii dokonalé informácie o trhových podmienkach. Tieto dokonalé informácie sa vzťahujú na informácie o vlastnostiach produktov, o ich substitučných produktoch, o ich cenách, o ich dostupnosti a o dodacích podmienkach (Tirole, 1988). Problémom však je, že trh, na ktorom by sa využívali dokonalé informácie je len abstraktným pojmom ekonomickej teórie a na každom reálnom trhu sa vyskytuje vo väčšom či menšom rozsahu určitá miera informačnej asymetrie, ktorú by bolo v záujme efektívneho fungovania trhových vzťahov žiaduce redukovať.

Miera redukcie negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie záleží na tom, akým spôsobom sa budú snažiť odstrániť informačnú asymetriu jednotliví účastníci trhových vzťahov, t.j. v prípade trhu s drevom, ako sa budú správať lesné podniky a odberatelia dreva (Šulek, 2008). Ich strategické správanie je možné analyzovať pomocou teórie hier ako teoretického prístupu, prostredníctvom ktorého sa analyzujú konflikty a spolupráca medzi účastníkmi trhových vzťahov.

2. Podstata teórie hier

Teória hier je súbor matematických metód, ktoré sa zaoberajú konfliktnými rozhodovacími situáciami s väčším počtom racionálnych účastníkov. Za rozhodovaciu situáciu sa považuje situácia, v ktorej treba vybrať jeden z väčšieho počtu variantov, za racionálneho účastníka sa považuje účastník rozhodovacej situácie, ktorý sa na základe porovnania možných výsledkov jednotlivých variantov snaží vybrať najlepší variant. Práve z racionálneho správania jednotlivých účastníkov vychádza podstata teórie hier, ktorou je strategická interakcia medzi nimi. Klasická ekonómia predpokladá existenciu takého veľkého počtu účastníkov ekonomických vzťahov, že žiaden z nich nemusí brať do úvahy reakciu na svoje správanie ani samotné správanie iných účastníkov. Tento predpoklad je však reálny len v ojedinelých prípadoch, ktoré sa svojou povahou blížia k podmienkam dokonalej konkurencie na trhu.

V skutočnosti väčšina účastníkov trhových vzťahov musí brať do úvahy správanie a reakcie iných účastníkov trhových vzťahov – dochádza tak medzi nimi k strategickému interakcii. Na základe teórie hier je možné analyzovať predpokladané a skutočné správanie účastníkov trhových vzťahov, definovať ich optimálne stratégie a potenciálny zisk z realizácie takých stratégií za predpokladu, že ich postoj k riziku je neutrálny (Chobot a kol., 1991). Teória hier umožňuje definovať racionálne, resp. optimálne stratégie v situáciách, keď ich výsledok nezáleží len na stratégii druhého účastníka trhového vzťahu, ale aj na stratégii ostatných účastníkov trhového vzťahu, ktorí môžu mať iné ciele.

3. Využitie väzenskej dilemy

Stratégiu správania sa lesných podnikov a odberateľov dreva na trhu s drevom v prípade ich snahy redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie možno popísať pomocou konkrétneho typu hier – tzv. väzenskej dilemy, ktorá predpokladá, že jednotliví hráči (t.j. lesné podniky a odberatelia dreva) sa snažia maximalizovať vlastné výsledky na trhu bez ohľadu na výsledky druhej strany (t.j. správajú sa racionálne). Väzenská dilema tak predstavuje nekooperatívnu hru s nenulovým súčtom platieb.

Pri klasickej technike určenia optimálnej stratégie ide o určenie tzv. Nashovho ekvilibria, ktoré je definované ako taký súbor stratégií, pri ktorom žiadny účastník hry nemôže profitovať z toho, že zmení svoju stratégiu, ak by ostatní účastníci hry ich stratégie nezmenili.

Podstata väzenskej dilemy však spočíva v tom, že pokiaľ klasická technika určenia optimálnej stratégie vedie k stratégii nespolupráce (resp. „zrady“), v skutočnosti by účastníci hry dosiahli lepšie výsledky, keby spolupracovali. Problém je v tom, že každý účastník takejto

hry je motivovaný nespolupracovať aj v tom prípade, ak predtým inému účastníkovi hry spoluprácu prisľúbi.

Väzenskú dilemu pri snahe redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie na trhu s drevom možno popísať nasledovne:

1. ak sa lesné podniky aj odberatelia dreva rozhodnú odstrániť informačnú asymetriu (t.j. spolupracovať pri redukcii jej negatívnych dôsledkov) napr. takým spôsobom, že budú dobrovoľne signalizovať a odhaľovať svoje súkromné informácie, prinesie im to síce zvýšené náklady, ale prínos z efektívnych trhových vzťahov bude väčší,
2. ak lesné podniky odhalia svoje súkromné informácie (t.j. budú spolupracovať), ale odberatelia dreva nie, lesné podniky nezískajú nič (len budú mať zvýšené náklady na signalizovanie a odhaľovanie svojich súkromných informácií), no odberatelia dreva budú profitovať z netransparentného trhového prostredia, pričom ich výnos bude väčší ako v prvom prípade, lebo budú využívať informačnú asymetriu vo svoj prospech bez vynaloženia dodatočných nákladov,
3. ak odberatelia dreva odhalia svoje súkromné informácie (t.j. budú spolupracovať), ale lesné podniky nie, odberatelia dreva nezískajú nič (len budú mať zvýšené náklady na signalizovanie a odhaľovanie svojich súkromných informácií), no lesné podniky budú profitovať z netransparentného trhového prostredia, pričom ich výnos bude väčší ako v prvom prípade, lebo budú využívať informačnú asymetriu vo svoj prospech bez vynaloženia dodatočných nákladov,
4. ak sa lesné podniky aj odberatelia dreva rozhodnú neodstrániť informačnú asymetriu (t.j. „zradiť“ pri redukcii jej negatívnych dôsledkov), síce ušetria zvýšené náklady na signalizovanie a odhaľovanie svojich súkromných informácií, ale budú musieť znášať straty z netransparentného trhového prostredia, ktoré sú vyššie ako ušetrené náklady.

Matica výsledkov väzenskej dilemy pri snahe redukovať negatívne dôsledky informačnej asymetrie na trhu s drevom, vyjadrená kardinálnou škálou, je uvedená na obr. 1. V tomto prípade by optimálna stratégia správania bola spolupráca lesných podnikov aj odberateľov dreva pri odstraňovaní informačnej asymetrie (takáto optimálna stratégia sa nazýva aj nestabilné ekvilibrium, pretože žiaden z racionálnych účastníkov hry sa ho nesnaží dosiahnuť) – v praxi by to mohlo viesť k tomu, že lesné podniky by informovali odberateľov dreva napríklad o úrovni svojich nákladov na výrobu dreva alebo o spôsobe určovania cien a na druhej strane by odberatelia dreva informovali lesné podniky o svojej platobnej schopnosti alebo o podmienkach ponuky iných lesných podnikov, čo by v konečnom dôsledku mohlo viesť k vytvoreniu efektívneho a transparentného prostredia na trhu s drevom.

Princíp Nashovho ekvilibria však vedie k dosiahnutiu stabilného ekvilibria, teda k tomu, že ani lesné podniky ani odberatelia dreva sa nebudú snažiť odstrániť informačnú asymetriu – v praxi to bude viesť k tomu, že všetci účastníci obchodných vzťahov na trhu s drevom sa budú snažiť získať profit „navyše“, vyvolaný netransparentným trhovým prostredím, čo znižuje efektívnosť trhových vzťahov. Takýto stav je príkladom toho, že racionálne rozhodnutia niekedy nemajú zmysel a uvedená situácia sa do istej miery podobá výberu tzv. druhého najlepšieho riešenia, na princípe ktorého je založený aj princíp vickreyovskej aukcie (Vickrey, 1961).

Obr. 1 Väzenská dilema na trhu s drevom v podmienkach informačnej asymetrie

		Odberatelia dreva	
		odstránia informačnú asymetriu	neodstránia informačnú asymetriu
Lesné podniky	odstránia informačnú asymetriu	3, 3	0, 5
	neodstránia informačnú asymetriu	5, 0	1, 1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Existuje jedna možnosť, ako „prinútiť“ účastníkov trhových vzťahov v prípade správania sa podľa väzenskej dilemy vybrať si skutočne optimálnu stratégiu správania. Takou možnosťou by bola tzv. iteračná väzenská dilema. Pri nej sa hra, t.j. výber stratégie správania sa lesných podnikov a odberateľov dreva na trhu s drevom v prípade výskytu informačnej asymetrie, opakuje a každý účastník trhového vzťahu má možnosť „potrestať“ iného účastníka trhového vzťahu za to, že v predchádzajúcej hre „zradil“ – napríklad tým, že už s ním v budúcnosti neuzavrie kontrakt. Snahu „zradit“, resp. nespolupracovať tak možno potlačiť hrozbou potrestania, čo pri opakovanej hre v dlhodobom horizonte vedie k skutočne optimálnej stratégii správania sa.

Odstránenie, resp. redukcia negatívnych dôsledkov informačnej asymetrie je základným predpokladom efektívneho fungovania trhových vzťahov. V tomto smere je na trhu s drevom možné využiť možnosti, ktoré poskytuje teória informačnej asymetrie – kompenzačný systém, princíp signalizovania a princíp odhaľovania, pričom efektívne stratégie správania sa lesných podnikov a odberateľov dreva na trhu s drevom je možné analyzovať práve pomocou teórie hier.

PodĎakovanie

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0688/16 Ekonomické a právne podmienky trvalo udržateľného využívania lesov verejnosťou (podiel 100 %).

Literatúra

- [1] Hayek, F. A., 1945. The use of knowledge in society. The American Economic Review, Vol. 35, No. 4, 1945, p. 519-530.
- [2] Chobot, M. – Turnovec, F. – Ulašín, V., 1991. Teória hier a rozhodovania. Vydavateľstvo Alfa, Bratislava, 1991, 232 s.
- [3] Šulek, R., 2008. Informačná asymetria a trhové vzťahy v lesnom hospodárstve. Technická univerzita vo Zvolene, 2008, 128 s.
- [4] Tirole, J., 1988. The Theory of Industrial Organization. The MIT Press, Cambridge, 1988, 479 pp.
- [5] Vickrey, W., 1961. Counter-speculation, auctions, and competitive sealed tenders. Journal of Finance, Vol. 16, No. 1, 1961, p. 8-37.

Kontakt

doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.

Katedra ekonomiky a riadenia LH

Lesnícka fakulta TU vo Zvolene

T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen

Slovenská republika

e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk

THEORETICAL BACKGROUND OF EVALUATION OF BUSINESS ENVIRONMENT IN TIMBER MARKET

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA STAVU PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA TRHU S DREVOM

Rastislav Šulek¹, Ján Lichý²

ABSTRACT

Timber market as a precious example of the commodity market is characterized by its unique nature originated in the special market structure formed by the structure of ownership and user rights in forestry, typical fluctuation and relatively high price volatility of traded goods. Moreover, the typical feature of business environment in the timber market is stressed also by the presence of derived demand, inverse supply and competition concentrated in the area of price policy. The objective of this paper is, using theoretical and methodological approach, to analyse mentioned factors that might define the base for evaluation of business environment in timber market.

KEY WORDS

timber market, price volatility, inverse supply, derived demand, market structure

JEL CLASSIFICATION

Q23, L11

1. Úvod

Trh s drevom na Slovensku je z pohľadu ekonomickej teórie klasicky nedokonalý trh. Hoci počet predávajúcich na trhu s drevom, t.j. počet lesných podnikov, i počet kupujúcich na trhu s drevom, t.j. počet drevospracujúcich podnikov, je relatívne veľký, existujú lesné podniky i drevospracujúce podniky, ktoré majú určitý priestor na ovplyvňovanie a stanovenie ceny. Obchodovaný produkt, t.j. jednotlivé sortimenty surového dreva majú síce relatívne rovnaké vlastnosti, ale odlišujú sa napríklad miestom predaja a konečným použitím. Vstup do odvetvia lesného hospodárstva nie je absolútne voľný, pretože sa vzťahuje na vlastníctvo, resp. užívanie lesnej pôdy. Vzhľadom na charakter trhu s drevom, trhovú štruktúru, fluktuácie na trhu s drevom a volatilitu cien dreva, je možné konštatovať, že nie všetci účastníci trhových vzťahov na trhu s drevom majú k dispozícii dokonalé informácie.

Vo vzťahu k charakteru podnikateľského prostredia v konkrétnych podmienkach trhu s drevom na Slovensku predstavujú spomenuté činitele limity, s ktorými je potrebné uvažovať pri návrhoch potenciálnych možností hodnotenia stavu daného podnikateľského prostredia. V príspevku sú analyzované teoretické východiská, resp. stav jednotlivých činiteľom, konkrétne komoditný charakter trhu s drevom, špecifické pôsobenie ponuky a dopytu na trhu s drevom, štruktúra trhu s drevom, koncentrácia na trhu s drevom a volatilita cien dreva.

¹ doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, rastislav.sulek@tuzvo.sk

² Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D., Technická univerzita vo Zvolene, Lesnícka fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia lesného hospodárstva, jan.lichy@tuzvo.sk

2. Komoditný charakter trhu s drevom

V súčasnosti sa v ekonomickej teórii rozlišujú dva základné typy trhov (Tordjman 1998). Medzi trhy prvého typu sa zaraďujú tie trhy, na ktorých sa priamo tvoria ceny produktov. Ceny určuje ponuka a dopyt, sú teda dané na základe vnútorných faktorov (bez vplyvu vonkajších inštitúcií). Predpokladom fungovania takýchto trhov je relatívne dokonalá informovanosť trhových subjektov o ponuke a dopyte. Ide o moderné trhy, typické pre post-industriálnu, tzv. informačnú spoločnosť.

Trhy druhého typu sú naopak typické pre pred-industriálne obdobie, hoci existujú (a sú pomerne rozšírené) aj dnes. Ceny produktov na týchto trhoch sú dané na základe vonkajších vplyvov a sú viac menej konštantné v danom časovom období (pokiaľ nedôjde k výrazným zmenám v ponuke či dopyte, ktoré si vyžadujú zmeny v podmienkach obchodovania). Sú to často oligopolné trhy a ich typickým príkladom sú komoditné trhy. Charakteristickými črtami komoditných trhov sú:

- veľké objemy transakcií,
- veľké množstvo účastníkov trhových vzťahov,
- relatívne vysoké transakčné náklady (vrátane nákladov na skladovanie),
- ponuka je v rámci roku náhodná (závisí napr. na poveternostných vplyvoch),
- v prípade, že relevantné informácie sú voľne dostupné všetkým účastníkom trhových vzťahov, sú ideálne ako potenciálny príklad dokonalej konkurencie.

Takýmto komoditným trhom je aj trh s drevom. Trh s drevom sa považuje za trh predajcov a je charakterizovaný relatívne rozdrobenými trhovými štruktúrami. Individuálny producent drevnej suroviny má obvyčajne malý manévrovací priestor pre aktívne ovplyvňovanie trhových vzťahov. Na druhej strane, môže sa za určitých podmienok (technická výnimočnosť smerujúca k nákladovej efektívnosti, významný podiel na trhu, výnimočné trhové informácie a podobne) vyskytnúť dominantný producent, ktorého správanie sa a pozícia na trhu má závažný vplyv na ostatných producentov. Vo vzťahu k trhovým štruktúram však možno konštatovať aj to, že trh s drevom ako komoditný trh sa vyznačuje dlhodobými vzťahmi medzi producentmi a zákazníkmi, v rámci ktorých sú akceptovateľné aj také zmeny, ktoré nie sú bežne prijateľné na iných trhoch.

Konkurencia na trhu s drevom sa sústreďuje hlavne na oblasť cien (cenovej politiky). Príčinou je to, že drevná surovina ako produkt sa vyznačuje minimálnou diferenciáciou (ide o relatívne homogénne produkty), vyrába ju relatívne veľa producentov a obchoduje sa s ňou obvyčajne vo veľkých množstvách. Produkty s takýmito vlastnosťami sa označujú ako komoditné produkty, resp. industriálne (priemyselné) produkty, pretože obvyčajne neslúžia na priamu konečnú spotrebu, ale na ďalšie spracovanie. Vzhľadom na to možno tvrdiť, že lesné podniky sa obvyčajne správajú ako tzv. defenzívne podniky, t.j. také, ktoré zabezpečujú stabilnú ponuku produktov a konkurencia sa zameriava na cenu, kvalitu, dodávku produktov a doplnkový servis (Miles – Snow, 1978). Pre ne je typická tzv. komoditná produktová stratégia, ktorá sa vyznačuje nasledovnými charakteristikami:

- je minimálne orientovaná na zákazníka (hovorí sa tu skôr o odberateľovi),
- jednotliví zákazníci a ich špecifické potreby nie sú presne identifikované, preto pri riadení trhových vzťahov treba sústrediť pozornosť na problémy vymedzenia a segmentácie trhu a hlavne na otázky poznania a hodnotenia odberateľov drevnej suroviny,
- plánovanie sa orientuje na masovú výrobu jednotlivých produktov,
- rozhodovanie o cenách je najdôležitejším rozhodovaním, pretože cenová politika je oblasť, na ktorú sa sústreďuje konkurencia na trhu s drevom,
- konkurenčné výhody sa sústreďujú hlavne na oblasť image producenta, výrobných technológií a nákladovej efektívnosti.

3. Pôsobenie ponuky a dopytu na trhu s drevom

Ďalšou špecifickou oblasťou, ktorá výrazne ovplyvňuje charakter trhu s drevom, je pôsobenie ponuky a dopytu. Trh s drevom na strane ponuky je určovaný faktormi, na ktoré možno vplyvať len v dlhodobých horizontoch. Špecifikom ponuky na trhu s drevom v porovnaní s inými produktmi je, že produkcia drevnej suroviny je v prvom rade biologický proces, ktorý je cieľavedome usmerňovaný lesným hospodárom využívajúcim technické poznatky o výrobnom procese a ekonomické poznatky o stave a podmienkach na trhu s drevom. Výška ponuky drevnej suroviny na trhu musí zohľadňovať princípy trvalo udržateľného hospodárenia a v niektorých krajinách sa musí prispôbovať platnej legislatíve, ktorá obyčajne určuje maximálny objem dreva, ktorý je možné za určité obdobie vyťažiť. Takýmito obmedzeniami sa ponuka dreva na trhu stáva neelastickou a zvýšená trhová cena nedokáže motivovať producentov drevnej suroviny k vyšším objemom ťažieb.

Ponuka naráža len na malú elasticitu dopytu (producenti drevnej hmoty môžu len obmedzene reagovať na zmeny dopytu) – v podstate možno uspokojiť akýkoľvek dopyt, ale len za predpokladu určitých (značných) cenových výkyvov, pričom transparentnosť trhu s drevom je v porovnaní s inými trhmi pomerne nízka (Šulek, 1997). Tento fakt je v súlade s jedným z pravidiel, ktoré platia pre cenovú elasticitu odvodeného dopytu a ktoré hovorí, že odvodený dopyt je tým pružnejší, čím je pružnejšia ponuka ostatných producentov (Kasan – Fibírová, 1991). V súčasnosti v súvislosti s ponukou dreva treba brať do úvahy existenciu tzv. inverznej ponuky a veľký význam nadobúda aj internacionalizácia ponuky, čo súvisí s vysokým exportom surového dreva. Inverzný priebeh krivky ponuky vychádza z predpokladu, že podnik si stanoví ako cieľ pokrytie nákladov (resp. určitú úroveň zisku) a na základe zmeny ceny ponúka príslušné množstvo produktov (pri vyššej cene menšie množstvo produktov a pri nižšej cene väčšie množstvo produktov). Okrem toho ponuku dreva (t.j. nezávislosť v rozhodovaní o objeme a štruktúre produkcie dreva) do určitej miery obmedzuje plán starostlivosti o les, ktorý v zásade vymedzuje ponuku rámcovo na obdobie 10 rokov.

Vo vzťahu k dopytu po dreve je dôležité uvedomiť si, že ide o tzv. odvodený dopyt, čo súvisí s charakterom dreva ako komoditného produktu. Dopyt po dreve je teda odvodeným dopytom po výrobkoch z dreva. Rovnako ako pre väčšinu priemyselných tovarov (komodít), aj pre drevo platí, že nie je z prevažnej väčšiny spotrebované priamo konečnými spotrebiteľmi, ale vstupuje vo forme výrobného faktora do výrobnnej spotreby v iných odvetviach, kde je transformované na konečnú produkciu. V najširšom zmysle je tento dopyt odvodený od makroekonomických ukazovateľov (HDP, úrokové miery, výdavky na spotrebu, objem exportu a podobne). V závislosti od týchto ukazovateľov sa tvorí dopyt v jednotlivých odvetviach, ktoré sú odberateľmi výrobkov drevospracujúceho priemyslu, čím je následne ovplyvňovaný dopyt po surovom dreve. Objem dodávok sortimentov surového dreva predstavuje ich dopytované množstvá, pričom pod dopytovaným množstvom surového dreva sa rozumie množstvo, ktoré sú odberatelia dreva počas jednej časovej periódy ochotní a schopní kúpiť (Paluš, 2002).

Dopyt po surovom dreve je potrebné posudzovať vo vzťahu k možnostiam jeho spracovania, teda z pohľadu súčasnej a budúcej veľkosti a štruktúry spracovateľských kapacít v drevospracujúcom priemysle. Tá však musí brať ohľad na sortimentovú štruktúru surového dreva dodávaného na trh, ktorá zodpovedá druhu dreviny, jej kvalite a rozmerom. Za predpokladu existencie dopytu, ktorého štruktúra nezodpovedá aktuálnej ponuke surového dreva, môže dochádzať na trhu k napätiu. Trh s drevom je typickým príkladom trhu, kde nie je možné plne akceptovať požiadavky na strane dopytu, ale skôr sa dopyt prispôbuje štruktúre ponuky.

V súvislosti s princípmi trvalo udržateľného hospodárenia v lesoch sa čoraz viac diskutovanou oblasťou na trhu s drevom stáva certifikácia lesov a tzv. spotrebiteľského

reťazca. Certifikácia lesov sa definuje ako metóda, pomocou ktorej nezávislá tretia strana hodnotí, či obhospodarovanie lesov je v súlade s istými vopred určenými ekologickými, ekonomickými a spoločenskými štandardmi. Význam certifikácie lesov spočíva v overení skutočnosti o pôvode dreva alebo výrobkov z dreva a udelení certifikátu na základe auditu nezávislého orgánu, ktorý dokazuje, že drevná surovina pochádza z lesných porastov, v ktorých sa hospodári trvalo udržateľným spôsobom.

4. Štruktúra trhu s drevom

Trhová štruktúra sa vzťahuje na konkurenčnosť trhového prostredia. Vo všeobecnosti je vyjadrená počtom a veľkosťou ekonomických subjektov na strane ponuky a dopytu, mierou homogenity obchodovaných produktov, stupňom mobility výrobných faktorov vrátane možnosti vstupu do odvetvia a výstupu z odvetvia a stupňom informovanosti o základných trhových podmienkach, ktorými sú ceny, náklady, ponuka a dopyt. Trhovú štruktúru ovplyvňuje geografická fragmentovanosť trhov ako aj produkčné možnosti výrobcov, spotrebné možnosti spotrebiteľov i legislatívne ustanovenia na ochranu hospodárskej súťaže.

Štruktúru trhu s drevom charakterizuje:

- počet a veľkosť dodávateľov, t.j. lesných podnikov,
- počet a veľkosť odberateľov, t.j. priemyselných podnikov (prevažne z odvetvia drevospracujúceho priemyslu) a konečných spotrebiteľov,
- počet a veľkosť sprostredkovateľov v obchode s drevom, t.j. jednotlivých medzičlánkov distribučných kanálov.

Počet a veľkosť lesných podnikov vyplýva zo štruktúry vlastníckych a užívacích vzťahov v lesnom hospodárstve (LH). Lesný fond v SR spravujú subjekty štátneho a neštátneho sektora. Štátne organizácie lesného hospodárstva obhospodarujú aj lesy neštátnych vlastníkov, ktorí si ich z rozličných príčin neprebrali i lesy prenajaté od neštátnych subjektov.

Neštátny sektor tvoria lesy súkromné, spoločenstevné, obecné, cirkevné a lesy poľnohospodárskych družstiev. Právnou formou subjektov podnikajúcich v neštátnom sektore lesného hospodárstva sú pozemkové spoločenstvá (s právnou subjektivitou a bez právnej subjektivity), obchodné spoločnosti (hlavne spoločnosti s ručením obmedzeným) a fyzické osoby zaregistrované ako podnikateľské subjekty (Hajdúchová a kol., 2013). V neštátnom sektore tak v súčasnosti pôsobí veľký počet subjektov, ktorý je výsledkom reštitučných procesov po roku 1991.

Na základe štruktúry vlastníckych a užívacích vzťahov možno konštatovať, že štruktúra trhu s drevom na strane dodávateľov, t.j. lesných podnikov, sa v SR vyznačuje nasledovnými znakmi:

- Dominantné postavenie má štátny sektor lesného hospodárstva, ktorého podiel na obhospodarovaní lesnej pôdy je na úrovni 60 %. Štátny sektor lesného hospodárstva pritom tvorí veľmi malý počet podnikov (tri štátne podniky a jedna príspevková organizácia).
- Naopak, pre neštátny sektor lesného hospodárstva je typické veľké množstvo rôznych vlastníkov, ktorých veľkosť je rádovo menšia ako v prípade štátneho sektora a priemerná veľkosť je veľmi rôznorodá. Počet subjektov, ktoré oficiálne samostatne hospodária na lesnej pôde, je mierne nižší ako počet vlastníkov, ale skutočný počet reálnych užívateľov je výrazne nižší ako počet vlastníkov.
- V porovnaní s lesnícky vyspelými krajinami EÚ je v SR výrazne väčší podiel štátneho sektora. Na druhej strane, priemerná veľkosť subjektov v neštátnom sektore lesného hospodárstva je v SR menšia ako v lesnícky vyspelých krajinách EÚ (Bouriaud et al., 2013).

Vzhľadom na uvedené možno konštatovať, že trhová štruktúra lesného hospodárstva v SR je typickou oligopolnou trhovou štruktúrou, kde popri jednom, resp. niekoľkých dominantných producentoch dreva existuje veľké množstvo menších producentov. Malý počet podnikov produkuje prevažnú časť ponuky odvetvia lesného hospodárstva, pričom majú taký výrazný podiel na trhu, že môžu ovplyvňovať cenu. Oligopolné podniky sa v praxi správajú rozdielne – ak postupujú v zhode, približujú sa k monopolu. Takáto situácia môže na oligopolných trhoch nastať v prípade cenového vodcovstva, keď je v odvetví jeden podnik v postavení uznávaného vodcu. Na trhu s drevom v SR má dominantné postavenie podnik Lesy Slovenskej republiky, š. p., Banská Bystrica, ktorý je na trhu cenovým vodcom, subjekty neštátneho sektora lesného hospodárstva vystupujú ako cenový nasledovník. Ako uvádza Salvatore (1993), monopol a oligopol sú typické formy trhovej štruktúry na komoditných trhoch.

5. Koncentrácia na trhu s drevom

Všeobecná ekonomická teória trhových štruktúr vychádza z predpokladu existencie dokonalej konkurencie, čo v súčasnej ekonomike rozvinutých krajín predstavuje len hypotetickú koncepciu. Skutočné trhové štruktúry sa vyznačujú rôznym stupňom nedokonalkej konkurencie, ktorá charakterizuje stav konkurenčného prostredia. Úroveň konkurenčného prostredia v podstatnej miere určuje práve stupeň a vývoj koncentrácie v odvetví. V hospodárskej praxi má najväčší význam koncentrácia dispozičnej moci (Viestová, 2001), ktorá sa prejavuje v správaní hospodárskych subjektov. Môže byť výsledkom podnikovej i majetkovej koncentrácie, no môže vzniknúť aj právnymi a zmluvnými vzťahmi. Práve takáto koncentrácia vedie k porušovaniu pravidiel hospodárskej súťaže, čo sa môže prejaviť zneužívaním dominantného postavenia na relevantnom trhu.

Ochrana konkurenčného prostredia je v záujme efektívneho fungovania jednotlivých odvetví i celej ekonomiky v dlhodobom časovom horizonte. Na druhej strane, porušenie princípov hospodárskej súťaže môže byť z hľadiska samotných aktérov ekonomicky výhodné. Exaktné vymedzenie a skúmanie koncentrácie v odvetví pomocou kvantitatívnych charakteristík je nevyhnutné pre vytvorenie inštitucionálnych podmienok a legislatívnych záruk ochrany hospodárskej súťaže.

Možno konštatovať, že odvetvie lesného hospodárstva v SR sa vyznačuje vysokým stupňom koncentrácie (Šulek, Paluš, 2003). Rozhodujúcim „zdrojom“ koncentrácie v odvetví lesného hospodárstva je absolútne najväčší lesný podnik na Slovensku – Lesy SR, š. p. Banská Bystrica. Pri jeho vzniku v roku 1999 sa Protimonopolný úrad SR zaoberal možnou koncentráciou a z nej vyplývajúcim potenciálnym zneužívaním dominantného postavenia na trhu v odvetví lesného hospodárstva. V záujme ochrany hospodárskej súťaže je preto nevyhnutné, aby jednotlivé odštepne závody tohto podniku pôsobili na trhu ako samostatné subjekty v zmysle platnej slovenskej obchodnej legislatívy, ako aj v zmysle rozhodnutia Protimonopolného úradu SR. Na druhej strane, možnému zneužívaniu dominantného postavenia na trhu zo strany spomínaného štátneho podniku môžu zabrániť aj neštátne lesné podniky tým, že budú aktívne spolupracovať v obchodnej činnosti.

Dôsledky koncentrácie v odvetví lesného hospodárstva sa môžu na relevantnom trhu negatívne prejaviť vo vytvorení, resp. posilnení dominantného postavenia, ktorého výsledkom sú potenciálne prekážky efektívnej hospodárskej súťaže. V praxi sa to môže prejaviť pri formulovaní zásad obchodnej politiky, ktoré môžu zvýhodňovať, resp. znevýhodňovať určitú skupinu obchodných partnerov účastníkov koncentrácie. Najvýraznejšie je to práve pri určovaní rozdielnych cien rovnakých produktov, prípadne pri určovaní rozdielnych podmienok kontraktnej politiky.

Analýza koncentrácie je východiskom pre formulovanie a uplatňovanie zásad politiky ochrany hospodárskej súťaže, ktorej cieľom je podporiť hospodársky rozvoj v prospech samotných producentov, spracovateľov i konečných spotrebiteľov. Je v záujme podnikov obidvoch odvetví – lesného hospodárstva aj drevospracujúceho priemyslu, aby trhové štruktúry v lesnom hospodárstve fungovali čo najefektívnejšie, s minimálnymi poruchami, ktoré sa v normálnom prostredí nedokonalkej konkurencie reálne vyskytujú.

6. Volatilita cien dreva

Fungovanie trhového mechanizmu a teda aj fungovanie trhu s drevom je zabezpečené prostredníctvom cien produktov. Trhová cena je cena, za ktorú sa produkty predávajú na trhu – ako taká sa voľne utvára na trhu v rámci interakcie ponuky a dopytu. Vzájomné pôsobenie ponuky a dopytu teda určuje ceny – v prípade, že sa dopyt rovná ponuke, hovorí sa o rovnovážnej cene, v opačnom prípade je trhová cena vyššia alebo nižšia ako rovnovážna cena. Keďže stav rovnováhy je jav na trhu veľmi vzácny a výnimočný (považuje sa skôr za teoretický koncept), aktuálna trhová cena je obyčajne viac alebo menej odlišná od rovnovážnej ceny. Vzhľadom na to, že princíp fungovania trhového mechanizmu je založený na tom, že trhová cena inklinuje k rovnovážnej cene, trhové ceny v skutočnosti nie sú stále a menia sa podľa aktuálnej situácie na trhu.

Nestálosť a premenlivosť cien charakterizuje volatilita cien. Hoci volatilita je pojem, ktorý sa používa hlavne v súvislosti s finančnými trhmi a cenami cenných papierov, v súčasnosti sa skúma aj volatilita cien rôznych produktov na rôznych trhoch.

V trhovom mechanizme sa cena považuje za základný nositeľ informácií pre rozhodovanie. Z tohto pohľadu možno volatilitu považovať za určitú formu trhovej neefektívnosti, pretože vo svojej podstate predstavuje reakciu na neúplné informácie, resp. reakciu na existenciu podmienok neistoty (Vatkin, 2002). Je zrejmé, že prílišná volatilita cien je neracionálna.

Koncept volatility cien vychádza z náchylnosti produktu k cenovým výkyvom. Hlavnou príčinou existencie volatility cien je predovšetkým vecná, časová a priestorová absencia relevantných informácií pre určité trhové subjekty. Na volatilitu cien však vplyvajú aj ďalšie faktory, hoci sami osebe nemôžu byť príčinou jej vzniku. Sú nimi napríklad:

1. charakter trhu – volatilita cien je nižšia na trhoch, ktorých fungovanie je regulované administratívnymi opatreniami,
2. charakter produktu – volatilita cien je vyššia v prípade komoditných produktov,
3. charakter ponuky a dopytu – volatilita cien je vyššia v prípade nízkej elasticity ponuky a dopytu, ako aj v prípade vyššej pravdepodobnosti výskytu nepredvídateľných nepriaznivých javov, ktoré ovplyvňujú výšku ponuky alebo dopytu.

Je zrejmé, že v prípade trhu s drevom je možné očakávať pomerne vysokú volatilitu cien – trh s drevom je úplne deregulovaný a surové drevo je komoditný produkt. Trh s drevom je na strane ponuky určený faktormi, na ktoré možno vplyvať len v dlhodobých horizontoch. Ponuka tak naráža len na malú elasticitu dopytu a producenti drevnej hmoty môžu len obmedzene reagovať na zmeny dopytu, pričom pri snahe uspokojiť zvýšený dopyt dochádza k značným cenovým výkyvom. Navyše, ponuku dreva výrazne ovplyvňujú náhodné činitele (na výšku ponuky dreva výrazne vplyva výška náhodných ťažieb).

Existencia relatívne vysokej volatility cien na trhu s drevom potvrdzuje potrebu získavania a využívania informácií o cenách dreva. Boyd - Hyde (1989) tvrdia, že vzhľadom na to, že ceny dreva sú značne volatilné a oveľa menej stále ako ceny väčšiny ostatných prírodných zdrojov, treba ich sledovať komplexne a hlavne kontinuálne, čím sa môže dosiahnuť výrazné zníženie nestability v obchode s drevom..

7. Záver

Trhové vzťahy v lesnom hospodárstve sú oblasťou, na ktorú sa v súčasnosti sústreďuje veľká pozornosť. Trh s drevom ako komoditný trh je, vzhľadom na nízku diferenciáciu produktov a konkurenciu zameranú na ceny, veľmi náchylný k cyklickým výkyvom. Preto je potrebné venovať sa problematike efektívneho fungovania vzťahov na trhu s drevom v nadväznosti na možnosti hodnotenia stavu podnikateľského prostredia tak, aby sa vytvorilo transparentné trhové prostredie a následnému bola zabezpečená dlhodobá ekonomická prosperita a konkurencieschopnosť lesných podnikov i spracovateľov dreva.

PodĎakovanie

Táto publikácia vznikla s podporou projektu VEGA 1/0688/16 Ekonomické a právne podmienky trvalo udržateľného využívania lesov verejnosťou (podiel 50 %) a projektu VEGA 1/0570/16 Matematické modelovanie špecifického rizika hospodárenia na lesnej pôde (podiel 50 %).

Literatúra

- [1] Boyd, R. G. – Hyde, W. F., 1989. Forestry Sector Intervention: The Impact of Public Regulation on Social Welfare. Iowa State University Press, Ames, 1989, 295 pp.
- [2] Bouriaud, L. et al., 2013: Governance of private forests in Eastern and Central Europe: an analysis of forest harvesting and management rights. In Annals of forest research: journal of forestry and environmental sciences. 2013. Vol. 56, s. 199--215. ISSN 1844-8135.
- [3] Hajdúchová, I. – Giertľiová, B. – Dobšínská, Z., 2013. Vplyv výberu právnej formy podnikania na výšku daňového a odvodového zaťaženia podnikateľského subjektu. In Zborník príspevkov z vedeckých seminárov katedier v akademickom roku 2012/2013. 2013. s. 17--26. ISBN 978-80-970422-5-7.
- [4] Kasan, J. – Fibírová, J., 1991. Ceny a cenová politika. ALEKO, Praha, 1991.
- [5] Miles, R. E. – Snow, C. C., 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill, Inc., New York, 1978, 274 pp.
- [6] Paluš, H., 2002. Modelovanie dopytu po výrobkoch z dreva na trhu v SR. Vedecké štúdie 3/2002/A, TU Zvolen, 2002, 49 s.
- [7] Salvatore, D., 1993. Managerial Economics in a Global Economy. McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1993, 722 pp. ISBN 0-07-112830-1.
- [8] Šulek, R., 1997. Vytvorenie marketingového informačného systému v lesných podnikoch. In: Zborník MVK Les – Drevo – Životné prostredie '97, Sekcia č. 7: Riadenie lesníckych a drevárskych podnikov v podmienkach trhovej ekonomiky. Vydavateľstvo TU, Zvolen, 1997, s. 177 – 184.
- [9] Šulek, R. – Paluš, H., 2003. Analýza koncentrácie v odvetví lesného hospodárstva SR. In: Acta Facultatis Forestalis Zvolen, XLV, 2003, s. 425 - 432.
- [10] Tordjman, H., 1998. Some General Questions about Markets. Interim report IR-98-025/May, IIASA, Laxenburg, 1998, 28 pp.
- [11] Vatkin, S., 2002. The roller coaster market on volatility and risk. United Press International, 2002, www.upi.com.

- [12] Viestová, K., 2001. Teória obchodu. Sprint, Bratislava, 2001, 208 s. ISBN 80-88848-88-1.

Kontakt

Ing. et Ing. Ján Lichý, Ph.D.
doc. Mgr. Ing. Rastislav Šulek, PhD.
Katedra ekonomiky a riadenia LH
Lesnícka fakulta TU vo Zvolene
T. G. Masaryka 24, 960 53 Zvolen
Slovenská republika
e-mail: jan.lichy@tuzvo.sk
e-mail: rastislav.sulek@tuzvo.sk

A ROLE AND USAGE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN INTERNAL AUDIT

ROLE A VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V INTERNÍM AUDITU

Vlasta Svata¹, Josef Mukšnábl²

ABSTRACT

Usage of ICT (Information and Communication Technology) e.g. in form of CAAT or other sophisticated tools has been becoming an integral part of internal auditing processes throughout time. It had already been reflected in Standards and in reality it is helping internal auditors around the world to perform audits in more effective, efficient and reliable manner. The benefits the ICT usage brings are numerous. The most significant are an ability to quickly check/analyze huge amounts of data (via GAS), a better planning and a full and detail management control over Audit Plan and particular Audit Engagements. However the usage of ICT is often accompanied by numerous troubles causing that not all implementations of ICT are successful and overall level of acceptance is not as high as we would expect. Despite these difficulties the shift towards CAAT and other sophisticated concepts in which ICT usage plays a central role (e.g. continuous assurance/auditing) is evident and a must in order to successfully meet current and new upcoming challenges of internal audit profession.

KEY WORDS

Internal Audit, Internal Auditing, Information Technology, Computer-Aided Auditing, Audit Engagement Management Software, Internal Audit management, audit management tools, CAAT, CAAT software, CAATT, Technology-based Audit Techniques, continuous assurance, continuous monitoring, continuous auditing.

JEL CLASSIFICATION

M4, M42, H83, D8, L86, O32, O350

1. Introduction

For the last 25 years we have been witnessing not only in the region of Central and Eastern Europe, but worldwide a massive spread of ICT technologies and concepts into all fields of human activities, into all kinds of industries bringing along new incredible opportunities, transformations and connotations. Despite the fact that a lot of these new revolutionary technologies, concepts and changes do not persist for long time (e.g. they vanish within several months, 1–2 years the latest) many of them stay leaving the overall effect on industries, business environment and communication simply impressive. These days a routine, day-to-day computer (& related software) usage and management is a key pre-requisite for all administrative, technical and scientific activities. Especially for the latter ones it is rather a must. The internal audit does not stay apart from this development. It is quite the opposite despite it has still been viewed by many as rather an old-fashioned than dynamic discipline. The benefits coming from wise, balanced usage of software support in internal audit are evident and can be a real booster in terms of its overall quality and value added. The

¹ Doc. Ing. Vlasta Svata¹, CSc. (KSA, VŠE, vlasta.svata@vse.cz)

² Ing. Josef Mukšnábl (KSA, VŠE, muknsj@vse.cz)

overall level of adoption and its depth is of course gradual and diverse depending on many factors e.g. on country (its legislative, regulatory framework), industry, the local audit approach/process, audit team size, audit engagement nature/purpose and other audit engagement's particular conditions etc. however as a trend it is already here with all the pros and cons it has been bringing together. Let's now look in detail at particular aspects related to usage of ICT in internal audit and connected inevitable challenges.

2. ICT's position within internal audit

Before the detail analysis of reasons and benefits leading to ICT usage in internal audit let's check first the position and compliancy of ICT usage with current basic internal audit concepts expressed via “International Professional Practices Framework” (“International Professional Practices Framework (IPPF),” n.d.) and via “International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing” – so called Standards (11). To no surprise, the Standards during their evolution noted the existence of ICT and benefits coming from ICT usage and reacted to that appropriately. However it is also true that the ICT usage in internal audit is not result coming just from pure ICT existence but it is closely related with inner internal audit profession evolution and growing complexity of internal audit tasks throughout time. The internal audit from the beginnings of its existence developed from simple tasks e.g. “Checking of the accounting records” or “Evaluation of conformity” to far more complex tasks like “Managing financial risks” or continuous assurance concept (13, p. 1). It's just natural that means used had to adjust the complexity of the tasks accordingly.

In terms of ICT usage there are several places within existing IPPF and Standards in which ICT usage in internal audit is directly mentioned. Namely:

- In IPPF
 - Supplemental guidance – all Practice Guides (GTAGs) especially
 - GTAG 16: Data Analysis Technologies (12)
 - GTAG 13: Fraud Prevention and Detection in an Automated World (2)
 - GTAG 3: Continuous Auditing: Coordinating Continuous Auditing and Monitoring to Provide Continuous Assurance (1)
- In Standards
 - 1210 – Proficiency
 - 1210.A3 – Internal auditors must have sufficient knowledge of key information technology risks and controls and available technology-based audit techniques to perform their assigned work. However, not all internal auditors are expected to have the expertise of an internal auditor whose primary responsibility is information technology auditing. (11, p. 6)
 - 1220 – Due Professional Care
 - 1220.A2 – In exercising due professional care internal auditors must consider the use of technology-based audit and other data analysis techniques. (11, p. 6)
 - 2110 – Governance
 - 2110.A2 – The internal audit activity must assess whether the information technology governance of the organization supports the organization's strategies and objectives. (11, p. 11)
 - 2120 – Risk Management
 - 2120.A1 – The internal audit activity must evaluate risk exposures relating to the organization's governance, operations, and information systems regarding the:
 - Achievement of the organization's strategic objectives;
 - Reliability and integrity of financial and operational information;

- Effectiveness and efficiency of operations and programs;
 - Safeguarding of assets; and
 - Compliance with laws, regulations, policies, procedures, and contracts. (11, p. 12)
- 2130 – Control
 - 2130.A1 – The internal audit activity must evaluate the adequacy and effectiveness of controls in responding to risks within the organization’s governance, operations, and information systems regarding the:
 - Achievement of the organization’s strategic objectives;
 - Reliability and integrity of financial and operational information;
 - Effectiveness and efficiency of operations and programs;
 - Safeguarding of assets; and
 - Compliance with laws, regulations, policies, procedures, and contracts. (11, p. 12)

Also Standards define terms “Information Technology Controls”, “Information Technology Governance” and “Technology-based Audit Techniques”. (11, p. 21 and p. 23)

As we can see the ICT usage in internal audit is something with which it is counted, something which is fully supported. The overall approach chosen during incorporation of ICT usage into IPPF and Standards is not strict and is balanced, in our opinion. On one hand as stated in the 1210.A3 it is a must for every internal auditor to have/to poses ICT knowledge and techniques that will allow him to handle the audit engagement appropriately on the other hand the scale of knowledge demanded does not expect every internal auditor to be narrowly specialized only on ICT or having expert detail knowledge at such level. Key principles/risks/controls are enough. Similarly the usage and application of the use of technology-based audit techniques as expressed in 1220.A2. It is not a dogma to be used everywhere and every time but rather a reminder not to forget to consider and use CAATs when it is most beneficial and appropriate. There might be situations in which use of CAAT is not needed, is no easily applicable or not applicable at all. Also there is no direct obligation to use any Audit Engagement Management tool for in order to meet management or qualitative requirements. The other cases of ICT usage as mentioned in 2110.A2, 2120.A1 and 2130.A1 reflect the spread of ICT within companies and their impact on company governance, risk management and internal control system.

In terms of real life application the Practice Guides from IPPF are very good start point for ICT/CAAT application. E.g. (12) explains whole rationale behind ICT usage in internal audit, benefits the wise usage can bring, a data lifecycle within the audit, requirements for tools and appropriateness of their usage, potential pitfalls, tools selection based on the nature of the audit task and link to continuous auditing/monitoring. The (2) then deals in detail with continuous auditing and continuous monitoring concepts.

3. Reasons leading to ICT usage in internal audit

The reasons leading internal auditors to ICT usage are various. Some of them come from the inner internal audit profession development and expectations set on internal audit, the others are results of changes/trends outgoing in external (non-Internal Audit) world. What’s typical for the current world is that both these types of the changes tend to be more and more complex and are happening with incredible speed comparing to situation a few decades ago.

Out of changes related to internal audit profession development I’d like to specifically mention

- Standards’ built-in imperative for proficiency, due professional care, learning and quality improvements (e.g. as expressed in Standards 1200 and 1300)
- high accountability of internal audit in combination with broad scale of internal audit activities/roles (protector, educator, advisor) and expected future ones
- an urgent need for tight cooperation or even organizational/functional merge with other related control functions (e.g. risk management, fraud, compliancy etc. in order to improve usage/coordination of defense lines)
- an emerging need for continuous assuring.

Out of external changes/trends having impact in internal audit’s activities I’d like to specifically mention

- legal/governmental and regulatory changes (general or industry specific often bringing along higher volumes of tasks to be processed or increase complexity of older tasks that have been continuously performed)
- growing complexity of businesses (and related requirements for governance and control. Companies are getting bigger and bigger either through local and international acquisitions and mergers or through entering new industries/fields.)
- growing technological complexity (lot of systems/large volumes data/fast exchange of data and information)
- an increase of IT and cyber-security related risks/threats (technological complexity, data leakage, espionage etc.).

The effects of all above mentioned changes result into

- demand for higher number of audit engagements (but with no quality deterioration)
- growing complexity of audit engagements
- need to process bigger and bigger volumes of data in order to be able perform particular engagements in line with Standards (as expressed in e.g. 2300, 2310, 2320)
- increased requests for audit engagement’s management (communication, sharing, performance, tracking etc.)

In handling all these requirements very often ICT can significantly help if wisely used. The concept “audit smarter not harder” appears and begins to resonate within internal audit community.

4. ICT in internal audit

The Standards (11) define the term “Technology-based Audit Techniques” as “Any automated audit tool, such as generalized audit software, test data generators, computerized audit programs, specialized audit utilities, and computer-assisted audit techniques (CAATs).”

The similar definition of CAAT can be found in (7). It splits CAATs into

- generalized audit software (GAS)
- customized queries or scripts
- utility software
- software tracing and mapping
- audit expert systems

The **Generalized Audit software (GAS)** is a software capable to process and analyze large volumes of data, according to specific audit requirements. The representants of such software include tools such as [ACL Analytics](#), [IDEA Data Analysis](#), [Arbutus Analyzer](#) or

Teammate Analytics. The software can be in a form of standalone solution or as a plugin into existing tools e.g. MS Excel.

Customized queries or scripts include in-house developed scripts (e.g. Unix Shell scripts, MS Powershell scripts, PL/SQL scripts etc.) used in situations where standard means are not applicable or overrated for particular tasks.

Utility software: software for system checking, testing, analysis, one or multi-purpose.

Software tracing and mapping application software, mapping data flows within various applications, in computer networks even code comparison.

Audit expert systems “help auditors during decisions” include software for risk analysis, network monitoring or general models for IT or security evaluation. They are based on automated retrieval of data and monitoring of suspicious operations. E.g. AudES (17).

These days becomes very popular also usage of **Audit Engagement Management** tools allowing Chief Audit Executives to fully, safely (from functional and security point of view) manage electronic workpapers related to particular Audit Engagements. With help of these integrated tools may managers or Chief Audit Executives manage and control everything from Audit plans’ creation, particular engagements incl. staffing, time planning, document workflow, to follow-ups and even performance evaluation and reporting. There are many such tools available at the market e.g. [ACL Audit Management](#), [Teammate](#), [AuditDesktop](#), [AuditPro](#), [Pentana](#) and many others.

The other “trend is integration of these Audit Engagement Management tools with other functionalities modules going beyond traditional CAAT” (15, p. 164). E.g. in the latest edition of ISACA’s ITAF (IT Assurance Framework) special guideline Use of Computer-Assisted Audit Techniques is missing and usage of CAAT is spread primarily among the Performance Guidelines 2205 Evidence and 2207 Irregularity and Illegal Acts.

Furthermore in (4, p. 7) the results of answers to the research question: “What is the extent of activity for your internal audit department related to the use of the following information technology (IT) tools and techniques?” are presented (see Figure 1 for details)

Figure 5

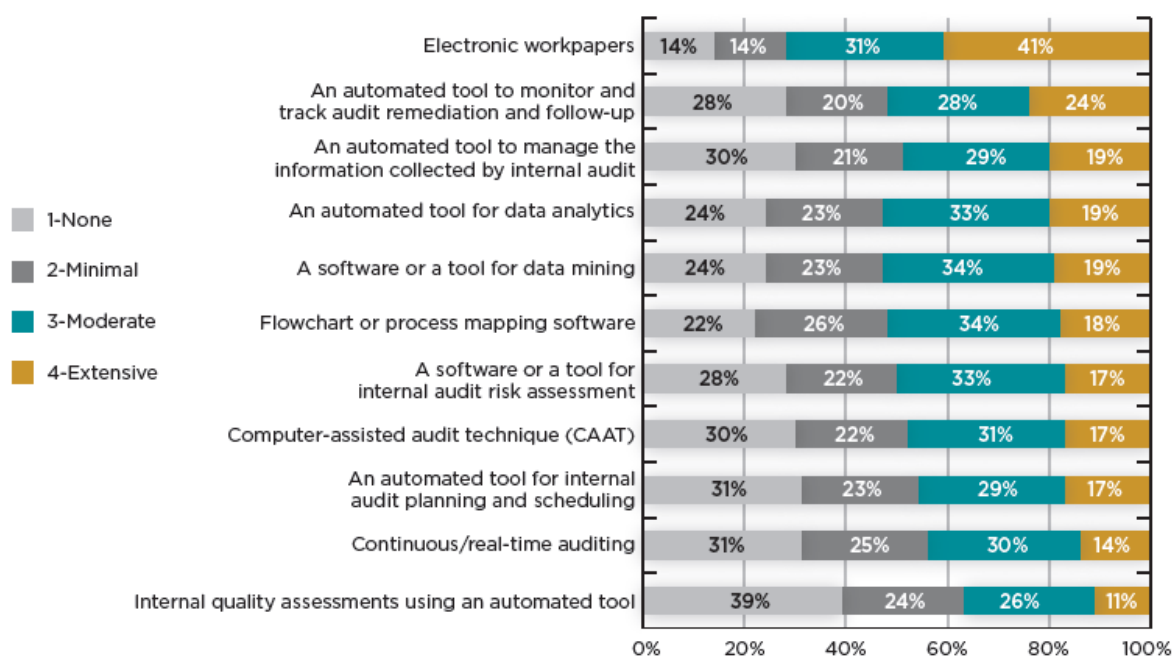


Figure 1: Current Use of IT Tools and Techniques by Internal Audit (4, p. 7)

From the Figure 1 it is apparent, that CAAT tools represent just one possibility from many other available advanced IT techniques and tools.

4.1 Benefits coming from ICT usage

Benefits coming from ICT usage are evident and numerous. E.g. in terms of CAAT/generalized audit software, the tools allow to quickly

- query structured and semi-structured data from a range of sources
- stratify, sort or group data according several existing or calculated criterias
- identify missing values, records or duplicated records
- perform various datatypes conversions, automatically or based on defined rules fix broken values
- derive sample data based on proved methods e.g. Monetary Unit Sampling, systematic sampling or random sampling
- analyze the most common types of data (e.g. accounting data – payables, receivables, inventory, general ledger etc.)
- use enhanced statistical methods and calculations

resulting into

- **increasing of testing accuracy/reliability**
- **analyzing not just sample but whole data** gathered during audit

Similarly e.g. in terms of overall Audit or Audit Department management the Audit Engagement Management tools allow

- work with risks and its evaluation, support creation of audit risk-based plan
- fully customize follow used audit process/approach in particular company
- fully plan, execute, review and monitor particular audit engagements
- report and evaluate performance of audit teams and individuals

The ICT usage allows internal auditors to get rid-of boring, routine, difficult tasks and focus on outcome, on the essence of the audit activities. In addition it allows to think bigger and better focus on improvements and upcoming trends and shifts in internal audit profession development e.g. on continuous auditing³ for which a CAAT usage or data-mining are the cornerstones. However it is still need to bear in mind is that ICT is for internal audit just a mean not an ultimate goal.

4.2 Troubles and pitfalls on the way

Despite its many benefits the adoption of ICT (in its various) is not as quick and common as it could seem. However as visible from survey conducted by The IIA Research Foundation in 2015 amongst 14 518 participants (internal auditors) from 166 countries around the world the overall trend is ICT-adoption favorable – it is growing. The only exception is CAAT which may be explained by “a change in the scope and usage of the term CAAT in the past decade” (4). (For details see picture 2).

³ Continuous auditing is achieved through ongoing risk and control assessments enabled by technology-based audit techniques such as generalized audit software, spreadsheet software or scripts developed using audit-specific software, specialized audit utilities, CAATs, commercially packaged solutions, and custom-developed production systems. (1, p. 4)

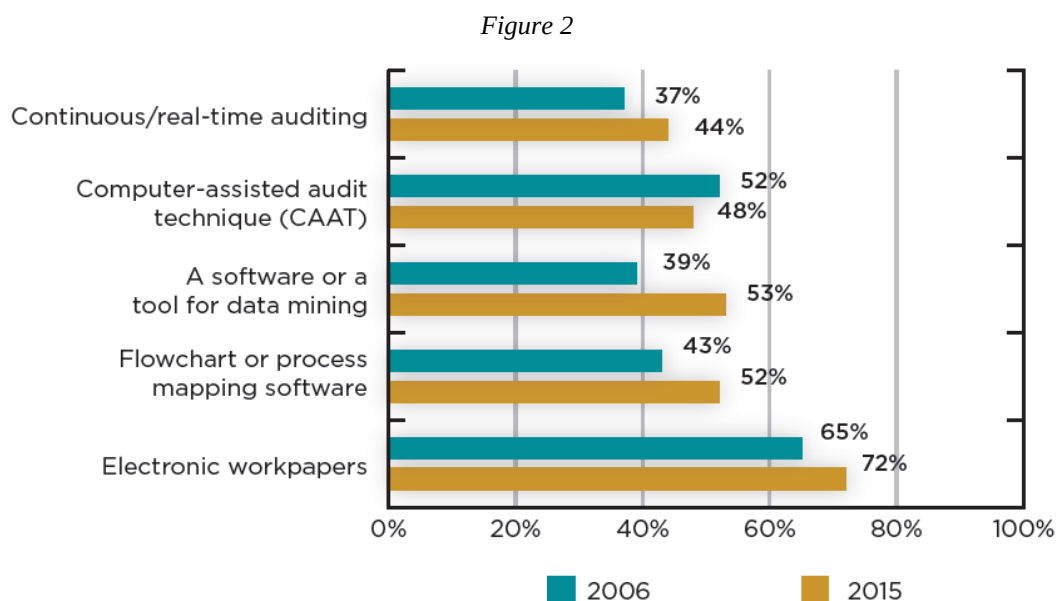


Figure 2: Increase in Internal Audit Use of Technology Tools (4, p. 9)

Rather slow adoption of ICT in internal audit departments might be explained by several reasons. First, shift from no/limited usage to regular extended ICT usage or even continuous auditing requires a significant shift in “mind-set” of internal audit function and management. Second there are several problematic parts that must be solved before or with implementation of strong CAAT/continuous auditing usage. The most commonly mentioned in literature and case studies include:

- Purchase price and price for customization and maintenance.
- Tools’ complexity resulting sometimes in limited usage of available features or very Long learning curve (=additional costs). Any changes in tools may be very costly too.
- An access to live data (typically read only).
- Detail knowledge of data to be analyzed (namely location of appropriate data sources – databases, tables, attributes and their meanings)
- Missing appropriate IT skills within the audit team

Because of these constraints broad scale of Auditing Tools and Techniques can be found more likely in larger audit departments (companies) as visible at Figure 3.

Figure 3

Internal Audit Use of Auditing Tools and Techniques by Audit Department Size
Percentage of Departments

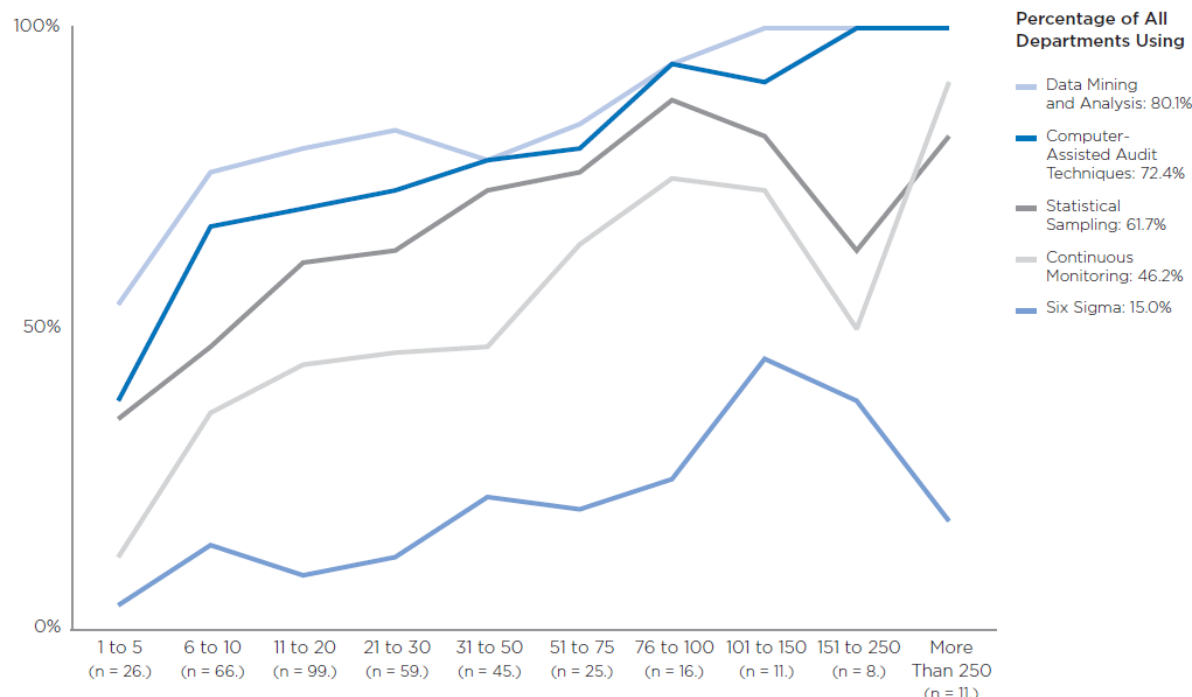


Figure 3: Internal Audit Use of Auditing Tools and Techniques by Audit Department Size (4, p. 9)

Apart from the commonly known and mentioned problems we'd like to first mention based on my experience some others we found very important to consider which are not so frequently mentioned:

- Stable, consolidated, common, audit process must be in place. This is something which is sometimes omitted from when considering CAAT/continuous auditing concept implementation but very profound. The typical assumption that just because there will be a universal tool in place it will be possible to consolidate everything is simply wrong. IT tools should be customized according the reality not vice versa. Pure IT driven projects do not work.
- Solution proportionality must be considered. Sometimes can be implementation of CAAT or Audit engagement Management tool counter-productive. E.g. for small audit teams a combination of common IT tools with in-house developed platform for audit management can be far more effective in terms of operation and value added than remote communication with complex audit engagement management system in other country.
- Centralization/decentralization issue. Once robust Audit Engagement Management is in place it is good to know what are the common parts and which parts can be customized for each participant (e.g. branch in different country). The common tool is a solid base for unification and centralization but it should not be hammer that breaks working things.
- Legislative constraints. Usage of Audit Engagement Management may be sometimes limited by legislation in given country e.g. in terms of personal data and individual performance. Despite the fact that data is available, you can easily extract and analyze them you simply can't by law and some features must be off.

5. Conclusion

The start of ICT usage in internal audit has been appropriately noted and reflected in IPPF/Standards and already transferred to daily practice. The benefits coming from ICT usage are described and known as well as implementation/usage challenges. From surveys made it is apparent that there is still a potential for growth – “Data shows that internal audit use of technology in the audit process continues to grow, but there is room for improvement. For example, the use of software tools for data mining increased by 14% among survey respondents from 2006 to 2015. However, fewer than 4 out of 10 chief audit executives (CAEs) worldwide feel their departments' use of technology is appropriate or better.” (4, p. 7). Now it is up to particular Chief Audit Executives which way they choose to go. Whether they choose keep “status quo” or will be courageous. Good Luck.

Acknowledgement

This paper was created as an outcome of complementary research related to in-process doctoral thesis on “Internal audit and its state in the Czech Republic”.

References

- [1] Ames, B.C., D’Cunha, R., Geugelin-Dannegger, P., Millar, P.B., Rai, S., Robertson, A., Steeves, T., 2015. Continuous Auditing: Coordinating Continuous Auditing and Monitoring to Provide Continuous Assurance, Global Technology Audit Guide (GTAG®) 3. The Institute of Internal Auditors.
- [2] Askelson, K., Lanza, R., Millar, P.B., Prosch, M., Sparks, D.E., 2009. Fraud Prevention and Detection in an Automated World, Global Technology Audit Guide (GTAG®) 13. The Institute of Internal Auditors.
- [3] Audit’s Use of Data Analytics: A look at the ACL Application, 2012. . Corporate Executive Board.
- [4] Cangemini, M.P., 2015. Staying a Step Ahead: Internal Audit’s Use of Technology (CBOK Report), Global Perspective Practitioner Series. The IIA Research Foundation.
- [5] Dugas, D., 2007. Computer Assisted Audit Tools.
- [6] Fasua, K.O., 2013. Using CAATs to support audit tasks.
- [7] G3 Use of Computer-Assisted Audit Techniques (CAATs), 2008.
- [8] Harrington, L., Piper, A., 2015. Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit (CBOK Report), Global Perspective Practitioner Series. The IIA Research Foundation.
- [9] Institute of Internal Auditors, Research Foundation, 2010. The IIA’s global internal audit survey: a component of the CBOK study.
- [10] International Professional Practices Framework (IPPF) [WWW Document], n.d. URL <https://na.theiia.org/standards-guidance/P.s/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx> (accessed 3.20.16).
- [11] International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2012.
- [12] Lambrechts, A.J., Lourens, J.E., Millar, P.B., Sparks, S., 2011. Data Analysis Technologies, Global Technology Audit Guide (GTAG®) 16. The Institute of Internal Auditors.
- [13] Munteanu, V., Zaharia, D.L., 2014. Current Trends in Internal Audit. Procedia - Social and Behavioral Sciences 116, 2239–2242. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.551
- [14] Pett, J., Feely, J., Hubble, M., Jain, P., Person, R., Snyder, T., Nayar, M., 2015. 2015 State of the Internal Audit Profession Study: Finding True North in a period of rapid transformation (Study).
- [15] Svatá, V., 2012. Audit informačního systému. Professional Publishing, Praha.
- [16] Tingquist, B., 2013. State of the Internal Audit Function: Results from the 2013 Budget and Head Count Benchmarking Survey. CEB Audit Leadership Council.
- [17] Tsudik, G., Summers, R., 1988. AudES - an Expert System for Security Auditing, in: In Proceedings of the AAAI Conference on Innovative Application in Artificial Intelligence. pp. 89–93.

Contact

Doc. Ing. Vlasta Svatá CSc., Ing. Josef Muknsnábl
University of Economics in Prague, Faculty of Informatics and Statistics
Náměstí W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3
E-mail: vlasta.svata@vse.cz/muknsj@vse.cz (josef.muknsnabl@protonmail.com)

ETHICAL AND LEGAL SOURCES OF CORPORATE REPUTATION RISK

Danuta Sz wajca¹

ABSTRACT

The reputation of the company is exposed to a number of internal and external threats. The crisis of reputation can cause both sudden and unpredictable events in the environment, wrong management decisions, mistakes employees, as well as against the law or the ethical standards of action and behavior. A major challenge for management is then to rebuild the credibility and confidence of stakeholders. This process is particularly difficult in the case of a crisis of ethical and legal ground when they were violated universally applicable standards and values.

The aim of this article is to identify the specifics of ethical and legal sources of reputation risk in the context of its rebuilding process, which on the basis of the concept of a learning organization requires a double loop learning.

KEY WORDS

Corporate reputation, reputation risk, crisis management

JEL CLASSIFICATION

M14, M31

1. Identification of reputation risk sources

1.1 Classification of risk sources

Reputation is considered to be a very valuable, but also a very sensitive company resource. It is built on the basis of positive relationships with different groups stakeholders by identifying and meeting their expectations. It may be harmed by any unexpected external event: natural disaster, traffic accident, ecological catastrophe, breach of business partner's contract, terrorist attack, unfavorable opinion in the media, rumor or slander, as well as internal one: workplace accidents, poor management decision, employee error, unfair marketing practice. Therefore, the sources of reputation risk are generally divided into external and internal ones.

The most common and recognized classification of reputation risk sources by the experts in the field of risk management, was developed by Brady and Honey (2007, pp. 19-21). They have identified the three following categories of risk:

- cultural (legal and ethical) – related to law violation (e.g. tax fraud, embezzlement, corruption, mobbing) and violation of ethical norms existing in society (e.g. dishonesty, lie);
- managerial (executive and operations) - due to bad decisions of corporate management or the errors and negligence of employees;
- external (associations and environment) - is caused by mistakes and breach of the terms of contracts by business contractors or force majeure (fire, flood, robbery, terrorist attack, etc.).

¹ Danuta Sz wajca, dr hab., Silesian University of Technology, sz wajdan@poczta.fm

A slightly different division is offered by Coombs (2007, p. 168), taking into account the possibility of unpredictable threats and how the organization may contribute to its occurrence. He divided crisis situations into three groups:

- 1) independent from the power and activities of the organization (natural disasters, gossip and slander, violence in the workplace, attacks of foreign enemies) - the organization is a victim of the crisis;
- 2) dependent, but not intentional and unpredicted by the organization (accidents due to equipment failure, product defects caused by technological malfunction, inappropriate management decision e.g. based on wrong forecasts) - the organization led to the crisis by chance;
- 3) dependent and caused by the organization (accidents and product defects caused by people errors and negligence, board lies and deception, law violation) - the organization takes actions leading to crisis in a more or less conscious way.

When analyzing the sources of reputation risk, taking into account both divisions, each group can be assigned to a different level of corporate responsibility that generates a different scale of threat to corporate reputation (Table. 1).

Tab. 1. The level of reputation risk depending on the source of the crisis situation

Sources of crisis situation	Dependence on company	Scale of responsibility assigned	Level of reputation risk
<i>External (associations and environment)</i>	<i>Independent and involuntary</i>	<i>Small</i>	<i>Low</i>
<i>Managerial (executive and operations)</i>	<i>Dependent, but not intentional</i>	<i>Large</i>	<i>Average</i>
<i>Cultural (legal and ethical)</i>	<i>Dependent and intentional</i>	<i>Large</i>	<i>High</i>

Source: own work

As it is indicated in the table, the lowest reputation risk refers to external, relational and environmental causes. The proper company response to crisis, skillfully undertaken, transparent communication with stakeholders, active participation in the repair of damage, may not only protect its reputation from deterioration, but also strengthen it (Szwajca, 2013, p. 5).

Moderate, average level of reputation risk is caused by management or employee errors, leading to financial losses, product defects or deficiencies in service. Appropriate corrective actions of the company may lead to full reputation recovery. This is confirmed by examples of reputation crisis of such enterprises as J & J in 1982, Toyota in 2010, Cadbury in 2006.

The highest level of reputation risk and largest scale of responsibility are generated by the legal and ethical sources. It derives from specific features related to their cultural background.

1.2 Characteristics of legal and ethical sources of reputation risk

The strongest negative effects are caused by crises caused by breaking the law and violation of ethical standards. These causes harm reputation the most and generate the greatest risk of its loss. This is confirmed by the opinions of managers in the research by Weber Sandwick (2007). As the greatest threat to reputation they considered: financial irregularities, unethical behavior and executive misconduct - all issues that could be prevented if companies had better controls in place. They mentioned later on: security breaches, environmental

violations, health and safety product recalls. It stems from the fact that the cultural sources of risk are predictable, entirely dependent on the company. This risk can be successfully identified and managed as well as it can be avoided. Rebuilding reputation in this case is very difficult or even impossible. A spectacular example can be a case of energy company Enron Corp., which declared bankruptcy in 2001 because of the practices revealed concerning falsification of data and manipulation of financial reporting. For these reasons, others failed too: WorldCom, Vivendi, Adelphia Communications, Tyco International.

The cultural risk characteristics lie in the fact that its sources refer to a usually aware conduct, deliberate actions, intention to deceive stakeholders. The background of ethical risk is discrepancy between the declared organization's principles and values and its actual actions, what reveals hypocrisy and is more difficult to forget. Legal and ethical causes of reputation crisis affect its foundation, which consists in trust of stakeholders. According to Fombruna and Van Riel (1997, p.10) the basis of reputation are such universal values as credibility, honesty, trust, responsibility - reputation is a collective and subjective assessment of whether the organization is reliable and trustworthy. According to Budzynski (2003, p. 17), the corporate credibility is the degree of trust that various interested parties put in the company, while reputation is a result of credibility, its consequence and fruit. The most important attribute of credibility is honesty and of reputation - a sense of security that it evokes.

2. Trust as a foundation of reputation

2.1 The importance of trust in relationships with stakeholders

Trust is a very important aspect of social and economic life. It refers to the relationship between people and to unpredictable future. According to Sztompka (2007, p. 72) "trust is special, a human bridge to uncertain future of the world in which the central role is played by other people. I cannot enter this bridge because others, though uncertain of their intentions or reactions, are needed by me". It comes from the fact that the people in their actions are condemned to build relationships with other people whose reactions are not always predictable; therefore they act in the conditions of uncertainty and risk. "Acting under uncertainty and lack of control" - says Sztompka - "we take risks, focus on something, accept a bet on uncertain sovereign future actions of other people. (...) So trust is a bet taken in terms of uncertain future actions of other people". Risk elements in trust are emphasized in other definitions. According to one of them, trust is a relationship, having signs of risk, between two entities, one of which is called the trusting and the other the trustee (Grudzewski et al., 2007). Other approaches highlight the element of faith and expectations towards entrusted individuals: it is expectation that the partner can be relied on, honor his/her commitments in a predictable way and that the other party is going to act honestly in the face of various opportunities (Zaheer et al., 1998); it is the belief that the other party will not work against us, will work in a way that is beneficial for us, it will be credible, it will behave in a predictable manner and in accordance with the generally accepted standards (Paliszkiewicz, 2013).

Fukuyama (1997, pp. 36-38) defines trust as a cultural trait affecting the economic sphere. He says that the prosperity of the country and its ability to compete depends on the level of trust in a given society. Trust is part of a binding the community in any successful economic relationship, therefore it constitutes a significant and measurable economic value. Confidence itself is understood as a mechanism based on the assumption that the other members of the community are characterized by fair and cooperative behavior, grounded on commonly designated standards. In this perspective, trust is an important economic category, a resource conditioning the success and prosperity of larger or smaller communities.

Trust as the basis for creating and maintaining relationships is the foundation of the existence and development of any organization. People would not be able to pursue common goals, if they did not trust one another even in a limited scope. Lack of trust implies a permanent mutual control and checking of all the steps. Trust is particularly important in the company activity, not only in establishing cooperation with business partners, but also in the process of building relationships with all stakeholder groups. In the most common model of trust, other party's trustworthiness is judged according to three dimensions: (Dietz and Gillespie, 2012)

- 1) their ability (i.e. technical competence),
- 2) their benevolence (i.e. their motives and interests),
- 3) their integrity (i.e. honesty and fair treatment).

If this assessment is positive, stakeholders are willing to establish a relationship with the company: buy its products and services, invest in its stocks, establish cooperation, get employed, and so on. Thus, businesses can build their credibility / reputation when offering reliable and safe products, professional service, efficient service (ability), taking decisions and acting in the interests of different groups of stakeholders, e.g. CSR, support the development of local initiatives, sponsoring social and cultural initiatives (benevolence), fair and honest approach to employees, partners and competitors (integrity).

This model corresponds to the concept of Schwaiger (2004), who, in his proposal of reputation measurement, points at its two dimensions:

- cognitive (competence), relating to the rational sphere of stakeholders,
- affective (sympathy) concerning the emotional sphere.

In cognitive dimension reputation is assessed on the basis of "hard" elements, which are professional competence, mainly technical and economic enterprises. The elements manifest themselves in the financial results or the level of product quality. In affective dimension the stakeholders evaluate the organization on the basis of feelings that are caused by behavior and the conduct of its members and representatives. Reputation is measured by the level of sympathy, admiration, friendship, etc. Crises of ethical background mostly affect the affective sphere, and therefore are more severe for the stakeholders in the personal, purely human dimension, and depending on the degree of sensitivity can be more difficult to forgive.

2.2 Relationship of business ethics and trust

Many descriptions emphasize the close relationship of trust with ethics. For example, Bugdol (2010) understands trust as the main value of the organization, whose achievement requires a strong foundation of ethics and determines the operating values in management practice. This value affects the economic performance and should be subject to permanent desires and actions. It is the conviction that the measures taken will lead to the achievement of the objectives and obtaining benefits to all stakeholders.

Trustworthy conduct is a core principle in ethics. In many respects, to be ethical is to be trustworthy:

- trustworthiness and ethical conduct share many common themes, including the centrality of values such as integrity, actions matching words, promise fulfillment, trying one's best, showing genuine concern for others and fairness,
- principles of ethics underline and inform our expectations of what constitutes trustworthy behavior,
- to abuse another's trust suggests an "inauthenticity" in the way we have portrayed ourselves that, in many situations, would be unethical,

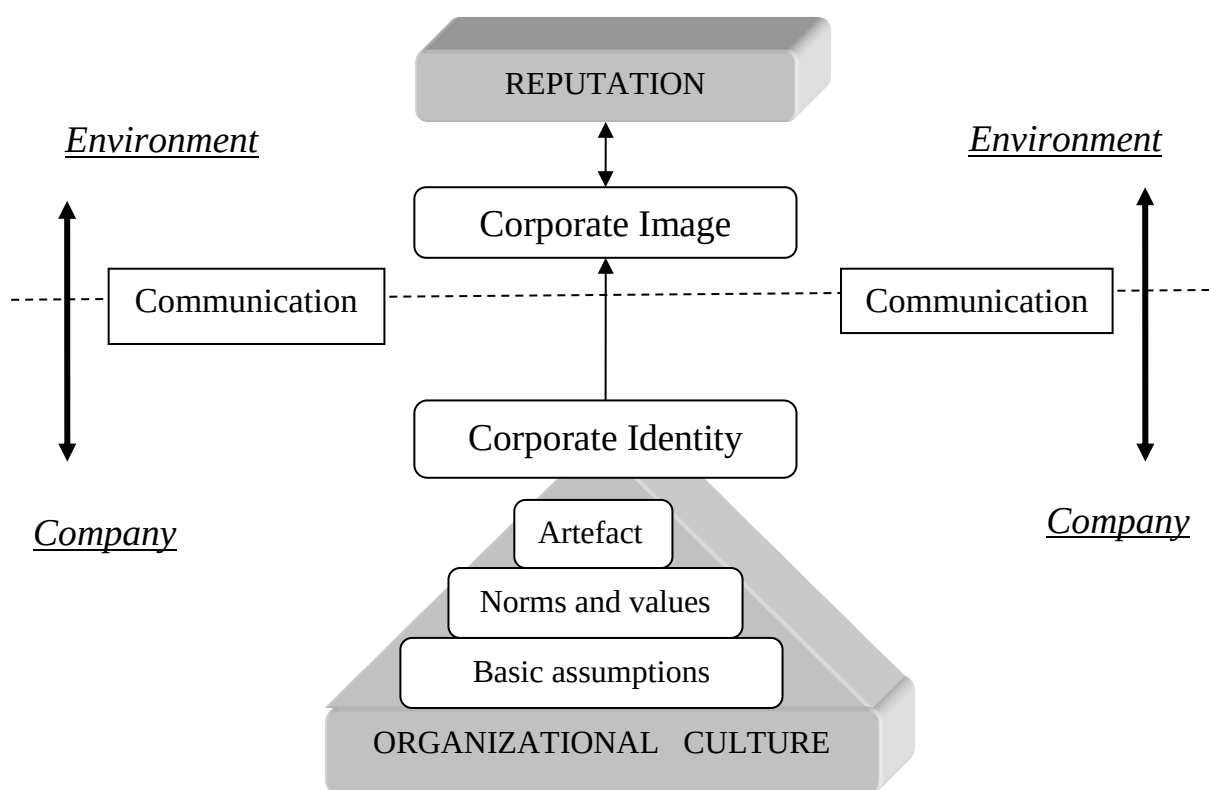
- a reputation for trustworthiness and strong trust relationships are founded on a robust ethical culture, supported by leaders, systems and policies that are designed to nurture employees' trustworthiness and trusting relations at work.

The last mentioned feature points to the fact that trust and corporate reputation built on its ground have a strong core in the organizational culture. According to the concept of Schein (1985), organizational culture is formed from three levels:

- 1) permanent and inviolable basic assumptions in the community,
- 2) relatively stable internal standards and values,
- 3) the most visible and mobile linguistic, behavioral and physical artifacts.

These elements are the basis of corporate identity, that is visual, verbal and behavioral message system that the organization sends to its environment as an expression of its acknowledged values and beliefs. Identity is the basis for creating image in the environment, which in turn is one of the most important elements shaping reputation. In this way, the role of culture in building reputation of the company may be indicated (Fig. 1).

Fig. 1. The role of organizational culture in building the corporate reputation



Source: Sz wajca D., Gąs iorek M., *Kultura organizacyjna jako fundament w budowaniu reputacji przedsiębiorstwa*. [w:] M. Jabłoński, B. Koperski, B. Piotrowski, K. Ciuła-Urbanek (red.): Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne. Wyd. Novum, Krosno 2015, s. 198.

Reputation cannot be identified with image, though it is one of the elements that affect it. Image can be built relatively quickly by the means of marketing and PR, but not reputation. Reputation is built on the basis of the confrontation between words and deeds, declarations and promises of the company with their execution. What distinguishes image from reputation is the experience of customers impressions related to a direct contact with the company, represented by its employees (Sz wajca, 2012, p. 108).

Reputation, as a result of business relationships with stakeholders, is built by people - managers and other employees, guided by the norms and values contained in the organizational culture - they are reflected in reputation. Scandals of legal and ethical background, especially of high importance, cause a violation of the cultural foundations. Rebuilding trust and reputation after such crisis may require a deep verification of the values and norms that the organizational culture is grounded on as well as reconstruction of multiple identity elements.

The problem of rebuilding reputation after crisis can be analyzed in the context of the concept of a learning organization, and within its frames in the aspect of the so-called. single and double learning loop. Single learning loop is related to improving the previous method of performing tasks or achieving the same objectives: "How can we do the same thing better?" The double loop consists in explaining the reasons for learning and the existing tasks and objectives are questioned: "Why do we do it? Should we have other tasks and goals?" (Gladstone, 2004). Due to the fact that the process of rebuilding reputation after ethical and legal crisis brings the previously existing values and norms of behavior to question, it corresponds to a double learning loop (Głuszek, 2011).

3. The problem of rebuilding reputation after crisis of ethical and legal background

3.1 Process of trust repair

The principles and stages of rebuilding reputation after crisis are widely discussed in literature (Referring to considerations over organizational culture it is worth mentioning a proposal by Gillespie and Dietz (2009), who analyzed the problem of restoring confidence of workers. In their approach they proposed a four-stage process of restoring confidence of workers that can be referred to all stakeholders of the organization. The four-stage process covers the next chronological sequences (Fig. 2):

1. The immediate response (in the first 24-72 hours)
2. A thorough and systemic diagnosis of the causes and facilitators of the failure
3. A comprehensive and targeted series of reforming interventions aimed at producing and organizational system that engenders and sustains trustworthiness
4. Regular evaluations of progress.

As it can be seen in the figure, the process consists in conducting fast, transparent, multi-level activities simultaneously in two areas:

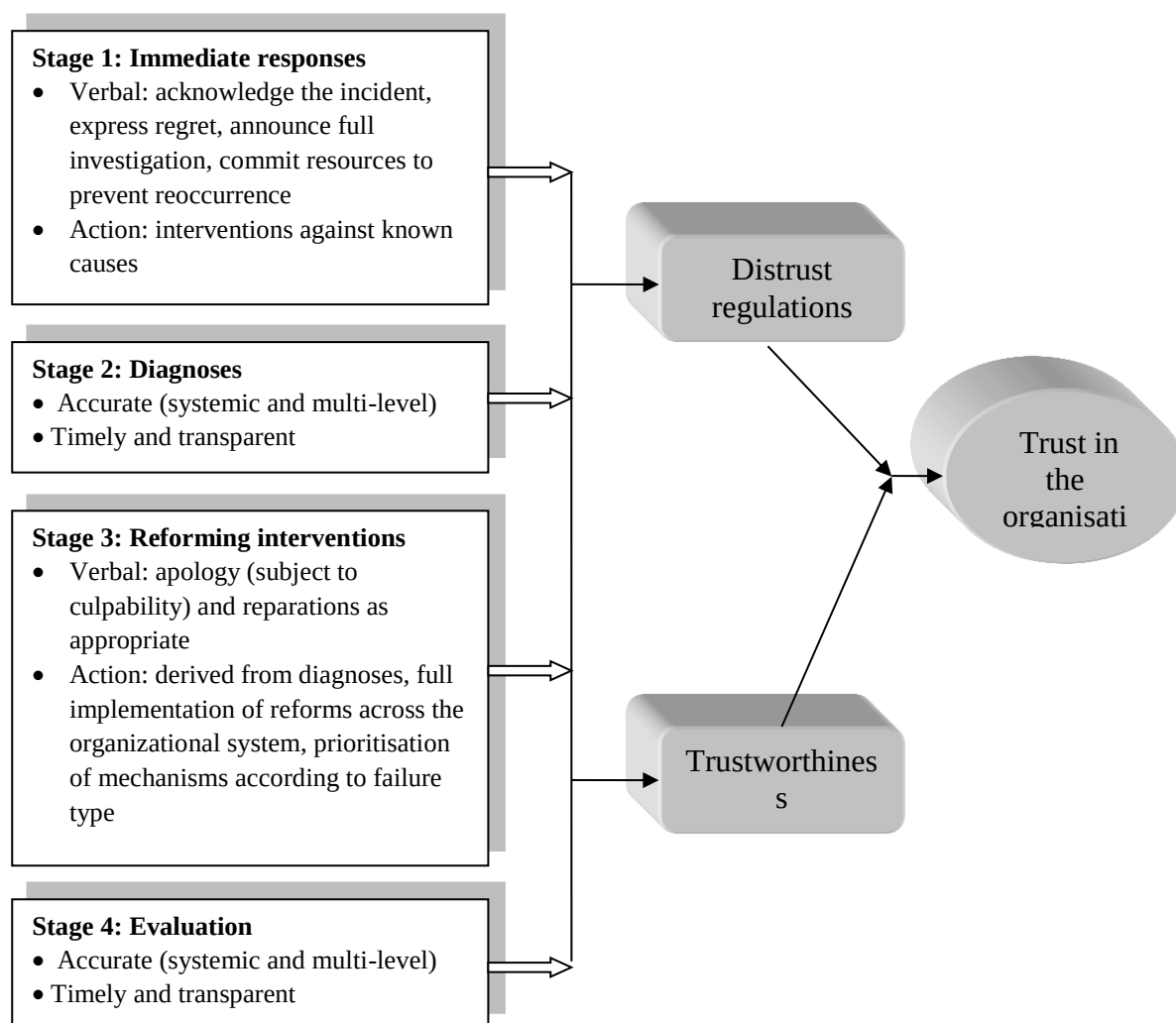
- communication (explanations, declarations, promises),
- real actions (repairing damages, restitution to victims, changing patterns of actions and procedures).

Based on the analysis of corruption scandal of Siemens in 2006, Dietz and Gillespie (2011) formulated the following conclusions about the process of rebuilding trust after a major ethical scandal:

- 1) unethical behavior is very costly (scandal, including the payment of penalty imposed, implementation of the system of prevention from corruption and necessary legal support, it cost the company about 2.9 billion euros),
- 2) too late response, or a lack thereof (the belief that the problem will resolve itself or will go away) gives rise to speculation, guesses, rumors, which further undermines confidence,
- 3) engaging external independent bodies (offices, institutes, auditors) to clarify the situation increases credibility and chances of restoring confidence,

- 4) people responsible for the situation that arose should immediately face the consequences, it means to step down or resign from the post until the situation is resolved,
- 5) time of rebuilding reputation is measured by years, not months,
- 6) voluntary submission to penalty, additional compensation measures are very effective actions, because it shows that the organization is able to draw conclusions and learn from mistakes.

Figure 2: The four-stage process of organisational trust repair



Source: Based on: Gillespie N., Dietz G., 2009. Trust Repair After Organizational-level Failure. *Academy of Management Review*, 34(1), p. 137.

3.2 Case study

An example of a serious crisis reputation of ethical and legal grounds in the recent years is an VW emission scandal from 2015. US Environmental Protection Agency has found that Volkswagen cars sold in the US market had diesel engines installed, which, thanks to the advanced software were able to detect the fact that they were undergoing a diagnostic test. In response they lowered power, which made emissions measurement lower than the actual one. As a result, Volkswagen could add to the list of advantages of their cars also care for the environment, what was fiction, because in fact, emission of nitrogen oxides from cars could

be exceeded by up to 40 times. The problem affected 11 million models of VW and Audi diesel 2.0 TDI ("Dieselgate": kryzys w Volkswagencie oczami specjalistów od komunikacji, 5.10.2015; <http://www.admonkey.pl/Dieselgate-kryzys-w-Volkswagencie-oczami-specjalistow-od-komunikacji-41707.html>)

It should be noted that the enterprises from the automotive industry were undergoing the crises of reputation, but the background was different. Most of them were structural defects (e.g. a defect of the braking system of Toyota or Mercedes E-Class, defective Firestone tires) in the case of VW it was probably a deliberate, intentional act.

It seems that VW has violated all the determinants of trust:

- ability: technical competence is not enough to produce a car compliant with standards,
- benevolence: action taken was only dictated by company's interest (better evaluation of the product from the competition concerning emission), excluding the interests of such stakeholders as customers and local communities (in fact higher emission harms the environment in which clients and their families live),
- integrity: unfair treatment of stakeholders: action with premeditation, fraud and lie.

For the company that has been building a positive reputation for 70 years and has enjoyed a very good reputation in the environment it is a huge blow to image. Marketing and PR specialists quite agree that the crisis will not destroy the brand, but rebuilding trust will be a long, tedious and expensive work. It is estimated that VW is threatened with the highest penalty in automotive history - 18 billion dollars, and all the costs of the "dieselgate" crisis, according to experts, may exceed 80 billion euros (Urbanowicz, 2015).

Success in the process of rebuilding reputation will depend on the way of crisis situation management, and especially, on the success of a long-term strategy of renewal. The first action and reaction of the enterprise was not free of mistakes (<http://psychologiasprzedaży.biz/slabosci-i-bledy-w-komunikacji-keyzysowej-volkswagena-case-study/>). Indeed, representatives of the enterprise issued a statement but they did not admit guilt immediately and apologize. They stated among others: *Volkswagen Group does not tolerate any violations of law. The highest priority of the board is to restore customer confidence and to prevent any damage that might incur. The Group will keep the problem up to date and will inform the public with complete openness about the outcome of the investigation.* VW CEO, Martin Winterkorn, resigned only after three days and that was after a strong intervention from the German Government. In his statement, however, he did not address the causes of manipulation, stating further that he did not know about it. About his resignation he said: *I am doing this in the interests of the company even though I am not aware of any wrong doing on my part.*

In the second step, when the actions should be taken to clarify the situation, to inform the public about the progress of the case and probably refrain from all advertising, at least in the channels of Polish television the vehicles were advertised, which provoked the public to strong reactions (instead of "Das Auto" people began to talk "Das Skandal-Auto").

The third drawback was the passive attitude in the Internet, especially on social networks, which are one of the main communication channels with the consumer car market.

Despite these defects among the marketing specialists there is the opinion that VW has a good chance to rebuild the greatly violated the trust mainly due to the previous, impeccable reputation, which is a kind of airbag for the company. In addition, it is pointed out that this crisis can be a new opening for the company, according to the so-called double learning loop. K. Urbanowicz from Mediapolis agency believes that in order to regain lost honor, VW will have to change radically, in a spectacular way. VW will try to get out of this crisis by turning to ecology. Probably the concern from Wolfsburg will invest in electric cars, which the German automobile industry approaches with a skeptical attitude. VW has a fantastic story to

tell: caught in the act, the world's largest automotive company pleads guilty, apologizes its customers, draws conclusions, and then begins to produce the greenest cars in the world.

4. Conclusions

Cultural, ethical and legal sources of reputation risk differ from management and external ones in the way that they are predictable and dependent on the company, as they usually are related to deliberate violations of ethical standards and legal regulations. Embezzlement, tax fraud, corruption, manipulation of financial results are the most serious threats to reputation. These phenomena affect the fundamental values most on which the reputation is built, that is trust.

Reputation recovery is very difficult, costly and long-lasting - counted in years, not months. A serious ethical scandal undermines deeply embedded inviolable principles and values in the organizational culture. The rebuilding process corresponds to a double learning loop and needs to change some elements of the identity of the company. This process should be conducted in two parallel areas: communication (words and declarations) and real corrective actions (deeds and fulfilling promises). The key importance has a confession and apology and then explanation of all the circumstances, punishment of the guilty ones and compensation for damage.

The presented case of VW shows that even global enterprises, with a long, impeccable reputation are not able to avoid serious mistakes, not only when it comes to violation of ethical standards, but also to crisis management. Experts say that the company has a chance to rebuild reputation, but the process will be long-term and very expensive.

References

- [1] Brady A., Honey G., 2007. *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- [2] Budzyński W., 2003. *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Poltext: Warszawa.
- [3] Bugdol M., 2010. *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [4] Coombs W. T., 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), p. 168.
- [5] Dietz G., Gillespie N., 2011. *Building and Restoring Organizational Trust*. London: Institute of Business Ethics.
- [6] Dietz G., Gillespie N., 2012. The Recovery of Trust: Case studies of organisational failures and trust repair. Institute of Business Ethics. www.ibe.org.uk.
- [7] Fombrun Ch., J., van Riel C. B. M., 1997. The reputation landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), p. 10.
- [8] Fukuyama F., 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [9] Gillespie N., Dietz G., 2009. Trust Repair After Organizational-level Failure. *Academy of Management Review*, 34(1), pp. 127-145.
- [10] Gladstone B., 2004. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.

- [11] Głuszek E., 2011. *Odbudowa reputacji przedsiębiorstwa w następstwie sytuacji kryzysowej*. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4/3, pp. 25-37.
- [12] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2009. *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [13] Paliszkievicz J.O., 2013. *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [14] Schein E., 1985. *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [15] Schwaiger M., 2004. Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study. *Schwalenbach Business Review*, Vol. 56, January, pp. 46-71.
- [16] Sztompka P., 2007. *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo „Znak”.
- [17] Szwajca D., 2012. *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- [18] Szwajca D., 2013. Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy. *Marketing i Rynek*, 10.
- [19] Szwajca D., Gąsior M., 2015. *Kultura organizacyjna jako fundament w budowaniu reputacji przedsiębiorstwa*. [w:] *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, M. Jabłoński, B. Koperski, B. Piotrowski, K. Ciuła-Urbaneck (red.). Krosno: Wydawnictwo Novum.
- [20] Szwajca D., Gorczyńska A., Nawrocki T., 2014. Sources of reputation crisis and possibilities of its management. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 4(1).
- [21] Urbanowicz K., 2015. *Kryzys Volkswagena. "Dieselgate": kryzys w Volkswagencie oczami specjalistów od komunikacji*. <http://www.admonkey.pl/Dieselgate-kryzys-w-Volkswagencie-oczami-specjalistow-od-komunikacji-41707.html> (5.10.2015).
- [22] Watson T., 2007. Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival. *Journal of Communication Management*, 11(4).
- [23] Weber-Shandwick, 2007. *Safeguarding Reputation*. Issue No.3.
- [24] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159.
- [25] <http://psychologiasprzedaży.biz/slabosci-i-bledy-w-komunikacji-keyzysowej-volkswagena-case-study/>

Danuta Szwajca, dr hab.

Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management
Roosevelta 26-28, 41 800 Zabrze
szwajdan@poczta.fm

THE CONSEQUENCES OF BUSINESS ACTIVITIES IMPLEMENTATION IN THE GREY ECONOMY ZONE

DÔSLEDKY REALIZÁCIE PODNIKOVÝCH AKTIVÍT V OBLASTI ŠEDEJ EKONOMIKY

Slavka Šagátová¹

ABSTRACT

The consequences of business activities implementation in the zone of grey economy. Considerable financial resources committed to the shadow economy raise questions, as how to eliminate this "disease of society". Besides the direct impact on reducing and draining the state budget, this phenomenon deforms the business environment as well. It should be noted that the enterprise by implementation of the activities in the gray zone affects both its surroundings within the horizontal and vertical linkages and on the other hand, it distorts the information on its functioning, thus adversely affecting the business processes management.

KEY WORDS

grey economy, business activitie, undeclared work

JEL CLASSIFICATION

O17, D78

Úvod

Snaha súčasnej spoločnosti o efektívne využívanie všetkých zdrojov vedie k odhaľovaniu plytvaní a skrytých rezerv, za ktoré možno považovať i šedú ekonomiku. Veľké objemy prostriedky unikajúce zo štátnych rozpočtov nelegálnym spôsobom, vyvolávajú potrebu riešenia tohto negatívneho javu. S hlbšou analýzou problematiky šedej ekonomiky sú však odkrývané aj jej nepriame dopady na podnikateľské subjekty v jednotlivých krajinách. Je potrebné si uvedomiť, že podniky vstupujúce do šedej zóny okrem priameho dopadu na znižovanie, prípadne i odčerpávanie prostriedkov štátneho rozpočtu, spôsobujú i deformácie v podnikateľskom prostredí. Cieľom tohto článku je preto zmapovať faktory, ktoré sú všeobecne vnímané ako priamy či nepriamy vplyv na účasť jednotlivých subjektov v šedej ekonomike, analyzovať dopady a vnímanie šedej ekonomiky v prostredí SR a poukázať na dôsledky vstupu podniku do šedej zóny v rámci jeho interného i externého prostredia

1. Faktory ovplyvňujúce vývoj šedej ekonomiky

Šedá ekonomika zahŕňa aktivity, ktoré majú vo svojej podstate legálny charakter ale z dôvodu vyhýbania sa oficiálnym pravidlám (daniam, reguláciám) sú utajované pred štátom. Ekonomické efekty týchto aktivít tak nevstupujú do výpočtu HDP a skresľujú stav nezamestnanosti v krajine. Na vznik šedej ekonomiky vplýva komplex viacerých faktorov. Ich podstatu možno hľadať jednak vo vonkajšom podnikateľskom prostredí vymedzenom štátom, ale aj v princípoch fungovania podnikov. Tieto faktory pritom možno rozdeliť do niekoľkých kľúčových oblastí, ktoré pôsobia na vznik šedej ekonomiky priamo alebo prispievajú k vzniku klímy priaznivej pre aktivity šedej ekonomiky.

¹ Slavka Šagátová, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovo hospodárska, e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

Tabuľka 1 Významné motívy vstupu do šedej ekonomiky

Faktor	Motívy pre vstup do šedej ekonomiky
Priamy vplyv	
Legislatíva upravujúca: pracovno-právne vzťahy, dane, zdravotné a sociálne zabezpečenie a iné predpisy predstavujúce reguláciu trhu a obchodné bariéry.	- komplikovanosť legislatívnych predpisov a možnosti ich dodržiavania - výška nákladov na pracovnú silu.
Výška daní a odvodov do sociálneho zabezpečenia	- vysoký rozdiel medzi celkovými nákladmi práce v oficiálnej ekonomike a príjmom z práce, ktorý dostane zamestnanec po zdanení a zaplatení odvodov.
Hotovostné platby	- hotovostné platby uľahčujú obchádzanie legislatívy.
Sezónne zamestnania	- potreba zamestnancov iba počas určitého obdobia, - neochota znášať komplikácie a náklady spojené so zamestnaním a opätovným prepúšťaním zamestnancov.
Nepriamy vplyv	
Dojem beztrastnosti	- nízka prezentácia trestov a postihov v prípade nelegálnych aktivít.
Kvalita verejných inštitúcií	- neefektívne fungovanie verejných inštitúcií pri presadzovaní zabezpečenia princípov efektívnej trhovej ekonomiky, vysoká byrokracia, zlá vymožiteľnosť práva, obchádzanie zákonných predpisov a korupcia.
Verejné výdavky	- obmedzovaniu verejných výdavkov, ktoré spôsobí zníženie kvality i množstva poskytovaných verejných služieb, čo môže vyústiť až do zvyšovania daňového a odvodového zaťaženie občanov a firiem.
Vývoj oficiálnej ekonomiky a miera nezamestnanosti	- rast nezamestnanosti vedie k vyššej motivácii k práci v šedej ekonomike, - nízke HDP na obyvateľa podmieňuje čiernu prácu, - rast počtu samostatne zárobkovo činných osôb, u ktorých sa predpokladá väčší sklon k čiernej práci.
Daňová morálka	- neochota a nedisciplinovanosť pri platení daní, - netransparentné vynakladanie vybraných prostriedkov, - negatívny psychologický faktor platenia daní postavený na vzťahu nadriadeného daňového úradu a podriadeného daňovníka, - „sprísňovanie daňových predpisov s cieľom dosiahnuť vyšší výber daní, čo má negatívny dopad na podnikateľskú sféru“. ²

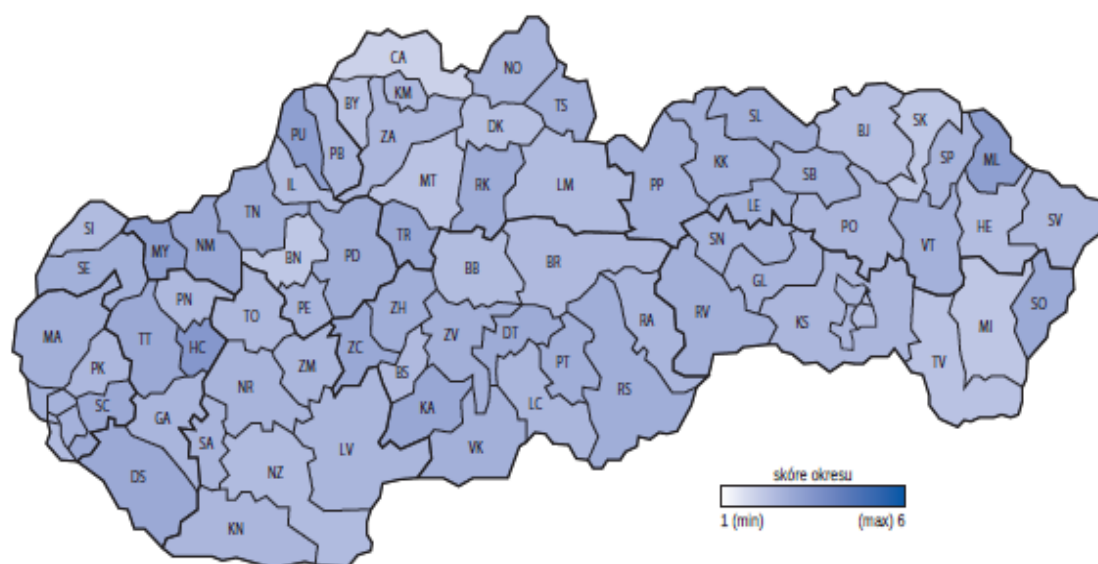
Zdroj: Spracované podľa: Schneider, F. The Shadow Economy : An Essay by. 2014
http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2014/ShadEc_2014.pdf [accessed 15.10.2015]

² Ďurinová, I. (2014) Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SR. In Š. Majtán et al. (Eds.), Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014 Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm p. 78

2. Vstup podnikov do šedej ekonomiky

Aj keď podiel šedej ekonomiky v SR v posledných rokoch mierne klesá a z hľadiska jej podielu na HDP sa s hodnotou okolo 15 %, dokonca nachádzame pod priemerom EU, nemožno 11 miliónov eur³, ktoré v nej boli viazané v roku 2013 považovať za pozitívny stav. V rámci prieskumu konkurencieschopnosti regiónov v SR⁴, a s tým súvisiaceho podnikateľského prostredia v jednotlivých regiónoch, sa potvrdilo, že podnikatelia vnímajú prítomnosť aktivít šedej ekonomiky v jednotlivých regiónoch. Faktor vplyvu šedej ekonomiky na podnikanie sa stal 8. najvýznamnejším parametrom, ktorý zohľadnila Podnikateľská aliancia Slovenska pri stanovovaní indexu podnikateľského prostredia v SR v roku 2010. Na základe jej prieskumu možno konštatovať, že podniky v SR vnímajú, že šedá ekonomika deformuje podnikateľské prostredie.

Obrázok1: Dopad šedej ekonomiky na podnikanie v jednotlivých okresoch SR



Poznámka: 1 (min) – šedá ekonomika výrazne deformuje podmienky na trhu
6 (max) – šedá ekonomika sa v okrese nevyskytuje

Zdroj: Hajko, J. -Kičina, R. – Klátik, P. -Tunega, M. 2010. Konkurencieschopné regióny 21 Podnikateľská aliancia Slovenska, Bratislava: Devin printinghouse, s.r.o. ISBN–13: 978-80-89493-05-0 s.35

Podnikatelia jednoznačne konštatovali, že šedá ekonomika deformuje podnikateľské prostredie v SR. Na škále od 1 po 6, kde 1 znamená výrazný vplyv šedej ekonomiky na podnikateľské prostredie a 6 označuje, že sa šedá ekonomika v danom regióne nevyskytuje, dosiahla väčšina odpovedí v jednotlivých okresoch SR hodnotu 2,5 – 2,9 bodov.

³ The Shadow Economy 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>.

⁴ Hajko, J. -Kičina, R. – Klátik, P. -Tunega, M. 2010. Konkurencieschopné regióny 21 Podnikateľská aliancia Slovenska, Bratislava: Devin printinghouse, s.r.o. ISBN–13: 978-80-89493-05-0 s.35 . <http://www.regiony21.sk/vystupy/publikacia/publikacia.html> [accessed 15.02.2016]

3. Dôvody pre vstup do šedej zóny môžu byť rôzne

Subjekty vstupujúce do šedej ekonomiky možno pritom z hľadiska legálnosti podnikania považovať za registrované podnikateľské subjekty, ale aj osoby alebo skupiny osôb podnikajúcich bez legálneho oprávnenia. Ide pritom skôr o malé podniky, ktoré sú ochotnejšie podstupovať riziko z odhalenia, a tiež podniky vykonávajúce prevažne hotovostné peňažné operácie, ktoré je jednoduchšie utajiť. Za dôvody pre účasť podnikov v šedej ekonomike možno považovať:

- dosiahnutie vyšších výnosov prípadne úspora nákladov,
- legálna ekonomika má obmedzenú schopnosť absorbovať prebytočnú pracovnú silu,
- ekonomické utrpenia a chudoba,
- prekážky vstupu do formálnej ekonomiky sú vysoké (napr. vysokých nákladov, zaťažujúce predpisy),
- formálne inštitúcie neposkytnú dostatočné vzdelanie, odbornú prípravu a infraštruktúru pre zvládnutie všetkých procesov nutných k legálnemu podnikaniu,
- nekvalifikovaní pracovníci, ktorí nemôžu migrovať za prácou,
- snaha o nezávislosť a samostatnosť, zámerým vyhýbaním sa legislatívnym predpisom,
- konkurenčná výhoda – viera, že úspech podnikania závisí od schopnosti poskytnúť cenu nižšiu, ako formálny trh,
- prvá etapa v snahe o formálne podnikanie,
- sociálne výpomoci v rámci priateľských vzťahov,
- nízke bariéry vstupu do šedej zóny,
- dojem nízkeho rizika pri angažovaní sa v šedej ekonomike.

Tieto elementárne motívy sa pritom vzájomne podmieňujú. Čím vyšší je možný prospech nelegálnych aktivít, tým vyššia je ochota podstúpiť riziko z odhalenia a naopak pri zdanlivo nízkom riziku (z pohľadu jeho vnímania podnikom) je podnik ochotný realizovať aktivity v šedej zóne aj s malým benefitom. V praxi podnikov v SR možno za aktivity realizované v šedej zóne považovať najmä: daňové úniky – nepriznanie daní, optimalizácia daňového základu nelegálnym spôsobom (napr. vzájomným obchodovaním medzi spriaznenými podnikmi), žiadania vrátenia DPH na základe podvodných praktík, nelegálne zamestnávanie zamestnancov a vyplácanie miezd.

4. Šedá práca a zamestnávanie zamestnancov načierno

Významným faktorom šedej ekonomiky je čierna práca. Výskum realizovaný na Slovensku Bednárikom v rokoch 2013 a 2014⁵ potvrdzuje⁶, že významným determinantom vstupu do šedej zóny je práve nelegálne zamestnávanie. Medzi najvýznamnejšie zložky nedeklarovanej práce možno pritom zaradiť:

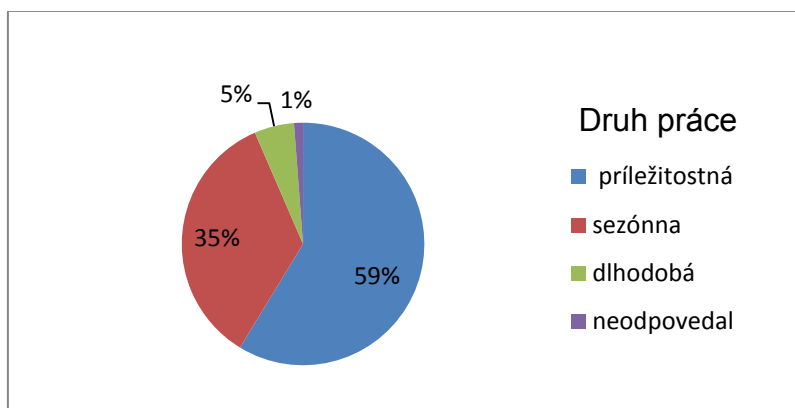
- Nezdokladované vyplácanie mzdy zamestnancovi, s ktorým bol uzatvorený pracovno-právny vzťah.
- Vykonávanie služieb fyzických osôb pre iné fyzické osoby (ktoré môžu byť aj podnikateľmi) bez založenia pracovnoprávneho vzťahu.
- Vynútená samostatne zárobková činnosť – kde zamestnávateľ v snahe vyhnúť 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.

⁵ Bednárik, R. (2014) Nedeklarovaná práca na Slovensku. *Záverečná správa z VÚ č. 2170*. Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava 2014

⁶ Výskum mapuje názory odborníkov z oblasti štátnej správy

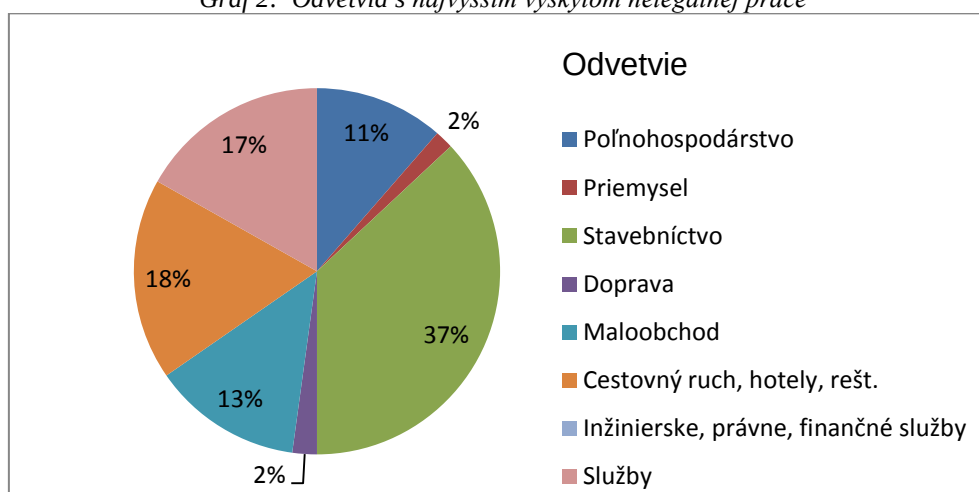
Tieto praktiky uplatňujú predovšetkým živnostníci a malé podniky využívajúce príležitostné a sezónne práce. V odvetviach prevažuje stavebníctvo potom služby, cestovný ruch, maloobchod a poľnohospodárstvo.

Graf 1: Druh práce prevažujúci pri vykonávaní nelegálnej práce v roku 2014



Zdroj: Bednárík, R. (2014) Nedeklarovaná práca na Slovensku. Závěrečná 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. [accessed 8.12.2015]

Graf 2: Odvetvia s najvyšším výskytom nelegálnej práce



Zdroj: Bednárík, R. (2014) Nedeklarovaná práca na Slovensku. Závěrečná 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. [accessed 8.12.2015]

Motívy ktoré vedú podniky k nelegálnemu zamestnávaniu pracovníkov sú predovšetkým vysoké odvodové zaťaženie, za dôležité sú tiež považované príliš vysoké mzdové náklady vo vzťahu k produktivity práce a aj vysoká ponuka pracovnej sily načierno. Za významný faktor možno ešte považovať vysoké daňové zaťaženie a administratívne obmedzenia.

Tabuľka 2 Motívy, ktoré vedú podnikateľov využívať nelegálnu prácu v SR (v % odpovedí)

Motív	2013	2014
- príliš vysoké mzdové náklady vo vzťahu k produktivite	39,8	47,4
- silná konkurencia	5,4	7,3
- vysoké odvodové náklady (poistné)	91	85,8
- vysoké dane	n	33
- závislosť podnikateľov na dominantnom producentovi	3,6	4
- vysoká ponuka pracovnej sily na čierno	58,4	40,5
- nízka úroveň kvalifikácie pracovnej sily	7,8	8,9
- lokálne obmedzenie činnosti	10,8	7,3
- prekážky pri zakladaní podnikateľskej činnosti	4,8	3,6
- administratívne obmedzenia, ťarcha právnych predpisov	35,5	25,5
- iné	n	2,8

Zdroj: Bednárík, R. (2014) *Nedeklarovaná práca na Slovensku. Závěrečná 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. [accessed 8.12.2015]

5. Dopad aktivít realizovaných v šedej ekonomike na podnik

Podniky vstupujú do nelegálnych aktivít, ktoré možno zaradiť do šedej ekonomiky s vidinou zvýšených príjmov, konečný efekt takýchto iniciatív však nemusí byť len pozitívny. Dôležité je vnímať aj širší kontext takéhoto správania podnikov. Dopad podnikových činností realizovaných v šedej zóne sa môže prejaviť nielen v rámci samotného podniku, ale aj v jeho okolí. Za významné faktory, ktorými podniky vstupujú do šedej ekonomiky, možno považovať:

- **Vyplácanie prostriedkov mimo oficiálnych miezd**, ktoré sa môže vyskytovať v dvoch podobách:
 - Časť miezd je vyplácaná mimo oficiálnych prostriedkov napríklad len odmeny, alebo nadčasové príplatky.
 - Čierna práca – zamestnanec nie je oficiálne zamestnaný a okrem nižších mzdových nákladov, sú nižšie aj náklady súvisiace s vytvorením a zabezpečením pracovného miesta napríklad náklady súvisiace s ochranou zdravia a bezpečnosti pri práci.
 - Vynútená samostatne zárobková činnosť – zamestnanec je zamestnávateľom prinútený k vykonávaniu práce formou poskytovania externých služieb ako samostatne zárobkovo činná osoba. Zamestnávateľ si tak znižuje jednak mzdové náklady a tiež náklady prevádzkových nákladov súvisiace so zamestnaneckým pomerom.

Tabuľka 3 Vyplácanie miezd v šedej zóne a podnikové prostredie

Vplyv vyplácania miezd v šedej zóne	
podniková úroveň	okolie podniku
- nižšie náklady na odvody, - nižšie mzdové náklady – zvyšujú obraz o ziskovosti podnikateľskej činnosti, - vytvárajú požiadavku na získanie nelegálnych príjmov, ktoré budú môcť byť následne použité ako prostriedky na vyplácanie nelegálnych miezd, - skresľujú informácie o štruktúre nákladov podniku čo môže mať negatívny vplyv na alokovanie nákladov na produkty,	- deformovanie trhu práce, - skresľovanie údajov o nezamestnanosti, - pokles odvodov a daní pre štát, - dodatočne získané príjmy môžu zamestnanci použiť na spotrebu.

- pri čiernej práci ide aj o nevynaloženie nákladov na školenia BOZP, často aj nákladov na ochranné prostriedky (oblečenie a obuv), - hrozba pokút a represívnych opatrení pri odhalení, - častá fluktuácia zamestnancov.	
---	--

Zdroj: vlastné spracovanie

- **Príjem bez vydania dokladu**, ktorý bol v rámci SR v prieskume Eurobarometra (Special Eurobarometer 402, 2014) identifikovaný najmä v prípade nákupu služieb a to predovšetkým medzi známymi v domnienke, že je nemožné zistiť takéto nelegálne aktivity. V tomto prípade možno o takýchto príjmoch hovoriť najmä v oblasti malých a stredných podnikov.

Tabuľka 4 Nelegálne príjmy a podnikové prostredie

Vplyv nelegálnych príjmov	
podniková úroveň	okolie podniku
- nižšie oficiálne príjmy, a tým aj horší obraz o ziskovosti podniku, - nižšia daň z príjmov a daň z pridanej hodnoty, prípadne spotrebná daň, - nevzniká záväzok prevzatia záruky, a tým je možné zhoršovať kvalitu produktov.	- deformácia predajných cien a vnímania cenových hladín, - skresľovanie pohľadu na chýbajúce komodity na trhu pri hľadaní nových príležitostí na podnikanie a posudzovaní potencionálnej veľkosti trhu.

Zdroj: vlastné spracovanie

- **Krátenie daní a daňové podvody**, ktoré je spojené so skresľovaním a deformáciou účtovných záznamov a využívaním legislatívnych medzier. Tieto aktivity môžu predstavovať jednak zníženie výdavkov pre podnik v podobe nezaplatených daní, ale tiež dodatočné príjmy v prípade vyplatenia nadmerného odpočtu DPH zo strany štátu.

Tabuľka 5 Daňové podvody a podnikové prostredie

Vplyv daňových podvodov	
Podniková úroveň	okolie podniku
- nižšie výdavky - vyššie príjmy v prípade vrátenia DPH zo strany štátu - skresľovanie údajov o efektívnosti hospodárenia podniku	- zníženie príjmov do štátneho rozpočtu, - zhoršovanie daňovej morálky.

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Pochopenie faktorov vyvolávajúcich vznik šedej ekonomiky má kľúčový význam pre hospodársky rozvoj. Aktivity realizované v rámci šedej ekonomiky odčerpávajú prostriedky zo štátneho rozpočtu, a tým znemožňujú efektívne fungovanie systému verejných príjmov a výdavkov s kvalitnými verejnými inštitúciami, legislatívnymi predpismi a ďalšími prvkami nevyhnutnými pre vytvorenie zdravého podnikateľského prostredia. Podnikateľské subjekty v snahe krátkodobo znížiť svoje výdavky a zvýšiť výnosy (prípadne dosiahnuť iný prospech) vykonávajú nelegálne aktivity, ktoré v konečnom dôsledku deformujú ich vnútorné prostredie i okolie. Prispievajú tak k nestabilnej a neprehľadnej ekonomickej situácii, v ktorej je obtiažne prijímať efektívne rozhodnutia s cieľom ich dlhodobej prosperity.

Acknowledgement

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 "Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky" v rozsahu 100%.

References

- [1] Bednárík, 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]
- [2] Ďurinová, I. (2014) *Uplatňovanie vybraných daňových stimulov pre podnikateľské subjekty v zdaňovaní príjmov v SR*. In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014* (pp. 78 - 85). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm
- [3] Fassmann, M. (2007). *Stínová ekonomika a práce na černo*. Praha: Soudy, 2007. ISBN 978- 80- 86846-21.
- [4] Fialová, H. - Fiala, J. (2011). *Ekonomický výkladový slovník* (kompletní přehledná příručka pro studium a manažerskou praxi). Praha: A plus, 2011. ISBN 978-80-903804-55.
- [5] Hajko, J. -Kičina, R. – Klátik, P. -Tunega, M. (2010) *Konkurencieschopné regióny 21* Podnikateľská aliancia Slovenska, Bratislava: Devin printinghouse, s.r.o. ISBN–13: 978-80-89493-05-0, 430 s. <http://www.regiony21.sk/vystupy/publikacia/publikacia.html> [accessed 15.02.2016]
- [6] Majdúchová, H. – Neumannová, A. (2015) *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 2. preprac. a dopl. vyd. - Bratislava : WoltersKluwer, 2015. - 261 s. ISBN 978-80-8168-169-1
- [7] Neumannová A. (2014) *Teoretické východiská diagnostiky nelegálnej práce a zamestnávania ako oblasti šedej ekonomiky*. In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014* (pp. 349 - 355). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm
- [8] Powis, R. E. (1992). *Jak se perou špinavé peníze*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-32-5.
- [9] Round, J. (2009). *The boundaries between informal and formal work*. University of Birmingham, 2009 <http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/the-boundaries-between-informal-and-formal-work/>, [accessed 8.10.2015].
- [10] Rybárová, D. (2014) *Manažment rizika - tvorba hodnoty z neistoty*. In Š. Majtán et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014* (pp. 427 - 433). Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm
- [11] Schneider, F. (2002). *Size and Measurement of the Informal Economy in 110 Countries Around the World*. The World Bank. Washington, D.C.: World Bank, 2002. http://www.relooney.info/SI_Expeditionary/Shadow-Economy_13.pdf, [accessed 15.03.2015]

- [12] Schneider, F. (2013). *The Shadow Economy in Europe 2013*. <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEAQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.atkearney.com%2Fdocuments%2F10192%2F1743816%2FThe%2BShadow%2BEconomy%2Bin%2BEurope%2B2013.pdf&ei=eEs6VanQOYL3arbVgdgH&usg=AFQjCNHyDI6GtM8RTKdUjIlwVR6opcGZkg&bvm=bv.91427555,d.d2s>, [accessed 15.03.2015].
- [13] Schneider, F. (2014). *The Shadow Economy: An Essay by*. http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2014/ShadEc_2014.pdf, [accessed 15.10.2015].
- [14] Special Eurobarometer 402 (2014). *Undeclared Work in the EU*. European Commission, 2014 ISBN 978-92-79-33468-9 http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_402_en.pdf, [accessed 15.09.2015].
- [15] *The Shadow Economy 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>.

Contact

Ing. Slavka Šagátová, PhD.,
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta
1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia
E-mail: slavka.sagatova@euba.sk

THE INFLUENCE OF STRATEGIC ANALYSIS ON THE ACCURACY OF CORPORATE PERFORMANCE FORECASTS

Eva Švandová¹, Michal Jirásek²

ABSTRACT

The accurate prediction of future performance is a vital component of corporate decision making and, therefore, of the long-term sustainability of a business. We argue that by conducting strategic analyses more often, the accuracy of predictions for future performance will also increase. We test this hypothesis using several statistical methods on a sample of Czech construction companies and find some support for it. Additionally, our research brings some insight into the question of when it is possible to use performance estimates as indicators of future performance.

KEY WORDS

Forecasting accuracy, strategic analysis, construction companies

JEL CLASSIFICATION

M10, M21, L26

1. Introduction

Performance forecasts are a vital component of corporate decision making. They are an important input for many stakeholders, in particular managers and owners. Yet the quality of forecasts, defined by their accuracy, clearly affect the final outcomes of their decisions as wrong, i.e. highly inaccurate forecasts, could lead to largely suboptimal choices.

Forecasting is foremostly an integral part of the many decisions influencing current corporate behaviour. Predictions for the future are essential for corporate planning, and the realization of selected plans often takes place ahead of a forecasting horizon, i.e. before the accuracy of forecasts can be assessed. Therefore, accurate estimates of competitors' probable behavior and a firm's environment are an important source of competitive advantage (Porter, 1991). Analogously, Barney (1986) views more accurate forecasts of the future value of resources as the only way to earn above-normal returns. Inaccurate forecasts, on the other hand, result in inappropriate capital investment, meaning increased costs - e.g. in inventory (Lee and Adam, 1986; Watson, 1987) - or missed opportunities.

Forecasting is vital not just for a business, but for a manager's own career as well, as it signals the ability of a manager to anticipate and respond to future events (Trueman, 1986). The accuracy of these forecasts affects management turnover (e.g. Lee, Matsunaga and Park, 2012), as inaccurate predictions of the future influence a manager's ability to run a business in the eyes of its owners, and in the long run threatens its sustainability. The process is, therefore, also of personal interest to a manager.

Apart from signaling current management competency, predictions for future performance represent important information for the owners in terms of expected returns from their investments. These expectations affect the allocation of investments, and their potential inaccuracy represents an increase in uncertainty in investor's decision making.

¹ Ing. Eva Švandová, Ph.D., Faculty of Economics and Administration, Masaryk University, kubatova@econ.muni.cz

² Ing. Michal Jirásek, Faculty of Economics and Administration, Masaryk University, mijirasek@mail.muni.cz

2. Forecasting accuracy

Forecasting ability (in our text we consider only internal forecasts - compared to those made by e.g. business analysts) can be negatively affected by two categories of influences - uncertainty about future events (and related unavailable information due to a high number of unknown factors) and information-processing bias on the part of individual managers and their organizations. The literature mostly focuses on the latter, yet we cannot underestimate the effect of uncertainty related to predictions. We can distinguish three main levels where these influences are to be found: (i) individual, (ii) organizational and (iii) environmental.

The individual level focuses on bounded rationality in decision making (Simon, 1957), meaning that managers do not and cannot attend to all the information available and therefore choose the most salient information, from their perspective, while ignoring the rest. The more complex the forecasting task, the less accurate and pessimistic it usually becomes (Chen et al., 2015). A large number of these cognitive biases in decision making has already been identified in the literature. For example, early work by Schwenk (1984) mentions three biases which can affect managerial predictions: (i) representativeness - based on the overestimation of the extent to which a sample is representative of a situation or population (Tversky and Kahneman, 1974); (ii) illusion of control - based on the overestimation of the extent to which the outcomes are under the personal control of decision makers (Lefcourt, 1973); (iii) devaluation of partially described alternatives - leading to a pessimistic evaluation of less well described events (Yates et al., 1978). Moreover, on a more general level, routines - i.e. the pre-programmed sequences of an individual's action - can bypass rational decision making (Nelson and Winter, 1982). Most of the biases appearing on the individual level are also present at the organizational level (Durand, 2003). Similarly to individuals, organizations are subject to the illusion of control, arising from the perceived ability to influence the environment and an organizationally overconfident self-perception (Hayward and Hambrick, 1997). They can also suffer from anchoring and adjustments - i.e. modifying information in accordance with previously adopted perspectives (Bromiley, 1987). Furthermore, these organizational-level effects can be further modified (either strengthened or weakened) by numerous group processes, e.g. groupthink (Kerr and Tindale, 2004). In line with this, the affiliation of a manager to a certain organization also affects the manager's perception of the environment as this perception is partially shared inside an organization (Sutcliffe and Huber, 1998). The same relation was observed with industry affiliation.

Moving to the most abstract level, we can argue that certain environmental attributes, e.g. complexity or instability, lead to higher uncertainty about the future. This suggests that forecasting accuracy can be influenced by the environment as well. This influence is further confirmed by the effect of industry experience on forecasting accuracy (Cassar, 2014) as more experienced managers have a deeper understanding of the environment and therefore can better handle its disadvantageous attributes. Generally, an uncertain environment leads to a decrease in the likelihood of forecast issuance and the use of shorter forecasting horizons (Kyonghee et al. 2016). The dynamics of the environment can be defined as one of the environmental attributes contributing to this uncertainty.

3. Hypotheses

Sutcliffe (1994) identified organizational scanning, i.e. the acquisition of information about an environment and the subsequent communication of relevant information, as a factor which improves forecasting accuracy. On the other hand, the related concept of performance monitoring, i.e. gathering information about the effectiveness of an organization's operations, is not supported in her study. Danese and Kalchschmidt (2011) offered inspiring results concerning the relationship between forecasting accuracy and the information gathered from

the external environment. Forecasting errors decrease in relation to information being collected which concerns the external environment from different sources (e.g. customers and suppliers) (Danese and Kalchschmidt, 2011). We argue that strategic analyses decrease the impact of organizational and especially individual biases in forecasting. This effect is likely to be more distinct in the long term. Therefore, we question its existence in a shorter horizon as well.

Hypothesis 1: The increasing use of strategic analyses increases the fit between the forecasted and the real economic situation of a company.

Clement (2009) dealt with the accuracy of estimates by financial analysts in relation to their experience, the size of the employer and the complexity of the environment. The environment and especially its dynamics are important factors in decision making. Clement (2009) confirmed the hypothesis that the complexity of the environment affects the accuracy of estimates, though dynamics was not mentioned. Pae and Yon (2012) linked experience with the frequency of the estimates. The frequency of decisions and estimates will be higher in a dynamic environment. Therefore, we argue that the dynamics of an environment increase uncertainty in forecasting and lead to less accurate forecasts. On the other hand, we expect that experience in a company (as the proxy of experience in an industry combined with the knowledge of a given company) will increase forecasting accuracy. Experience is in their work defined as the skills and knowledge improvement of an analytic (Clement, 2009), which we expect increases with the length of the analytic working exposure in the company. Furthermore, we believe that older and larger companies are more predictable in the near future as they are more stable in their business and not as affected by individual contracts. Clement (2009) linked the size of the company to the availability of resources. Similarly we assume that the larger and more active the company is in the market, the more resources are available to the company and the accuracy of the forecast increases.

Hypothesis 2a: The increasing dynamics of the environment decrease the fit between the forecasted and the real economic situation of a company.

Hypothesis 2b: The increasing experience in a given company increases the fit between the forecasted and the real economic situation of a company.

Hypothesis 2c: The increasing age of a company increases the fit between the forecasted and the real economic situation of a company.

Hypothesis 2d: The increasing size of a company increases the fit between the forecasted and the real economic situation of a company.

4. Methods

The data was obtained from the survey “Development of small and medium-sized construction enterprises within South Moravia and the Vienna regions” conducted in 2012 and 2013. The survey sample contained small and medium-sized construction companies from Austria and the Czech Republic. The responses were given by managers of companies who have an idea about the future development of the given companies. For this paper we utilize all 176 Czech companies from the survey. The data from the Austrian companies was not used due to the inaccessibility of the financial data. The financial data for Czech companies was obtained from the Albertina database.

The forecast of a company’s economic situation (ECOFORCAST) was obtained through the question “How do you forecast the economic situation of your company over the next three years” (originally in Czech: “jak odhadujete ekonomickou situace v podniku v

následujících 3 letech”), meaning the situation between 2013 and 2015. The variable is ordinal and has possible values from 1 to 5 (very optimistic - very pessimistic). As an indicator of the economic situation (ECOREAL) we used change in revenues, comprising revenues from goods and revenues from the sale of their own products and services between 2012 and 2014. We utilize this indicator on the basis of several reviews, pointing to the fact that revenues and profitability ratios are the ones most widely used (Hult et al. 2008; Deng and Smyth, 2014). The use of this indicator was also confirmed by the study of financial data in the Czech Republic (Šiška and Lízalová, 2011).

The accuracy of the forecast was defined as a binary variable based on the consistency between the variables forecast (ECOFORCAST) and the real economic situation (ECOREAL). We used a cluster analysis to define the consistency of the variable accuracy of the forecast, though if only based on two variables (dimensions) the cluster analysis is not necessarily needed (Sambamdan, 2003). The companies were scattered into 6 clusters based on hierarchical clustering method. The clusters were reallocated into two groups - the first group comprising companies with an accurate forecast and the second comprising companies with forecast error. The reallocation values of revenues criteria were stipulated at -8% and +2% based on a year-on-year 3% decrease of the revenues in the construction industry between 2012 and 2014, plus (minus) 5%.

The regularity for conducting strategic analyses of the environment (REGULARITY) was measured in the survey on a scale from 1 to 5 (from always using, to not utilizing at all). The variable was recoded into 2 scales variable – using the strategic analysis and not using the strategic analysis (value 1 for answers 1, 2, or 3, and value 2 for answers 4 or 5 on original 5 point scale). The other variables which we expected to influence the accuracy of forecasts are the age of a company measured by active years in the market (AGE), the size of a company measured by its volume of assets in 2012 (SIZE), the experience measured by the number of years the respondent spent in the company (EXPERIENCE) and the perceived environmental dynamics measured by the survey on a 5-point scale.

5. Results

We employed several methods to analyse the accuracy of forecasts. The first one was based on the Pearson correlation coefficient for testing the existence of a linear relation between the forecast and the real performance separately for two groups – the first being enterprises using strategic analyses and the latter group those which do not use strategic analyses. The results are presented in the Table 2 and although they are significant only for non-utilizers of strategic analysis, we can argue that these companies were inaccurate in their predictions as they expected the opposite development of the economic situation (the forecasts are negatively formulated, a higher number indicates a worse economic situation).

Table 2: Pearson correlation results

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
strategic analysis used	-0.074	0.608	50
strategic analysis not used	0.341**	0.036	38
** Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)			

Source: own processing using SPSS 23

The second method works with a binary variable indicating a fit between the forecasted and the real economic situation, as described above. Using a t-test we compared the means of variables for cases in which there was a fit and cases in which there was not a fit. The results are presented in the Table 3 and they indicate significant differences in the means for the age of a company and the experience of a respondent. By comparing the means we observed that the companies with accurate forecasts are smaller companies which have been active in the dynamic market for a longer time and carrying out strategic analyses of their environment more regularly. The manager with the most accurate forecasts is one who has been working for the company for a longer time. The results are not significant at the required level (95 %) apart from experience expressed by the active years of the company in the market and the active years of the manager (forecaster) in the company analysed.

Table 3: T-test of means of fit when conducting and when non-conducting strategic analysis

	T-test for independent samples		Fit	N	Mean
REGULARITY	Sig. (2-tailed)	0,310	yes	40	3,20
	Mean Difference	0,267	no	45	3,47
DYNAMICS	Sig. (2-tailed)	0,312	yes	40	2,932
	Mean Difference	0.196	no	47	3.128
SIZE	Sig. (2-tailed)	0.388	yes	49	44373612.24
	Mean Difference	34759998.866	no	54	79133611.11
AGE	Sig. (2-tailed)	0.015	yes	47	9.956**
	Mean Difference	4.186	no	50	6.096**
EXPERIENCE	Sig. (2-tailed)	0.005	yes	44	14.91***
	Mean Difference	4.159	no	52	10.75***
*** < .01, ** < .05, * < .1					

Source: own processing using SPSS 23

The third and the last method was a logistic regression with a binary explanatory variable (fit between the forecasted and real economic situation, which was coded 0, while differences were coded by 1). We conducted three models – the first using only REGULARITY, the second using variables which were significant in t-tests (i.e. EXPERIENCE and AGE), and the third with all the hypothesized variables. These three models were compared with a basic model containing only one constant. The results are reported in the Table 4. Model 1 is not significantly better than the model with only one constant based on the Chi-square test, yet we can observe a non-significant decrease in the chance of having a fit with less usage of strategic analysis (the higher the number for regularity, the less a company employs strategic analyses). The model is slightly better, though still not significant compared to the previous ones, while we observe a similar decrease of fit with a lower usage of strategic analyses. Model 3 is significantly better than both the model with one constant and model 2. The significance of the levels of regularity of strategic analysis use is higher, though insignificant for levels 3 and 4. Moreover, we still observe a decrease in the fit with the decreasing use of

strategic analysis. The other variables, apart from one constant, are not significant, even at a 90% confidence level. Nevertheless, it is interesting to point out that the increasing perceived dynamics of the environment (p-value of 0.144) leads to a lower accuracy of forecasts.

Table 4: Results of logistic regression

		Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
REGULARITY	sig.		0.349	0.242	0.090
REGULARITY(1)	b		-1.504	-1.676	-2.675**
	exp(b)		0.222	0.187	0.069
	sig.		0.164	0.135	0.040
REGULARITY(2)	b		-1.504*	-1.691**	-2.387**
	exp(b)		0.222	0.184	0.092
	sig.		0.054	0.037	0.011
REGULARITY(3)	b		-0.693	-0.815	-0.977
	exp(b)		0.500	0.443	0.376
	sig.		0.346	0.282	0.212
REGULARITY(4)	b		-0.629	-0.446	-0.562
	exp(b)		0.533	0.640	0.570
	sig.		0.438	0.606	0.528
DYNAMICS	b				0.464
	exp(b)				1.590
	sig.				0.144

Table 4 (continued): Results of logistic regression

		Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
SIZE	b				3.602e-9
	exp(b)				1+3.602e-9
	sig.				0.213
AGE	b			-0.044	-0.084
	exp(b)			0.957	0.920
	sig.			0.363	0.169
EXPERIENCE	b			-0.040	-0.008
	exp(b)			0.961	0.992
	sig.			0.376	0.865
Constant	b	0.322	1.099	2.287*	1.102
	exp(b)	1.379	3.000	9.850	3.010
	sig.	0.187	0.057	0.012	0.392
Correctly predicted		58.0%	63.8%	62.3%	66.7%
-2 Log likelihood		93.893	89.159	84.661	73.57
Chi-square - step	value		4.734	4.498	5.091*
	sig.		0.316	0.106	0.078
Chi-square - model	value			9.232	14.323*
	sig.			0.161	0.074
*** < .01, ** < .05, * < .1, n=68					

Source: own processing using SPSS 23

6. Discussion and conclusion

In terms of the impact of strategic analyses, our results show coherent, although not always significant findings. All three methods employed for this purpose showed that those companies which conduct strategic analyses regularly have higher accuracy in their forecasts than those conducting them less regularly or not at all. From the logistic regression it appears that strategic analysis cannot be considered as the primary determinant of forecast accuracy as its significance only starts to grow more considerably when other variables were added. Moreover, as our most sophisticated model (model 3) is significantly better than the simpler ones, we can assert that forecast accuracy is probably determined by a mix of interrelated factors rather than just one which could explain most of the variance. Hypotheses 1 is not supported by our study. Strategic analyses provide information for managers. The amount of

information the managers have at their disposal increases with the regularity of the strategic analyses which are carried out. Some studies demonstrate that the utilization of information decreases with experience (Slovic et al., 1972; Sjöberg, 1982). This helps to explain why strategic analyses and information collected do not necessarily achieve more accurate forecasts if they are not used.

From the other factors which we assumed would influence the accuracy of forecasts, the age of a company and experience (the number of years of a respondent in a given company) have a positive impact on forecast accuracy. Both were significant using t-tests, although in logistic regression experience in particular proved not to be significantly different from zero. This indicates that older companies (i.e. probably more stable ones) are more predictable and the experience of the respondent plays a positive role in forecasts. They also have better knowledge of the market.

On the other hand, the perceived dynamics of the environment and the size of a company have the opposite, albeit not significant, effect to the one we expected. The reason why increasing perceived dynamics actually increases the fit of forecasting could lie in the subjective nature of this construct - as those predicting a less dynamic environment could have underestimated the situation and therefore misjudged the future - leading to less accurate forecasts. It would be interesting to compare these results with an objective measure of dynamics to discover whether there could be support for the assumption. The effect of the company size actually indicates that smaller companies have more accurate predictions, which could be caused by the respondents having a better overview of a business, or theirs are companies competing on local markets with smaller contracts. Some studies are supporting the idea of scarce resources and their effect on increasing performance of small enterprises (Amabile et al., 1996; Bicen and Johnson, 2014). Small firms have worse access to information, therefore we can expect that they utilize information, they get, much more effectively.

The study has some limitations, one of which is the inconsistency between the forecast period (3 years) and the real period (2 years). We suggest repeating the study with financial data from 2015. The other limitation is the measurement of the real economic performance. We only used the variable change of revenues to rank the companies into one of two forecast accuracy groups. Authors focusing on the measurement of economic performance emphasize the multidimensionality of the economic performance construct. The use of more indicators for measurement is then needed (Krivka and Stonkutė, 2015).

Our research provided some support for the importance of conducting strategic analyses in order to increase the accuracy of business forecasts. We also discovered that other numerous factors - like the age of a company or experience within a company - affect forecast accuracy, although their significance was not always clear, which could lead us to conclude that there are still other factors influencing forecast accuracy or there is a certain equifinality in this process. Our conclusion suggests that the use of internal forecasts as predictors of a company's future development can be problematic - despite a relatively short horizon of two years. In this situation, controls for numerous factors need to be in place, which raise questions about the overall validity of internal forecasts as indicators of the future.

Acknowledgement

The paper was supported by the Masaryk University research project: Innovation capability as the basis for measurement of organizational innovation performance.

References

- [1] Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M., 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1154–1184.
- [2] Barney, J.B., 1986. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4), pp.791–800.
- [3] Bicen, P. and Johnson, W.H.A., 2014. How do firms innovate with limited resources in turbulent markets? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(3), pp.430–444.
- [4] Bromiley, P., 1987. Do Forecasts Produced By Organizations Reflect Anchoring and Adjustment? *Journal of Forecasting*, 6(3), p.201.
- [5] Cassar, G., 2014. Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing*, 29, pp.137–151.
- [6] Chen, C.X., Rennekamp, K.M. and Zhou, F.H., 2015. The effects of forecast type and performance-based incentives on the quality of management forecasts. *Accounting, Organizations and Society*, 46, pp.8–18.
- [7] Clement, M.B., 1999. Analyst forecast accuracy: Do ability, resources, and portfolio complexity matter? *Journal of Accounting and Economics*, 27(3), pp.285–303.
- [8] Danese, P. and Kalchschmidt, M., 2011. The role of the forecasting process in improving forecast accuracy and operational performance. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp.204–214.
- [9] Deng, F. and Smyth, H., 2013. Contingency-based approach to firm performance in construction: Critical review of empirical research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(10).
- [10] Durand, R., 2003. Predicting a Firm’s Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention. *Strategic Management Journal*, 24(9), pp.821–838.
- [11] Hayward, M.L.A. and Hambrick, D.C., 1997. Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.103–127.
- [12] Hult, G.T.M., Ketchen, David J., Griffith, D.A., Chabowski, B.R., Hamman, M.K., Dykes, B.J., Pollitte, W.A. and Cavusgil, S.T., 2008. An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, (6), p.1064.
- [13] Kahneman, D. and Tversky, A., 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), pp.263–291.
- [14] Kerr, N.L. and Tindale, R.S., 2004. Group Performance and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 55(1), pp.623–655.

- [15] Krivka, A. and Stonkutė, E., 2015. Complex Analysis of Financial State and Performance of Construction Enterprises. *Business, Management & Education / Verslas, Vadyba ir Studijos*, 13(2), pp.220–233.
- [16] Kyonghee Kim, Pandit, S. (Shail) and Wasley, C.E., 2016. Macroeconomic Uncertainty and Management Earnings Forecasts. *Accounting Horizons*, 30(1), pp.157–172.
- [17] Lee, S.S., Matsunaga, S.R. and Park, C.W., 2012. Management Forecast Accuracy and CEO Turnover. *Accounting Review*, 87(6), pp.2095–2122.
- [18] Lee, T.S. and Adam, Everett E., 1986. Forecasting Error Evaluation in Material Requirements Planning (MRP) Production-Inventory Systems. *Management Science*, (9), p.1186.
- [19] Lefcourt, H.M., 1973. The function of the illusions of control and freedom. *American Psychologist*, 28(5), pp.417–425.
- [20] Nelson, R.R. and Winter, S.G., 2009. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- [21] Porter, M.E., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp.95–117.
- [22] Sambandam, R., 2003. Cluster Analysis Gets Complicated. *Marketing Research*, 15(1), pp.16–21.
- [23] Schwenk, C.R., 1984. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp.111–128.
- [24] Simon, H.A., 1957. *Models of man, social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: John Wiley & Sons.
- [25] Šiška, L., and Lízalová, L, 2011. Výběr ekonomických ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku. *Journal of Competitiveness*, 1(1), p.4.
- [26] Sjöberg, L., 1982. Aided and Unaided Decision Making: Improving Intuitive Judgement. *Journal of Forecasting*, 1(4), pp.349–363.
- [27] Slovic, P., Fleissner, D. and Bauman, W.S., 1972. Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal. *Journal of Business*, 45(2), pp.283–301.
- [28] Sutcliffe, K.M., 1994. What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 37(5), pp.1360–1378.
- [29] Sutcliffe, K.M. and Huber, G.P., 1998. Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment. *Strategic Management Journal*, (8), p.793.
- [30] Trueman, B., 1986. Why Do Managers Voluntarily Release Earnings Forecasts? *Journal of Accounting & Economics*, 8(1), pp.53–71.

- [31] Watson, R.B., 1987. The Effects of Demand-Forecast Fluctuations on Customer Service and Inventory Cost When Demand is Lumpy. *The Journal of the Operational Research Society*, (1), p.75.
- [32] Yates, J.F., Jagacinski, C.M. and Faber, M.D., 1978. Evaluation of Partially Described Multiattribute Options. *Organizational Behavior & Human Performance*, 21(2), pp.240–251.

Contact

Ing. Michal Jirásek
Ekonomicko-správní fakulta, MU
Lipová 41a, Brno 602 00
mijirasek@mail.muni.cz

Ing. Eva Švandová, Ph.D.
Ekonomicko-správní fakulta, MU
Lipová 41a, Brno 602 00
kubatova@econ.muni.cz

SENSITIVITY OF BUSINESS FINANCIAL SITUATION ON CHANGES OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS IN CHOSEN INDUSTRIES

Ľuboš Elexa¹, Ľudmila Šmardová², Soňa Rakšániová³

ABSTRACT

Various internal and external factors can impact the ability of a business to achieve its goals. Almost all of them have certain impact on financial situation as well. The financial analysis may offer judgement about the current business conditions, but it is rather static evaluation, even though it can be eliminated through the analysis of time shifts in values of ratios. Submitted article enriches the standard financial analysis with a closer look on specific internal and external factors' influence. These factors partially came out from current and past changes in business environment or are simulated as hypothetical. The set of the same ratios was applied on two samples of companies, which represent automotive and hospitality industry. Thus the sensitivity of both industries' ratios is quantified. Both samples are representative from the point of view of profitability in the industry. Standard scientific methods were used during the article's preparation, including classification and causal analysis, deduction, induction and generalization. Moreover, specific quantification methods were used as well, like standard ratio analysis, bankruptcy models prediction and sensitivity analysis. The comparison of both industries' sensitivity is considered as the main paper's output, including identification of factors with critical influence. Industries' results reaction on changes in business conditions is generalized, both in positive or negative way.

KEY WORDS

Financial analysis. Ratios and indicators. External and internal factors. Sensitivity analysis. Simulation.

JEL CLASSIFICATION

E37, G17, L25, L60

5. Introduction

Business environment is characterized by constant changes that are quite unpredictable in case of crisis or post-crisis development. Because of such frequent variations increase or decrease of business performance is about to happen. It is important to determine which negative or positive impacts of external and internal factors probably limit or support continual growth of company.

Standard financial analysis as a judgmental process using data from financial statements and identifying major changes in trends (Gibson, 2009) is famous for its simplicity, quick implementation and quite a great variety of interpretation possibilities. It is known and applied for many years, so nowadays we can state that it has become a standard tool for determination of external and internal factors' influence. There are many authors presenting theoretical or practical aspects of financial analysis, both in Slovakia and Czech republic (Gundová, 2015;

¹ Ing. Ľuboš Elexa, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, lubos.elexa@umb.sk.

² Ing. Ľudmila Šmardová, PhD., Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, ludmila.smardova@umb.sk.

³ Bc. Soňa Rakšániová, Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica.

Lesáková, 2007; Lesáková et al, 2015; Zalai, 2013; Růčková, 2016; Kalouda, 2016), as well as in other countries (Gibson, 2009; Brealey – Myers, 2016). Shim and Siegel (2007) in their study maintain the importance of a financial statement analysis in optimization of a company's profit and efficiency as well as reduction of the risk. Wojewoda (2011) explains the term financial health, specifies conditions of efficiency in context of food processing. Fabozzi and Drake (2012) focus on operating performance in terms of information about how well the company had used its resources.

As the financial management integrates many processes from the point of view of their financial evaluation, it covers quite a broad areas and thus the financial analysis is used in order to judge the business situation (company's or competitors'), to propose relevant objectives as a reaction on identified situation and as a benchmark in case of control.

The role of financial analyst is to select information that are relevant for the decision-making process about certain issue, to arrange those information in order to highlight important relationships and then interpret and draw inferences and conclusions (Khan, Jain, 2007). As the industries vary a lot, methods and proces are selectively applied into different conditions, and even results are interpreted with respect to a specific conditions of each industry.

External and internal factors have impact on the business performance with various degree of intensity. Changes occurring in the macro environment have an effect that transcends firms and specific industries (Joyce, et al., 2001, p. 38). Internal factors can be handled by the management, because they are created within the company itself. Factors influencing business performance are incredibly numerous, however only a few are able to be empirically verified. Mallya (2007, p. 53) recognizes five distinct groups of internal factors: production factors, human resources factors, financial and budget factors, marketing and distribution factors, factors of technological development, that was confirmed in Slovak conditions even on the level of investing activities (Hvolková, 2015) and innovations (Klement – Klementová, 2015). This paper is focused on comparison of the selected internal and external factors' influence and the sensitivity of two industries on their specific, simulated or real changes.

6. The methodology of internal and external factors' influence

The aim of this paper is to identify factors with major impact (positive or negative) on the financial situation of businesses from two industries. During the preparation of research several steps were made before the entry data was gathered. They included: 1. selection of the industries with respect to their heterogeneity – automotive and hospitality specifically with the effort to look for differences between production and services, 2. selection of the sample that was composed from 30 companies from each industry, 3. selection of the financial indicators, 4. selection of the external and internal factors, whose effect in financial situation would be examined. The data for the analysis was taken from publicly available statements published in online databases. Consequently the analysis of the industry indicators' median values was made, it continued with analysis of the sample's indicators, followed by the test of goodness of fit, simulation of factors' influence and sensitivity analysis on factors' changes from the point of view of financial health.

The automotive industry (SK NACE 29) represents a strong dynamic developing power of the Slovak economy. Generally, it is formed by 293 subjects (www.finstat.sk). On the other hand, the sector of hospitality industry (SK NACE 56) has a great business potential, however, the industry suffers a long-term loss. When compared with the automotive industry, the number of subjects representing hospitality industry is nearly 13 times higher – 3800 (www.finstat.sk). Industry's profitability was a criterion for the choices of companies. When

arranging a sample of both sets of companies, we maintained the proportionality of profitable and loss-making subjects in the sample. Thus, we respected quota representativeness on the basis of company's profitability. The sample was composed of 58 % profit making and 42 % loss suffering companies from the automotive industry. The sample of hospitality industry companies includes 36 % profitable and 64 % loss-making companies.

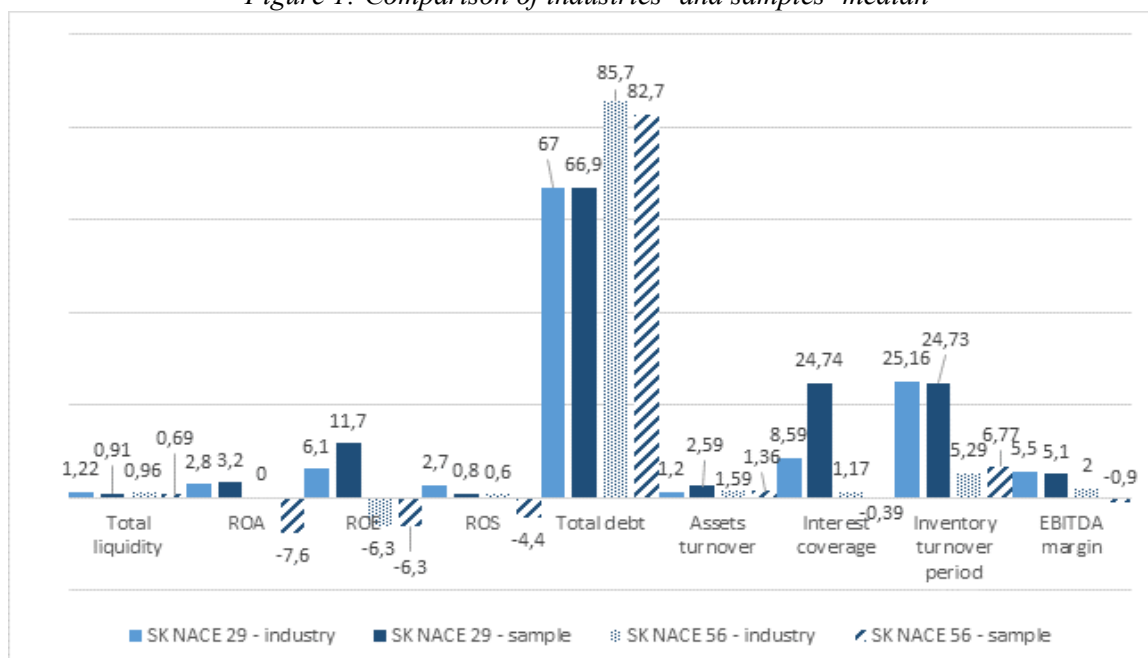
The paper employs a set of ten financial indicators as measurement performance tools. Although financial ratios may fluctuate from one year to another, the main aim was not to estimate trends of each indicator over the time. The paper is focused primarily on the evaluation of potential scenarios. Thus, the analysis is dealing with data from the year 2014.

In order to exclude the influence of too positive or too negative results, we used a median as a statistical function referring to a central tendency. The analysis involved a group of six factors and their impact on the financial situation of both examined industries was quantified. The group of factors included income tax, sales, interest rate, wage expenses, material expenses and basic capital. Each factor is modified in two ways, in positive and negative point of view. Furthermore, we measured those with the largest impact on the financial situation of industries and tested them even with IN05 ex ante model to see possible deviations in the future.

7. The analysis of factors' influence on financial ratios

The following graph presents the comparison of median values between the automotive and hospitality industry median and the analyzed sample of both industries' companies. Although the chart mixed share ratios with turnover ones (and their size differs significantly), the data is presented just for the purposes of goodness of fit demonstration that was even statistically tested and the representativeness was confirmed.

Figure 1: Comparison of industries' and samples' median



Source: own processing of financial statements and data from www.cribis.sk

Income tax was analysed as the first factor. Firstly, the rate of income tax was increased to 23 % (as reaction to income tax rate in 2013 in Slovakia). The goal was to illustrate possible worsening situation. Secondly, the rate of income tax was decreased to 19 % (as reaction to income tax rate after 2004 in Slovakia). The goal was to analyze probable improving effects in the financial situation. We quantified the influence on ROA, ROE, and interest coverage

ratio (both through profit and net cash flow). As the loss-making companies paid besides its obligatory minimal tax license also diverse amounts of taxes from the previous periods, we took this into consideration.

In terms of profitability indicators, income tax modification does not indicate significant improving or worsening of the operating efficiency regarding to both analyzed industries. However, it is obvious that situation in the automotive industry is more favorable (more than 3 % return on equity and assets) than in the hospitality industry (more than 6 % loss). It indicates that hospitality companies and industry as well is not efficient. The situation in profitability would not change even after decrease of the income tax rate level, nor tax licence liquidation (effects were observed only in case of cash flow change). Income tax rate decrease (or tax licence liquidation) would incur in automotive companies the increase of cash flow by 13,63 % and in hospitality companies by 12,25 %.

As it was not possible to focus directly on prices, we simulated changes in sales instead. The level of modification was settled at +25 % and -25 % of sales. The aim was to analyze changes in ROS, assets turnover, inventory turnover period and total liquidity (with direct impact of sales on financial accounts). In both industries immediate lowering of sales (e.g. because of crisis) would cause dramatic drop in efficiency and companies would suffer a loss. This points out at the low profit margin (possibly because of intensive competition). When considering activity ratios, both industries showed similar changes after sales modifications. Decreasing in sales caused only slight lowering of assets turnover and increasing of cycle that is needed to turn the inventory over.

In terms of total liquidity ratio, the situation in both industries is quite similar. Although the companies operating in the automotive industry reached higher values than in the hospitality industry, the values from the both samples are deeply below recommended values. It means, subjects' current assets are not able to cover current liabilities sufficiently. Possible sales effects in liquidity were similar in both industries. If we receive increased sales, it increases the total liquidity of the companies as well. The automotive industry companies would „gain“ in liquidity almost by 143 % better values, but we do not take into consideration possible growth in liabilities. The increase in hospitality would be even better and reach +184 % in the value of total liquidity.

The amount of interest expenses has an impact on the profitability and solvency of the company. Therefore the analysis was focused even on increase and decrease of the interest rates values in the range of +1 % and -1 %. Interest coverage ratio in terms of cash flow, ROA and ROE were quantified because of interests changes.

Return on assets and return on equity in hospitality were not affected and this means that cost interests have just a slight share on total costs in this industry. Their effect in case of automotive industry was +7,7 % in ROE and +9,3 % in ROA. On the other hand, lower interest rates made industries' interest coverage significantly better. As the situation in automotive industry is worse and cost interests are much higher, 1 % decrease in average interest rate would not help to improve industry's ratio to be at the standard value. On the other hand, such change in hospitality industry would improve coverage ratio from 2,24 to 6,82.

The level of wages was considered as the fourth factor and +/- 25 % changes in values were quantified, including insurance payments. The observed indicators included ROA, ROE and ROS. In terms of the wage expenses modification, situation with lowered wages generated better earnings, in case of hospitality the industry would finally generate profit. Of course, it is just simulation, as the industry is well known even because of very low wages, many times just slightly above the minimal wage, so there is no possibility of their systematic decrease. Decrease of wages in hospitality industry has the best effect in case of ROE, in automotive industry the return on sales gained the best improvement.

Material expenses were examined as another factor that can be combined with changed sales, as the better sales numbers need to increase even the material purchases. Thus we simulated the effect of +/- 25 % shift in consumption of material. However, this assumption we did not perceive as a rule, as the companies, for example, may draw from its inventories. The effect was tested on ROA, ROE, ROS and inventory turnover indicators.

The decreased material expense value caused the increasing value of examined profitability indicators in both industries. Much better effect was observed in automotive industry, where the share of this type of costs is significantly higher. Average ROA in automotive industry went up from 3,2 % to 53 %, while in hospitality the 25 % of costs decrease turned companies to be profitable – from -7,6 to 3,3 % in case of ROA. Moreover, 25 % of material expenses' change helped automotive companies to shorten inventory turnover period by 3,1 days. The influence in hospitality companies was even better and went down by 5,6 days. In quantitative expression it may be the effect of supply chain optimization as well.

Change in basic capital was the final factor and it was demonstrated through the return on equity and indebtedness. In case of ROE the effect in hospitality industry is quite confusing. As the industry's median value was -6,3 %, every decrease of basic capital would just worsen the situation and moreover, it is legislatively not possible. On the other hand, the usual trend of such companies is to increase rather liabilities to partners, than basic capital, so the positive contribution of increase in equity may be just hypothetical. However, total effect on indebtedness was just slight and it emphasized the fact that ekvity in hospitality industry is very low when compared to debts. Generally we can assume that a huge portion of companies (in comparison with other industries) with negative equity is making this industry quite vulnerable from the point of view of future existence and less beneficial from the point of view of state budget and tax income.

Better effect was observed in case of automotive industry. Increase in basic capital made the ROE to go down from 11,7 % to 10,7 % and possible increase in basic capital „helped“ to cut down indebtedness by 2 % (it means that there exists rather lower share of basic capital on total equity). Anyway, the purpose and share of capital that was used for company's establishment (basic capital) and capital generated by own corporate activities (profit) is different and the size of both capital sources changes in time.

Of course, the new capital/investment should ensure that the company continually generated bigger profit, and thus the real positive effect in such indicator would be a possible outcome just after certain period of time. Basically, the aim of previous analysis was not to simulate all multiplicative effects of examined factors, as obviously it is not possible. We just concentrated on the sensitivity of ratios towards isolated influence of their positive or negative shift.

8. Verification of results from the point of view of financial prediction

While previous chapter focused on isolated influence of each factor and comparison of the biggest differences between automotive and hospitality industry, this one verified their influence from the point of view of the financial prediction. We used quick test and IN05 model in order to compare the effect of mentioned indicators.

Automotive industry

As the quick test was not proved to be significant (just slightly covered the effect in ratios and did not take all factors into consideration), we present just the testimony of IN05 model. Its real value in automotive industry reached 1,9344 (it prospered and created value) and in hospitality industry 0,23 (it ended up in bankruptcy situation). The following two tables illustrate the determination of the likelihood of bankruptcy amongst companies after application of positively and negatively modified factors. The IN05 model is formed on the

basis of the median values of the sample from the automotive industry. The table illustrates the overall value of the IN05 in context of particular factor's impact individually, while the rest of indicators remain the same (*ceteris paribus*). It means, in case of one factor's influence, other factors are not taken into consideration. Each table shows a situation depicting potential influence of all examined factors on the companies' performance at the same time, as well.

Table 1 Results of positively modified factors in IN05 model – automotive industry

Indicator's change	I1	I2	I3	I4	I5	Overall IN05
Income tax 19 %	0,1944	0,98	0,18	0,54	0,06	1,9544
Sales +25 %	0,1944	0,97	0,17	0,68	0,20	2,2144
Interest rate -1 %	0,1944	3,02	0,19	0,54	0,06	4,0044
Wage expenses -25 %	0,1944	2,05	0,51	0,54	0,06	3,3544
Material expenses -25 %	0,1944	11,13	2,21	0,54	0,06	14,1344
Basic capital +25 %	0,1997	0,97	0,17	0,54	0,06	1,9397
All factors	0,1997	37,00	2,45	0,68	0,20	40,5297

Source: own processing

In terms of positively modified factors influencing companies from the automotive industry, all of the obtained results brought a value higher than 1,6. It means, the companies reached very good financial conditions in context of every factor's individual impact. Therefore, the companies are generally unlikely to enter bankruptcy. Companies in automotive industry achieved 1,9344 in reality. Thus, the best effect was obtained by lowering of material expenses and level of interest rate. The least effect was observed in terms of increased basic capital and decreased income tax rate.

Table 1 Results of negatively modified factors in IN 05 model – automotive industry

Indicator's change	I1	I2	I3	I4	I5	Overall IN05
Income tax 23 %	0,1944	0,94	0,17	0,54	0,06	1,9044
Sales -25 %	0,1944	0,97	0,17	0,41	-0,02	1,7244
Interest rate +1 %	0,1944	0,38	0,21	0,54	0,06	1,3844
Wage expenses +25 %	0,1944	0,21	0,01	0,54	0,06	1,0144
Material expenses +25 %	0,1944	-6,79	-1,78	0,54	0,06	-7,7756
Basic capital -25 %	0,1892	0,97	0,17	0,54	0,06	1,9292
All factors	0,1892	-4,80	-2,12	0,41	-0,02	-6,3408

Source: own processing

In terms of negatively modified factors and their impact on the companies from the automotive industry, obtained results are more diversified. It means, particular factors have a higher or lower level of influence on the companies' probability of bankruptcy. When considering the increasing in income tax, decreasing in sales and decreasing in basic capital, financial conditions remain still sufficient. The business performance is not threatened by a possible bankruptcy. However, increasing in the level of interest rate and wage expenses may endanger companies by potential problems. The highest probability of potential bankruptcy problems is being revealed in case of either increasing level of material expenses or in situation when the companies are affected by all negative changes in their internal and external environment at once. The overall values of IN05 model indicator reached less than

0,9 (the negative value), that indicates an unhealthy financial situation and high risk on bankruptcy problems.

Hospitality industry

The following two tables represent the evaluation of possible bankruptcy of the companies after positive and negative modification of factors. IN05 model is compiled on the basis of the median values of the sample from the hospitality industry. The table shows the overall value of the IN05 in context of individual factor's impact and multiplicative impact of all factors. It means, in case of one factor's influence, other factors are not taken into consideration, but at the end all effects are cumulated. Each table illustrates also situation depicting potential influence of all examined factors on the companies' performance at the same time.

Table 3 Results of positively modified factors in IN05 model – hospitality industry

Indicator's change	I1	I2	I3	I4	I5	Overall IN05
Income tax 19 %	0,16	-0,02	-0,28	0,28	0,09	0,23
Sales +25 %	0,16	-0,02	-0,28	0,36	0,18	0,4
Interest rate -1 %	0,16	-0,04	-0,28	0,28	0,09	0,21
Wage expenses -25 %	0,16	0,33	0,34	0,28	0,09	1,2
Material expenses -25 %	0,16	0,97	0,34	0,28	0,09	1,84
Basic capital +25 %	0,1592	-0,02	-0,28	0,28	0,09	0,23
All factors	0,1592	1,83	0,86	0,36	0,18	3,3892

Source: own processing

In terms of positively modified factors and their influence on the companies from the hospitality industry, obtained results vary a lot. Even when considering improvements based on the decrease in income tax rate, increase in sales, decrease in the level of interest rates and increase in basic capital, the companies proved bad financial conditions. It means, there is a higher risk of possible bankruptcy in the industry.

After the decrease of wage expenses, the situation was getting better. However, the business performance may be still endangered. The lowest probability of potential bankruptcy problems is being revealed if the companies experience either decreasing in the level of material expenses or when the companies are affected by all positive changes in their internal and external environment (the value above 0,9). In case of comparison with the normal value (0,23), the least effect was revealed only in case of decreased income tax rate level and increased basic capital level.

Table 4 Results of negatively modified factors in IN05 model – hospitality industry

Indicator's change	I1	I2	I3	I4	I5	Overall IN05
Income tax 23 %	0,16	-0,02	-0,28	0,28	0,09	0,23
Sales -25 %	0,16	-0,02	-0,28	0,21	-0,02	0,05
Interest rate +1 %	0,16	-0,01	-0,27	0,28	0,09	0,25
Wage expenses +25 %	0,16	-0,98	-0,65	0,28	0,09	-1,1
Material expenses +25 %	0,16	-1,58	-0,75	0,28	0,09	-1,8

Basic capital -25 %	0,1587	-0,02	-0,28	0,28	0,09	0,2287
All factors	0,1587	-2,14	-1,45	0,21	-0,02	-3,2413

Source: own processing

In terms of negatively modified factors and their impact on the companies from the hospitality industry, the obtained results indicated a high degree of a worsening financial situation of the companies. Each factor's impact (expressed through the IN05 model) indicated relatively significant risk of potential bankruptcy problems. The probability level of bankruptcy is high in case of all analyzed factors. However, the lowest values of the IN05 overall indicator are reached when there is an increase in wage and material expenses, and obviously in case of cumulated effect of all factors' which were supposed to influence the business performance at the same time. On the other hand, the least effect is observable by decreased basic capital and increased level of income tax. There is just a slight change.

9. Conclusions

The analysis of particular indicators and their impact on the diverse factors' modifications, and the following verification of results by means of ex ante analysis models achieved the similar effects. Generally, both industries' representatives showed the highest sensitivity on the modifications of internal factors, mostly wage expenses and material expenses.

The largest effect was measured while either increasing or lowering of the wage and material expenses. Although the variations of sales/revenues reveal to be an important factor when analyzing particular indicators, the verification provided by ex ante models did not prove this statement. The effect on the financial situation of companies was not so obvious. Besides sales' fluctuation, the change of the level of income tax rate and basic capital size showed the least effects.

Although the results showed lower values of remaining factors' influence, their importance is certainly not negligible. The analysis did not show significant changes, but it is obvious that legislative trends considerably influenced the business performance. Analysis showed that rising level of income tax is for companies less threatening than other payments obligations.

However, many businesses are in the loss (especially in the hospitality industry) and it is obligatory for them to pay the tax license. Thus, the changing level of income tax rate did not affect them. The analysis of the median values showed only results of those companies whose paying obligation involved the income tax payment (i.e. profitable companies) or in case of cash flow companies paying the tax licence. Thus, the real effect (especially in terms of profitable businesses) of changing income tax rate level may be an issue for further research.

In terms of interest rate, modifications did not illustrated any significant changes in terms of the companies' operating efficiency and other indicators. However, we consider the interest rates level as an important factor the company depends on. The low effect of the interest rates' changes corresponds with the low level of indebtedness of companies (mostly because of lower bank loans, as the hospitality companies' negative equity emphasizes debt financing). The examined companies disposed of either low interest expenses in their current situation or, as mentioned above, they are less burdened by bank loans (i.e. they financed their activities by other ways, especially by current liabilities in case the hospitality industry).

When considering basic capital, the quantified effects were also not so significant. However, we can assume that increased basic capital (and equity as well) may improve the companies' stability at the market (specifically in hospitality industry) and from the point of view of bankruptcy legislation they are needed a lot. Businesses are then less dependent on

other sources. And moreover, since 2016 the Commerce Code in Slovakia requires at least 7,41 % share of equity on total assets in order to avoid to a possible bankruptcy, so it emphasizes the necessity to understand the effects which both internal and external factors may have on companies' future.

References

- [12] BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. 2016. Principles of corporate finance. 11th edition. McGraw and Hill, 2016. 976 p. ISBN 978-12-5925-333-1.
- [13] GIBSON, Ch. H. 2009. Financial Reporting & Analysis : Using Financial Accounting Information. 11th edition. Mason : South-Western Cengage Learning, 2009. 608 p. ISBN 0-324-66083-9.
- [14] GUNDOVÁ, P. 2015. Metódy predikovania finančnej situácie podnikov. Banská Bystrica: Belianum, 2015. 178 p. ISBN 978-80-5570-922-2.
- [15] HVOLKOVÁ, L. 2015. Hodnotenie efektívnosti poskytovanej investičnej pomoci v Slovenskej republike. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015, zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 224-229. ISBN 978-80-225-4077-3
- [16] KALOUDA, F. 2016. Finanční analýza a řízení podniku. Praha: Aleš Čeněk, 2016. 322 p. ISBN 978-80-7380-591-3.
- [17] KLEMENT, L. – KLEMENTOVÁ, V. 2015. Financovanie inovácií ako faktora konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov na Slovensku. In Konkurence : sborník příspěvků ze 7. ročníku mezinárodní vědecké konference, Jihlava, 14. května 2015. 1. vyd. Jihlava : Vysoká škola polytechnická, 2015. pp. 136-143. ISBN 978-80-88064-14-5.
- [18] LESÁKOVÁ, Ľ. - ELEXA, Ľ. - GUNDOVÁ, P. 2015. Finančno-ekonomická analýza podniku 1. Banská Bystrica: Belianum, 2015. 142 p. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [19] LESÁKOVÁ, Ľ. et al. 2007. Finančno-ekonomická analýza podniku. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 208 p. ISBN 978-80-8083-379-4.
- [20] RŮČKOVÁ, P. 2015. Finanční analýza – 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [21] SHIM, J. K. - SIEGEL J. G. 2007. *Handbook of Financial Analysis, Forecasting, and Modeling. Third edition.* Chicago: CCH Incorporated, 2007. 478 s. ISBN 978-0-8080-1593-2.
- [22] WOJEWODA, I. 2011. The enterprise operation efficiency in financial health assessment on the example of financial analysis of food processing enterprises. In Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management, 2011, No. 41. ISSN 1732-324X, pp. 236-252.
- [23] www.cribis.sk
- [24] www.finstat.sk
- [25] ZALAI, K. et al. 2013. Finančno-ekonomická analýza podniku. 8th edition. Bratislava: Sprint dva, 2013. 471 p. ISBN 978-80-8939-380-0.

Contact

Ing. Ľuboš Elexa, PhD.

Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

E-mail: lubos.elexa@umb.sk

Ing. Ľudmila Šmardová, PhD.

Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

E-mail: ludmila.smardova@umb.sk

Bc. Soňa Rakšániová

Matej Bel University, Banská Bystrica, Faculty of Economics

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

IMPACT OF FREQUENCY OF USE OF DEAL SITES ON INTENTION TO USE DEAL SITES

František Sudzina¹

ABSTRACT

Deal sites are used as a marketing communication tool for some time now. But there is still only a limited number of papers investigating its adoption and use. The Technology Adoption Model posits that there is a link between the intention to use technology and the actual use of technology. This paper aims to investigate how respondents rate their intention to use deal sites depending on how often they claim to use deal sites. Gender is used as a control variable. The research confirmed that there is a significant relationship between the frequency of use and the intention to use deal sites, moreover, the impact of gender is also significant.

KEY WORDS

deal sites, IT continuance, empirical research

JEL CLASSIFICATION

D84, L81

1. Introduction

Daily deals are used in marketing communication of a variety of companies. Although people tend to think of Groupon as a representative of deal sites, group-buying is not the main, nor the mandatory feature of deal sites. Deal sites offer coupons (discount vouchers) but the important difference between these coupons and old-time coupons is deal sites coupons need to be purchased (not only cut off from newspapers or alike). Deal sites coupons, typically, offer deep discounts (possibly of 50% or more). For companies, according to Edelman, Jaffe and Kominers (2016), deal sites coupons "offer opportunities for price discrimination as well as exposure to new customers and online "buzz.""

According to Gros and Grosová (2006), price of goods or services is just one of the selection criteria, though still very important. According to Delina (2014), "transparency is not so clear dogma as it is presented in most of scientific papers or commercial proclamations". Companies have mixed experience with using deal sites coupon (Dholakia, 2011). Consumers may have unpleasant redemption experience (Song, Park, Yoo and Jeon, 2016). It can also happen that consumers do not eventually redeem goods or services at all. But in spite of bad experience on both sides, deal sites seem to stay here and, therefore, are worthy of further investigation.

According to the Technology Acceptance Model (Davis, Bagozzi and Warshaw, 1989), perceived ease of use of technology influences perceived usefulness of technology, and they both influence attitude toward using technology. The perceived usefulness of technology and the attitude toward using technology influence behavioral intention to use technology. Finally, the behavioral intention to use technology influences actual use of technology. The intention to use and the use are closely-coupled also in DeLone and McLean (2003) Model of Information Systems Success.

¹ František Sudzina, PhD., University of Chemical Technology, Czech Republic, sudzinaf@vscht.cz, Aalborg University, Denmark, sudzina@business.aau.dk.

A literature review did not reveal any research on deal sites conducted using the Technology Acceptance Model, the Model of Information Systems Success, or any other model linking use and intention to use. The aim of this paper is to investigate how respondents rate the intention to use deal sites depending on their actual frequency of use.

The rest of the paper is organized in the following way: In the next section, there is a description what data were collected and how, and how they were analyzed. In the following section, results of the analysis are presented. The last section offers conclusions.

2. Data and methodology

Data were collected in the spring semester 2014 using an on-line questionnaire. Respondents were 284 university students from Denmark, of which 153 were male and 131 female. Most of them were from Aalborg and Aarhus universities in their first to fourth year of study. Use of deal sites was measured using the question "How frequently do you use deal sites?"

Frequency of use of deal sites was measured using the question - How frequently do you use deal sites? Possible answers were

- Never
- Once a year
- Every 6 months
- Every 3 months
- Once a month
- 2-4 times a month
- Many times per week

They were coded from 1 to 7.

This question was preceded by a question measuring awareness of deal sites - Have you ever heard about websites for finding deals online? (e.g. sweetdeal.dk,groupon.com, livingsocial.com, dealnews.com, offers.com, coupons.com, or others?) Overall, 237 respondents stated that they were aware of deal sites, 47 stated that they were not aware of them. The analysis of awareness versus non-awareness of deal sites is provided in (Sudzina, 2015a). Of 237 respondents aware of deal sites, 106 never used them and 131 did. The analysis of use versus non-use of deal sites is provided in (Sudzina, 2015b).

Intention to use deal sites was measured as an average of the following three statements adopted from (Venkatesh, Morris, Davis and Davis, 2003) measured on a 1-7 Likert scale (1 - strongly disagree, 7 - strongly agree):

- I intend to use deal sites in the next 3 months
- I expect that I would use deal sites in the next 3 months
- I plan to use deal sites in the next 3 months

Since only 96 respondents of 131 users of deal sites evaluated these statements, the effective sample size is 96.

General linear model is used to analyze impact of frequency of use of deal sites and of gender on intention to use deal sites. Tukey's test is used to test impact of different frequencies of use.

A multivariate approach was used. SPSS software was used for the analysis.

3. Results

In the first instance (Table 1), general linear model was used to test impact of frequency of use of deal sites, of gender, and of their interaction on intention to use deal sites.

Table 1: Impact of frequency of use, of gender, and of their interaction on intention to use

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	70.160 ^a	11	6.378	4.104	.000
Intercept	1009.479	1	1009.479	649.472	.000
Frequency of use	56.900	5	11.380	7.322	.000
Gender	2.705	1	2.705	1.740	.191
Frequency of use * Gender	1.516	5	.303	.195	.964
Error	130.562	84	1.554		
Total	1520.889	96			
Corrected Total	200.722	95			

The model is significant ($p\text{-value} < 0.001$), $R^2 = .350$, $R^2_{\text{adj}} = .264$. The interaction between frequency of use and gender is not significant, so it can be omitted. So, in the second instance (Table 2), general linear model was used to test impact of frequency of use of deal sites, and of gender on intention to use deal sites.

Table 2: Impact of frequency of use, and of gender on intention to use

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	68.644 ^a	6	11.441	7.709	.000
Intercept	1068.517	1	1068.517	720.015	.000
Frequency of use	59.389	5	11.878	8.004	.000
Gender	6.558	1	6.558	4.419	.038
Error	132.078	89	1.484		
Total	1520.889	96			
Corrected Total	200.722	95			

The model is significant ($p\text{-value} < 0.001$), $R^2 = .342$, $R^2_{\text{adj}} = .298$. Both, the frequency of use, and gender have significant impact on intention to use deal sites. In order to see what impact these variables have, parameter estimates for this model are provided in Table 3.

Table 3: Parameter estimates

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	5.732	.504	11.365	.000	4.730	6.734
[Frequency of use=2.00]	-2.436	.537	-4.533	.000	-3.504	-1.368
[Frequency of use=3.00]	-1.892	.557	-3.398	.001	-2.999	-.786
[Frequency of use=4.00]	-1.676	.589	-2.847	.005	-2.846	-.506
[Frequency of use=5.00]	-1.034	.658	-1.571	.120	-2.341	.274
[Frequency of use=6.00]	.185	.741	.250	.803	-1.286	1.657
[Frequency of use=7.00]	0 ^a	.	.	.	.	.
[Gender=male]	-.529	.252	-2.102	.038	-1.029	-.029
[Gender=female]	0 ^a	.	.	.	.	.

From Table 3, it is clear that women tend to rate intention to use by approximately .5 higher on a 1-7 Likert scale than men. In order to see what frequencies have significantly different impact, Tukey's multiple comparison test was performed and the results are provided in table 4.

Table 4: Multiple comparisons

Frequency of use		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
2.00	3.00	-.5797	.31763	.455	-1.5048	.3455
	4.00	-.8269	.37147	.236	-1.9089	.2551
	5.00	-1.4825*	.47387	.028	-2.8627	-.1022
	6.00	-2.5825*	.57953	.000	-4.2705	-.8944
	7.00	-2.5380*	.53515	.000	-4.0968	-.9792
3.00	2.00	.5797	.31763	.455	-.3455	1.5048
	4.00	-.2472	.40096	.990	-1.4151	.9207
	5.00	-.9028	.49733	.461	-2.3514	.5458
	6.00	-2.0028*	.59886	.015	-3.7471	-.2584
	7.00	-1.9583*	.55603	.009	-3.5779	-.3388
4.00	2.00	.8269	.37147	.236	-.2551	1.9089
	3.00	.2472	.40096	.990	-.9207	1.4151
	5.00	-.6556	.53333	.821	-2.2090	.8979
	6.00	-1.7556	.62908	.068	-3.5879	.0768
	7.00	-1.7111	.58845	.051	-3.4251	.0029

Table 4: Multiple comparisons (continued)

5.00	2.00	1.4825*	.47387	.028	.1022	2.8627
	3.00	.9028	.49733	.461	-.5458	2.3514
	4.00	.6556	.53333	.821	-.8979	2.2090
	6.00	-1.1000	.69448	.611	-3.1228	.9228
	7.00	-1.0556	.65791	.598	-2.9719	.8608
6.00	2.00	2.5825*	.57953	.000	.8944	4.2705
	3.00	2.0028*	.59886	.015	.2584	3.7471
	4.00	1.7556	.62908	.068	-.0768	3.5879
	5.00	1.1000	.69448	.611	-.9228	3.1228
	7.00	.0444	.73766	1.000	-2.1042	2.1931
7.00	2.00	2.5380*	.53515	.000	.9792	4.0968
	3.00	1.9583*	.55603	.009	.3388	3.5779
	4.00	1.7111	.58845	.051	-.0029	3.4251
	5.00	1.0556	.65791	.598	-.8608	2.9719
	6.00	-.0444	.73766	1.000	-2.1931	2.1042

It is possible to conclude from Table 4 that there are two disjunct groups 2-4 and 5-7, i.e. once a year - every 3 months, and once a month - many times per week.

4. Conclusions

The aim of the paper was to research how intention to use deal sites depends on their actual frequency of use and gender. Both variables were found to be significant. Women tend to rate intention to use significantly higher than men despite the same actual frequency of use. It may be worth to investigate whether it can be attributed to how women tend to answer Likert scale questions, to how eager women are to shop in general or specifically to shop using coupons from deal sites or to how frequency values were anchored. Regardless what is the reason, it is advisable to use gender as a control variable for the relationship between intention to use deal sites and actual frequency of use of deal sites.

Intention to use deal sites is positively linked with actual frequency of use of deal sites but considering Tukey's multiple comparison test, it may be enough to provide only two intervals for frequency to use: once a month or less, more than once a month. In future research, it may be possible to consider measuring actual use as a continuous variable, such as money spent of buying coupons, money saved or (as a sum of the two -) the list price of purchased goods and services through a deal site.

References

- [1] Davis, F. D. – Bagozzi, R. P. – Warshaw, P. R., 1989. User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*. Vol. 35, Issue 8, pp. 982-1003. ISSN 0025-1909
- [2] Delina, R., 2014. Transparency in Electronic Business Negotiations - Evidence Based Analysis. *Quality Innovation Prosperity*. Vol. 18, Issue 2, pp. 79-89. ISSN 1335-1745

- [3] DeLone, W. H. – McLean, E.R., 2003. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 19, Issue 4, pp. 9-30. ISSN 0742-1222
- [4] Dholakia, U. M., 2011. *What Makes Groupon Promotions Profitable for Businesses?* Working Paper, Rice University.
- [5] Edelman, B. – Jaffe, S. – Kominers, S. D., 2016. To Groupon or not to Groupon: The Profitability of Deep Discounts. *Marketing Letters*. Vol. 27, Issue 1, pp. 39-53. ISSN 0923-0645
- [6] Gros, I. – Grosová, S., 2006. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [7] Song, M. – Park, E. – Yoo, B. – Jeon, S., 2016. Is the Daily Deal Social Shopping?: An Empirical Analysis of Customer Panel Data. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 33, pp. 57-76. ISSN 1094-9968
- [8] Sudzina, F., 2015a. Do Gender and Personality Traits Influence Awareness of Deal Sites? In *The 11th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems*. Uherské Hradiště: VŠB-TU Ostrava, pp. 304-308. ISBN 978-1-5108-0385-5.
- [9] Sudzina, F., 2015b. Do Gender and Personality Traits Influence Use of Deal Sites? In *IDIMT-2015, Information Technology and Society*. Poděbrady: Trauner Verlag, pp. 133-138. ISBN 978-3-99033-395-2.
- [10] Venkatesh, V. – Morris, M. G. – Davis, G. B. – Davis, F. D., 2003. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. Vol. 27, Issue 3, pp. 425-478. ISSN 0276-7783

Contact

František Sudzina, PhD.,
University of Chemical Technology in Prague
Technická 5, 166 28 Praha, Czech Republic
E-mail: sudzinaf@vscht.cz

Aalborg University
A. C. Meyers Vænge 15, 2450 Copenhagen, Denmark
E-mail: sudzina@business.aau.dk

SELF-EMPLOYED FARMER AS THE ELEMENT OF SMALL BUSINESS

SAMOSTATNE HOSPODÁRIACI ROĽNÍK AKO PRVOK MALÉHO PODNIKANIA

Miroslav Tóth¹

ABSTRACT

Self-employed farmer is a natural person engaged in agricultural activity. It's a small entrepreneur. This article examines the number of entrepreneurs - self-employed farmer, age structure, gender structure, legal forms of business, spatial distribution of self-employed farmer. Compares them with other forms of private enterprise in the sector of small and medium-sized enterprises.

KEY WORDS

individual farmer, individual farming, self-employed farmer, structure by legal forms, gender structure, age structure of natural persons – entrepreneurs

JEL CLASSIFICATION

Q10, J43, R11

1. Úvod

Samostatne hospodáriaci roľník je podnikateľ, vystupuje ako jednotlivec, zvyčajne je aj jediným vlastníkom svojho podniku. Vo svojej podnikateľskej aktivite sa zameriava na dosiahnutie zisku, ktoré je cieľom jeho smazania. Produkuje najmä materiálne výrobky pre trh, poskytuje špecifické služby v oblasti poľnohospodárstva, vykonáva aj inú doplnkovú činnosť, čo vyplýva aj zo sezónneho charakteru tvorby produkcie v poľnohospodárstve.

Z tohto pohľadu podnik samostatne hospodáriaceho roľníka môžeme charakterizovať a klasifikovať podľa nižšie uvedených hľadísk nasledovne:

- z hľadiska produkčného zamerania ide o podnik výrobný, nakoľko v prevažnej miere produkuje poľnohospodárske výrobky (rastlinnej a živočíšnej výroby) pre konkrétnych spotrebiteľov. Zameriava sa na lokálne trhy a okolie podniku, výrobky sú distribuované a spotrebovávané priamo obyvateľstvom, alebo idú na ďalšie priemyselné spracovanie. Jeho trhový podiel je malý, konkurenti sú najmä veľké poľnohospodárske podniky. Samostatne hospodáriaci roľník doplnkovo poskytuje služby, zvyčajne takto predáva svoju nevyužitú strojovú kapacitu.
- z pohľadu vlastníctva ide o súkromný podnik vo vlastníctve (jednej) fyzickej osoby. Podnikanie je finančne náročné, hlavne z dôvodu viazania súkromného kapitálu v dlhodobom majetku. Samostatne hospodáriaci roľník vlastní nehnuteľnosti, ako sú napr. poľnohospodárska pôda, budovy a stavby. Hnuteľným majetkom sú zvyčajne stroje a zariadenia, ďalej sú to zvieratá a rôzne zásoby. Niektoré produkčné faktory, najmä poľnohospodársku pôdu, si zvyčajne aj prenajíma. V čase sezónnych prác

¹ doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, miroslav.toth @ euba.sk.

a nedostatočnej kapacity si prenájima aj rôznej stroje a zariadenia, prípadne si kupuje špecializované služby.

- z pohľadu ekonomickej činnosti vo svojej podstate je to poľnohospodársky podnik, ktorý zodpovedá v zmysle legislatívy Slovenskej republiky špecifickej forme podnikania vymedzenej samostatným zákonom. Pôsobí v primárnom sektore prvovýroby. To teda znamená a potvrdzuje, že ide o podnik s vysokými nárokmi na kapitál a pracovnú silu. Z uvedeného dôvodu rentabilita podnikania je nízka. Na udržanie chodu takéhoto podniku často prispievajú zdroje z dotácií a subvencií od štátu.
- z pohľadu veľkosti podniku môžeme hovoriť o mikropodniku. Počet jeho zamestnancov je často nula, ale sú aj prípady, keď má jedného, dvoch zamestnancov stálych zamestnancov. Najčastejšie zamestnáva sezónnych pracovníkov. Počet malých podnikov v roku 2014 bol približne 0,30%. Samostatne hospodáriaci roľník zvyčajne pracuje sám, prípadne s výpomocou svojej rodiny. Z tohto pohľadu by sme mohli hovoriť aj o rodinnom podniku.

Výkon podnikateľskej činnosti samostatne hospodáriaceho roľníka vymedzuje Zákon č. 219/1991 Zz., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 105/1990 Zb. o súkromnom podnikaní občanov. Tento zákon definuje poľnohospodársku výrobu a podnikanie vykonávané samostatne hospodáriacimi roľníkmi v paragrafe 12a takto:

- Poľnohospodárskou výrobou vykonávanou podnikateľom (ďalej len „samostatne hospodáriaci roľník“), ktorého činnosť spočíva vo vykonávaní poľnohospodárskej výroby včítane hospodárenia v lesoch a na vodných plochách (ďalej len „poľnohospodárska výroba“), sa podľa tohto zákona rozumie činnosť fyzickej osoby, ktorá osobne alebo pomocou iných osôb
 - a) vyrába výrobky poľnohospodárskej výroby za účelom získania trvalého zdroja príjmov, najmä ich predajom, prípadne
 - b) vykonáva úpravu alebo iné spracovanie svojej poľnohospodárskej produkcie; pokiaľ treba na túto činnosť súhlas podľa osobitných predpisov, len s týmto súhlasom, alebo
 - c) poskytuje príležitostne práce alebo výkony v súvislosti s poľnohospodárskou výrobou, pri ktorých využíva prostriedky a zariadenia slúžiace poľnohospodárskej výrobe, spravidla v čase, keď sa pre túto výrobu plne nevyužívajú, alebo dobýva nevyhradené nerasty.
- Samostatne hospodáriaci roľník vykonáva poľnohospodársku výrobu vo vlastnom mene, na vlastný účet a zodpovednosť.

a. Cieľ a metodológia

Objektom skúmania tohto príspevku je fyzická osoba, podnikateľ v oblasti poľnohospodárskej výroby, ktorá podniká na základe žiadosti o registráciu na miestnom úrade ako súkromne hospodáriaci roľník.

Súkromne hospodáriaci roľník je zaradený do veľkostnej kategórie podniku malý a stredný podnik, v podkategórii mikropodnik.

Pozícia podniku, resp. súkromne hospodáriaceho roľníka na trhu, ako uvádza Tóthová (2014), je určený objemom výkonov v danom segmente podnikania, ziskovosťou a dĺžkou doby podnikania. Tendencie globalizácie nepriaznivo vplyvajú na drobné podnikanie, (Kovaľev a Littvová 2013), ale tento stav má svoje opodstatnenie, tak ako drobný farmári ponúkajú často pracovne náročné produkty a regionálne špeciality.

Cieľom tohto príspevku je skúmať zmenu počtu a štruktúry foriem podnikania fyzických osôb zaradených do kategórie malý a stredný podnik ako východisko pre určenie postavenia súkromne hospodáriaceho roľníka v kategórii podnikateľov – fyzických osôb.

Ďalej skúmame rodové zloženie súkromne hospodáriacich roľníkov a porovnávame túto štruktúru s ostatnými formami podnikania fyzických osôb.

Nasledujúcim cieľom je skúmať vekové zloženie súkromne hospodáriacich roľníkov a porovnať ich s ostatnými formami podnikania fyzických osôb.

Posledným cieľom je skúmať priestorové rozloženie, podľa krajov Slovenskej republiky, podľa zastúpenia súkromne hospodáriacich roľníkov s ostatnými formami podnikania fyzických osôb. Danej problematike sa špecificky venuje Šubertová (2011), ktorá vyzdvihuje význam drobného podnikania najmä v regiónoch s vyššou nezamestnanosťou a slabšou priemyselnou infraštruktúrou.

Na základe zistených skutočností chceme zistiť, či podnikanie súkromne hospodáriacich roľníkov je adekvátne zastúpené v porovnaní s inými formami podnikania fyzických osôb.

Náš výskum sa zameria na štúdium dostupnej literatúry a štatistické údaje, ktoré sú verejne dostupné. Taktiež sme využili údaje špecializovaných štátnych organizácií. Na vyjadrenie výsledkov používame ich grafické znázornenie pomocou tabuliek. V tabuľkách používame pomerové a rozdielové ukazovatele.

Skúmané obdobie je prispôbené dostupnosti relevantných údajov, preto pri jednotlivých čiastkových cieľoch sa intervaly líšia.

2. Postavenie súkromne hospodáriaceho roľníka v podnikaní fyzických osôb v segmente malých a stredných podnikov

Úvodom skúmame, ako sa vyvíjal početný stav súkromne hospodáriacich roľníkov. Východiskovým rokom je rok 2001. Môžeme konštatovať, že v tomto období už prebehla transformácia poľnohospodárskych družstiev, štátne majetky v poľnohospodárstve už boli sprivatizované, poľnohospodárska pôda sa cez reštitučné konanie vracala späť do rúk ich vlastníkov. V podstate toto obdobie je podobné, čo sa týka podnikania v poľnohospodárstve, súčasným pomerom.

Tabuľka 1: Vývoj počtu súkromne hospodáriacich roľníkov v Slovenskej republike v rokoch 2001 až 2014 v porovnaní s ostatnými formami podnikania fyzických osôb (počet fyzických osôb, percentuálne podiely).

Rok	SHR	Podiel	Zmena	SP	Podiel	Zmena	Živnostníci	Podiel	Zmena	Spolu	Zmena
2001	11 722	3,86%		12 187	4,02%		279 597	92,12%		303 506	
2002	11 767	3,94%	45	12 379	4,14%	192	274 630	91,92%	-4 967	298 776	-4 730
2003	10 320	3,13%	-1 447	13 044	3,96%	665	306 356	92,91%	31 726	329 720	30 944
2004	10 055	2,79%	-265	13 689	3,80%	645	336 640	93,41%	30 284	360 384	30 664
2005	9 472	2,58%	-583	12 752	3,47%	-937	344 870	93,95%	8 230	367 094	6 710
2006	8 886	2,29%	-586	15 175	3,91%	2 423	364 185	93,80%	19 315	388 246	21 152
2007	8 534	2,14%	-352	16 725	4,19%	1 550	374 382	93,68%	10 197	399 641	11 395
2008	8 191	1,96%	-343	17 189	4,11%	464	392 841	93,93%	18 459	418 221	18 580
2009	8 017	1,94%	-174	17 974	4,34%	785	387 876	93,72%	-4 965	413 867	-4 354
2010	7 728	1,88%	-289	18 378	4,48%	404	384 202	93,64%	-3 674	410 308	-3 559
2011	7 534	1,87%	-194	19 069	4,74%	691	375 722	93,39%	-8 480	402 325	-7 983
2012	7 595	1,96%	61	20 382	5,26%	1 313	359 574	92,78%	-16 148	387 551	-14 774
2013	7 579	1,98%	-16	21 925	5,74%	1 543	352 707	92,28%	-6 867	382 211	-5 340
2014	7 849	2,12%	270	24 483	6,63%	2 558	337 182	91,25%	-15 525	369 514	-12 697

Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Slovak Business Agency, Bratislava 2010 až 2015, vlastné prepočty

Legenda:

SHR – súkromne hospodáriaci roľník, SP – slobodné povolania, Zmena – rozdiel rokov $n_n - n_{n-1}$ platí pre stĺpec vľavo, Podiel – vyjadruje podiel danej formy podnikania fyzickej osoby (SHR, SP alebo Živnostníci) na celkovom počte podnikajúcich fyzických osôb podľa stĺpca Spolu, stĺpec Spolu – vyjadruje súčet údajov za SHR, SP a Živnostníci spolu.

Od roku 2001 medziročne klesali počty súkromne hospodáriacich roľníkov. Celkový pokles bol 3 873 osôb, čo je relatívne vyjadrené zníženie o 33%. Rok 2014 síce vykazuje určitý rast, oproti predchádzajúcemu roku sa počet súkromne hospodáriacich roľníkov zvýšil o 3,56%. Toto zvýšenie môže byť zapríčinené novou formou dotácií pre mladých a malých podnikateľov v poľnohospodárstve.

Ak skúmame podiel súkromne hospodáriacich roľníkov na celkovom počte podnikateľov fyzických osôb v kategórii malých a stredných podnikov, tak môžeme konštatovať, že tejto činnosti sa venuje zhruba každý päťdesiaty podnikateľ. Najpreferovanejšou formou podnikania je živnosť. Živnosti sa venuje vyše 91% podnikateľov, fyzických osôb. Treba zdôrazniť, že súkromne hospodáriaci roľník nie je živnostník, obe formy podnikajú v iných oblastiach na základe iných právnych noriem.

Tabuľka 2: Rodové zloženie súkromne hospodáriacich roľníkov v Slovenskej republike v rokoch 2008 až 2014 v porovnaní s ostatnými formami podnikania fyzických osôb (počet fyzických osôb, percentuálne podiely).

Rod/ právna forma	SHR	SHR muž//žena	SP	Živnostníci	spolu FO – podnika- telia
2008					
muž	75,50%	6 184	45,20%	73,50%	72,40%
žena	24,50%	2 007	54,80%	26,50%	27,60%
2009					
muž	75,20%	6029	45,30%	73,50%	72,30%
žena	24,80%	1 988	54,70%	26,50%	27,70%
2010					
muž	75,20%	5 811	45,90%	73,70%	72,50%
žena	24,80%	1 917	54,10%	26,30%	27,50%
2011					
muž	75,10%	5 658	46,50%	73,50%	72,30%
žena	24,90%	1 876	53,50%	26,50%	27,70%
2012					
muž	75,40%	5 727	45,60%	73,20%	71,80%
žena	24,60%	1 868	54,40%	26,80%	28,20%
2013					
muž	75,60%	5 730	45,10%	72,90%	71,30%
žena	24,40%	1 849	54,90%	27,10%	28,70%
2014					
muž	75,80%	5 950	45,80%	72,60%	70,90%
žena	24,20%	1 899	54,20%	27,40%	29,10%
Priemer rokov 2008 až 2014					
muž	75,40%	-	45,63%	73,27%	71,93%
žena	24,60%	-	54,37%	26,73%	28,07%

Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Slovak Business Agency, Bratislava 2010 až 2015, vlastné prepočty

Ďalšou kategóriou, ktorú zahrnujeme sekundárne do skúmania sú slobodné povolania. Ich podiel pomaly na celkovom podnikaní fyzických osôb rastie, v súčasnosti je to skoro 7%. Rastie nielen ich podiel, ale aj počet, ktorý sa za sledované obdobie zdvojnásobil.

Rozvoju podnikania súkromne hospodáriacich roľníkov, ako uvádza Gajdová (2012), môžu napomôcť klustre, pretože tieto formálne združenia môžu prispieť k rastu výkonov, príjmov a zisku týchto podnikateľov.

Záver: súkromne hospodáriaci roľník je málo preferovaná forma podnikania. Početný stav súkromne hospodáriacich roľníkov klesal. Stabilizovanie počtu súkromne hospodáriacich

roľníkov bude možné len zvýšením dotácií na činnosť tejto kategórie podnikateľov. Súkromne hospodáriaci roľník je významným prvkom vidieckeho života, krajinotvorným činiteľom a sezónnym zamestnávateľom.

V ďalšej časti nášho príspevku sa venujeme rodovému zloženiu súkromne hospodáriacich roľníkov. V tabuľke 2 vidíme, že napriek úbytku počtu súkromne hospodáriacich roľníkov je za sledované obdobie rokov 2008 až 2014, podiel mužov a žien je relatívne rovnaký. Muži tvoria tri štvrtiny a ženy jednu štvrtinu z počtu. Táto skutočnosť sa dá odvodiť z požiadavky na manuálnu prácu. Ďalej, dôvodom je, že vlastníctvo k pôde je určitý patriarchálny prvok, čo sa prejavuje aj v uvedenom pomere.

Pri slobodných povolaniach je tento pomer mužov a žien približne 46 : 54. Tento podiel vyplýva z charakteru výkonu činnosti podnikateľa v slobodnom povolaní. Tieto povolania majú často charakter vysoko špecializovaných a sofistikovaných činností, vyžadujú vysokú vedomostnú intelektuálnu úroveň. Pri podnikaní formou živnosti prevládajú muži nad ženami v pomere 72 : 28. Pri živnostiach je široká škála výrobných činností a služieb, ale špecificky ženy živnostníčky sú v určitých odboroch málo zastúpené.

Záver: v poľnohospodárstve prevláda manuálna práca, práca so strojmi a technológiami, práca so zvieratami, je zvyčajne potrebný vyšší výdaj fyzickej práce. Vlastníctvo k poľnohospodárskej pôde tradične bolo mužskou záležitosťou na vidieku, kým ženy boli postavené do úlohy matky a domácej gazdinej. To však neznamená, že fyzicky nepracovali v poľnohospodárstve. Práve naopak, boli domácou pracovnou silu, ktorá vypomáhala pri poľnohospodárskych prácach. Hospodárenie na pôde z pohľadu skúmaného objektu – súkromne hospodáriaceho roľníka – je v podstate rodinný podnik.

Tabuľka 3: Veková štruktúra súkromne hospodáriacich roľníkov v Slovenskej republike v rokoch 2008 až 2014 v porovnaní s ostatnými formami podnikania fyzických osôb (percentuálne podiely).

Rok	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
Vek	SHR %	FO %	SHR %	FO %	SHR %	FO %	SHR %	FO %	SHR %	FO %	SHR %	FO %	SHR %	FO %
<30	4,2	16,9	3,7	16,1	3,4	15,2	3,1	14,7	2,9	13,7	2,8	13,2	3,9	12,7
30-39	13,2	28,6	12,7	28,8	12,2	28,6	11,5	26,6	10,7	28	10,3	27,2	10,3	26,2
40-49	19,4	27,6	19	27,3	18,3	27,1	18,1	27	17,4	27	17,1	26,9	16,9	26,9
50-59	25,9	21,1	25,6	21,5	25,7	22,2	25,6	22,5	24,9	23	24,2	23,4	23,3	23,8
60-69	16,1	4,7	16,8	5,1	17,5	5,7	18,4	5,9	19,9	6,7	20,6	7,6	20,8	8,5
70-79	12,4	0,9	12,5	0,9	12,4	1	11,6	1	11,7	1,1	12	1,3	11,7	1,5
>80	8,9	0,3	9,6	0,3	10,4	0,3	11,4	0,3	12,5	0,4	12,9	0,5	13,3	0,5

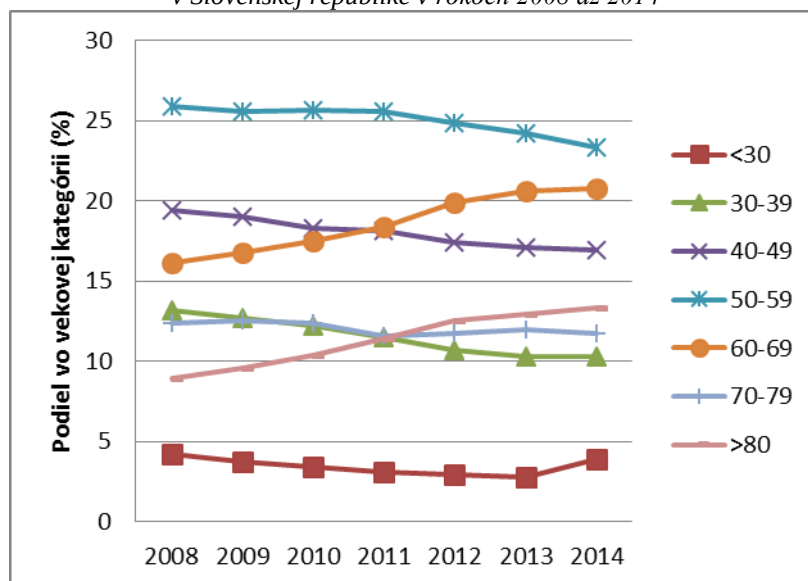
Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Slovak Business Agency, Bratislava 2010 až 2015, vlastné prepočty

Legenda:

SHR% – súkromne hospodáriaci roľník, podiel v % z vekovej kategórie, FO% - všetky formy podnikania fyzických osôb (slobodné povolanie, živnostník a súkromne hospodáriaci roľník spolu), podiel v % z vekovej kategórie.

Zaujímavý pohľad je na vekovú štruktúru súkromne hospodáriacich roľníkov. Z tabuľky 3 vyplýva, že sa zvyšuje podiel osôb vo veku nad 60 rokov. Táto kategória v roku 2014 tvorila až 45,8% z celkového počtu súkromne hospodáriacich roľníkov. Ak sa pozrieme všeobecne na priemer podnikateľov – fyzických osôb v tejto vekovej kategórii a v tomto roku, tak to bolo len 10,5%. Môžeme konštatovať, že podiel súkromne hospodáriacich roľníkov vo vekovej kategórii do 59 rokov je 54,2%, kým priemer podnikateľov – fyzických osôb spolu je do veku 59 rokov 89,5%. Vo vekovej kategórii 50 až 59 rokov je podiel súkromne hospodáriacich roľníkov 20,8%, ale v priemer podnikateľov fyzických osôb v tomto vekovom intervale je to len 8,5%. Vo veku do 30 rokov je podiel súkromne hospodáriacich roľníkov 3,9%, ale v priemer podnikateľov fyzických osôb v tomto vekovom intervale je až 12,7%.

Obrázok 1: Veková štruktúra súkromne hospodáriacich roľníkov v Slovenskej republike v rokoch 2008 až 2014



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Tabuľky 3.

Záver: z pohľadu veku je kategória podnikateľov súkromne hospodáriaci roľníci prestarnutá. Vo vekovej kategórii nad 60 rokov je ich podiel až 45,8%, kým podiel mladšej generácie je len 3,9%. Z tohto pohľadu v budúcnosti dôjde k rapidnému úbytku súkromne hospodáriacich roľníkov, ak štát neprijme motivačné opatrenia pre mladých poľnohospodárov. Prípadne podnikateľské aktivity a majetky súkromne hospodáriacich roľníkov sa stanú súčasťou iných foriem podnikania v poľnohospodárstve.

Z porovnania štruktúry súkromne hospodáriacich roľníkov podľa krajov v Slovenskej republike v rokoch 2010 a 2014 v porovnaní s ostatnými formami podnikania fyzických osôb spolu vyplýva, že najvyšší podiel súkromne hospodáriacich roľníkov majú Nitriansky a Banskobystrický kraj, nasledovaný krajom Košickým. Túto skutočnosť podporuje aj skutočnosť, že južné oblasti všetkých týchto krajov sú z pohľadu poľnohospodárstva produkčne aktívne. Bratislavský kraj má síce z pohľadu podielu súkromne hospodáriacich roľníkov najnižší podiel na podnikaní fyzických osôb, ale svojou rozlohou je aj najmenší. Bratislavský kraj vzhľadom na svoju ekonomickú výkonnosť má však najvyššie pomerné zastúpenie podnikania fyzických osôb v segmente malých a stredných podnikov.

Tabuľka 4: Štruktúra súkromne hospodáriacich roľníkov podľa krajov v Slovenskej republike v rokoch 2010 a 2014 v porovnaní s ostatnými formami podnikania fyzických osôb spolu (percentuálne podiely).

Kraj/rok	2010				2014			
	SHR	Podiel	FO spolu	Podiel	SHR	Podiel	FO spolu	Podiel
Bratislavský	485	0,43%	112 149	20,27%	494	0,40%	124 314	21,97%
Trnavský	896	1,55%	57 690	10,43%	916	1,62%	56 703	10,02%
Trenčiansky	281	0,49%	57 458	10,38%	281	0,51%	54 879	9,70%
Nitriansky	1 545	2,34%	65 989	11,93%	1 430	2,10%	68 159	12,05%
Žilinský	1 008	1,39%	72 390	13,08%	1 063	1,41%	75 600	13,36%
Banskobystrický	1 357	2,37%	57 146	10,33%	1 426	2,48%	57 461	10,15%
Prešovský	1 010	1,38%	72 986	13,19%	1 157	1,63%	70 928	12,53%
Košický	1 146	1,99%	57 501	10,39%	1 082	1,87%	57 825	10,22%
SR spolu	7 728	1,40%	553 309	100,00%	7 849	1,39%	565 869	100,00%

Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Slovak Business Agency, Bratislava 2010 až 2015, vlastné prepočty

Legenda:

SHR – súkromne hospodáriaci roľník, fyzický počet podľa krajov, FO – všetky formy podnikania fyzických osôb (slobodné povolanie, živnostník a súkromne hospodáriaci roľníci spolu), fyzický počet podľa krajov, Podiel – podiel SHR z počtu FO spolu daného kraja, Podiel – percentuálny podiel FO spolu podľa krajov Slovenskej republiky.

Posledným skúmaným ukazovateľom je miera podnikateľskej aktivity súkromne hospodáriacich roľníkov a podnikateľov – fyzických osôb – v segmente malých a stredných podnikov podľa ich podielu (podnikateľskej aktivity) podľa jednotlivých krajov Slovenskej republiky. Za sledované obdobie sme vybrali rok 2014.

Miera podnikateľskej aktivity samostatne hospodáriacich roľníkov a všetkých foriem podnikania fyzických osôb v segmente malých a stredných podnikov bola vypočítaná z ich podielu na celkovom počte ekonomicky aktívneho obyvateľstva podľa jednotlivých krajov Slovenskej republiky. Ekonomicky aktívne obyvateľstvo sú osoby vo veku od 15 rokov, ktoré patria medzi pracujúcich v civilnom sektore, nezamestnaných alebo príslušníkov ozbrojených zložiek, zahŕňa priemerný evidenčný počet zamestnancov a samostatne zárobkovo činných osôb napr. podnikatelia, živnostníci, samostatne hospodáriaci roľníci, osoby so slobodným povoláním.

Tabuľka 5: Podiel súkromne hospodáriacich roľníkov podľa krajov v Slovenskej republike v roku 2014, podnikateľov fyzických osôb spolu na ekonomicky aktívnom obyvateľstve Slovenskej republiky

Kraj/rok	2014					
	SHR	Podiel	FO spolu	Podiel	EO	Podiel SR
Bratislavský	0,5	0,16%	124,3	39,39%	315,6	13,36%
Trnavský	0,9	0,35%	56,7	21,68%	261,6	11,07%
Trenčiansky	0,3	0,10%	54,9	20,31%	270,2	11,43%
Nitriansky	1,4	0,47%	68,2	22,25%	306,3	12,96%
Žilinský	1,1	0,36%	75,6	25,86%	292,3	12,37%
Banskobystrický	1,4	0,52%	57,5	20,83%	275,8	11,67%
Prešovský	1,2	0,36%	70,9	21,78%	325,7	13,78%
Košický	1,1	0,34%	57,8	18,32%	315,7	13,36%
SR spolu	7,8	0,33%	565,9	23,95%	2 363,0	100,00%

Zdroj: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, Slovak Business Agency, Bratislava 2010 až 2015, vlastné prepočty

Legenda:

SHR – súkromne hospodáriaci roľníci, fyzický počet podľa krajov, Podiel – podiel súkromne hospodáriacich roľníkov z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva v percentách z daného kraja, FO spolu – všetky formy podnikania fyzických osôb (slobodné povolanie, živnostník a súkromne hospodáriaci roľníci spolu), fyzický počet podľa krajov, Podiel – podiel fyzických osôb z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva v percentách z daného kraja, EAO – ekonomicky aktívne obyvateľstvo, fyzický počet podľa krajov, Podiel SR – podiel ekonomicky aktívneho obyvateľstva daného kraja z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva Slovenskej republiky.

Najvyšší podiel súkromne hospodáriacich roľníkov z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva daného kraja majú Banskobystrický a Nitriansky kraj. V segmente podnikateľov fyzických osôb najvyšší podiel vykazuje z krajov Bratislavský a Žilinský kraj. Z pohľadu Slovenskej republiky, najvyššia aktivita podnikateľov fyzických osôb z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva majú Prešovský, košický a Bratislavský kraj.

3. Záver

Súkromne hospodáriaci roľníci je málo preferovaná forma podnikania. Početný stav súkromne hospodáriacich roľníkov klesal. Stabilizovanie počtu súkromne hospodáriacich roľníkov bude možné len zvýšeným dotácií na činnosť tejto kategórie podnikateľov. Súkromne hospodáriaci roľníci je významným prvkom vidieckeho života, krajinotvorným činiteľom a sezónnym zamestnávateľom. V súčasnosti súkromne hospodáriaci roľníci tvoria približne 2% z celkového počtu podnikateľov – fyzických osôb.

V poľnohospodárstve prevláda manuálna práca, práca so strojmi a technológiami, práca so zvieratami, je zvyčajne potrebný vyšší výdaj fyzickej práce. Vlastníctvo k poľnohospodárskej pôde tradične bolo mužskou záležitosťou na vidieku, kým ženy boli postavené do úlohy matky a domácej gazdinej. To však neznamená, že fyzicky nepracovali v poľnohospodárstve. Práve naopak, boli domácou pracovnou silou, ktorá vypomáhala pri poľnohospodárskych prácach. Hospodárenie na pôde z pohľadu skúmaného objektu – súkromne hospodáriaceho roľníka – je v podstate rodinný podnik. Podiel mužov a žien je 75 : 25. Táto skutočnosť sa dá odvodiť z požiadavky na manuálnu prácu. Ďalej, dôvodom je, že vlastníctvo k pôde je určitý patriarchálny prvok, čo sa prejavuje aj v uvedenom pomere.

Z pohľadu veku je kategória podnikateľov súkromne hospodáriaci roľníci prestarnutá. Vo vekovej kategórii nad 60 rokov je ich podiel až 45,8%, kým podiel mladšej generácie je len 3,9%.

Najvyšší podiel súkromne hospodáriacich roľníkov majú Nitriansky a Banskobystrický kraj, nasledovaný krajom Košickým. Sú nad priemerom Slovenskej republiky, nielen čo do ich podielu na podnikaní fyzických osôb, ale aj v absolútnom poradí podľa fyzického počtu. Južné oblasti vyššie vymenovaných krajov sú z pohľadu poľnohospodárstva produkčne veľmi aktívne.

Podiel samostatne hospodáriacich roľníkov z celkového počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva z pohľadu krajov a Slovenskej republiky je najvyšší v Banskobystrickom a Nitrianskom kraji. Naproti tomu podnikateľská aktivita fyzických osôb spolu v týchto krajoch je nižšia ako priemer Slovenskej republiky. Najvyšší podiel podnikateľov fyzických osôb je v Bratislavskom kraji, kde dosahuje úroveň vyše 39%, čo je takmer viac o desať percentuálnych bodov ako je priemer Slovenskej republiky..

Poznámka

Tento príspevok je súčasťou riešenia projektu MŠ SR VEGA č. 1/0709/15 "Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR", podiel na projekte 50% a projektu MŠ SR VEGA č. 1/0128/15 "Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych

podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti" podiel na projekte 50%.

References

- [1] BUKOVOVÁ, Sylvia 2014. Total Labor Costs of an Employee. Celková cena práce zamestnanca. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 38-45. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [2] GAJDOVÁ, Denisa 2012. Clusters and Clusters Initiatives in Slovak Republic. Klastre a klastrové iniciatívy v Slovenskej republike. In: *S. Majtan et al. (Eds.), Aktuálne problémy podnikovej sféry 2012*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, s. 106-110. ISBN 978-80-225-3427-7.
- [3] KOVALEV Andrej, LITTOVÁ Veronika 2013. Small and medium sizes businesses cooperation influenced by globalization. Vplyv globalizácie na spoločné podnikanie malých a stredných podnikov. In: *Majtán, S. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 276-282. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [4] SNIRCOVA, Jana 2014. Sustainable development concept – challenge of New Economic education. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 468-473. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [5] ŠÚBERTOVÁ, Elena 2011. Competitiveness of the Slovak regions. Konkurencieschopnosť slovenských regiónov. In: *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 508-512. ISBN 978-80-225-3200-6.
- [6] ŠÚBERTOVÁ, Elena 2013. Impact of changes in selected economic Instruments for input prices in the Slovak enterprises. Vplyv zmien vybraných ekonomických nástrojov na ceny vstupov v slovenských podnikoch. In: *Majtán, S. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 529-533. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [7] ŠÚBERTOVÁ, Elena 2014. Current problems of cooperatives and their role in future of the Slovak republic. Aktuálne problémy družstiev a ich úlohy v budúcnosti v Slovenskej republike. In: *Majtán, S. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 452-456. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [8] TÓTHOVÁ, Alena 2014. Specifics of the company's market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. In: *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 514-519. ISBN 978-80-225-3867-1.
- [9] Slovak Business Agency 2015. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2014.pdf, [accessed 29.03.2016].

Contact

Dr. Miroslav Tóth, Associate Professor

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration

Dolnozemska cesta 1b, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: miroslav.toth @ euba.sk

MODELLING CORPORATE FINANCIAL STRUCTURE

MODELOVANIE FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY

Alena Tóthová¹

ABSTRACT

One of the most important roles of the financial manager is to select appropriate financing of company's needs. This underlines a direct connection with corporate financial results that can be read by subjects of external environment (creditors, investors, domestic and foreign business partners). Modelling corporate financial structure is complicated by constantly and rapid changes in external environment, diverse and different requirements of capital providers, broad set of financial structure determinants. These factors lead to the fact that the financial manager is under stress. This can lead partially to elimination of detection the severity and nature of the relationship between the various scenarios of financing and corporate financial condition. Modelling corporate financial structure makes it easy.

KEY WORDS

G30, G32, J20

JEL CLASSIFICATION

financial management, financial structure factors, financial resources

1. Vplyv prostredia na finančné riadenie podnikov

Podniky sú organickou súčasťou hospodárstva krajiny a preto ich kondícia stojí a padá na kvalite prostredia, ktoré ich obklopuje. Vavrová (2014) vysvetľuje, že konkurencieschopnosť slovenského podnikateľského prostredia ovplyvnil najmä vstup do Európskej únie z hľadiska ekonomického, právneho, politického s možnosťou daňovej harmonizácie a priniesol zmeny do všetkých oblastí ekonomického života. Naše národne prostredia sa takýmto spôsobom intenzívnejšie, na vyššej kvalitatívnej úrovni prepojilo s globálnym prostredím. Prišli však ťažké časy, ktorými si prechádzala svetová ekonomika a tie doslova zmrazili ekonomické nálady v eurozóne a tým pádom aj u nás doma. Pokusy o oživenie ekonomík zatiaľ nepriniesli požadované ovocie v podobe 2% inflácie a markantnejšieho rastu HDP. Mimoriadny stimulačný program ECB, vyznačujúci sa znižovaním úrokových sadzieb, posilnením nákupov dlhopisov a novou ponukou lacných úverov súkromnému finančnému sektoru má aj svoju odvrátenú stránku. Z nových a lacných peňazí najviac profitujú tí, ktorí sa k nim dostanú ako prví. Za daných okolností sú to banky a nezodpovedné krajiny, vytvárajúce obrovské dlhy. Ochota bánk posúvať zdroje do reálnej ekonomiky nie je zatiaľ veľmi veľká a vlády zasa nepociťujú tlak na realizáciu štrukturálnych zmien, čo môže v konečnom dôsledku znovu neúmerne zvyšovať zadlženosť krajín. Neprimeraným pumpovaním peňazí do ekonomiky sa vytvára podhubie pre vznik nových bublín na trhu s komoditami. Deficity verejných financií sa zvyšujú vďaka upadajúcej morálke vládnych špičiek, korupcii zhmotnenej v cielenej ochrane záujmov korumpujúcich, čím sa výrazne deformujú pravidlá trhového mechanizmu a nechcote podnikateľských subjektov, najmä tých najúspešnejších, podieľať sa na financovaní verejných služieb. Nároky na kvalitu verejných služieb bývajú

¹ Ing. Alena Tóthová, PhD., EU v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, e-mail: alena.tothova@euba.sk.

spravidla vysoké a zdroje na ich zabezpečenie sú obmedzené. Je veľmi zlé, ak sa disproporcia medzi nárokmi a disponibilnými zdrojmi neustále zväčšuje kvôli vyššie spomínaným praktikám, cielene umocneným „bezzubou“ legislatívou, nevyožiteľnosťou práv, vysokou administratívnou záťažou podnikateľských subjektov, necitlivo nastaveným odvodovým zaťažením subjektov, nesprávnym nasmerovaním štátnej finančnej podpory a pod. Neefektívne správanie sa verejnej správy vníma podnikateľské prostredie, ale aj samotní občania veľmi citlivo a tak svoje konanie prispôbujú danej situácii. V spoločnosti sa aj vďaka tomu objavuje správanie za hranicou zákona. Absencia života schopnej a pre zainteresované subjekty motivujúcej rozvojovej stratégie spoločnosti všeobecne zhoršuje spoločenskú klímu. Konanie ekonomických subjektov, orgánov a organizácií z okolia podnik musí pravidelne sledovať, vyhodnocovať a jednotlivým zisteniam podriaďovať svoje finančné rozhodovanie tak, aby jeho finančná politika bola úspešná. Význam sledovania vplyvu prostredia na podnikanie vo svojej práci podrobnejšie zdôvodňujú Kovalev, Littvová (2013). Na základe uvedených skutočností sa nám vynára otázka: Ako momentálne vplyva ekonomické okolie na finančné rozhodovanie slovenských podnikov? Istým meradlom nálady v našej ekonomike je Indikátor ekonomického sentimentu, ktorý pomaličky rastie. V správe ŠÚ SR, publikovanej 30.3. 2016 sa píše, že najvýraznejšie rastie dôvera v službách (ubytovacích a stravovacích, administratívnych, finančných a poisťovacích), ale v priemysle a v stavebníctve indikátor dôvery oproti predchádzajúcemu mesiacu poklesol. Priemysel negatívne ovplyvnil nižší počet objednávok a pesimistické očakávania vývoja produkcie. Stavebníctvom hýbali nepriaznivejšie hodnotenia očakávanej zamestnanosti, no napriek tomu aktuálny výsledok prevyšuje dlhodobý priemer. Dôvera v obchode sa nezmenila a spotrebiteľská atmosféra sa zasa zhoršila. Spotrebiteľská dôvera klesá najmä kvôli odhadom vývoja úspor a očakávanej finančnej situácii v rodine, avšak stále sa nachádza nad dlhodobým priemerom. Celkový rast indikátora naznačuje pokračovanie rastu slovenskej ekonomiky. Keď Jaguár začne v roku 2018 vyrábať, hospodárstvo má poskočiť podľa rezortu financií takmer až o 5 percent ročne, čím by sa Slovensko opäť stalo ekonomickým tigrom EÚ. Tým by sa umožnil nárast plátov aj zamestnanosti. Ekonomiku navyše podporuje lacná ropa, ktorá drží na uzde náklady na dopravu a ceny energií. Zaujímavé investície do budúcnosti ohlasujú Volkswagen, trnavský závod PSA Peugeot Citroën aj žilinská Kia. Hospodársky rast by mali zaznamenať všetky krajiny strednej a východnej Európy. Tempo rastu HDP a jeho udržateľnosť sa však bude naprieč krajinami líšiť. V členských krajinách EÚ zo strednej a východnej Európy by sa mal zopakovať najrýchlejší rast od obdobia svetovej finančnej krízy. Rast domáceho dopytu by nemal sprevádzať vznik makroekonomickej nerovnováhy. Všeobecne sa dá súhlasiť, že očakávania do budúcnosti sú povzbudivé, preto aj finančné riadenie podnikov by malo byť menej stresové, bez závažnejších zvrátov. Jednou z najdôležitejších úloh finančného riadenia podniku je zabezpečiť zdroje v požadovanom objeme a za primeranú cenu na financovanie jeho rozvojových aktivít. Finančné zdroje môže podnik získať z interného a externého prostredia. Hodnotu disponibilných interných zdrojov limituje výkonnosť podniku a následne rozhodovanie o ich použití. Pestrosť ponuky externých zdrojov formuje v prvom rade kondícia finančných trhov a ekonomická sila podniku, jeho renomé, história, fáza životného cyklu atď. Finančný manažér v zásade rieši dilemu: Akú kombináciu zdrojov, za akú cenu, s akou dobou splatnosti môže podnik využívať bez narušenia jeho finančnej stability, prípadne ďalších negatívnych dôsledkov. Rozhodovanie býva zložité najmä vtedy, ak je ponuka poskytovateľov kapitálu veľmi rozmanitá, neprehľadná, spojená s navzájom sa líšiacimi podmienkami a pravidlami čerpania. Praktické využitie rozmanitej ponuky za daných okolností umocňuje pravidelné sledovanie inovácií, ktoré trh napríklad aj v oblasti platobných služieb prináša (Kubranová, 2015).

2. Základné atribúty modelovania finančnej štruktúry podniku

Pri modelovaní finančnej štruktúry podniku môžeme využiť viacero doteraz publikovaných výsledkov vedeckých pozorovaní a výskumov. Pripomeňme si niekoľko základných myšlienok z nich prameniacych. Za základné ciele optimalizácie finančnej štruktúry môžeme považovať zachovanie finančnej rovnováhy, pri požadovanej úrovni rentability a likvidity. Zvolený scenár financovania podniku má vždy nejakú odozvu v jeho finančných výsledkoch a zároveň môže vplývať na dojem, ktorý si externé subjekty vytvárajú o podniku. Obraz o finančnej štruktúre nám sprostredkujú pasíva vykazované v súvahe. Vlastné zdroje členené na dve skupiny, a to interné a externé, vypovedajú o schopnosti podniku tvoriť zdroje vlastnou činnosťou a o ochote vlastníkov podieľať sa na financovaní podnikovej činnosti. Tvorba zdrojov vlastnou činnosťou závisí od úrovne transformácie podnikových vstupov na trhom požadované výstupy. Transformácia vstupov na výstupy s pozitívnym výsledkom (ziskom) zväčšuje objem interných vlastných zdrojov. Negatívny výsledok tejto transformácie vlastné zdroje naopak znižuje. Z pohľadu zachovania finančnej stability je pre podnik rovnako dôležitá aj nasledujúca fáza, t.j. fáza rozdeľovania zisku. Prijatým rozhodnutím o výplate podielov zo zisku by sa podnik v žiadnom prípade nemal dostať do finančných problémov. Cudzie zdroje vyjadrujú ako rozsiahlu a ako rozmanitú finančnú podporu podnik získal z externého prostredia. Finančnú podporu z externého prostredia môže podnik získať ak spĺňa požadované kritériá. Obchodní partneri sa zaujímajú o riziko prípadného nesplatenia ich pohľadávok, preto si preverujú či podnik nefiguruje ako dlžník napríklad voči štátnym inštitúciám, prípadne iným subjektom, či nie je v konkurze. Svojím zisteniam následne podriaďujú stanovenie obchodných a platobných podmienok vo vzájomných kontraktoch. Finančné inštitúcie si vrátenie poskytnutých finančných prostriedkov poisťujú rôznymi zárukami, požadujú istú úroveň rentability, likvidity podniku. Emisie cenných papierov môžu prebehnúť len v prípade, že emitent je schopný presvedčiť či už burzu, alebo samotných investorov o jeho atraktivite. Atraktivita emitenta sa dá vyjadriť ratingom, no pri plánovanej emisii je potrebné spolupracovať so skúseným manažérom emisií cenných papierov. Tento manažér vie poradiť aká emisía sa v danom čase dá umiestniť na finančnom trhu a za akých podmienok. Emisie podnikových dlhopisov sa môžu stať atraktívnym finančným zdrojom z viacerých dôvodov. Prostredníctvom verejnej emisie sa podnik dokáže zviditeľniť v radoch špecializovaných investorov a zlepšiť si tak vyhliadky na prípadné budúce emisie. Emisiou dlhopisov na rozdiel od bankových úverov podnik obvykle dosiahne nižšiu cenu, diverzifikuje zdroje financovania, môže získať väčší objem peňažných prostriedkov v jednom momente a s dlhšou dobou splatnosti, za určitých podmienok môže zvýšiť svoju prestíž i publicitu. Nevýhoda pramení zo štandardizácie tohto finančného nástroja, horšej možnosti prispôsobenia sa premenlivému cash-flow, menšej flexibility (bankové úvery sú lepšie šité na mieru dlžníka). Cudzie zdroje majú svoje nesporné výhody, ale podnik nesmie zabúdať na udržiavanie istej hranice akceptovateľnosti ich podielu na financovaní. Po jej prekročení sa podnik dostáva do problémov, ktoré súvisia s neschopnosťou splácať záväzky v požadovanom objeme a čase. Časový sklz splácania záväzkov má vedľajší finančný efekt, premietnutý do priamych a nepriamych nákladov finančných ťažkostí. Vznikom nákladov finančných ťažkostí sa v konečnom dôsledku predražuje financovanie podniku a do okolia sa vysiela negatívny signál. Ďalšou komplikáciou pri modelovaní finančnej štruktúry môžu byť rozdielne a teda protichodné záujmy vlastníkov a manažérov, vlastníkov a veriteľov, prípadne manažérov a veriteľov. Aj z týchto rozdielných záujmov nakoniec pramenia náklady, predražujúce financovanie podniku. Doteraz v príspevku naznačené fakty jednoznačne deklarujú, že proces optimalizácie finančnej štruktúry je zložitý. V modelovaní finančnej štruktúry môžeme vidieť snahu o zjednodušenie finančného rozhodovania o financovaní podniku. Modelovaním sa môžu nasimulovať rôzne variácie determinantov finančnej štruktúry a z nich prameniace finančné

výsledky. Finančný manažér takýmto postupom získa prehľad o možnostiach podniku, jeho mantineloch, o veľkosti manévrovacieho priestoru.

a. Modelovanie „zlomového bodu“ finančnej štruktúry

Prvým krokom modelovania finančnej štruktúry sa môže stať identifikácia tzv. „zlomového bodu“, odborne bodu indiferencie a naznačenie zmien jeho polohy v závislosti od zmien vstupných parametrov (nákladov na cudzí kapitál, úrovne reálneho zdanenia, prípadne zmien menovitej hodnoty akcií). Zmenu polohy „zlomového bodu“ financovania podniku možno názorne zobrazit' graficky, čím by sa zvýšila výpovedná hodnota výsledkov. Bod indiferencie je bod, ktorý oddeľuje výhodnosť financovania podniku prevažne vlastnými zdrojmi od financovania najmä cudzími zdrojmi. V bode indiferencie nezáleží akou kombináciou zdrojov je podnik financovaný, t.j. či využíva väčšinou vlastné zdroje, alebo naopak cudzie zdroje, pretože dosahuje zisk na akciu (EPS) vo všetkých prípadoch rovnaký. Matematicky možno bod indiferencie vyjadriť za podmienky, že zisk na akciu pri financovaní vlastným kapitálom sa rovná zisku na akciu pri financovaní s dlhom. Kvantifikácia bodu indiferencie má podobu nasledovnej rovnice:

$$\frac{(EBIT - \dot{U}_D) * (1 - T)}{PA_D} = \frac{(EBIT - \dot{U}_{VK}) * (1 - T)}{PA_{VK}} \quad (1)$$

kde:

EBIT – zisk pred úrokmi a zdanením,

$\dot{U}_D$ – výška úrokov pri financovaní dlhom,

$\dot{U}_{VK}$ – výška úrokov pri financovaní vlastným kapitálom,

PA_D – počet emitovaných akcií pri financovaní dlhom,

PA_{VK} – počet emitovaných akcií pri financovaní VK,

T – daň z príjmov.

Zmyslom tohto postupu je hľadanie výsledku EBIT, ktorý môže byť deliacou veličinou pre prijímanie rozhodnutí finančného manažéra o spôsobe financovania podniku. Podstatou je posudzovanie zloženia, preferencie finančných zdrojov z pohľadu dosahovaných výsledkov podniku na úrovni ukazovateľa EBIT (zisk pred úrokmi a zdanením). Pri optimalizácii finančnej štruktúry pomocou bodu indiferencie sa kladie dôraz na vlastné zdroje, ich ziskovosť. Zisk na akciu (EPS) je kritérium hľadania výsledku EBIT, determinujúceho rozhodovanie manažéra o spôsobe financovania podnikateľských aktivít.

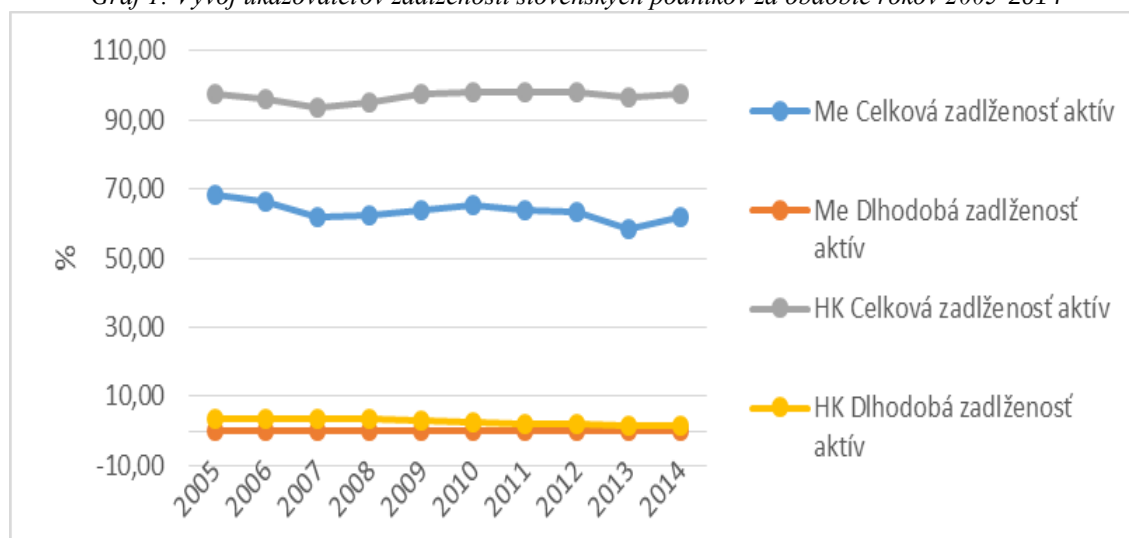
b. Skúmanie súvislostí medzi kvalitou prostredia a financovaním podnikov

Rozhodnutiu o využívaní konkrétnych finančných zdrojov by malo predchádzať aj vyhodnotenie finančných výsledkov podniku na pozadí pôsobenia externého a interného prostredia na podnik. Identifikácia silných a slabých stránok finančnej situácie podniku slúži ako prevencia vzniku omylov v riadiacej praxi a jednak ako informačný podklad pre manažovanie finančnej štruktúry podniku. V nasledujúcej časti príspevku sa nachádza prezentácia vybraných finančných výsledkov slovenských podnikov za obdobie rokov 2005 až 2014. Údaje sú čerpané z databázy Cribis.sk.² Veľkosť skúmaného súboru sa pohybuje od 59 476 podnikateľských subjektov v roku 2005 až po 144 353 podnikov v roku 2014. V sledovanom období došlo k výrazným zvratom v kvalite prostredia podnikov. Obdobie

² Databázu Cribis.sk – univerzálny register spravuje spoločnosť CRIF-Slovak Credit Bureau, s.r.o. Momentálne evidujú viac ako 750 000 aktívnych subjektov. Finančné výsledky podnikov sú pravidelne aktualizované a spracované v podobe štatistických charakteristík medián, horný a dolný kvartil, priemer, či mentálny obraz.

dynamického rastu ekonomiky vystriedalo krízové obdobie, až napokon vybraný časový rad završuje obdobie stagnácie a mierneho oživovania. Ako sa tieto zmeny prejavili na financovaní podnikov, ukazuje graf 1.

Graf 1: Vývoj ukazovateľov zadlženosti slovenských podnikov za obdobie rokov 2005-2014

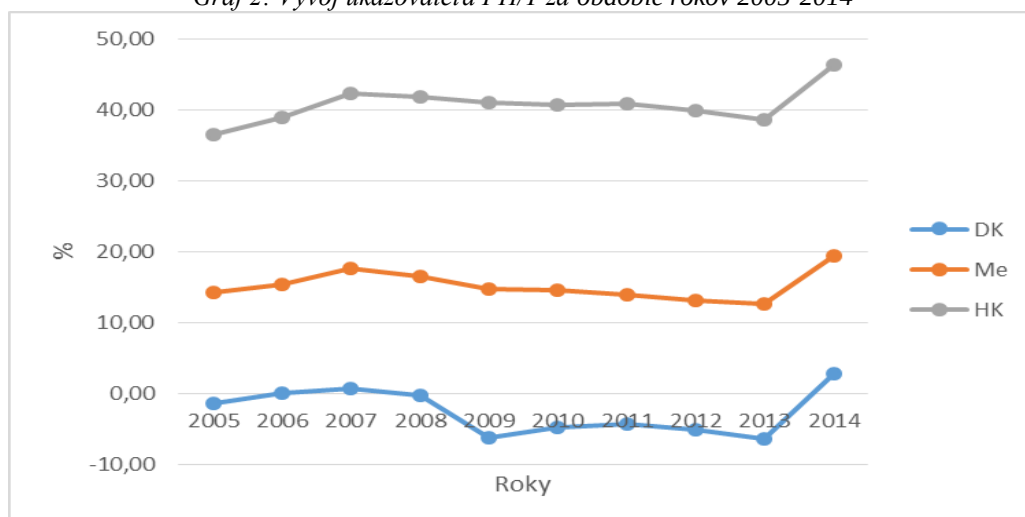


Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: Me – medián, HK – horný kvartil

Priebeh krivky obvyklej celkovej zadlženosti podnikov, reprezentovanej mediánovými hodnotami kopíruje krivka celkovej zadlženosti poslednej ¼ podnikov (horný kvartil oddeľuje poslednú ¼ podnikov s najvyššou mierou celkovej zadlženosti). Dá sa povedať, že zmeny v prostredí dopadali na podniky rovnakým spôsobom. Celková zadlženosť podnikov do roku 2007 priebežne klesala. Klesanie zadlženosti podnikov súviselo s veľmi priaznivým obdobím rastu slovenskej ekonomiky, kedy bola Slovenská republika označovaná za ekonomického tigra EÚ. Krízové obdobie si vyžiadalo postupné zvyšovanie zadlženosti podnikov až do roku 2010. Nasledovalo trojročné obdobie znižovania dlhov a v roku 2014 sa opätovne štartuje rast zadlženosti, čo už môže súvisieť so snahou oživovania ekonomiky prostredníctvom znižovania úrokových sadzieb. Podniky všeobecne disponovali malým podielom dlhodobých dlhov. Typická zadlženosť podnikov (medián) počas celej doby nepresahovala hranicu únosnosti, avšak hranica oddeľujúca najzadlženejšie podniky je neprimerane vysoká (od 93,46% po 98,29%). V slovenskej ekonomike sa nachádza početná skupina podnikov mimoriadne závislá na externých finančných zdrojoch. Riziko konkurzov týchto podnikov je vysoké. O hrozbe bankrotov svedčia aj zverejnené reporty spoločnosti CRIF – Slovak Credit Bureau. Spoločnosť zverejnila, že v roku 2014 bol zaznamenaný historický najvyšší počet bankrotov. Drvivá väčšina konkurzov bola vyhlásená na majetok právnických osôb, podnikajúcich vo veľkoobchode a maloobchode; v oprave motorových vozidiel a motocyklov. Zadlženosť podnikov bezprostredne súvisí s vývojom ich rentability, preto sa následne zameriavame na hodnotenie podielu PH na tržbách z realizácie (pozri graf 2). Pohľad na podiel PH na tržbách z realizácie vysvetľuje zmeny v zadlženosti slovenských podnikov. Vždy, keď sa zvyšoval podiel PH na tržbách, zadlženosť slovenských podnikov sa znižovala a naopak. Hrozba konkurzov pre najslabšiu ¼ podnikov pramení z ich neschopnosti vytvárať pridanú hodnotu. V grafe 2 je zobrazené, že pre tento súbor podnikov bolo kritické obdobie.

Graf 2: Vývoj ukazovateľa PH/T za obdobie rokov 2005-2014

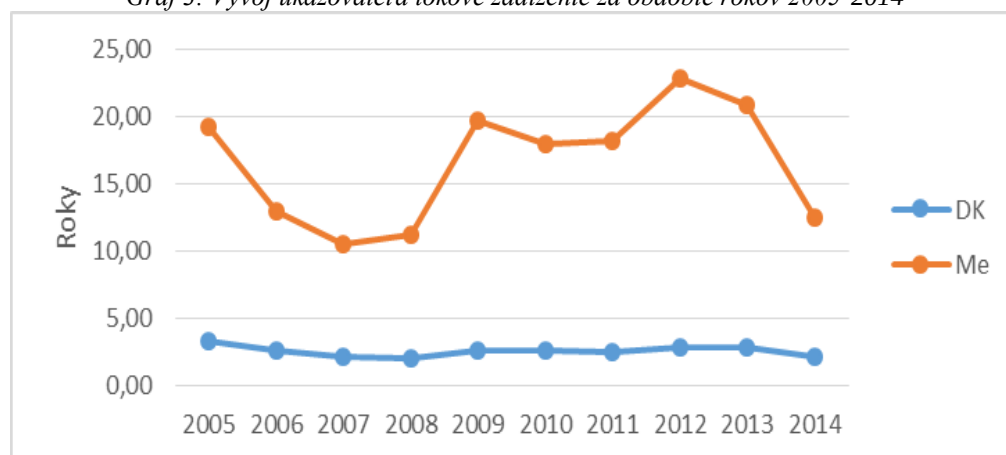


Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: DK – dolný kvartil, Me – medián, HK – horný kvartil

od roku 2008 až do roku 2013. Badateľné pozitívne zmeny sa naštartovali len po roku 2013, a to pri všetkých skupinách podnikov. Zdá sa, že vo výkonnosti podnikov sa začali prejavovať vládou prijaté protikrizové opatrenia, v kombinácii so stabilizáciou ekonomiky partnerských krajín. Výsledky najúspešnejších podnikov boli v celom sledovanom období výrazne vyššie ako mediánové hodnoty, navyše sa tento rozdiel časom stále mierne zväčšoval. Vynára sa otázka: Výrazne vyššia výkonnosť súboru najlepších podnikov súvisela s ich schopnosťami, alebo požívali neprimeranú podporu zo strany štátu. Zmeny v zadlženosti podnikov sme si čiastočne ozrejmili, ale rovnako dôležité je hodnotenie schopnosti podnikov splácať dlhy, čo názorne ilustruje graf 3.

Graf 3: Vývoj ukazovateľa tokové zadlženie za obdobie rokov 2005-2014

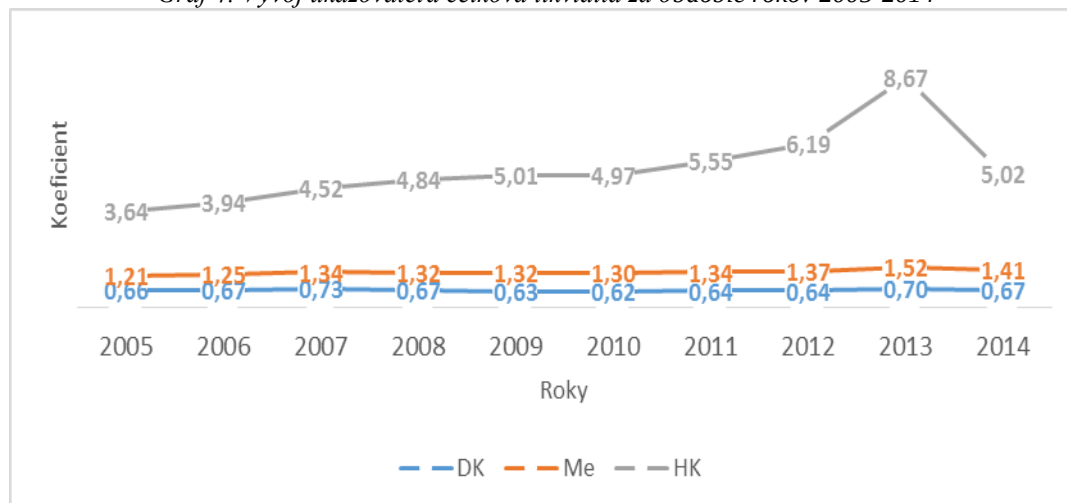


Zdroj: vlastné spracovanie

Najúspešnejšie podniky dokázali splácať všetky svoje dlhy okolo 2 rokov, bez ohľadu na zmeny kvality prostredia. Rýchle splácanie dlhov zabezpečovala vyššie spomínaná slušná ziskovosť týchto podnikov. Typická situácia v slovenských podnikoch je už ale iná. Mediánové hodnoty ukazovateľa tokové zadlženie sa dramaticky menili. V priaznivých rokoch (po rok 2008) sa doba splácania dlhov skracovala. Potom je už kondícia podnikov pri splácaní dlhov rozkolísaná. Pozitívne môžeme hodnotiť posledné 3 roky, kedy sa splácanie dlhov v porovnaní s rokom 2012 zásadne skrátilo. Ako sme už skôr uviedli, v dlhoch

slovenských podnikov majú dominantné zastúpenie krátkodobé dlhy, preto sa pokúsime vyhodnotiť schopnosť ich splácania pomocou ukazovateľa celková likvidita (pozri graf 4).

Graf 4: Vývoj ukazovateľa celková likvidita za obdobie rokov 2005-2014



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre slovenské podniky v sledovanom období bolo typické, že boli prekapitalizované. Miera ich prekapitalizácie mierne kolísala. Výsledky zaostávajúcej ¼ podnikov boli približne len na polovičnej úrovni mediánu, t.j. v prípade speňaženia celého svojho krátkodobého majetku by dokázali uhradiť od 62% do 70% hodnoty krátkodobých záväzkov. Rezerva na financovanie krátkodobých záväzkov bola u najúspešnejších podnikov výrazne vyššia, dokonca by sme mohli povedať, že až neprimerane vysoká. 5 až skoro 9 násobná rezerva bola vytvorená na úkor efektívnosti týchto podnikov. Celkovo sa zdá, že v slovenskej ekonomike sa s problémom podkapitalizácie borí pomerne veľká časť podnikov (podniky s výsledkami horšími ako medián). Jedným z faktorov zvyšovania efektívnosti financovania podnikov môže byť i proces spolupráce podnikov v rámci klastrov (Gajdová, 2012). Prezentované zistenia sú jasným dôkazom toho, že medzi prostredím a finančnými výsledkami podnikov existuje jednoznačná súvislosť a takisto existuje súvislosť medzi výsledkami navzájom.

2.3 Modelovanie finančnej štruktúry podniku

Rozhodovanie manažéra o spôsobe financovania podniku, by malo v prvom rade vychádzať z vyhodnotenia jeho finančných výsledkov a z úvah o spôsobe zvyšovania svojej konkurencieschopnosti, tak ako to naznačuje Šúbertová (2011). Analýzou súvislostí medzi jednotlivými stránkami finančnej situácie podniku manažér získava predstavu o možnostiach modelovania vstupných parametrov v procese zostavovania scenárov finančnej štruktúry. Spracované scenáre financovania je potrebné chápať ako modely finančnej štruktúry, z ktorých si podnik môže vyberať z jeho pohľadu ten najpriaznivejší. Modelovanie finančnej štruktúry môže mať podobu nasledovnej tabuľky 1.

Tabuľka 1: Modely finančnej štruktúry

Ukazovatele	Variant I	Variant II
Vlastný kapitál		
Cudzí kapitál		
Úročený cudzí kapitál		
Stupeň samofinancovania		

Zadlženosť úročenými zdrojmi		
N _{VK}		
N _{ÚCK}		
WACC (stupeň samofinancovania * N _{VK} + zadlženosť úročenými zdrojmi * N _{ÚCK})		
Reálna úroveň zdanenia		
WACC _{AT}		
NOPAT (cieľová hodnota)		
C (vlastný kapitál + úročený cudzí kapitál)		
EVA		

Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: N_{VK} – náklady vlastného kapitálu (% p. a.), N_{ÚCK} – náklady úročeného cudzieho kapitálu (% p. a.), WACC – vážený priemer nákladov kapitálu, WACC_{AT} – vážený priemer nákladov kapitálu po zdanení, NOPAT – čistý prevádzkový zisk, C – kapitál, EVA – ekonomická pridaná hodnota

V tabuľke je možné podľa subjektívneho uváženia voliť úroveň vstupných parametrov (vlastný kapitál, cudzí kapitál, úročený cudzí kapitál, N_{VK}, N_{ÚCK}), ktoré sa následne premietnu do určených výsledkov (WACC, EVA), stanovených ako kritérium optimalizácie finančnej štruktúry. Výsledky tabuľky 1, konfrontované s výsledkami simulácie zlomového bodu, doplnené o základný report hodnotenia vplyvu prostredia na finančnú situáciu podniku, uľahčujú rozhodovanie o financovaní podniku. Modelovaním finančnej štruktúry manažér získava predstavu o sile reakcie vybraných výsledkov na zmeny jednotlivých determinantov. Vie vyhodnotiť, aké náklady vlastného a cudzieho kapitálu ešte neohrozujú výkonnosť podniku, čiže sú pre podnik maximálne únosné. Rozhodovanie finančného manažéra sa pri naznačenom postupe môže stať menej stresové.

Poznámka

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

References

- [1] GAJDOVÁ, Denisa 2012. Clusters and Clusters Initiatives in Slovak Republic. Klastre a klastrové iniciatívy v Slovenskej republike. In: S. Majtan et al. (Eds.), *Aktuálne problémy podnikovej sfery 2012*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, s. 106-110. ISBN 978-80-225-3427-7.
- [2] KOVALEV Andrej, LITTOVÁ Veronika 2013. Small and medium sizes businesses cooperation influenced by globalization. Vplyv globalizácie na spoločné podnikanie malých a stredných podnikov. In: Majtan, S. *Aktuálne problémy podnikovej sfery 2013*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 276-282. ISBN 978-80-225-3636-3.
- [3] KUBRANOVÁ, Magdaléna, PONECOÁ, Gabriela 2015. Transakčné poplatky a dimenzia inovácií v platobných službách. Žilina : Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, 2015. - ISBN 978-80-554-1127-9. - P. 18-20.

- [4] ŠÚBERTOVÁ, Elena 2011. Competitiveness of the Slovak regions. Konkurencieschopnosť slovenských regiónov. *In: Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie - nové výzvy*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 508-512. ISBN 978-80-225-3200-6.
- [5] VAVROVÁ, K. (2014). “Effect of subsidies non-investment provided for profit (tax base) company,” *Conference: International Conference on Current Problems of the Corporate Sector*, Bratislava, Slovakia, pp. 532-538.

Contact

Dr. Alena Tóthová

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: alena.tothova@euba.sk

INFLUENCE OF SELECTED MEGATRENDS FOR THE PARADIGM SHIFT OF STRATEGIC THINKING

VLIV VYBRANÝCH MEGATRENDŮ NA POSUN PARADIGMATU STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

Ivan Vágner¹

ABSTRACT

Development of strategic thinking in large enterprises took place relatively continuously until the global financial and economic crisis. Solution to this crisis based on the existing strategic thinking fails. The need for a fundamental paradigm shift in strategic thinking is becoming a key priority. The underlying assumption of this shift are: the strict respect for the principles of strategic thinking and mental principles and perception of the crisis as a challenge to change thinking on the enterprise's mission development. The aim of this paper is to offer some incentives for a professional discussion regarding the desired paradigm shift in strategic thinking, which is related to the influence of selected global megatrends on the enterprise's mission development.

KEY WORDS

Enterprise's mission development, global megatrends, mental principles, paradigm shift in strategic thinking, principles of strategic thinking, strategic activities, strategic thinking, top management of enterprises.

JEL CLASSIFICATION

M10, Q50

Úvod

Strategické aktivity managementu podniků byly (cca od konce 60. let 20. století), jsou a budou podstatnou součástí předmětu managementu jako vědy, tak i manažerské praxe. Jejich význam neustále roste, v poslední době skokově, a to nesporně v návaznosti na bezprecedentní charakter a průběh globální finanční a ekonomické krize a prokazatelné selhání tradičních postupů a prostředků protikrizové „terapie“.

Přestože zdaleka ještě neodezněla snaha formovat perspektivní budoucnost podniků a dalších organizací využíváním tradičních ekonomicko-manažerských nástrojů, „osvícení“ ekonomové a manažeři si uvědomují, že globální krize je nejen hrozbou, ale především výzvou k zásadní změně strategického myšlení, které lze směle označit za posun paradigmatu strategického myšlení.

Autor tohoto příspěvku (dále jen autor) se problematice strategických aktivit ziskových i neziskových organizací věnuje dlouhodobě a je přesvědčen, že je nejvyšší čas k posunu paradigmatu strategického myšlení, neboť to tradiční je nesystémové, atomizované a tudíž neumožňuje nazírat problematiku rozvoje výkonu poslání podniků a dalších organizací s využitím synergického efektu. Toto tvrzení mj. prokazují výstupy z kvantitativního výzkumu úrovně strategických znalostí a způsobilostí top manažerů 440 malých a středních podniků v České republice a Slovenské republice, který autor uskutečnil v roce 2015.

Cílem příspěvku je podnítit odbornou diskuzi o potřebě posunu paradigmatu strategického myšlení a přispět k ní relevantními podněty. Autor je přesvědčen, že bez snahy o nastartování

¹ Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA., university professor, i.vagner1945@gmail.com

posunu paradigmatu strategického myšlení, není možné dosáhnout žádoucí úrovně strategických aktivit top managementu podniků a dalších organizací.

1. Genese a vývoj strategického myšlení

Geneze strategického myšlení je spjata s potřebou řešit důsledky objevivšího se jevu převisu nabídky nad poptávkou u řady velkých podniků ve vyspělých ekonomikách Západu, a to v období konce šedesátých let minulého století. Do té doby, od konce 2. světové války, paradoxně strategického myšlení nebylo třeba, neboť vše co se vyprodukovalo, nacházelo koupěschopnou poptávku. Jinak řečeno: Tím, že existoval relativně dlouhodobý převis poptávky po produkci zboží a služeb nad nabídkou, nechávalo top management podniků „v mentálním klidu“.

Zatímco by měl vývoj strategického myšlení předcházet potřebě určité podoby strategických aktivit, paradoxně se strategické myšlení posouvalo teprve v důsledku praktických poruch a problémů na trhu.

Strategické myšlení se pak vyvíjelo zhruba následovně:

Východiskově preferovalo metodu extrapolace a převažovalo v něm pozitivní vnímání budoucnosti výkonu poslání podniků.

Když se začaly množit negativní důsledky přehnaného optimismu stratégů o skvělé budoucnosti výkonu poslání podniků, převažující strategické myšlení odvrhlo metodu extrapolace, připustilo možnost i zásadních změn v obecném i oborovém okolí podniků v čase a zaměřilo se na výhledové, konkurenční, portfolio, popř. i diverzifikační analyzování a prognózování, bohužel bez analyzování povahy podnikového okolí bez využití „MAP“ přístupu,

Teprve na základě oprávněných praktických požadavků „osvícených“ top manažerů, strategické myšlení dozrálo k systémovému nazírání reality a obsáhlo nejen analyzování okolí a interního prostředí podniků, ale i problematiku strategické volby a posléze, jelikož se množily nezdary s uvedením, byť dobrých strategií do života, se strategické myšlení obohatilo o problematiku strategické implementace. Zrodil se tak ucelený systém strategického myšlení, který je nezbytný pro vývojovou etapu strategických aktivit, kterou autor pracovně nazval strategický management.

2. Výchozí podněty pro žádoucí posun paradigmatu strategického myšlení

Výchozím obecným podnětem pro žádoucí posun strategického myšlení spočívá ve zdůraznění jeho preventivního charakteru. Už nelze přece prolongovat vývoj strategického myšlení v návaznosti na závažné problémy, s nimiž si manažerská praxe neví rady. Rozvoj strategického myšlení musí být orientován na účelné, účinné, hospodárné a odpovědné řešení více či méně předvídatelných, dokonce svým charakterem mnohdy bezprecedentních problémů, které teprve manažerskou praxi podniků čekají!

K žádoucímu posunu paradigmatu strategického myšlení nesporně přispívá respekt a osvojení principů strategického myšlení, které formuloval a charakterizoval jejich vliv na strategické myšlení prof. Zdeněk Souček.²

Autor se domnívá, že k žádoucímu posunu paradigmatu strategického myšlení však přispívá významně též respekt a nekompromisní dodržování mentálních principů. Vzhledem k tomu, že tyto mentální principy nejsou natolik známé a navíc mohou u ryze racionálně uvažujícího čtenáře vyvolávat pochybnosti o jejich strategickém „náboji“, autor považuje za vhodné se nich alespoň rámcově zmínit.

² SOUČEK, Zdeněk (2015), s. 54 – 67.

Mentální principy, na rozdíl od klasických manažerských principů, jsou tvrzeními, která se nejen nedokazují, ale mají nadčasovou platnost. Jsou součástí každé společenské filozofie a morálky a, co je podstatné, jsou součástí lidského svědomí!

Mezi mentální principy lze řadit:

- Princip integrity vyjadřuje přirozenou nutnost souladu myšlenek, slov, emocí a činů. Integrity znamená celistvost, nenarušitelnost určitého celku. Mentální posun k respektování principu integrity nelze zabezpečit nějakým zásahem zvenčí (např. příkazem ředitele podniku nebo vydáním relevantní normativní instrukce), ale jediné prostřednictvím rostoucího počtu „osvícených“ vlastníků, manažerů a dalších pracovníků podniku (dále jen interní „stakeholders“), jejichž životní příběhy se stanou vzory pro další interní „stakeholders“ podvědomě či vědomě toužící být sami sebou a tudíž nežít v protikladu profesního a soukromého života.
- Princip čestnosti nabádá interní „stakeholders“ k etickému myšlení a jednání a k tomu, aby na sebe brali odpovědnost za své vyjadřování, rozhodnutí a za své činy. Čestně se chovat znamená od interních „stakeholders“ také sledovat správné cíle a tyto cíle správným způsobem dosahovat.
- Princip tolerance vyjadřuje potřebu interní „stakeholders“ smíření se s jejich individuálně originálním tělesným a duševním potenciálem. Tolerovat sebe samého znamená respektovat vlastní „já“, zároveň ovšem neznamená zaujetí fatálního postoje k možnostem vlastního zdokonalování. Interní „stakeholders“ mohou rozvíjet své přednosti a odstraňovat své slabiny. Přesto jejich úsilí o zdokonalování limituje jejich disponibilní potenciál.
- Princip trpělivosti vybízí interní „stakeholders“ k uvědomění si, že „vše má svůj čas“. Tento princip varuje před zbrklostí v myšlení, ve vyjadřování svých názorů a při vlastním jednání. Varuje dokonce před nekontrolovaným projevem emocí. Naopak doporučuje ponechávat si určitý časový prostor mezi podnětem a reakcí na tento podnět.
- Princip poctivosti burcuje interní „stakeholders“ k poznání nezbytnosti poctivého přístupu k čemukoliv, co promýšlejí či dělají. Zatímco princip čestnosti má etickou dimenzi, princip poctivosti se pojí s důkladností a s důsledností při vymezování a dodržování postupů a pravidel. Jedná-li někdo poctivě, pak vynakládá nezbytně nutné úsilí a zdroje. „Nešidí“ ani sebe, ani druhé lidi, neboť ví, že nepoctivost přináší klamné výsledky, což vede nakonec k neuspokojení a nespokojenosti. Dodržování principu poctivosti interními „stakeholders“ přispívá k vytváření důvěryhodnosti podniku.
- Princip odvahy a statečnosti vede interní „stakeholders“ k překonávání strachu z důsledků prosazování něčeho nového, nekonformního, netradičního. Tento princip se dotýká jejich myšlení, vyjadřování názorů, jejich emocí i jejich činů. Nelze se přece zdokonalovat, aniž by byl projevem dostatek odvahy a statečnosti vůči sobě samému i svému okolnímu prostředí. Zbabělost a utvrzování se v tom, že nic nelze změnit, je projevem slabosti a vede do „slepé uličky“. Stejně tak je plýtváním životní energií, pokud existuje tendence před problémy „utéct“. Jediným správným postojem interních „stakeholders“ je postavit se problémům „čelem“, snažit se je zodpovědně vyřešit, a tím si i dodávat více odvahy a energie pro překonávání hrozeb a využívání příležitostí, které budoucnost nepochybně připraví.
- Princip „zevnitř ven“ zdůrazňuje, že proces zdokonalování a změn musí interní „stakeholders“ zahájit nejdříve u sebe samých, poznáním jejich niterného „já“, reprezentovaného osobním paradigmatem, charakterem a vlastními motivy a vlastnostmi. Ve smyslu za naše problémy mohou výhradně vnější nepříznivé okolnosti. Respektování tohoto mentálního principu jednoznačně odmítá myšlení ve

smyslu, že za naše problémy mohou výhradně vnější nepříznivé okolnosti, tedy de facto praktikování oblíbeného mentálního principu „Zvenku dovnitř“.

3. Vliv globálních megatrendů na strategické myšlení³

Významný podnět k žádoucímu posunu paradigmatu strategického myšlení souvisí s opodstatněnou snahou „osvícených“ top manažerů podniků, „přetavit“ obecně pojímané důsledky globálně působících megatrendů zavčas a účelně pro konkrétní rozvoj poslání „jejich“ podniků.

Níže uvedený přehled megatrendů zahrnuje část hlavních vývojových trendů, které zmiňuje ve své nové publikaci prof. Z. Souček⁴, nicméně autor doplnil další hlavní vývojové trendy, které považuje rovněž za klíčové, přičemž místo pojmu „hlavní vývojové trendy“ použil pojem „megatrendy“:

Mezi megatrendy, seřazené abecedně, patří:

- ❖ Bezprecedentní demografický vývoj
- ❖ Digitalizace – Čtvrtá průmyslová revoluce, resp. „Průmysl 4.0“.
- ❖ **Ekologizace versus devastace životního prostředí.**
- ❖ Ekonomický růst versus trvale udržitelný rozvoj.
- ❖ Etický a morální úpadek.
- ❖ Migrace – Exodus.
- ❖ Nový světový řád.
- ❖ Terorismus, militantnost, růst napětí a válečných konfliktů, nové formy vedení válek.
- ❖ Transformace ekonomiky.
- ❖ **Změny klimatu.**

Vzhledem k limitu rozsahu příspěvku jsou, z výše uvedeného přehledu, autorem vybrány dva věcně konzistentní megatrendy, prostřednictvím kterých je záměrem autora dát k úvaze relevantní podněty k posunu paradigmatu strategického myšlení. Oba vybrané megatrendy (v přehledu znázorněné tučným písmem) jsou nejdříve rámcově charakterizovány (viz 3.1 a 3.2) a následně jsou (viz 3.3) uvedeny autorovy podněty k posunu paradigmatu strategického myšlení související s vlivem těchto vybraných megatrendů.

3.1 Ekologizace versus devastace životního prostředí

Tento megatrend je ve své podstatě paradoxní. Ekologizace představuje snahu chránit životní prostředí, zatímco devastace naopak životního prostředí ničí. Je nesporné, že dlouhodobě devastace životního prostředí „vítězí“ nad ekologizací a tempo růstu záporného „salda“ se v čase zvyšuje! Konečně to potvrzuje druhý megatrend „Změny klimatu“ (viz 3.2).

Dále jsou v textu o megatrendu „Ekologizace versus devastace životního prostředí“ uvedeny:

1. Příklady ekologických aktivit.

³ Pro zpracování 3. kapitoly byly, po úpravě autorem, využity informační zdroje:

- Světová banka., *Akcent na ekologizaci průmyslu a dopravy*. [online].
- Toshiba Group., *Vize environmentální společnosti Toshiba Group*. [online].
- *Záznam z jednání konference GreenEcoNet v Bruselu dne 25. 6. 2014*. [online].
- *Certifikace systému managementu dle ISO 5000*. [online].
- Kučera, A. *Globální problémy lidstva - Devastace životního prostředí*. [online].
- *Zábory půdy*. [online].
- *Globální problémy světa - tropické deštné lesy*. [online].
- *Moře a člověk*. [online].

⁴ Souček, Z., 2015., s. 84 - 90.

2. Přehled způsobů devastace životního prostředí.

Ad 1/

A. Světová banka (SB) akcentuje ekologizaci průmyslu a dopravy.⁵

B. Společnost Toshiba Group se neustále snaží být v čele úsilí o snížení negativního vlivu obchodních aktivit na životní prostředí.⁶

C. 25. června 2014 byla v rámci celodenní konference spuštěna nová platforma „GreenEcoNet.eu“, která má za cíl podpořit rozvíjení ekologických politik v malých a středních podnicích (MSP).⁷

D. Certifikace normy ISO 50001.⁸

⁵ SB ve spolupráci s nadací ClimateWorks zpracovala studii, která mj. analyzuje efekty přijatých opatření k omezování škodlivých emisí v průmyslu, ve stavebnictví a při dopravě. Ve studii nebyly opomenuty ani emise vygenerované domácnostmi a nebezpečí plynoucí ze strmého růstu produkce odpadů. Kromě všech členských států EU byly ve studii podrobeny zevrubnému zkoumání také USA, Čína, Indie, Brazílie a Mexiko. Převedené do roviny ekonomických prognóz: Pokud by průmyslově vyspělé a lidnaté země začaly reálně posilovat energetickou účinnost svých průmyslových výroby, omezovaly by negativní externality zejména „produkce“ skleníkových plynů a národním vládám by se podařilo prosadit zvýšení energetické účinnosti, žádoucí třídění odpadu a posílení výkonů veřejného transportu, globální HDP by mohl do roku 2030 stoupat o 1,5 % ročně. Současně by to umožnilo eliminovat nemalé výdaje za poškození zdraví a léčbu nemocných lidí.

⁶ Společnost Toshiba Group se chce stát jednou z nejřednějších světových ekologických společností. Proto urychluje svůj systém managementu ochrany životního prostředí pod globální značkou „TOSHIBA eco style“. Tři kruhy obklopující logo „eco style“ symbolizují „Ekologizaci procesů“, „Ekologizaci produktů“ a „Ekologizaci prostřednictvím technologií“. V souladu s touto příkladnou vizí, společnost Toshiba Group již zavedla faktor ekologické efektivity, který komplexně posuzuje hodnotu produktů a jejich vliv na životní prostředí. Počítá se jako podíl hodnoty produktu a dopadu na životní prostředí během životního cyklu produktu. Ekologická efektivity je tím větší, čím nižší je negativní dopad na životní prostředí a čím vyšší je hodnota produktu.

⁷ Úspěch platformy je sledován zatím ukazatelem množství MSP, které platformu využívají a jejím prostřednictvím komunikují. Snaha na propojenost modré ekonomiky, zelené ekonomiky, nízkouhlíkové ekonomiky a kruhové ekonomiky se nahlíží pragmaticky. Cílem je navíc dosáhnout koordinace s ostatními platformami, v tomto případě se nejedná o konkurenci, ale o alternativy. Na konferenci byla diskutována dvě témata: „Management MSP“ a „Kruhová ekonomika a příležitosti pro MSP: odpad, jako byznys“. V závěru konference byly představeny osvědčené postupy konkrétních podniků: Např. podnik Elan Hair Design (Scotland): Ekologickými opatřeními bylo v tomto podniku dosaženo snížení spotřeby vody o 82 %, snížení nákladů na elektřinu o 87 % při současném zvýšení obrátu o 15 %, 95 % odpadu se podařilo uložit na skládkách a o 90% byly omezeny emise CO₂!

⁸ Stále se zvyšující tlak na management výkonu energií vedl ke vzniku mnoha národních a regionálních norem. Jsou to zejména úspory energií, které přispívají k udržitelnosti lidské činnosti. Úsporou energií ke snížení emisí CO₂ je mottem boje proti globálnímu oteplování. Systémy managementu hospodaření s energií systematicky monitorují a snižují spotřebu energií ve všech typech podniků. Příslušnou normou pro tuto oblast je ISO 50001. Norma ISO 50001 je založena na cyklu „plánuj-udělej-kontroluj-jednej“. Její požadavky zavádějí energetickou strategii s konkrétními cíli, mezi které patří monitoring využívání energie, její spotřeby, ověření úspor energií. Norma ISO 50001 je souhrnem požadavků, jejichž implementace pomůže mj. splnit i požadavky na snížení emisí uhlíku. Má stejnou strukturu jako ISO 14001 a lze ji snadno začlenit do existujících standardů integrovaného systému managementu.

Ad 2/

Devastace životního prostředí, způsobená lidskou činností, má mj. za následek:

- Ničení tropických deštných pralesů.⁹
- Znečišťování vody.¹⁰
- Růst rozlohy pouští.¹¹
- Znečištění ovzduší.¹²
- Úbytek orné půdy.¹³

⁹ Tropické deštné pralesy (TDL) mají jen velmi mírně kladnou bilanci, pokud jde o produkci kyslíku. Je v nich ale vázáno obrovské množství oxidu uhličitého a mají obrovský podíl na kyslíku už vytvořeném. Jejich likvidace, zejména vypalováním, spotřebovává jimi kdysi vyrobený kyslík a vrací v jejich biomase vázaný oxid uhličitý zpět do atmosféry. TDL jsou biotem s největším počtem druhů organismů na Zemi. Z TDL pochází téměř polovina užívaných léků a další objevy léků se v nich očekávají. Přestože TDL jsou pro život na Zemi nezbytné, za posledních 100 let zmizelo ze zemského povrchu více než 50 % jejich rozlohy a, bude-li aktuální trend drancování TDL pokračovat, zmizí do roku 2050 jejich další čtvrtina! Důsledky likvidace TDL jsou fatální: půdní eroze, povodně, zanášení údolních nádrží a řek, sesuvy půdy, pokles intenzity srážek, příp. i intenzity sucha, vymírání mnoha druhů fauny, úbytek zdrojů pro léčiva a v neposlední řadě genocida domorodých obyvatel a mizení jejich kultur. Nepochybně, ničení TDL také přispívá k nárůstu globálního oteplování.

¹⁰ Znečištění vody je jedním z největších problémů současného světa; výrazně totiž omezuje přístup určité části lidské populace k pitné vodě, zatímco, v tzv. vyspělém světě, se pitná voda běžně používá nejen jako nápoj, ale také k tělesné čistotě, mnohde i k rekreačnímu koupání a dokonce často i k mytí věcí.

Moře a oceány jsou znečišťovány:

Vědomě – Např. *přímým zaváděním nečištěných nebo nedostatečně čištěných komunálních a průmyslových odpadních vod na pobřeží, transportem organických a anorganických škodlivin řekami, termickým znečišťováním při vypouštění teplých vod v mělkých pobřežních oblastech, ukládáním vysoce toxických odpadů včetně jaderného na mořském dně v sudech a kontejnerech, úniky ropných látek při lodní dopravě* apod.

V důsledku havárií - Při vysoké hustotě lodní dopravy v určitých regionech (např. *Severní a Středozemní moře, v průliveních*) dochází ke srážkám lodí.

Na znečišťování moří a oceánů se ještě podílejí např. *chlorované uhlovodíky, těžké kovy, zejména rtuť, komunální a průmyslové odpadní vody, pevné odpady a další látky*. Znečištěním vodních toků a nádrží se zhoršuje kvalita vodních ekosystémů i ekosystémů v jejich okolí. Nejznámějším a nejčastěji dokumentovaným druhem znečištění jsou ropné látky. Jen asi 10 % z celkového znečištění ropnými látkami je způsobeno samovolnými úniky z naftonosných oblastí mořského dna.

Jednou z příčin znečištění vody je také zemědělská výroba využívající nadměrně chemická hnojiva a pesticidy – odborný odhad spotřeby umělých hnojiv činí až 1,5 milionů kg. Další znečištění vody vzniká vypouštěním chemického odpadu souvisejícího s průmyslovou výrobou do řek a moří. Do oceánů se ročně vypustí okolo 2,6 milionů kg arzenů, 2,5 milionů kg zinku či 87 tisíc kg rtuti. I domácnostmi se nezanedbatelně podílejí na znečišťování vod – podle odborného odhadu se takto spláchne až jedna miliarda kg kanalizačních odpadů.

¹¹ Šíření pouští je způsobeno hlavně globálním oteplováním, ale také příliš intenzivním pastevectvím, špatným zavlažováním, produkčním přetěžováním půdy a také růstem lidské populace. Rozšiřování pouští postihuje především obyvatele přilehlých oblastí tím, že je připravuje o domov a obživu. V důsledku častějšího výskytu písečných bouří má však rozšiřování pouští vliv téměř na celou lidskou populaci. Zvířený prach se přenáší na ohromné vzdálenosti až přes polovinu planety a lidem způsobuje různé zdravotní problémy.

¹² Chemické, fyzikální nebo biologické znečištění ovzduší mění přírodní vlastnosti zemské atmosféry. Je celosvětovou příčinou řady úmrtí a nemocí. Mezi největší zdroje nečistot v ovzduší patří stacionární zdroje (teplárny, tepelné elektrárny i lokální topeniště v obydlích) a mobilní zdroje (především automobilová a letecká doprava, ale i doprava železniční nebo lodní). Dalšími zdroji znečištění ovzduší jsou: průmyslová činnost obecně (např. *výroba železa a neželezných kovů, rafinace ropy*), těžba uhlí, rud, kamene a dalších minerálů, nevhodné obdělávání půdy, výpary z nátěrů, sprejů a ostatních rozpouštědel, skládky odpadů, z nichž se uvolňuje metan a válečné konflikty a vojenské cvičné aktivity.

¹³ Člověk využívá půdu ke stavbě obydlí, silnic, k obživě, rekreaci i k jiným účelům. V některých případech dochází k nenávratné ztrátě půdy, tedy k jejímu trvalému zničení, např. *zastavěním pole obytnou zónou, nákupními centry nebo výstavbou dálnic*. Jinde půda ztrácí svůj produkční význam, ale ponechává si částečně význam ekologický, jako např. *v místě golfového hřiště nebo dostihové dráhy*. V ČR klesá podíl zemědělské půdy na celkové rozloze státu nejrychleji ve srovnání se sousedními zeměmi! Dlouhodobě klesá zejména podíl orné půdy (jen v období 2000 až 2013 se snížil rozsah orné půdy o 3,31%), a to především na periferiích měst, kde obvykle rostou skladové komplexy a průmyslové zóny. Každý den tak v ČR ubýde cca 25 ha orné půdy – pro lepší představu se jedná o plochu zhruba 40 fotbalových hřišť, která každodenně nenávratně zmizí!

3.2 Změny klimatu¹⁴

Změna klimatu označuje změnu průměrného stavu klimatu nebo jeho vlastností, která přetrvává po desítky let či déle. Posledních několik tisíciletí se lidská společnost těšila poměrně stabilnímu podnebí, přestože docházelo k výkyvům, jako byla tzv. malá doba ledová cca v 17. až 19. století. Ale variabilita klimatu na severní polokouli v posledním tisíciletí nikdy nepřesáhla 2 °C.

Globální podnebí ovlivňuje řada krátko i dlouhodobých faktorů: sklon zemské osy, intenzita slunečního záření a koncentrace skleníkových plynů. Skleníkové plyny však hrají velmi důležitou roli. Nebýt jich, panovala by na Zemi průměrná teplota asi o 30 °C nižší oproti současné. Vzájemný vztah mezi skleníkovými plyny a teplotou je komplikovaný, ale o hlavních bodech není pochyb:

Vodní pára, oxid uhličitý (CO₂), oxid dusný, metan, freony a některé další plyny zachycují teplo, které se odráží od zemského povrchu (ale naproti tomu nebrání pronikání slunečního záření). Vyšší koncentrace těchto látek ve vzduchu proto vede ke zvýšení globální průměrné teploty.

Spalování fosilních paliv: uhlí, ropy a zemního plynu každoročně uvolňuje miliardy tun uhlíku.

Také průmyslová výroba a některé další lidské činnosti zvyšují koncentraci některých skleníkových plynů ve vzduchu.

Aktuálně je obsah oxidu uhličitého v atmosféře vyšší než kdykoli v posledních 650 000 letech.

Pokud nedojde k rychlému poklesu emisí, někdy ve druhé polovině 21. století dosáhne dvojnásobku úrovně, na které byl před průmyslovou revolucí.

Pátá zpráva Mezivládního panelu pro změnu klimatu, resp. její první část sděluje:

- Dochází k oteplování klimatického systému - změnu potvrzují všechny sledované faktory.
- Zvyšuje se teplota na souši i v atmosféře, otepluje se oceán, snižuje se množství sněhu a ledu a stoupá hladina moří.
- Každé z posledních tří desetiletí bylo postupně nejteplejším od počátku pravidelného sledování od roku 1850.
- Lidský vliv na změnu klimatu je prokázán 95% pravděpodobností!
- Koncentrace oxidu uhličitého, metanu a oxidu dusného stouply na úroveň, jaká nepanovala během posledních 800 000 let. Od počátku průmyslové revoluce došlo k výrazné proměně složení atmosféry. Stalo se tak na základě spalování fosilních paliv a změn ve využívání půdy (odlesňování atd.). Koncentrace oxidu uhličitého během této doby stoupla o 40 %, oxidu dusného o 20 % a metanu o více jak 150 %.
- Nárůst koncentrace oxidu uhličitého v atmosféře způsobuje okyselování oceánů. Okolo jedné třetiny emisí oxidu uhličitého se ukládá ve světových oceánech, což má za následek jejich okyselování. Již dnes tak zaznamenáváme zásadní negativní důsledky na život korálů a celých vodních ekosystémů.
- Dochází k úbytku ledu z pevnin. Nápadné zmenšování samostatných ledovců probíhá již dlouho. Na rozdíl od 90. let se ale už stejné množství ledu ztrácí i z ledového příkrovu Antarktidy a ještě více z ledového příkrovu Grónska. Úbytek hmotností obou ledových příkrovů se dramaticky zrychluje. Severní oceán už přestává být v létě a na podzim pokrytý ledem. Oteplování Arktidy se tím, jak její povrch tmavne, značně urychluje. Bezprecedentně teplá Arktida mění charakter počasí na celé severní polokouli.

¹⁴ Pro zpracování subkapitoly 3.2 byly, po úpravě autorem, využity poznatky z „Páté zprávy Mezivládního panelu pro změnu klimatu“. [online].

- Do konce 21. století se dále oteplí, mohlo by to být i o několik stupňů. Bude-li růst emisí skleníkových plynů pokračovat jako doposud, může oteplení na konci 21. století oproti jeho počátku dosáhnout až 3,7 °C. Jen pokud emise klesnou do poloviny století k nule, může se v tomto období oteplít i méně než o jeden stupeň. Teoreticky je tedy stále možné udržet oteplení planety pod hranicí 2 °C oproti druhé polovině 19. století. Překročení této hranice by znamenalo zásadní negativní dopady pro lidstvo a ekosystémy.
- Zvětší se rozdíly mezi suchými a vlhkými oblastmi. Místa, kde je dnes sucho, budou do budoucna sušší, zatímco na místech, kde je dnes srážek hodně, bude pršet ještě více. Zároveň lze očekávat častější a intenzivnější přívalové deště a vlny veder.
- Vzestup hladiny oceánů bude pokračovat. Mezi lety 1901 a 2010 stoupla hladina oceánu o 19 cm. Stoupající teplota vlivem roztažnosti vody a úbytek ledu z pevnin povedou k jejímu dalšímu nárůstu. Odhad tohoto nárůstu se přitom od Čtvrté hodnotící zprávy Mezivládního panelu pro změnu klimatu prakticky zdvojnásobil. Pokud budou skleníkové emise pokračovat jako doposud, tak do roku 2100 hladina světových moří stoupne až o 98 centimetrů. Zvyšování hladiny bude nicméně pokračovat i dále. V oblastech, které jsou vzestupem hladiny už v tomto století ohroženy, dnes žije desetina světové populace!

Aby došlo k zpomalení klimatických změn, vyžaduje to podstatné a trvalé omezení emisí skleníkových plynů. Další spalování fosilních paliv způsobí další oteplování a změny ve všech oblastech klimatického systému. Čím více emisí se vypustí, tím dramatičtější budou i následné změny. Jedině podstatné a trvalé snížení emisí skleníkových plynů může lidstvo a všechny ještě živočichy ochránit před nebezpečnou změnou klimatu!!

Uhlíkový rozpočet: Zpráva uvádí i vyčíslení celkového uhlíkového rozpočtu. V případě, že se celkově vypustí do atmosféry méně než 800 miliard tun (Gt) uhlíku, pravděpodobně nedojde k většímu oteplení než o 2 °C. Od konce 19. století se však už vypustilo na 500 Gt. Více než polovinu přijatelného rozpočtu je vyčerpáno, přičemž každý rok se přidává dalších 10 Gt uhlíku.

3.3 Podněty k žádoucímu posunu paradigmatu strategického myšlení související s vybranými megatrendy

Z charakteristiky obou megatrendů by mělo být všem jasné, že takto nelze pokračovat a že i naše Země má svůj omezený potenciál. Bohužel tomu tak není a lidstvo se nachází velmi blízko inflexního bodu, kdy už ani nebude možná „cesta“ k nápravě! Většina lidské populace o tomto hrozivém stavu životního prostředí nemá „potuchy“ nebo je k této fatální hrozbě lhostejná. Ať už je to tak či onak popravdě, i kdyby o tom „potuchu“ měla a chtěla by něco pro nápravu udělat, její příspěvek by byl marginální. Světu vládne byznys a touha bohatnout za každou cenu. Pro člověka se zdravým rozumem je to naprosto nepochopitelné, ale bohužel je to tak. V této souvislosti napadá autora ono biblické „mají oči, ale nevidí, mají uši, ale neslyší...“ a ono klasikovo shrnutí celoživotního poznání: „*Jediné, co jsem pochopil za svůj život je, že lidstvo je nepoučitelné*“.

Zatím ještě existuje šance k změně „salda“ ekologizace versus devastace životního prostředí na kladné a k omezení a postupné eliminaci nežádoucích klimatických změn. Klíčovým předpokladem této šance je posun paradigmatu strategického myšlení nejvlivnějších interních i externích „stakeholders“ zejména nadnárodních korporací, a to ve smyslu:

- ✓ uvědomění, že už nelze „strkat hlavu do písku“ před realitou hrozeb způsobených oběma megatrendy a že je tudíž nutná změna myšlení a důsledné respektování

mentálního principu integrity, neboť fatální důsledky obou megatrendů se týkají i jich osobně a jejich potomků;

- ✓ pochopení, že fetišizace ekonomického růstu za každou „cenu“ je pro existenci lidstva zhoubná a že jedinou nadějí zachování života pro budoucí generace, je okamžitě začít myslet a jednat v duchu trvale udržitelného rozvoje;
- ✓ podpory transformace tradičního (povrchního) vůdcovství v moderní (niterné) vůdcovství, což v praxi znamená omezit moc tradičních (povrchních) vůdců a nahradit je moderními (niternými) vůdci především v top managementu podniků;
- ✓ pochopení nutnosti důsledně podporovat posun manažerského paradigmatu k principiálnímu vedení;¹⁵
- ✓ osvojení myšlení v duchu „Třetích alternativ“ a aplikovat toto myšlení nejen v manažerské praxi.¹⁶

Závěr

Strategické myšlení se rozvíjelo od své geneze kontinuálně po propuknutí globální finanční a ekonomické krize v roce 2008, přičemž věda o managementu reagovala ex post na realitu strategických aktivit v manažerské praxi. Byť pak došlo ke skokovému posunu paradigmatu strategického myšlení, výše zmíněná návaznost teorie a praxe strategických aktivit se doposud nezměnila.

Aktuální a o to více budoucí strategické myšlení musí dosavadní návaznost teorie a praxe obrátit, věda o managementu musí preventivně analyzovat a řešit budoucí problémy podniků a poskytovat tak top managementu podniků systémová strategická doporučení týkající se vize, strategických cílů a strategií výkonu poslání podniků. Toto zabezpečit nelze bez žádoucího posunu paradigmatu strategického myšlení relevantní vědecké komunity a potažmo top manažerů s moderními vůdcovskými osobnostními předpoklady!

Východisky žádoucího posunu paradigmatu strategického myšlení jsou bezpochyby osvojení principů strategického myšlení, ale i mentálních principů, o nichž je v textu příspěvku blíže pojednáno. Autor se domnívá, že dalšími důležitými impulzy pro žádoucí posun paradigmatu strategického myšlení jsou mentální podněty (viz 2. kapitola) související s globálně působícími megatrendy. Výběrem dvou věcně souvisejících megatrendů, z jejich uvedeného přehledu, po jejich rámcové charakteristice, předkládá autor k diskusi relevantní podněty k posunu paradigmatu strategického myšlení, přičemž současně se snaží upozornit, jak věcně a časově náročné bude „rozjetý vlak“ usměrnit správným směrem, přestože jde o fenomény s fatálními důsledky!

Acknowledgement

Při zpracování příspěvku byly částečně využity výstupy z řešení autorova projektového záměru IGA_AS_02_06_A „Stav a vývoj praxe strategického managementu ve statisticky přijatelném vzorku malých a středních podniků v České republice a Slovenské republice“. Projektový záměr byl ukončen v 09/2015 a jeho výstupy publikovány ve společné monografii (viz [2]).

¹⁵ Blíže viz publikace: Vágner, I., 2015. s. 30-34.

¹⁶ Zhruba vyjádřeno: Jde o posun od dvoualternativního uvažování k uvažování v duchu Třetích alternativ. Blíže viz publikace: Covey, R.S., 2013.

References

- [1] Covey, R. S., 2013. *Třetí alternativa - Jak řešit obtížné životní problémy*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-256-7.
- [2] Ježková, R., Král, D., Marek, K., Trčka, L., Vágner, I., Vincencová, E., 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: Teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie STING, o.p.s., 2015. ISBN 978-8087482-30-8.
- [3] Souček, Z., *Strategie úspěšného podniku – Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [4] Vágner, I., 2016. *Strategický management*. Brno: Sting, spol. s r.o. 2016. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [5] Vágner, I., *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Sting, spol. s r.o. 2015. ISBN 978-80-87482-23-0.
- [6] *Certifikace systému managementu dle ISO 5000*. <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-hospodareni-s-energi-dle-iso-50001>.
- [7] *Globální problémy světa - tropické deštné lesy*.
https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome_instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=%C3%9Abytek%20rozlohy%20tropick%C3%BDch%20de%C5%A1tn%C3%BDch%20prales%C5%AF.
- [8] IPCC., 2014. *Pátá zpráva Mezivládního panelu pro změnu klimatu*.
<http://www.zmenaklimatu.cz/cz/hlavni-novinky/2-nekategorizovano/1333-pata-hodnotici-zprava-ipcc>.
- [9] Kučera, A., 2009. *Globální problémy lidstva - Devastace životního prostředí*.
<http://wrent.cz/2009/02/26/globalni-problemy-lidstva-devastace-zivotniho-prostredi>.
- [10] *Moře a člověk*. http://www.herber.webz.cz/www_ocean/12-znecisteni.html.
- [11] Světová banka., *Akcent na ekologizaci průmyslu a dopravy*.
http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/svetova-banka-akcent-na-ekologizaci-prumyslu-a-dopravy_28719.html.
- [12] Toshiba Group., *Vize environmentální společnosti Toshiba Group*. <https://www.toshiba-czech.com/innovation/cs/generic/environment-vision>.
- [13] *Zábory půdy*. http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=zabory_pudy&site=puda.
- [14] *Záznam z jednání konference GreenEcoNet v Bruselu dne 25. 6. 2014*.
<http://www.czelo.cz/cs/horizont-2020/cast-iii-spolecenske-vyzvy/inteligentni-ekologicka-a-integrovana-doprava/novinky/greeneconet-konference-k-ekologizaci-smes-2>.

Kontakt

Prof. Ing. Ivan Vágner
Akademie STING, o.p.s.
Stromovka 1, 631 00 Brno, Česká republika
E-mail: i.vagner1945@gmail.com

INCENTIVES IN TAX MANAGEMENT OF A COMPANY

STIMULY V DAŇOVOM MANAŽMENTE PODNIKU

Katarina Vavrová¹

ABSTRACT

Using tax incentives to management of the company management is now an important task of corporate governance. The paper will be identified and further elaborated tax incentives currently drawn under the Act in the Slovak Republic. An important aspect of the conditions for obtaining a set of incentives and rules that must be followed during the entire period of utilization of acquired tax incentives. Based on the analysis of the impact of the use of incentives and the fact that under the acquired knowledge, also indicating the number of recommendations and suggestions for simpler operations spending incentives.

KEY WORDS

Tax incentives, management of company, corporate, operations spending incentives.

JEL CLASSIFICATION

H21

1. Úvod

Hospodársky rast v štáte závisí od viacerých faktorov. Jedným z nich je daňová politika štátu. V prípade Slovenskej republiky tvoria dane štyri pätiny celkových verejných príjmov. Základným princípom zdanenia je presun peňažných prostriedkov zo súkromného do verejného sektora. Pri tomto presune sú uplatňované dva typy nástrojov – regulačný a stimulačný. Vzhľadom na podnikateľské subjekty je dôležitý stimulačný princíp, prostredníctvom ktorého sú ovplyvňované aktivity súkromného sektora. Pod stimulačnými aktivitami sa rozumejú také opatrenia zo strany štátu, ktoré podnecujú spoločnosti vytvárať nové pracovné miesta a rozširovať svoje pole pôsobnosti v podnikaní.

Tak, ako už zo samotného názvu vyplýva, najpoužívanejším spojením pri daňovom manažmente podniku sú daňové stimuly. Lexikón FINANCIAL TIMES vysvetľuje daňový stimul ako ponuku platiť nižšiu daň pre tie podnikateľské subjekty, ktoré vykonávajú činnosti v záujme spoločnosti a z tohto titulu ich vláda podporuje. Alexander Klemm (2009) vo svojej publikácii Causes, Benefits, and Risk of Business Tax Incentives vysvetľuje, že **pod stimuly možno zahrnúť všetky zvýhodnené daňové opatrenia, ktoré sa vzťahujú buď na určité činnosti alebo odvetvia, v porovnaní so zvyšnými odvetviami.** Aaron a Boskin (1980) vo svojej publikácii THE ECONOMICS OF TAXATION vysvetľujú, že daňové stimuly podporujú určité žiadané správanie sa v ekonomike a sú navrhnuté tak, že prostredníctvom nich je možné splniť rovnaké ciele, ako keby vláda využila priame výdavky, prípadne úverové programy.

Daňovým manažmentom podniku sa chápe tá časť riadenia podniku, ktorá sa zaoberá daňovou optimalizáciou. Daňoví manažéri vyhodnocujú finančné toky, ktoré sú dôležité v podniku práve z daňového pohľadu. Daňový manažment podniku sa snaží nájsť rozumný

¹ Ing. Katarina Vavrová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Corporate Finance, e-mail: katarina.vavrov10@gmail.com

pomer medzi dosiahnutým ziskom a zaplatenou daňou. Okrem optimalizácii daňovej povinnosti sa venujú samozrejme sledovaniu daňových zákonov, noviel, daňovému plánovaniu, daňovým analýzám a podobne. Z realizovaných výskumov Tóthovej (2014) vyplýva, že zaužívané pravidlá na trhu výrazným spôsobom determinujú úroveň dosahovaných výsledkov jednotlivých účastníkov tohto trhu.

2. Daňový manažment podniku

Daňový manažment podniku sa riadi aktuálnym daňovým zákonom. Znalosť daňového zákona je základnou požiadavkou kladenou na dobrý daňový manažment. Spravidla takýto útvar majú zriadené stredné a veľké spoločnosti, ktoré ho potrebujú na riadenie svojich daňových záležitostí.

Význam daňového manažmentu začal narastať v posledných rokoch. Hlavným dôvodom bola najmä globalizácia, voľný pohyb tovaru a pracovnej sily a tým spôsobené rozrastanie a pôsobenie spoločností do viacerých krajín Európskej únie, sveta. Tvorba medzinárodných korporácií má za následok potrebu odborníkov v daňovej oblasti pre jednotlivé krajiny, v ktorých spoločnosti pôsobia. Významnou oblasťou je medzinárodné právo v súčinnosti na daňové zákony. Všetky tieto procesy podľa Lénártovej (2012) sa v medzinárodnom podnikaní prejavujú veľmi výrazne a zasahujú aj do oblasti medzinárodného zdanenia.

Podstatou tohto útvaru je v zákonom stanovených medziach zosúladiť záujmy vlastníkov spoločnosti, finančných manažérov a štátu. To všetko v súlade s platnými zákonmi. Ako uvádza Badura (2013), súčasná kríza núti štáty zamedziť daňovým únikom v oveľa väčšej miere, ako tomu bolo doposiaľ. Odpoveď na otázku ako bojovať proti daňovým rajom a únikom na daniach, sa hľadá už dlhú dobu, no konkrétnych záverov bolo len pár. Jedným z trendov, ktorý prispel k sprísneniu sledovania a výberu daní je i konsolidácia verejných financií. Podľa Bikára (2014) viaceré krajiny EÚ hľadali rezervy vo výbere daní a výrazne sprísnili legislatívu s cieľom stimulovať príjmovú stránku štátnych rozpočtov. Európska únia napríklad zintenzívnila svoj tlak na krajiny, ktoré zachovávali silné bankové tajomstvo a odmietali poskytnúť informácie o majiteľoch účtov a výškach vkladov. Daňová optimalizácia sa stručne môže definovať ako snaha spoločnosti platiť čo najnižšie dane pri rešpektovaní aktuálnych daňových zákonov. S optimalizáciou ide ruka v ruke ďalšia z úloh daňového manažmentu, a to daňové plánovanie. Využíva ho širšie spektrum podnikov. Ide o naplánovanie budúcej daňovej povinnosti a všetkých procesov a činností spojených s jej budúcou realizáciou. Takýmto spôsobom je možné vyhnúť sa prípadným pokutám z dôvodu zle stanovenej daňovej povinnosti alebo omeškania.

Okrem daňovej optimalizácie a daňového plánovania útvar daňového manažmentu na čele s daňovým manažérom vykonáva celý rad činností týkajúcich sa daňovej problematiky. Medzi najčastejšie patrí vedenie daňového účtovníctva, komunikácia s daňovými úradmi a mnohé ďalšie.

Formy pomoci zo strany štátu sú určené buď pre fyzické alebo právnické osoby. Jej základné náležitosti sú zakotvené v zákone o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov č. 561/2007 Z. z. Ide o nástroj, ktorý má podporný charakter a jeho poskytovanie má za cieľ podnietenie k želanému konaniu pri využití daňového systému. *Poskytovanie regionálnej investičnej pomoci má motivovať investorov k realizácii počiatočných investícií, expanzií existujúcich podnikov a k tvorbe dlhodobu udržateľných pracovných miest.* To má za následok rozvoj znevýhodnených oblastí a ako už bolo spomínané tvorbu pracovných miest, čo v konečnom dôsledku vedie k hlavnému cieľu, ktorým je stieranie regionálnych rozdielov na našom území. **Spoločnosť Pwc Slovensko** zostavila rebríček oblastí od tej, do ktorej plyní najviac finančných prostriedkov až po oblasť s najmenšou frekvenciou a poskytnutým objemom. Ako prvá priemyselná výroba, ako druhé

v poradí nasledujú centrá služieb, ďalej sú to technologické a inovačné centrá a nakoniec cestovný ruch.

Tento typ pomoci je poskytovaný:

- Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky,
- Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky,
- Ministerstvom financií,
- Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky,
- Slovenským pozemkovým fondom.

Poskytovanie je možné podľa Zákona 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci formou *dotácie na obstaraný dlhodobý hmotný majetok a dlhodobý nehmotný majetok*), *úľavy na dani z príjmu podľa osobitného predpisu*, ***príspevku na vytvorené nové pracovné miesto podľa osobitného predpisu***, *prevodu nehnuteľného majetku alebo zámeny nehnuteľného majetku za cenu nižšiu, ako je všeobecná hodnota majetku pričom sa nepoužijú ustanovenia osobitného predpisu*.

3. Príspevky na vytvorenie nového pracovného miesta

Účelom príspevkov na vytvorenie nového pracovného miesta je, ako už z názvu vyplýva, podnecovať podnikateľské subjekty k tomu, aby vytvárali pracovné miesta, a tým sa znižoval počet žiadateľov registrovaných v evidencii uchádzačov o zamestnanie. Štátny príspevok tak vedie k zvyšovaniu zamestnanosti a samozrejme v konečnom dôsledku bude mať za následok aj hospodársky rast krajiny. Príspevky sú poskytované v súlade s predpisom č. 5/2004 Z. z. Zákon o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Je dôležité poznamenať, že na poskytnutie príspevku nie je právny nárok. Zvýhodnenie je poskytované na základe zmluvy medzi zamestnávateľom a ústredím práce. Základnými náležitosťami zmluvy sú predovšetkým údaje o zúčastnených stranách, počet a štruktúra pracovných miest, výška príspevku, termín vyplatenia príspevku, možnosti vypovedania zmluvy a samozrejme je uvedené aj to, pri akom konaní je nutné príspevok vrátiť.

Pri výpočte výšky príspevku sa zohľadňuje podľa Zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov *priemerná miera evidovanej nezamestnanosti vypočítaná z disponibilného počtu uchádzačov o zamestnanie zverejnená ústredím za kalendárny rok, ktorý bezprostredne predchádza kalendárnemu roku, v ktorom bol investičný zámer doručený Ministerstvu hospodárstva Slovenskej republiky alebo Ministerstvu dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky*.

Zákon č. 5/2004 Z. z. paragraf (§53), písmeno d uvádza, že príspevky na novovytvorené pracovné miesta nie je možné kombinovať. V praxi to znamená toľko, že ak subjekt čerpá úľavu podľa §53 písmeno d, nemôže využívať iné stimulačné príspevky, ktoré sú poskytované ako aktívne opatrenia trhu práce.

Tabuľka 1: Poskytnuté príspevky na vytvorené pracovné miesta

Prijímateľ pomoci	Príspevok na vytvorené pracovné miesta
Brose Prievidza, spol. s r.o.	2 000 000 €
OSRAM, a.s.	1 230 000 €
GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o.	600 000 €
Honeywell Turbo s. r. o.	524 000 €
Holcim Business Services s.r.o.	480 000 €

Prameň: Vlastné spracovanie, podľa <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/analizy-slovenskeho-financneho-sektora#1>

Ďalšími príspevkami zo strany štátu, ktoré sú poskytované ako aktívne opatrenia trhu práce a ktoré slúžia na podnecovanie zamestnávania uvádzame príspevok na znevýhodnených uchádzačov, tých ktorí nastupujú prvýkrát do zamestnania, dlhodobo vedených na úrade práce a podobne.

a. Príspevok na znevýhodneného uchádzača

Príspevok sa poskytuje na znevýhodneného uchádzača, ktorý je zapísaný v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej tri mesiace. Následne v pracovnej zmluve takéhoto uchádzača, musí byť splnená podmienka, že tento pracovný pomer musí byť podpísaný minimálne na polovicu stanoveného týždenného pracovného času.

Výpočet výšky príspevku sa odvíja od porovnania miery nezamestnanosti v danom okrese s celoslovenským priemerom nezamestnanosti, pričom sa zohľadňuje aj dohodnutý pracovný pomer (pomerné krátenie príspevku v prípade kratšieho dohodnutého pracovného pomeru).

Tabuľka 2 : Příklad poskytnutého mesačného príspevku pre rok 2015

porovnanie s celoslovenským priemerom nezamestnanosti	< alebo =	>
okres	Žilina	Bytča, Kysucké Nové Mesto
príspevok z celkovej ceny zamestnanca	30%	40%
maximálne poskytnutý príspevok	339,88 €	453,18 €

Prameň : Vlastné spracovanie, podľa : http://www.upsvar.sk/za/urad-prace-socialnych-veci-a-rodiny/oddelenie-aktivnych-opatreni-trhu-prace/prispevok-na-vytvorene-pracovne-miesto-50-50k.html?page_id=274156

Výška maximálne poskytnutého príspevku sa vypočíta ako príslušné percento z celkovej ceny práce vypočítanej z priemernej mzdy zamestnanca v hospodárstve SR za prvý až tretí štvrtrok kalendárneho roka, ktorý predchádza kalendárnemu roku, v ktorom sa príspevok poskytuje.

Maximálna dĺžka, na ktorú je možné príspevok poskytnúť je 12 mesiacov. V prípade, ak uchádzač bol v evidencii zapísaný viac ako 24 mesiacov, je možné túto lehotu predĺžiť na 24 mesiacov.

b. Príspevok v prvom pravidelne platenom zamestnaní

Ďalšou možnosťou získania príspevku na novovytvorené pracovné miesta a tým zvýšenia zamestnanosti je projekt Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorý je zakotvený v zákone č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov, konkrétne v §51 a) zákona a teda „**príspevok na podporu vytvorenia pracovného miesta v prvom pravidelne platenom zamestnaní**“. Od začiatku roku 2015 môžu podnikatelia požiadať o tento príspevok, ak vytvoria pracovné miesto pre mladých ľudí do 29 rokov, ktorí ešte predtým nemali pravidelne platené zamestnanie (tzn. nemali trvalý pracovný pomer viac ako 6 po sebe nasledujúcich mesiacov) a príjmu týchto ľudí do trvalého pracovného pomeru, ktorý je minimálne polovicou stanoveného týždenného pracovného pomeru (príspevok sa nevzťahuje na dohody o práci).

Pri takto prijatom zamestnancovi má zamestnávateľ nárok na príspevok v prípade, že zamestnanec je:

- a) osoba do 25 rokov života, ktorá bola v evidencii uchádzačov zapísaná minimálne 3 mesiace, alebo
- b) osoba v rozmedzí 25 až 29 rokov života, ktorá v tejto evidencii musela byť zapísaná minimálne 6 mesiacov.

Príspevok je limitovaný, teda jeho výška sa nerovná celkovej cene práce ale len jej stanovenej časti. To, do akej miery je príspevok poskytovaný, závisí od viacerých atribútov. Medzi najzákladnejšie a najviac posudzované patrí miera nezamestnanosti v okrese v porovnaní s celoslovenským priemerom², od samotného okresu, v ktorom miesto vzniká, priemernej mzdy zamestnanca v hospodárstve za jednotlivé štvrťroky a podobne.

Tabuľka 3 : Výška príspevkov stanovená pre rok 2015

Región v rámci Slovenskej republiky	Výška príspevku v roku 2015	Maximálna výška príspevku
Bratislavský kraj	Rovná sa výške zdravotných, sociálnych a povinných príspevkov na starobné sporenie platených zamestnávateľom za zamestnanca	251,40 eur
Okres s priemernou mierou evidovanej nezamestnanosti v danom roku najviac 12,79 %	70 % z celkovej ceny práce zamestnanca	419 eur
Okres s priemernou mierou evidovanej nezamestnanosti v danom roku viac ako 12,79 %	80 % z celkovej ceny práce zamestnanca	502,80 eur

Prameň: Spracované podľa: <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/2077/category/zamestnanci-a-hr/article/prispevok-zamestnavanie-mladych.xhtml>

Dĺžka poskytovania príspevku je od 6 do 12 mesiacov a pri jeho výške je zohľadňovaná dohodnutá dĺžka pracovného pomeru. Je potrebné podotknúť, že tento príspevok nie je možné kombinovať s inými príspevkami.

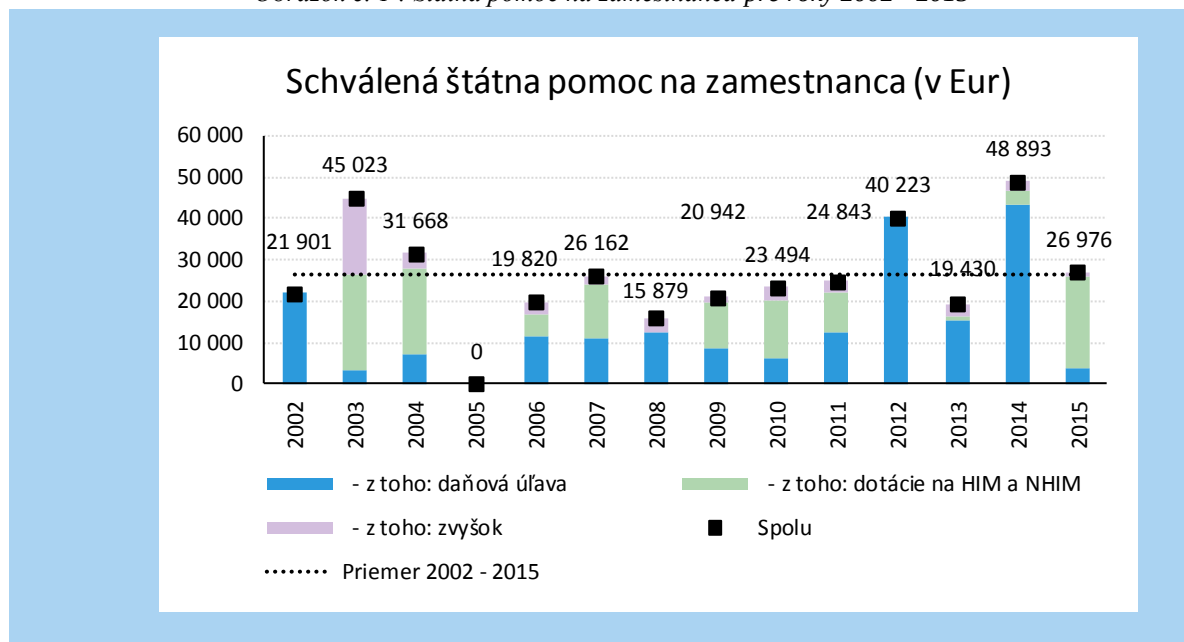
Predchádzajúce tvrdenia si ukážeme na skonštruovanom príklade: Od začiatku roka 2015 sa zamestnávateľ rozhodol zamestnať absolventa vysokej školy, ktorý získal svoj vysokoškolský diplom v júni roku 2014. Od tohto obdobia bol evidovaný na úrade práce. Vytvorené pracovné miesto bolo v inom ako bratislavskom okrese, pričom nezamestnanosť v tomto okrese bola menej ako 12,79%. Pri výpočte budeme vychádzať z dvoch alternatív,

²Priemerná miera nezamestnanosti je na mesačnej báze zverejňovaná na webovej stránke Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny

a teda, že hrubá mzda zamestnanca je 400€ (celková cena práce = 506,8€) alebo 500€ (celková cena práce je 662€).

1. $70\% \cdot 506,8 = 354,76\text{€}$ - maximálna výška príspevku nie je prekročená, preto vyplatený príspevok bude vo výške 354,76€,
2. $70\% \cdot 662 = 463,40\text{€}$ - maximálna výška príspevku bola prekročená, preto príspevok bude vyplatený vo výške 419€.

Obrázok č. 1 : Štátna pomoc na zamestnanca pre roky 2002 - 2015



Prameň: Spracované podľa: daňový report 2015

Z tabuľky vyplýva, že priemerne bola schválená štátna pomoc v rokoch od 2002 – 2015 na zamestnanca v eurách vo výške niečo menej ako 30 000 eur. Naďalej z tabuľky vyplýva, že maximum sumy bolo poskytnutej v roku 2014 a to vo výške 48 893 eur.

4. Záver

Stimuly v daňovom manažmente podniku sú spracované najmä zo zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, zákona č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj v znení neskorších predpisov a zákona č. 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci v znení neskorších predpisov a ďalších zákonov a nariadení. Z týchto jednotlivých zákonov sa sumarizujú všetky potrebné informácie, ktoré je nutné poznať, aby podnik vedel, za akých podmienok a predpokladov je možné získať a čerpať pomoc. Ako uvádza Ďurinová (2014) podnikateľské prostredie je ovplyvňované mnohými faktormi, medzi dôležité faktory patria nepochybne politické faktory, ktoré sa odrážajú aj v daňových zákonoch. Tie môžu podnikateľské prostredie ovplyvniť pozitívne alebo negatívne. Nesporne dôležitými je úľavu na dani z príjmov, dotácia na hmotný a nehmotný majetok a príspevky na novovytvorené pracovné miesta, nakoľko forma prevodu nehnuteľného majetku alebo zámena nehnuteľného majetku za cenu nižšiu, ako je všeobecná hodnota majetku u nás nie je využívaná, respektíve len vo veľmi zanedbateľnej miere. Toto tvrdenie deklaruje aj fakt, že od roku 2002 po koniec roka 2015 bola táto forma pomoci využitá iba dvakrát a to konkrétne v roku 2003 vo výške 44 351 623€ a v roku 2006 vo výške 2 344 007€.

Z analýzy poskytnutých stimulov v Slovenskej republike a aj názorov odborníkov vyplýva, že investičné stimuly sú u nás používané najmä na prilákanie zahraničných investorov do krajiny, ktorí so sebou prinášajú okrem tvorby pracovných miest aj technológie, know – how a mnohé ďalšie. Takéto posúvanie ekonomiky pozitívnym smerom je samozrejme opodstatneným a logickým krokom, avšak nemalo by sa zabúdať aj na podporu domácich podnikateľov a ich rast. Je veľmi dôležité sa zamyslieť nad momentálnym nastavením podmienok pre získanie investičnej pomoci, pretože tie sú v mnohých ohľadoch nastavené tak, že ich splnenie je možné len veľkou spoločnosťou, pričom sa zabúda na to, že lokálni slovenskí podnikatelia nevedia takýmto veľkým medzinárodným firmám konkurovať, stanovené kritériá sú pre nich nesplniteľné a tým pádom aj nie je možné čerpanie pomoci od štátu. Samozrejme, že naše spoločnosti nemajú ani takú vyjednávaciu silu voči štátu, keďže napríklad vytvárajú len niekoľko málo desiatok nových pracovných miest, pričom pri medzinárodných spoločnostiach rozprávame rádovo o stovkách až tisíckach novovytvorených miest. Na to samozrejme nadväzuje počet subdodávateľských kontraktov, celková výška investície a tak ďalej.

Acknowledgement

The autor is grateful for the support of the Scientific Grant Agency: **KEGA 041EU-4/2015** New trends in the streamlining of tax administration in the EU

References

- [1] Aaron, J. H. – Boskin, J. M., 1980. *THE ECONOMICS OF TAXATION*. Vydavateľstvo: THE BOOKING INSTITUTION, 1980. 427 s. ISBN 0-8157-0014-8.
- [2] Badura, P., 2013. Slovenské podniky a daňové raje. In: *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR: zborník vedeckých statí: priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13*. Bratislava: Ekonóm, pp. 78-81.
- [3] Bikár, M., 2014. Macroeconomics trends and monetary policies in time of the global financial stability. In: *International journal of science, commerce and humanities*. ISSN 2052-6164. Vol. 2, No. 6, pp. 65-76.
- [4] Ďurinová, I. 2014. Application of selected tax incentives for business in income taxation in Slovakia, *International Conference on Current Problems of the Corporate Sector, Location: Bratislava, Slovakia, May 15, 2014, Pages: 78 – 85*. ISBN 978-80-225-3867-1. - S. 532-538 CD-ROM.
- [5] Klemm, A. Causes, Benefits and Risk of Business Tax Incentives. IMF Workinf paper. [online]. [citované 18.02.2016]. Dostupné na internete: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp0921.pdf>
- [6] Lexikon Financial Times, 2016. Tax incentives. [online] Available at: <http://lexikon.ft.com/Term?term=tax-incentive> [Accessed 25 March 2016].
- [7] LÉNÁRTOVÁ, G. 2012. Harmonizácia daní v Európskej únii. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 114 s., ISBN 978-80-225-3501-4.
- [8] Spoločnosť PWC Slovensko, 2016. Dane, účtovníctvo, poradenstvo. [online] Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax.html> [Accessed 5 March 2016].

- [9] Tóthová, Alena, 2014. Specifics of the company's market position assessment. Špecifiká hodnotenia pozície podniku na trhu. *In: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2014*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, s. 514-519. ISBN 978-80-225-3867-1.

Contact

Ing. Katarína Vavrová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management

Dolnozemska cesta No. 1, 851 04 Bratislava, Slovakia

E-mail: katarina.vavrov10@gmail.com

THE BARRIERS OF THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT AND THE ENTREPRENEURSHIP OF GRADUATES IN SLOVAKIA

Ľudmila Velichová, Darina Orbánová¹

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the barriers of the entrepreneurial spirit and the entrepreneurship of graduates in Slovakia in the light of the results of our research, dealing with their needs, motivation and attitudes connected with entrepreneurship. The support of entrepreneurial spirit in educational system, which is expected to offer programmes of entrepreneurial education preparing the future graduates for a success in entrepreneurial environment, is a possible way how to improve the interest of graduates in entrepreneurship.

KEY WORDS

entrepreneurial spirit, entrepreneurship, barriers, graduates, education.

JEL CLASSIFICATION

A20, A22

ÚVOD

Podnikanie je významnou hnacou silou ekonomického rastu a významným činiteľom sociálneho rozvoja, prispieva k naplneniu osobných ambícií jednotlivcov a k splneniu ekonomických a sociálnych cieľov spoločnosti. V tomto kontexte treba zdôrazniť, že podnikanie vyžaduje podnikateľské schopnosti a zručnosti jednotlivcov a zohráva významnú úlohu v ich socioekonomickom a kariérnom rozvoji. Z celospoločenského hľadiska možno tvrdiť, že podnikavosť, podnikateľský duch a podnikanie sú kľúčom k prežitiu a rastu podnikov v rýchlo sa meniacom ekonomickom prostredí. K vzniku nových podnikateľských subjektov prispieva nielen zintenzívnenie hospodárskej súťaže a rast ponuky statkov a služieb, ale aj tzv. samo zamestnávanie jednotlivcov, ktorí môžu v budúcnosti zamestnávať ďalších ľudí.

V súčasnosti sa menia predstavy o celoživotnej kariére absolventov, ktoré sa v minulosti viac než s podnikaním, spájali so stabilnou prácou vo veľkom podniku, spojenou s očakávaným kariérnym rastom. Na trh práce vstupuje veľa absolventov a možností zamestnať sa vo veľkých podnikoch je menej. Nezamestnanosť absolventov stredných a vysokých škôl, je jedným z najzávažnejších a najpálčivejších problémov ostatných rokov aj v Slovenskej republike. Absolventom školy je podľa zákona č. 280/2013 Z. z. o službách zamestnanosti občan mladší ako 26 rokov, ktorý ukončil sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia pred menej ako 2 rokmi a nezískal svoje prvé pravidelné zamestnanie. Podiel nezamestnaných absolventov stredných a vysokých škôl z evidovaného počtu

¹ doc. Ing. Ľudmila Velichová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra pedagogiky, ludmila.velichova@euba.sk, projekt VEGA č. 1/0001/16 Súčasnosť a perspektívy zmien v zamestnanosti a súvisiacich procesov v kontexte naplňovania cieľov Európskej stratégie zamestnanosti. Ing. Darina Orbánová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra pedagogiky, darina.orbanova@euba.sk, projekt VEGA č. 1/0001/16 Súčasnosť a perspektívy zmien v zamestnanosti a súvisiacich procesov v kontexte naplňovania cieľov Európskej stratégie zamestnanosti.

uchádzačov o zamestnanie sa podľa dostupných údajov v sezóne 2014/2015 pohyboval v rozpätí od 5,3 do 8,2 % a v porovnaní s predchádzajúcim obdobím mierne vzrástol. Absolventská miera nezamestnanosti vykazovala v sledovanom období sezóny 2014/2015 celkom 13,5 % (z toho absolventi vysokých škôl 8,3 % a absolventi stredných škôl 15,7 %) a oproti bazickému obdobiu roku 2007/2008 vzrástla v prípade absolventov stredných škôl z 6,6 % na 15,7 %; absolventov vysokých škôl z 2,4 % na 8,3 %.²

Pre absolventov, ktorí nechcú čakať na pracovnú príležitosť a preferujú nezávislosť, je jednou z alternatív riešenia zamestnanosti tzv. samo zamestnanie a štart vlastnej podnikateľskej činnosti. Dynamika procesov, ktoré prebiehajú v technologickej i ekonomickej oblasti, kladie nové výzvy nielen pre slovenskú ekonomiku ale i pre vzdelávací systém, od ktorého sa oprávnene očakáva, že v kontexte uvedeného negatívneho vývoja v zamestnanosti absolventov podporí rozvoj podnikateľských schopností a zručností a pripraví absolventov na ich prípadnú samostatnú zárobkovú činnosť. Podnikateľské vzdelávanie vnímame v širšom kontexte ako vzdelávanie orientované na schopnosť tvorivo a efektívne reagovať na podmienky v okolitom ekonomickom prostredí a zároveň toto prostredie iniciatívne ovplyvňovať a vytvárať.³

V ostatnom období síce zaznamenávame zvýšenú snahu o podporu podnikavosti a podnikania v oblasti odbornej prípravy budúcich podnikateľov zo strany Európskej únie („Akčný plán pre podnikanie 2020, pilier 1 – rozvoj vzdelávania a odbornej prípravy v oblasti podnikania“), vlády Slovenskej republiky, jednotlivých rezortných ministerstiev SR a kompetentných národných inštitúcií, agentúr, bánk, fondov, podnikateľských zväzov a ďalších zúčastnených subjektov, avšak reálne výsledky v oblasti rastu podnikateľskej aktivity sú nedostatočné. Podľa výsledkov prieskumu „Entrepreneurship in the EU and beyond“, až 61 % respondentov zo Slovenskej republiky, by v prípade možnosti výberu, preferovalo viac možnosť stať sa zamestnancom, ako podnikateľom a v kontexte kariérnej voľby až 65 % respondentov považovalo možnosť začať v nasledujúcich piatich rokoch podnikáť, za nereálnu. Pri hlbšom skúmaní príčin tohto postoja, bolo zistené, že 25 % respondentov považovalo za dôvod rozhodnutia nepodnikať nedostatok finančných zdrojov na začiatku podnikania a 15 % respondentov uviedlo ako dôvod tohto postoja nepriaznivú ekonomickú klímu v spoločnosti voči podnikaniu.⁴ Podobné výsledky potvrdili aj ďalšie prieskumy, ktoré uskutočnili Junior Achievement, Združenie mladých podnikateľov Slovenska a IUVENTA. Uvedené dôvody rozhodnutia nepodnikať možno považovať za významné bariéry, ktoré bránia jednotlivcom nielen vykonávať podnikateľskú činnosť, ale aj uvažovať o podnikaní ako možnosti sebarealizácie.

Bariéry podnikavosti a podnikania

Pod pojmom bariéry chápeme vo všeobecnosti prekážky, zábrany, resp. súhrn podmienok prostredia, ktoré bránia splneniu určitého zámeru. Bariéry podnikavosti a podnikania môžeme vymedziť ako ekonomické, právne, spoločenské, infraštrukturálne a personálnopsychologické

² HERICH, J. 2015. *Uplatnenie absolventov SŠ v praxi*. Bratislava: CVTI SR, 2015. [on line] [cit. 15.4.2016]. Dostupné na internete: http://uips.sk/sub/uips.sk/images/JH/uplatnenie_a15_.pdf

³ KINTLER, J. a kol. 2015. *Výskum trendov univerzitného vzdelávania ekonomických predmetov v podmienkach SR*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015, s. 40. ISBN 978-80-225-4202-9.

⁴ Entrepreneurship in the EU and beyond. Flash Eurobarometer [on line] [cit. 4.9.2014]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf

prekážky.⁵ Ak potenciálny podnikateľ, ktorým je aj absolvent strednej alebo vysokej školy, nemá motív začať podnikateľ, má obavy z rizík a nízku ochotu riskovať, strach zo zlyhania, má nedostatok sebadôvery, nemá potrebné osobné vlastnosti a predpoklady dôležité na výkon roly podnikateľa, chýba mu podnikateľský nápad, resp. podnikateľská príležitosť, nemá dostatok finančných zdrojov, nedisponuje vhodnými priestormi, chýba mu podpora okolia, ide o interné bariéry podnikania. J. Jünger uvádza tri základné príčiny interných bariér podnikania: človek nechce podnikateľ, človek nevie podnikateľ a človek nemôže podnikateľ.⁶ Podnikateľská prax potvrdzuje, že väčšina interných bariér a to platí aj pre absolventov, je taká závažná, že neumožní záujemcovi o podnikanie začať podnikateľskú činnosť. Tieto prekážky nie sú často založené na objektívnych faktoch, ide iba o subjektívne vnímaný stav. Preto mnohé z interných bariér dokážeme eliminovať, prípadne odstrániť prostredníctvom výchovy k podnikavosti a podnikaniu a v podnikateľsky orientovanom vzdelávaní pomocou špeciálnych tréningov objavovania podnikateľských príležitostí, zlepšením kvality a rozsahu výučby základného know-how podnikania, metodík zvyšovania sebadôvery, eliminácie obáv a strachu zo zlyhania, vytrvalosti, asertivity, tréningov komunikačných a obchodných zručností a ďalších vzdelávacích programov.

Nemenej významnou prekážkou podnikania sú externé bariéry, ktoré sú nezávislé na podnikateľovi, ale súvisia s právnym a ekonomickým prostredím, podnikateľskou infraštruktúrou a verejnou mienkou. V prípade právneho prostredia je to najmä neúmerné byrokratické zaťaženie podnikania, ktoré bráni začatiu a pružnému fungovaniu podnikateľských aktivít, nadmerná regulácia napríklad v prípade testovania nových výrobkov, predpisov upravujúcich obchodné a pracovnoprávne vzťahy, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a i. V prípade legislatívy máme na mysli nielen počet zákonov, ich časté zmeny, ale aj ich interpretáciu, dodržiavanie a schopnosť podnikateľov vymáhať svoje nároky v prípadných obchodných sporoch a často uvádzanú, v našich podmienkach chronicky sa vyskytujúcu bariéru, ktorou je nefungujúca vymožitelnosť práva. „Časté zmeny legislatívy, či už ich sledovanie alebo následné sankcionovanie štátnymi inštitúciami, prinášajú podnikateľom na jednej strane zvýšené náklady a na druhej strane to odvádza ich pozornosť od hlavnej činnosti podnikania.“⁷ V prípade ekonomického prostredia sú to daňové, účtovné, cenové, colné predpisy, nedostatočná informačná, materiálna a finančná podpora podnikania najmä začínajúcich podnikateľov. Osobitne chceme upozorniť na bariéru, ktorou sú postoje k podnikaniu reprezentované verejnou mienkou. Nepriaznivá verejná mienka je prekážkou, ktorej odstránenie si podľa nášho názoru vyžiada dlhú dobu. Odráža sa v kultúrnych a spoločenských normách, ktoré sa prejavujú vo vzťahu verejnosti k individuálnemu úspechu, osobnej iniciatíve, tvorivosti, sebestačnosti, individuálnej zodpovednosti a podstupovaniu rizika. V našich podmienkach stále prevláda „kultúra“, ktorá dostatočne neuznáva podnikateľské úsilie a neodkazuje na príklady úspešných podnikateľov ako na vzory, ktoré vytvárajú pracovné miesta a umožňujú získať príjmy. Podnikateľská činnosť a osobnosť podnikateľa sú často verejnosťou posudzované nepriaznivo, úspech v podnikaní sa necení a dokonca sa spochybňuje, ba až odsudzuje.

⁵ RISAK, J., EXNER, K., STADLER, S. 1998. *Unternehmensgründer gesucht. Der Schritt in die Selbständigkeit*. Wien: Service Fachverlag an der Wirtschftsuniversität Wien, 1998, s.100. [on line] [cit. 15.4.2016]. Dostupné na internete: http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/377718_Die-Gruenderwelle-rolldoch-nicht.html.

⁶ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2409-6.

⁷ MARKOVIČOVÁ, M. 2015. Legislatíva – výrazný faktor podnikateľského prostredia. In Zborník vedeckých prác *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015, s. 69. ISBN 978-225-4077-3.

Na dôležitosť vzorov pri rozhodovaní sa o podnikaní i v jeho priebehu upozorňujú autori M. Holienka a kol., keď uvádzajú význam vzorov podnikateľov vo fáze inšpirácie a motivácie, kedy sa môžu učiaci rozhodovať nasledovať „podnikateľskú“ cestu; vo fáze vzrastajúcej sebadôvery, kedy získavajú učiaci sa dôveru v splnenie určitých cieľov; vo fáze učenia s podľa vzorov, kedy sú vzory chápané ako návody na správanie a nakoniec vo fáze učenia s podporou, kedy samotné vzory poskytujú podporu a poradenstvo priamo v príprave na podnikanie.⁸ Podobný prístup môžeme nájsť u autorov N. Kailer a kol., ktorí v tomto kontexte zdôrazňujú význam síl podporujúcich samostatnosť jednotlivcov, kde zaraďujú v rámci užšieho sociálneho okolia jednotlivca pozitívny vplyv toho, ak učiaci sa majú rodičov podnikateľov (pozitívne vzory rodinných podnikov), ak majú učiaci sa pracovné skúsenosti počas štúdia, ak majú vnútorné motívy získať nezávislosť, ak boli nespokojní v zamestnaní popri štúdiu, ak chcú využiť získané kontakty na zákazníkov, známych, kolegov, banky a iné inštitúcie (napr. obchodné a hospodárske komory), s ktorými sa počas štúdia stretli a dokážu ich využiť pri podnikaní. Na druhej strane ako brzdiace sily, t. j. bariéry uvádzajú očakávané monetárne problémy (daňové zaťaženie, vysoké náklady štartu podnikania a problémy s financovaním), deficit v oblasti poznatkov a vedomostí (napríklad v obchodnej a personálnej oblasti), ako aj chýbajúce skúsenosti pri výbere lokality podnikania a pri komunikácii so zákazníkmi. Za významnú bariéru považujú právne rámcové podmienky, kde uvádzajú legislatívu a problémy v styku s úradmi.⁹

Prezentácia vybraných výsledkov prieskumu

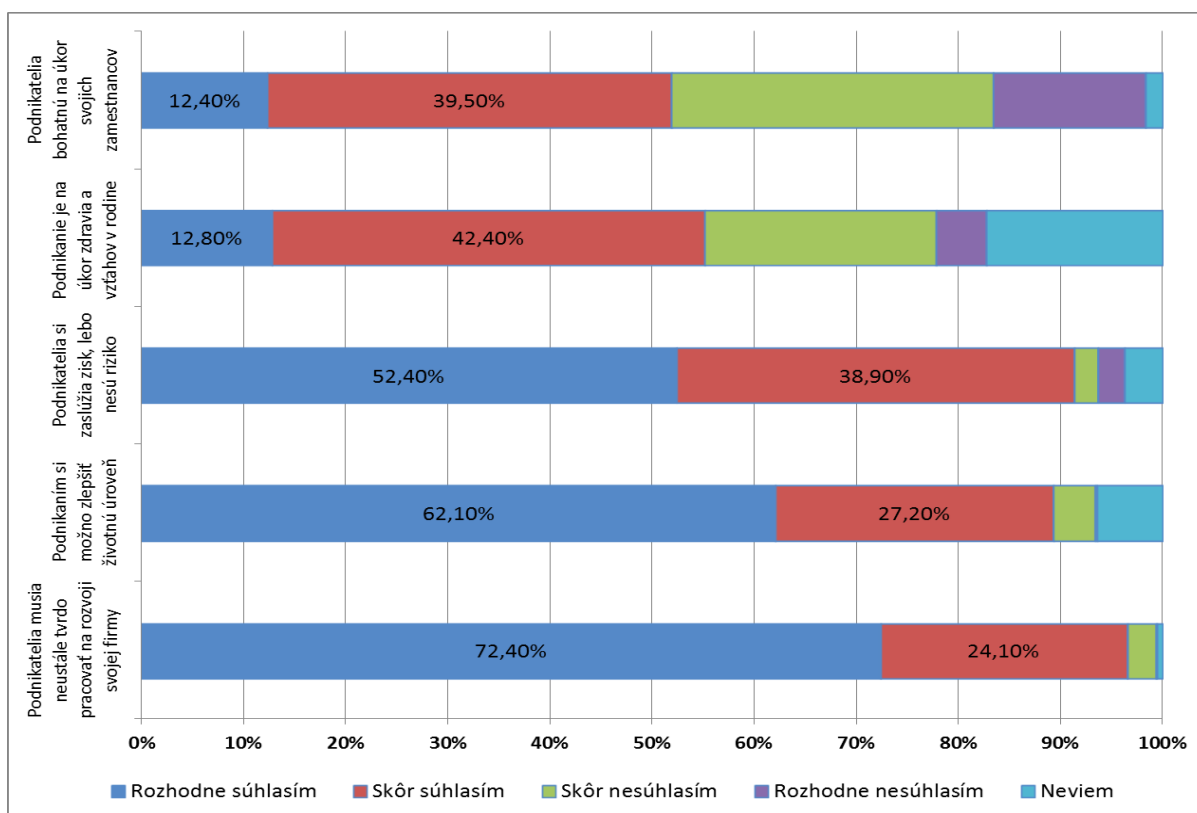
V kontexte teoreticky vymedzených interných a externých bariér podnikania sme uskutočnili empirický prieskum potrieb, motívov a postojov študentov Národohospodárskej fakulty v Bratislave vo vzťahu k podnikaniu. Na zisťovanie údajov potrebných na posúdenie zvolených hypotéz sme využili dotazníkovú metódu. Reprezentatívny prieskum sme uskutočnili v akademických rokoch 2009/2010 až 2013/2014. Vzorku tvorilo 425 respondentov – študentov denného bakalárskeho štúdia, ktorí absolvovali výučbu výberového voliteľného predmetu cvičná firma. Vzhľadom na širokú bázu získaných výsledkov uvádzame len zistenia, ktoré sú relevantné k téme príspevku, t. j. zameriame sa na postoje respondentov k podnikaniu, preferenciu zamestnania pred podnikaním a zistenie bariér, ktoré im bránia v rozhodnutí začať podnikat'.

Postoje respondentov k podnikaniu sme skúmali pomocou miery súhlasu, resp. nesúhlasu s výrokmí uvedenými v dotazníku. Až 89,3 % respondentov ($p=0,217$) súhlasilo s výrokom, že podnikaním si možno zlepšiť životnú úroveň; 55,2 % respondentov ($p=0,366$) sa stotožnilo s výrokom, že podnikanie je na úkor zdravia a vzťahov v rodine. Dotazníkom sme sa pokúsili zistiť, koľkí respondenti plánujú v budúcnosti začať podnikat', a koľkí neplánujú vôbec podnikat'. V prípade výberu pozitívnej odpovede sme uviedli časové relácie: ihneď po absolvovaní štúdia, do 3 rokov po absolvovaní štúdia a niekedy v budúcnosti. Väčšina respondentov, 51,29 % ($p=0,101$) uviedla, že neplánuje vôbec podnikat'; 12,0 % respondentov ($p=0,145$) uviedlo, že plánuje začať podnikat' do 3 rokov po absolvovaní štúdia a iba 7,76 % ($p=0,101$) respondentov uviedlo, že sú rozhodnutí začať podnikat' ihneď po absolvovaní štúdia. Na otázku nevedelo odpovedať 9,41 % respondentov a neurčito sa vyjadrilo (chcel by som niekedy v budúcnosti podnikat') 19,53 % respondentov.

⁸ HOLIENKA, M., MRVA, M., MARCIN, P. 2013. Role of Family Entrepreneurial Role Models in Determining Student's Preferences Towards entrepreneurship. In ICER/2013 Proceedings, *International Conference of Education, Research and Innovation*, 18. – 20. 11. 2013, Seville, Spain. 2013. ISBN 978-64-616-3847-5.

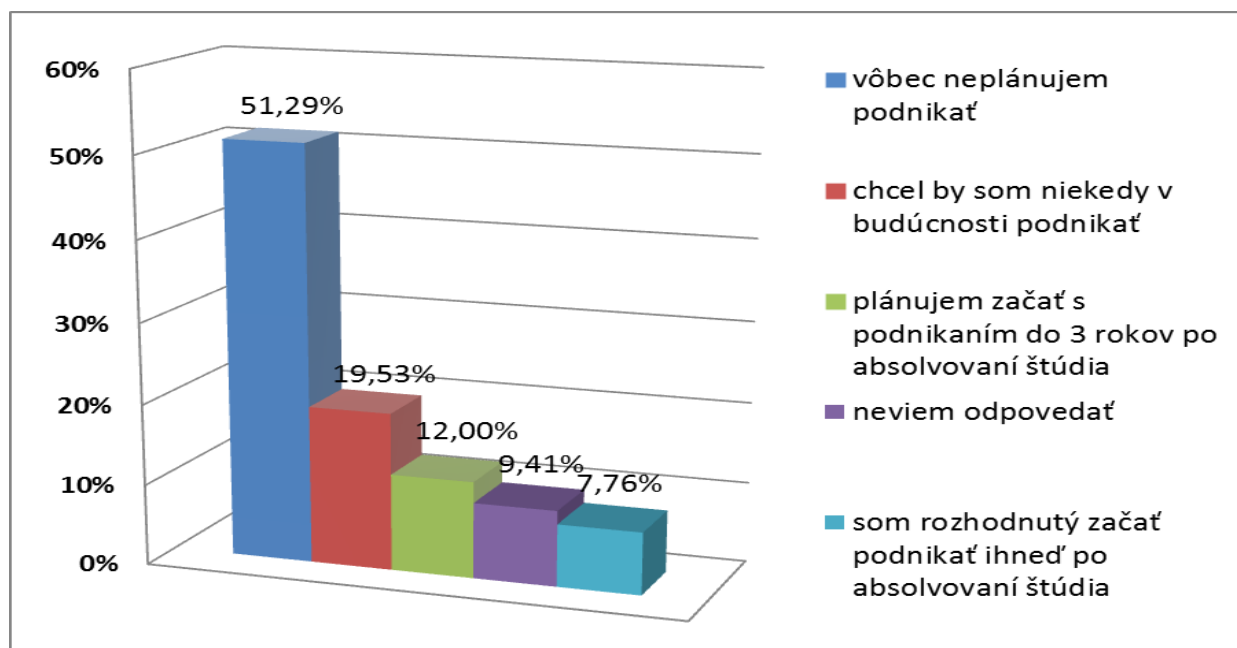
⁹ KAILER N. a kol. 1985. *Fördernde und hemmende Kräfte des Selbständigwerdens*. Wien: ibw-Forschungsbericht Nr. 35, 1985.

Graf 1 Rozdelenie výberového súboru podľa postojov respondentov k podnikaniu a podnikateľom



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 Rozdelenie výberového súboru podľa plánu začať podnikat'



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri skúmaní interných bariér pri rozhodovaní sa o začatí podnikateľskej činnosti, 82,1 % respondentov ($p=0,219$) uviedlo ako bariéru chýbajúci štartovací kapitál; 62,4 % respondentov ($p=0,101$) absentujúci podnikateľský nápad; 32,7 % ($p=0,261$) respondentov uviedlo chýbajúce skúsenosti a kontakty, 29,2 % respondentov ($p=0,495$) strach zo zlyhania; zaujímavý výsledok 1,6 % respondentov ($p=0,285$) uviedlo ako internú bariéru chýbajúce pevné zdravie. Z externých bariér podnikania 74,3 % respondentov ($p=0,381$) uviedlo ako bariéru zlý imidž podnikania v spoločnosti; 55,1 % ($p=0,356$) vysoké daňové, odvodové a poplatkové zaťaženie; 29,4 % respondentov ($p=0,122$) nízku vymožitelnosť práva; 28,6 % respondentov ($p=0,145$) časté zmeny v legislatíve a 0,8 % ($p=0,285$) absentujúce daňové zvýhodnenie pre mladých začínajúcich podnikateľov.

V kontexte témy príspevku, uvádzame ako doplňujúcu informáciu výsledok skúmania preferencií zamestnania pred podnikaním u respondentov, ktorí uviedli, že neplánujú podnikat', kde sme skúmali dôvody tohto postoja. Najviac respondentov 72,5 % ($p=0,371$) by uprednostnilo zamestnanie pred podnikaním z dôvodu istoty práce a pracovného miesta; 56,4 % ($p=0,268$) z dôvodu pravidelného príjmu a 50,0 % ($p=0,429$) z dôvodu stabilného pracovného času v zamestnaní. 6,4 % ($p=0,122$) respondentov uviedlo, že dôvodom tejto preferencie je ich neochota niešť zodpovednosť; 5,5 % ($p=0,285$) respondentov uviedlo ako dôvod nízku podporu podnikateľov v spoločnosti a 5,0 % uviedlo ako dôvod očakávanú chýbajúcu podporu v podnikaní zo strany ich okolia.

Diskusia

Prieskum potvrdil prevažne pozitívne nazeranie respondentov na podnikanie a podnikateľov. V zistených pozitívnych postojoch prevažovalo nazeranie respondentov na podnikanie ako na príležitosť zlepšiť si životnú úroveň. Na druhej strane prieskum jednoznačne potvrdil nízky záujem respondentov o začatie podnikateľskej činnosti, ktorý koreluje s výsledkami prieskumov NARMSP (2010), ZMPS (2011), Flash Eurobarometer (2012), FPM EU (2015) v Bratislave. Pri skúmaní dôvodov preferencie zamestnania pred podnikaním, prieskum potvrdil ako najčastejšie motívy tejto preferencie očakávanú istotu práce a pracovného miesta, pravidelný príjem a stabilný pracovný čas v zamestnaní. Pri identifikácii bariér podnikania, ako ju vnímali respondenti pri ich rozhodovaní sa o možnom podnikaní v budúcnosti, prieskum potvrdil ako najčastejšiu prekážku začatia podnikateľskej činnosti, nedostatok štartovacieho kapitálu a absenciu vhodného podnikateľského nápadu. Skutočnosť, že medzi internými bariérami podnikania respondentov dominoval nedostatok inovatívnych nápadov a podnikateľských príležitostí, je významným zistením pre vzdelávací systém, ktorý sa musí zamerať na hľadanie nových prístupov, ako podporiť podnikavosť a iniciovať kreovanie nápadov. Dobrý podnikateľský nápad vzniká len málokedy na základe okamžitého vnuknutia, vo väčšine prípadov vzniká ako selekcia z množstva nápadov, ktoré vznikli ako alternatívne riešenia. V súčasnosti sú úspešné inovatívne nápady orientované na tvorbu jedinečnej hodnoty pre zákazníka, ktorou je často splnenie aj jeho ešte nevyjadrených potrieb. Naše skúsenosti z výučby v podnikateľsky orientovaných predmetoch (cvičná firma, aplikovaná ekonómia, podnikateľské vzdelávanie) nám umožňujú tvrdiť, že je dôležité preferovať vo vzdelávaní podnikateľský prístup so zameraním na identifikáciu podnikateľských príležitostí a ich využitie pri premene podnikateľských nápadov na produkty.

Záver

Pri hľadaní ciest, ako podporiť podnikavosť a vychovávať jednotlivcov k podnikaniu, vychádzame z toho, že skutočnými aktérmi ekonomického života sú jednotlivci, ktorí vykonávajú ekonomickú činnosť, aby ňou zabezpečili určitú kvantitu a kvalitu života. Súčasná pedagogická prax potvrdzuje, že výchova k podnikavosti a podnikaniu sú rovnako významné ako iné zložky osobnostného rozvoja jednotlivca, t. j. rozumová, pracovná, etická, estetická i ekologická výchova. Na podnikavosť nazeráme v pedagogike ako na zložitý jav, prierezovú kľúčovú spôsobilosť a komplexnú charakteristiku jednotlivca, t. j. vo význame vonkajšej podnikavosti, ako „schopnosti nájsť, prípadne aj účelne vytvoriť podnikateľské príležitosti“.¹⁰

V rámci úsilia o podporu podnikavosti a podnikania a odstraňovaní bariér, je potrebné okrem politík a programov podpory, zamerať pozornosť predovšetkým na oblasť kultúrnych a spoločenských noriem. Riešenia vidíme v podpore pozitívnych spoločenských postojov k podnikaniu, v prezentovaní vhodných podnikateľských vzorov, ako aj v zmenách individuálnych postojov jednotlivcov vo vzťahu k podnikaniu v médiách a vo vzdelávaní od ranného detstva. Osobitne sa treba zameriavať na vzdelávanie v inovačnom podnikaní. „Toto vzdelávanie by nemalo byť iba výhradnou doménou vysokoškolského štúdia, ale by malo nadväzovať na formovanie kreativity a podnikateľského myslenia primeranými formami už v rámci výučby na stredných, základných ba až materských školách.“¹¹ Podnikanie je dôležité prezentovať na všetkých stupňoch vzdelávania ako kariérnu voľbu, ktorá je prospešná nielen pre jednotlivca, ale i pre komunitu, obec, mesto, región a celú spoločnosť.

LITERATÚRA

- [11] *Entrepreneurship in the EU and beyond*. Flash Eurobarometer [on line] [accessed 4. 9. 2014]. Available at http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf
- [12] Holienka, M., Mrva, M., Marcin, P. 2013. Role of Family Entrepreneurial Role Models in Determining Student's Preferences Towards entrepreneurship. In ICER/2013 Proceedings, *International Conference of Education, Research and Innovation*, 18. – 20. 11. 2013, Seville, Spain. 2013. ISBN 978-64-616-3847-5.
- [13] Jenner, C. 2012. Business and Education: In *Powerful Social Innovation Partners*, Stanford Innovation Review, 2012. [on line] [accessed: 27. 8. 2015]. Available at <http://www.sbaagency.sk>.
- [14] Kailer N. a kol. 1985. *Fördernde und hemmende Kräfte des Selbständigwerdens*. Wien: ibw-Forschungsbericht Nr. 35, 1985.
- [15] Kintler, J. a kol. 2015. *Výskum trendov univerzitného vzdelávania ekonomických predmetov v podmienkach SR*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4202-9.
- [16] Majdúchová, H. – Neumannová, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2006, ISBN 80-89085-69-5.

¹⁰ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2006, s. 18. ISBN 80-89085-69-5.

¹¹ ZAJKO, M. 2015. Vzdelávanie v inovačnom podnikaní. In *Zborník vedeckých prác Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015, s. 779. ISBN 978-225-4077-3.

- [17] Markovičová, M. 2015. Legislatíva – výrazný faktor podnikateľského prostredia. In Zborník vedeckých prác *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015. ISBN 978-225-4077-3.
- [18] Šubertová, E., Kinčáková, M. 2014. *Podpora podnikania pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [19] *The Entrepreneurship 2020 Action Plan*. 2015. [on line] [accessed: 22. April 2016]. Available at http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan/index_en.htm.
- [20] Veber, J., Srpová, J. a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [21] Zajko, M. 2015. Vzdelávanie v inovačnom podnikaní. In Zborník vedeckých prác *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2015. ISBN 978-225-4077-3.

Kontakt

doc. Ing. Ľudmila Velichová PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy, Department of Pedagogy

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: ludmila.velichova@gmail.com

Ing. Darina Orbánová, PhD.

University of Economics in Bratislava, Faculty of National Economy, Department of Pedagogy

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovakia

E-mail: darina.orbanova@gmail.com

THE RECOVERY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY AND ITS INFLUENCE ON THE SMALL AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES IN THE SECTOR

OŽIVENIE STAVEBNÍCTVA A JEHO VPLYV NA PODNIKATEĽSKÚ ČINNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V ODVETVÍ

Miroslav Uhliar¹

ABSTRACT

The construction industry is one of the most important sectors and pillars of the Slovak economy. The Small and Medium-Sized Enterprises are the top producers and employers in the economy. The crisis in the construction industry has significantly hit the SMEs doing business in the sector, but the 2015-year reality shows some positive recovery with positive outlook for the year 2016. The article is analyzing the situation of recovery after years of crisis in the industry and links it to the category of SME subjects from the sector.

KEY WORDS

Crisis, Recovery, Small and Medium-Sized Enterprises, Construction Industry

JEL CLASSIFICATION

E32, L25, L74, M21, O52

1. Výkonnosť ekonomiky SR a odvetvia stavebníctva v SR

Výkonnosť hospodárstva SR je ovplyvňovaná vo významnej miere vonkajšími faktormi. Je to preto, lebo SR má otvorenú ekonomiku. Ekonomický rast či pokles okrem vnútroekonomických súvislostí predovšetkým závisí od stavu svetovej ekonomiky, situácie v Európe, výsledkov najsilnejších obchodných partnerov, ako je napríklad Nemecko. V horizonte posledných 10-tich rokov prešlo hospodárstvo Slovenska premenou, ktorá vyplynula z politických a ekonomických rozhodnutí a vývoja. Tento vývoj možno zobrazit' cez **hlavné makroekonomické ukazovatele**, ktorými sú predovšetkým: *HDP, miera zamestnanosti, výška mzdy, úroveň inflácie, saldo obchodnej bilancie* a iné.

Od roku 2005 HDP Slovenska rastie, s výnimkou prelomu obdobia rokov 2008 a 2009, kedy sa naplno prejavila svetová hospodárska kríza. Zamestnanosť rovnako od roku 2005 rástla, kulminovala v roku 2008 na úrovni 90,44 % zo všetkých ekonomicky aktívnych ľudí. Následne poklesla a aktuálne v roku 2015 dosiahla úroveň 88,52 %. Priemerná nominálna mzda v hospodárstve Slovenska od roku 2005 neustále konštantne rastie. Miera inflácie kopíruje nepravidelný sínusoidný vývoj. Za rok 2008 dosahovala navyššiu mieru, +4,7 %, a aktuálne už druhý rok po sebe dochádza k minimálnemu poklesu cien, za rok 2015 bola inflácia na úrovni -0,3 %. Pri pohľade na obchodnú bilanciu Slovenska sa dlhodobá situácia prevažujúceho dovozu mení v roku 2012, odkedy sa saldo obchodnej bilancie dostáva do plusových čísiel.

¹ Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, miroslav.uhliar@euba.sk, podiel na projekte VEGA č. 1/0709/15 100%

Konkrétne hodnoty základných makroekonomických ukazovateľov hospodárstva SR znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 8: Vybrané makroekonomické ukazovatele SR a ich vývoj (2005 – 2015)

Rok	HDP v bež. cenách [mil. €]	Miera zamestnanosti [%]	Priemerná nom. mzda [€]	Miera inflácie [%]	Saldo obch. bilancie v b.c. [mil. €]
2005	50250,64	83,77	573,39	2,7	-2313,12
2006	56107,05	86,69	622,75	4,5	-2238,43
2007	62884,51	88,98	668,72	2,8	-705,78
2008	68322,55	90,44	723,03	4,6	-1938,49
2009	63818,51	87,95	744,50	1,6	-949,48
2010	67387,14	85,63	769,00	1,0	-981,59
2011	70443,52	86,39	786,00	3,9	-645,40
2012	72420,00	86,05	805,00	3,6	2665,58
2013	73835,09	85,78	824,00	1,4	3140,01
2014	75560,46	86,82	858,00	-0,1	2757,21
2015	78070,81	88,52	883,00	-0,3	1894,28

Zdroj: spracované podľa www.statistics.sk

Sektor stavebníctva predstavuje významné odvetvie hospodárstva Slovenska. Od sledovaného roku 2005 odvetvie rástlo vo všetkých ukazovateľoch. V roku 2008 sa naplno prejavila svetová hospodárska kríza aj v odvetví stavebníctva na Slovensku a zapríčinila jeho niekoľkoročný pokles. **Výkonnosť a vývoj situácie v stavebníctve** môžeme charakterizovať na vybraných ukazovateľoch, akými sú najmä: *objem stavebnej produkcie, tržby stavebných podnikov, počet podnikateľov v stavebníctve, zamestnanosť v odvetví, priemerná nominálna mzda*, ale napríklad aj ceny, štruktúra produkcie, a iné.

Stavebná produkcia od roku 2005 konštantne rástla a kulminovala v roku 2008 na úrovni 6326,26 mil. €, odkedy každý nasledujúci rok až do roku 2014 klesala. Rok 2015 môžeme považovať za obdobie rastu a oživenia v stavebníctve. Objem stavebnej produkcie dosiahol v tomto roku výšku 5399,95 mil €, čo je na úrovni hodnoty roka pred krízou. Približne podobný trend možno identifikovať pri pohľade na tržby stavebných podnikov. Najvyššiu úroveň dosiahli v krízovom roku, keď boli vo výške 10333,75 mil €, následne neustále klesali. V roku 2015 došlo k prvému rastu po viacerých rokoch, kedy tržby dosiahli výšku 8816,46 mil. €. Z hľadiska počtu podnikateľských subjektov v stavebníctve prichádzalo od roku 2005 až do roku 2010 k rastu. Následne sa odvetvie očisťovalo od neefektívnych podnikov a celkový počet podnikov neustále klesá, a to aj v roku 2015, kedy dosiahol počet 91381 podnikateľských subjektov. Zamestnanosť v odvetví vykazuje rovnaký trend ako je pri počte subjektov v odvetví, čo je logický fakt. V tomto ukazovateli ani v roku oživenia nedošlo k zvýšeniu počtu zamestnaných pracovníkov v odvetví. Priemerná mzda v stavebníctve rastie neustále od roku 2005, pričom jej rast je miernejší ako pri priemernej nominálnej mzde v hospodárstve. V tejto oblasti stále existuje pri odmeňovaní efekt šedej ekonomiky. Obzvlášť silný je – čo sa týka veľkosti - v prípade malých podnikov.

Hodnoty vybraných hlavných ukazovateľov odvetvia stavebníctva Slovenska znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 2: Vybrané hlavné ukazovatele stavebníctva SR a ich vývoj (2005 – 2015)

Rok	Stavebná produkcia [mil. €]	Tržby staveb. podnikov [mil. €]	Počet podnikateľov [mil. €]	Zamestnanosť v odvetví [pracovníci]	Priemerná nom. mzda [€]
2005	4072,15	6346,10	66670	143038	460,56
2006	4863,85	7470,69	73370	156347	483,53
2007	5345,88	8399,33	79691	165735	516,86
2008	6326,27	10333,75	91288	180836	555,70
2009	5749,67	9120,91	98357	184384	558,76
2010	5534,59	8649,28	99890	179551	578,56
2011	5499,83	9027,55	99062	173039	603,00
2012	4845,28	7707,24	94819	165254	607,00
2013	4624,33	7249,67	94604	158575	607,00
2014	4489,12	7161,74	92670	156785	601,00
2015	5399,95	8816,46	91381	155490	632,00

Zdroj: spracované podľa www.statistics.sk

2. Malé a stredné podniky v hospodárstve a odvetví stavebníctva

Malé a stredné podniky /MSP/ predstavujú významné subjekty trhového hospodárstva vo svete, v Európe a tiež na Slovensku. Podľa štatistiky Eurostatu tvoria 99,8 % všetkých podnikateľských subjektov v rámci Európskej únie a predstavujú 67,1 % všetkých pracovných miest v súkromnom sektore. V stavebníctve tvoria pomer vyšší ako 80 % všetkých podnikov sektora. Podobné čísla zastávajú aj v prípade hospodárstva Slovenska.

Za účelom prístupu k financiám a podporným programom určeným pre podniky bola zo strany EÚ prijatá všeobecná definícia MSP. V súlade so smernicou č. 2003/161/EC sa od 1. januára 2005 vymedzili jednotlivé kategórie MSP na základe počtu zamestnancov a ročného obratu resp. dosiahnutého výsledku hospodárenia tak, ako znázorňuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 3: Veľkostné kategórie malých a stredných podnikov

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat [mil. €]	a l e b o	Výsl. hospod. [mil. €]
Mikropodnik	< 10	≤ 2		≤ 2
Malý podnik	< 50	≤ 10		≤ 10
Stredný podnik	< 250	≤ 50		≤ 430

Zdroj: spracované podľa európskej smernice č. 2003/161/EC

MSP majú svoje špecifické vlastnosti, tiež výhody ale aj nevýhody. Medzi **výhody MSP** pri porovnaní s veľkými podnikmi patria najmä nasledujúce vlastnosti a charakteristiky: *flexibilita, pružná reakcia na zmeny, špecializácia, väčší inovačný potenciál, vytváranie nových pracovných miest, jednoduchá a prehľadná organizačná štruktúra, neformálne vzťahy v rámci podniku*. Medzi **nevýhody** patrí ich *menšia finančná sila, obmedzené možnosti zamestnať odborníkov na vedúce pozície, vyššia intenzita práce, menej priaznivé pracovné podmienky, obmedzené prostriedky na propagáciu a reklamu, malé možnosti získavania výhod z rozsahu, a tiež relatívne vyššie riziko podnikania*. (STRIČÍK, MEHEŠ, 2012)

V rámci SR podľa počtu zamestnancov je evidencia MSP celkovo v hospodárstve a za odvetvie stavebníctva prezentovaná v ďalšej tabuľke.

Tabuľka 4: Počet MSP v hospodárstve a v odvetví stavebníctva SR (2005 – 2015)

Rok	Podniky podľa veľkostnej kategórie: počet zamestnancov						Živnostníci	
	Do 10		Od 10 do 49		Od 50 do 249		Spolu	Stavebníctvo
	Podniky spolu	Podniky stavebníctva	Podniky spolu	Podniky stavebníctva	Podniky spolu	Podniky stavebníctva		
2005	61013	4096	10558	1365	2994	279	344870	60125
2006	69728	4491	11107	1389	2865	259	364185	65227
2007	75741	4867	13939	1645	2894	277	374382	70440
2008	80985	5373	18122	2003	2861	270	392841	78988
2009	89300	6291	21055	2349	2975	277	387876	88442
2010	111912	8648	9659	1125	2753	257	384202	88260
2011	116048	9028	14067	1637	2784	236	375722	86384
2012	123997	9870	11305	1277	2600	218	359575	81270
2013	138360	11100	12876	1439	2675	198	352709	79891
2014	146460	11676	12636	1332	2711	191	337182	76797
2015	145548	11244	12398	1268	2780	180	316460	73364

Zdroj: spracované podľa www.statistics.sk

Počet živnostníkov má v hospodárstve aj v odvetví stavebníctva veľmi podobný trend. Od roku 2005 ich počet rástol až do prepuknutia krízy, a odvtedy neustále klesá až po súčasnosť. Je to spôsobené na jednej strane krízou a rozhodnutím ukončiť podnikanie a na druhej strane legislatívnymi a ekonomickými opatreniami štátu (napr. zvýšenie vymeriavacích základov na zdravotné a sociálne poistenie). Postupné znižovanie počtu podnikov s vyšším počtom zamestnancov a na druhej strane zvyšovanie počtu podnikov s nižším počtom zamestnancov poukazuje na znižovanie počtu zamestnancov podnikov vo všeobecnosti.

O výške stavebnej produkcie v členení podľa veľkostnej kategórie MSP podnikov, ktoré ju vytvorili, hovorí nasledujúca tabuľka. Najväčší objem stavebnej produkcie vytvárajú živnostníci, ktorých je aj čo do počtu najviac. Opäť je skutočnosť taká, že stavebná produkcia ako aj počet živnostníkov rástol po krízový rok a potom neustále klesal až po súčasnosť.

Tabuľka 5: Stavebná produkcia a zamestnanosť MSP (2006 – 2014)

Rok	Stavebná produkcia (mil. €)			Priemerný evidenčný počet zamestnancov (FO)		
	Mikro + Malé podniky	Stredné podniky	Živnostníci	Mikro + Malé podniky	Stredné podniky	Živnostníci
	(0 – 49)	(50 – 249)		(0 – 49)	(50 – 249)	
2006	1294,6	966,8	1533,0	31459	22512	87563
2007	1420,1	1047,4	1758,0	33737	22778	94471
2008	1607,7	1169,3	2111,8	37032	23330	105560
2009	1396,5	1045,6	1927,5	36578	23053	109977
2010	1358,1	1014,3	1869,5	33368	21477	110066
2011	1565,6	923,6	1875,4	31969	19279	107742
2012	1263,5	827,2	1766,9	33600	16986	103572
2013	1308,1	696,7	1668,9	34681	15207	98629
2014	1385,6	782,5	1587,2	37236	14107	95735

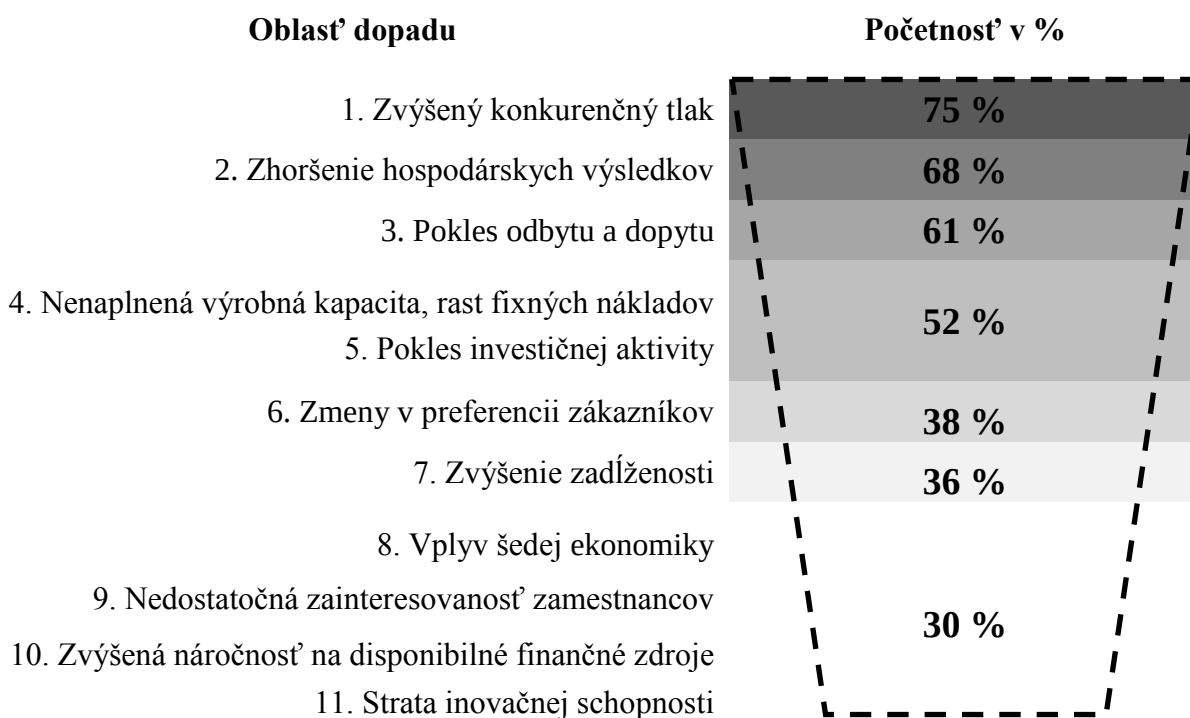
Zdroj: EUROSTAV, Top100:Rebríček najúspešnejších firiem na slovenskom stavebnom trhu, Štatistický úrad SR

3. Oživenie stavebníctva vo väzbe na MSP v sektore stavebníctva

Rok 2015 priniesol v stavebníctve po dlhom období krízy a poklesu oživenie a opätovný rast. V tomto roku slovenské stavebníctvo vzrástlo o 18 %. Zvýšenie výkonu bolo spôsobené najmä rastom inžinierskeho staviteľstva, ktoré si polepšilo až o 53,5 %. (CEEC Research). K rastu prispelo mnoho faktorov, medzi ktorými boli napríklad *zníženie úrokových sadzieb z úverov (najmä hypotekárnych), naliatie značného množstva peňazí do ekonomiky zo strany Európskej centrálnej banky, legislatívne rozhodnutia vlády SR, výstavba cestnej infraštruktúry, rozbehnutie nových ako aj znovuspustenie zamrazených projektov, nízka cena ropy, zlepšenie spotrebiteľských nálad, zníženie počtu nezamestnaných na Slovensku, rast mzdy a iné.*

V období od prepuknutia krízy až rok oživenia prešlo odvetvie i samotné podniky konsolidáciou a očisťovacím procesom. Aj to značne prispelo k reštartu. Stavebné podniky v kríze čelili ťažkým časom a dopad krízy pocítili v mnohých oblastiach. Prieskum uskutočnený v roku 2014 hovorí o dopadoch krízy na stavebné podniky. Výsledky tohto prieskumu prezentuje nasledujúci obrázok.

Obrázok č. 1: Intenzita vnímania dopadov krízy na stavebné podniky



Zdroj: prieskum MAJDÚCHOVÁ, 2014

Iný prieskum bol realizovaný v máji 2009, teda bezprostredne v čase prepuknutia krízy a jeho účelom bolo identifikovať vnímanie krízy MSP. Reprezentatívna vzorka pozostávala zo 157 subjektov (SBA 2009). Prieskum preukázal, že negatívne vplyvy na podnikateľskú činnosť pocítilo viac ako 87 % MSP. Najviac zaznamenali dopady ako *pokles príjmov (87 %), úbytok objednávok (73 %), zhoršenie platobnej disciplíny (60 %), tlak na znižovanie realizačných cien (49 %), zníženie rentability investícií (34 %), zhoršenie podmienok pre získanie úverov (30 %)*. V úmysle riešenia krízy podniky siahali k aktívnym a pasívnym opatreniam, ktoré vo väčšine prípadov smerovali do oblasti znižovania nákladov. Konkrétne opatrenia sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 6: Aktívne a pasívne opatrenie MSP pre riešenie krízy

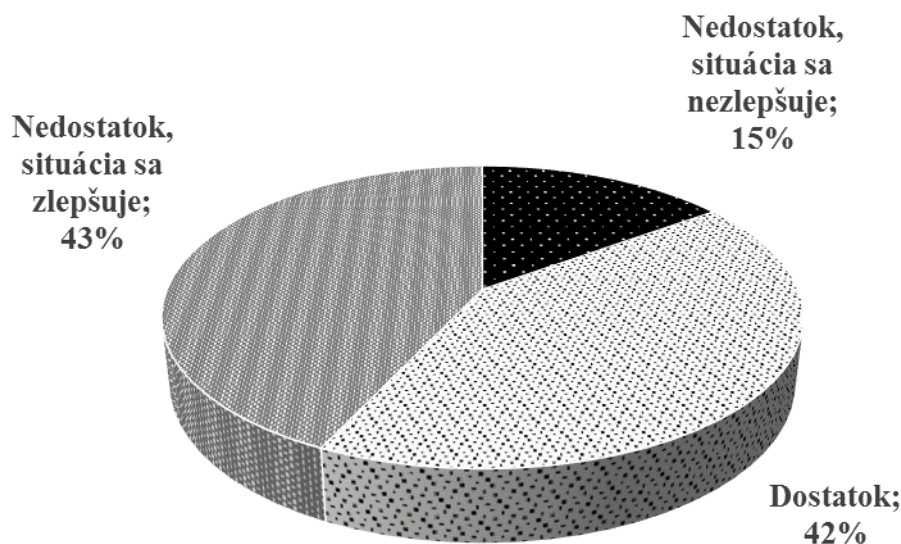
Aktívne opatrenia	Pasívne opatrenia
Obmedzenie alebo zmrazenie investícií (58 %)	Obmedzenie výroby a zníženie produkcie (34 %)
Tvrďšie cenové vyjednávanie s dodávateľmi (52 %)	
Nákup lacnejších vstupov (49 %)	Zúženie výrobného programu (22 %)
Obmedzenie marketingu a reklamy (45 %)	Dočasná odstávka výroby/produkcie (17 %)
Aktívne hľadanie nových odbytísk (34 %)	

Zdroj: prieskum SBA, 2009

Realizácia protikrízových opatrení a pozitívny vývoj na trhu umožnili znovuobnovenie rastu v odvetví stavebníctva SR. Zlepšenia ukazovateľov v roku 2015 a určité pozitívne výhľady na ďalšie obdobie dávajú optimistický pohľad jednotlivým podnikateľom v stavebníctve. Vzhľadom na pomerne krátke obdobie rastu a stále nejasné dlhodobé vyhliadky nemôžeme jednoznačne hovoriť o ukončení krízy ale skôr o momentálnej situácii oživenia s perspektívou krátkodobého trvania.

Pod vplyvom pozitívnych výsledkov vážený priemer 3,7 % riaditeľov stavebných podnikov očakáva v roku 2016 rast a 2,1 % rast predpokladá aj v roku 2017. (CEEC, 2016) Vyhliadky sa odvíjajú aj do počtu pripravených projektov pre realizáciu výstavby, nakoľko v stavebníctve vytvorenie objemu stavebnej produkcie predpokladá existenciu pripravených projektov.

Graf č. 1: Pripravenosť objemu stavebných projektov na realizáciu v roku 2016



Zdroj: CEEC, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2016

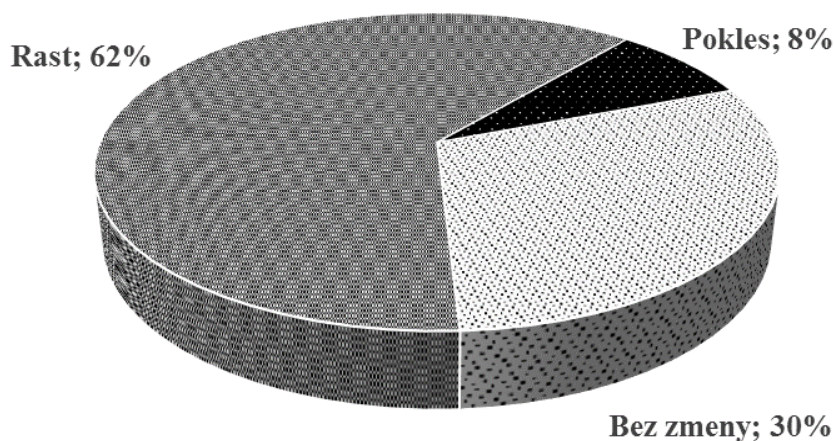
Pohľad na situáciu s objemom projektov dáva predpoklad ďalšieho rastu sektora. Podniky tak môžu riešiť získavanie nových finančných zdrojov, môžu prijať zamestnancov, investovať do technológií a zariadení.

Segmet MSP v stavebníctve predpovedá svoj rast. Až 82 % MSP očakáva rast, iba 18% pokles. Po spriemerovaní očakávaní jednotlivých majiteľov MSP by tento očakávaný rast

mohol byť na úrovni 4,5 %. Je to nižšie percento ako bola skutočnosť roka 2015, ale stále je to pomerne silný rast.

Pri pohľade na predpokladané tržby MSP v stavebníctve je vidieť rovnako pozitívne vyhliadky. Veľká väčšina (87 %) MSP predpokladá ich zvýšenie na úrovni spriemerovaného údaju 7,3 % a iba 11 % MSP očakáva ich mierny pokles. Aj predikcie vývoja trhového podielu MSP sú na rok 2016 pozitívne, znázorňuje ich nasledujúci graf.

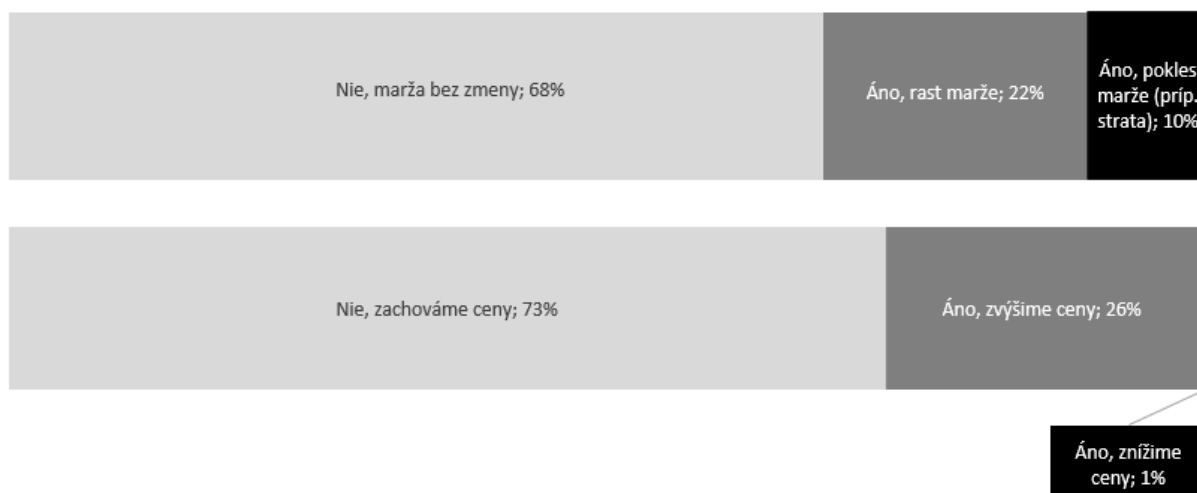
Graf č. 2: Očakávania zmeny trhového podielu MSP v roku 2016



Zdroj: CEEC, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2016

Veľmi pozitívnu správou je, že až 62 % podnikov očakáva zvýšenie trhového podielu MSP v stavebníctve, a iba 8 % jeho pokles. Aj tieto skutočnosti dávajú dobrý základ pre uvažovanie o zvýšení marže a taktiež cien stavebných prác realizovaných MSP. Výhliadky pre pozitívne zmeny týchto veličín potvrdzujú očakávania z prieskumu vyhodnotenom v grafe nižšie.

Graf č. 3: Predpokladané očakávania zmien v marži a cenách stavebnej produkcie MSP v roku 2016



Zdroj: CEEC, Kvartálna analýza slovenského stavebníctva Q1/2016

V oblasti marže plánuje takmer štvrtina MSP zvýšiť jej objem. Rovnako aj štvrtina MSP plánuje zvýšiť ceny stavebných prác. Vo veľkom počte však neplánujú zmeny a už vôbec nebudú znižovať úroveň jednej alebo druhej ekonomickej kategórie. Dôvodmi pre zvýšenie

cien stavebných prác u MSP sú najmä snaha o rast zisku, rast materiálových nákladov, rast mzdových nákladov, rast režijných nákladov a rast cien subdodávateľských prác.

Obdobia rokov od vypuknutia krízy boli pre MSP náročné a obzvlášť dopady na MSP v stavebníctve boli výrazne negatívne. Z výsledkov hlavných ukazovateľov ekonomiky a sektora stavebníctva na Slovensku za rok 2015 konštatujeme oživenie ekonomiky i aktivity v odvetví stavebníctva. Tieto pozitívne výsledky dávajú optimistické očakávania aj pre rok 2016 a mohli by mať efekt aj v roku 2017.

MSP po rokoch konsolidácie naplňajú svoje kapacity, dosahujú vyššie tržby, majú lepšiu možnosť získania dodatočného kapitálu a taktiež dokážu generovať zisk. Avšak ani po dobrých výsledkoch roka 2015 a pri pozitívnom výhľade na rok 2016 nemožno stále hovoriť o skončení krízy, preto by sa MSP nemali príliš optimisticky púšťať do všetkých projektov ale mali by myslieť aj na tvorbu rezerv pre prípad ďalšieho zhoršenia situácie.

Acknowledgement

Tento príspevok je výstupom výskumného VEGA číslo 1/0709/15 „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 100 %, autorský podiel 100 %.

Literatúra

- [1] CEEC Research. *Kvantitatívna analýza slovenského stavebníctva Q1/2016*. [online] [cit. 13.04.2016]. Dostupné na internete: <<http://www.ceec.eu/research/>>
- [2] EUROPEAN COMMISSION. *What is an SME?* [online]. [cit. 12.04.2016]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm>
- [3] KOVÁČOVÁ, Ľ. *Dopady krízy na malé a stredné podnikanie*. In Transfer inovácií č. 14/2009 [online] [cit. 12.04.2016]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/14-2009/pdf/216-218.pdf>>
- [4] MAJDÚCHOVÁ, H. *Platobná neschopnosť podnikov stavebníctva v SR A možnosti jej riešenia*. [online] [cit. 13.04.2016]. Dostupné na internete: <http://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbormik/majduchova.pdf>
- [5] MULLER P., GAGLIARDI D., CALIANDRO C., Bohn N. U., KLITOU D. *Annual Report on European SMEs 2013/2014: A Partial and Fragile Recovery*. European Commission [online] [cit. 12.04.2016]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf
- [6] SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Analýza vývoja dopadov hospodárskej krízy na MSP*. Slovak Business Agency. [online] [cit. 12.10.2015]. Dostupné na internete: <<http://www.sbagency.sk/sites/default/files/7-analyzavyvojadopadovhospodarskejkrizynamsp-finalv2mm-1.pdf>>
- [7] STRIČÍK, M. - MEHEŠ, M. 2012. *Vybrané kapitoly z podnikania v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 24-26. ISBN 978-80-225-3403-1

- [8] ŠÚBERTOVÁ, Elena - KINČÁKOVÁ, Michaela. Podpora podnikania pre malé a stredné podniky. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 159 s. [8,81 AH]. KEGA 042EU-4/2014. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [9] ŠÚBERTOVÁ, Elena. Podnikanie v malých a stredných podnikoch : modelové príklady. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2014. 135 s. ISBN 978-80-89553-21-1.

Kontakt

Ing. Miroslav Uhliar, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika

e-mail: miro.uhliar@gmail.com

STRATEGIC MANAGEMENT AND LABOUR PRODUKTIVITA

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU A PRODUKTIVITA PRÁCE

Viliam Záthurecký¹

ABSTRACT

The article deals with the concept of strategic management in terms of modern Czech company. This article aims to briefly explain the concept of strategic management, competitiveness in relation to its importance for the development of business performance. Strategic management is among the major internal factors for overall performance and competitiveness of the enterprise and therefore must occupy a significant position in business management and in the minds of management.

KEY WORDS

Strategic management, productivity, competitiveness, business performance, task management

JEL CLASSIFICATION

Here write the JEL classification code(s)

1. Strategické řízení podniku - východisko v době recese

V letech 2012–2014 jsme na naší fakultě² provedli mezinárodní srovnávací výzkum v rámci česko–rakouského projektu, ve kterém jsme reagovali na aktuální otázky podnikového řízení v době ekonomické recese v podnicích stavební výroby a výroby stavebních hmot, která započala v roce 2008 a vrcholila zejména ve zkoumaném období. Ve zkoumaném období jsme registrovali snahu vládního, komunálního i privátního sektoru se vyrovnat s touto skutečností, která nebyla, a nejen pro odvětví stavebnictví, známá a přinesla nesmírné množství nových poznatků z oblasti podnikového managementu pro každou zúčastněnou stranu. Podnikový management ocenil snahu komunálních a státních orgánů překonat vzniklý útlum stavební výroby investicemi do výstavby infrastrukturních projektů. Rovněž manažeři kladně hodnotí bankovní instituce, které aktivně nabízely velmi rozumné hypoteční podmínky či jiné bankovní produkty s nízkým úročením. Podniky stavební výroby řešily ve vzniklé situaci nové skutečnosti v oblasti strategického řízení podniku, v oblasti podnikových financí, kalkulací, personální práci, inovací a jiných podnikových priorit. Podniky stavební výroby ve spolupráci s developerskými subjekty zahájily ve zkoumaném období řadu výstaveb komerčního charakteru (bytové domy, výrobní a skladovací haly)³. Z hlediska teoretických poznatků je významnou a pozitivní skutečností, která vyplynula z našeho výzkumu, skutečnost, že podnikový management reagoval na recesi a vzniklé ekonomické potíže prosazováním nových přístupů ve všech oblastech podnikového života pro zachování svého postavení na trhu. V rámci našeho výzkumu jsme registrovali zájem managementu o vzájemnou spolupráci s naší fakultou především v oblasti teorie

¹ Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.; Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy university, mail: viliam.zathurecky@econ.muni.cz

² Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta Brno, Česká republika

³ CEEC Research, názory manažerů 2013

strategického řízení podniku, účinné přenášení pokynů na úroveň taktického a operativního řízení, efektivní řízení výkonnosti podniku. Výsledkem je řada případových studií pro potřeby podniků a jak ukazuje reakce podnikových manažerů, tak tato spolupráce je oboustranně výhodná a smysluplná.

Nicméně jsme, zjistili rovněž negativní skutečnost, kdy při cílených rozhovorech⁴ mnoho řídících pracovníků a majitelů českých podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot si klade otázku, jak je možné, že rakouské podniky dosahují výrazně vyšší **produktivity práce** a efektivitu strategického řízení proti českým podnikům našeho vzorku a to mnohdy za naprosto identických podmínek.

Při četných návštěvách podniků, přednáškách pro podnikový management či přímo při podnikových analýzách jsme se společně zamýšleli nad těmito problémy. Pro zodpovězení nastíněných problémů, je nutné zabývat se podstatou a charakterem základních pojmů pojmu konkurence, konkurenční boj a konkurenční výhoda, které mnohokrát podnikový management sice používá, ale více či méně formálně. Musíme brát do úvahy skutečnost, že tyto pojmy se zejména v závěru uplynulého století změnily zásadním způsobem, a proto i samotné podniky velmi často mění své přístupy k těmto teoretickým pojmům tvorbou konkrétní podnikové strategie někdy sice metodou pokusů a omylů, vesměs však podle staré poučky „dělat věci správně“, a snaží se reagovat na vzniklou situaci na trhu.

Pojmy „obchodní strategie“ [Aaker, 1984, Andrews, 1987], „organizace strategie“ [Johnson, Scholes, 1993], „superkonkurence“ [Souček, 2001], „hyperkonkurence“ [Crainer, 2000], „globální konkurence“ [Drucker, 2000], „strategie pomáhá získat konkurenční výhodu“ [Magretta, 2012], „hierarchie strategií“ [Mallya, 2007] apod. už nejsou pouze termíny z ekonomické teorie a učebnic, ale zcela běžně zasahují do podnikového života. Domnívám se, že tomu tak je především proto, že do podnikové oblasti neustále proudí nová vzdělaná generace absolventů vysokých škol s podílem ekonomického vzdělání, se zkušenostmi studia v zahraničí. Výše uvedené pojmy se tak stávají **normalitou** pro podnikové manažery, kteří v zájmu úspěchu podniku, dokážou propojit teoretické poznatky a jejich uplatnění v podnikovém životě pro výrazné zvyšování hodnoty podniku, uplatnění **podnikové strategie jako konkurenčního faktoru**, snahu vést a řídit úspěšný podnik a snahu být osobně úspěšným.

Při mnoha setkáních s podnikovým managementem v rámci výzkum jsem opakoval názor, který zde uvádím formou jednoduché hypotézy a která částečně odpovídá na výše uvedený dotaz podnikových manažerů zejména k produktivitě práce.

Výkonnost či konkurenceschopnost národní ekonomiky je vždy obrazem výkonnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých podniků umístěných v daném ekonomickém prostoru.⁵

V odborné ekonomické tuzemské či zahraniční literatuře najdeme velké množství definicí podnikové strategie, význam konkurenceschopnosti, konkurenční výhody podniku, které jsou správné z věcného hlediska. Domnívám se však, že podniky v mnoha případech pozdě reagují na zásadní změny vyvolané ekonomickými problémy **vnějšího prostředí**, které mají přímý vliv na podnik v jeho reálném životním cyklu. Pokud stát v této chvíli používá makroekonomické zásahy proti krizi či recesi, tak v této chvíli podnik reaguje jednak na vnější stavy, současně se snaží korigovat své interní faktory a procesy, tím zákonitě upouští od strategického řízení, přechází do operativního a tím logicky dochází k určitému potlačení soustředění se na charakter konkurence a konkurenčního boje.

V takové situaci se domnívám, že intenzita konkurenčního boje na trzích produktů (stavební výroba a výroba stavebních hmot) se orientuje pouze a především na **cenový**

⁴ Kulatý stůl, 7.12.2013, zástupci 30 podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot

⁵ Vlastní disertační práce, 2008

faktor⁶. Právě v této chvíli nastává problém v oblasti produktivity práce, jako konkurenčního faktoru, ale nelze popřít skutečnost, že se může jednat o cílenou podnikovou strategii za účelem přežití recese, krize a jejich důsledků.

Manažeři i odborníci z oblasti teorie, si kladou a zkoumají otázku – kam až může podnikový vývoj v této oblasti dospět? Podniky samotné dospěly do situace, že pojem konkurenceschopnosti a konkurence samotné vzhledem k zákazníkovi bez adekvátního porovnání skutečných konkurentů v daném odvětví či produktu se dostává do slepé uličky.⁷

S přihlédnutím k výše uvedeným myšlenkám se domnívám, že pro lepší pochopení stávajícího konkurenčního prostředí v tuzemském prostředí a vzhledem k tématu článku je nesmírně důležité přihlédnout k následujícím aspektům, které jsem formuloval do následujících otázek:

1. Co očekává podnikový management v souvislosti se stávajícím a budoucím vývojem konkurenčního prostředí nejenom v odvětví stavební výroby v oblasti strategického řízení podniku?

2. Pro podnik je zvyšování produktivity práce jedním z nejdůležitějších interních podnikových faktorů a je tedy důležité, aby její zvyšování bylo zahrnuto do komplexní strategie podniku a byla jí věnována plná pozornost managementu.

2. Strategické řízení podniku – konkurenční výhoda

Jak mnoho autorů uvádí, podnikový management je v první řadě odpovědný za tvorbu strategie a je přímo jeho povinností vůči majitelům formulovat základní otázky a odpovědi. Co a pro koho budeme vyrábět, produkovat? Jaké budou naše ekonomické výsledky? Jaké cíle stojí před naším podnikem? Jakou vhodnou cestu zvolíme pro dosažení a naplnění stanovených cílů? Strategické řízení a plánování podniku je především orientované na dlouhé období. Podmínkou správně a rozumně orientovaného strategického řízení podniku a jeho důležitým nástrojem je zejména strategický určovací plán v písemné podobě. Na první pohled, zejména v současné informační společnosti a pod dojmem přesycení různých informací se zdá, že písemný materiál je zastaralý a překonaný, nicméně zastávám názor, že tato forma podnikového dokumentu je podstatnou součástí podnikového systému. Strategický plán obsahuje zcela jasnou představu cílů, kterých chce podnik prostřednictvím svého managementu v budoucnu dosáhnout a jaké jsou jeho dlouhodobé cíle. Kvalitně zpracovaný strategický plán akceptuje možné problémy, krize, hledá proto vhodné varianty či scénáře pro úspěšný podnikový vývoj. **Povinnou součástí strategického plánu** musí být jasná formulace poslání, vize, podrobná analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza konkurence, finančně ekonomická analýza podniku, výhled do budoucna na klíčové oblasti podnikání a strategické cíle. Domnívám se a doporučuji u podnikového vedení v rámci výzkumu a různých přednášek, aby strategický plán byl vždy dostupný všem zaměstnancům a zákazníkům např. formou jeho zveřejnění na podnikovém informačním systému, či při vstupu do sídla společnosti.

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu je být předvídavým a mít cit pro reálné dosažená stanovených vizí podniku. Další a podle mého názoru velmi důležitou a nutnou podmínkou je, aby byl manažer při přípravě strategického plánu maximálně kritický a objektivní.

Při provádění výše zmiňovaného mezinárodního srovnávacího výzkumu jsme se zaměřili na pochopení základních úloh a činnost podnikového managementu se zaměřením na

⁶ Faktor nejnižší nabídkové ceny

⁷ Je skutečně konkurent podnik s obratem v řádech mld. Kč podniku s obratem několik milionů Kč ročně, když se potkají v soutěži o zakázku za 6 milionů Kč ? Je normální situace, když se na zakázku za 6 milionů Kč přihlásí 25 podniků ?

strategické řízení v podnicích stavební výroby a výroby stavebních hmot s důrazem objektivní hodnocení podnikových činností. Vytvořili jsme se spolupracujícím týmem okruh jasně definovaných oblastí a formou dotazování u kulatého stolu⁸ jsme zaznamenali odpovědi a názory, které uvádím níže:

- **Schopnost stanovit strategickou vizi podniku, definovat podnikové cíle pro delší časový horizont, definovat reálné zdroje podniku, připravit funkční finančně – ekonomický plán** – ze zkoumaného vzorku uvádí 22 % podniků tyto údaje ve svých podnikových materiálech. Finančně – ekonomické plány, jako základ podnikové strategie, nevytváří 54 % zkoumaných podniků, případně je neustále korigují a upravují. Tato skutečnost je kritická pro porovnání přínosů teorie pro praxi. Domnívám se však, že vyplývá z nejistoty odvětví a názorů odborníků.
- **Podrobná analýza podnikových procesů** a jejich vliv na tvorbu a strukturu zisku je pro 64 % dotázaných podniků nezpracovávaným pojmem. Podniky sledují pomocí moderních informačních systémů ekonomického chování a stav řízeného podniku. Podniky, dle názorů oslovených manažerů vykazují sice známky úspěšných podniků. Domnívám se však, že 64 % je znepokojivé číslo v kontextu znalostí podnikové ekonomiky a možností sofistikovanych analytických postupů pro vyšší účinnost a efektivitu podnikových činností.
- **Produktivita práce** - analýza ekonomických ukazatelů se vztahem k produktivitě práce se ve většině zkoumaných podniků nevyvíjela příznivě, zejména z pohledu většiny poměrových ukazatelů. Nejhorší výsledky uvádí podnikový management v rentabilitě tržeb, kde hlavní příčinou byly především klesající hospodářské výsledky, v důsledku stagnace stavebnictví. Podniky zaznamenaly výrazné poklesy ve výnosech v řádech desítek milionů korun a tím přímý dopad na pokles přidané hodnoty ve vztahu k osobním nákladům. Je velmi zajímavé, že počet zaměstnanců ve většině zkoumaných podniků, přes zjevnou recesi stavebnictví, stagnoval, resp. vykazoval minimální fluktuaci, což produktivitu práce významně snižuje. Tento trend je ale např. v Rakousku naprosto výjimečný. V případě nedostatku zásobníku práce, např. v zimním období, v případě recese, většina rakouských stavebních podniků přeruší pracovní poměr se svými pracovníky bez odstupného a ti se registrují na pracovním úřadě. Tím je podnik nezatížený náklady na mzdy a odvody a tuto povinnost přebírá stát, který má k tomuto účelu vytvořený finanční polštář. Tím se nesnižuje produktivita práce podniku a podniky obvykle po začátku stavební sezony příjmu propuštěné pracovníky zpět.
- **Lidské zdroje a manažerské pozice** – v podnicích, z hlediska počtu pracovníků, převažují především pracovníci se základním a učňovským vzděláním. Podíl VŠ vzdělaných pracovníků, bez rozlišení odbornosti, se pohybuje na úrovni 14 %, podíl na manažerských pozicích v podniku je cca 6 % zaměstnanců. Zajímavým zjištěním je, že cca 60 % ředitelů či majitelů zkoumaného vzorku stavebních podniků má VŠ vzdělání ekonomického typu. Tím samozřejmě jsou nuceni přijmout pracovníky s odborným a autorizovaným VŠ vzděláním pro stavební obor. Tato skutečnost ale neplatí pro podniky výroby stavebních hmot, kde je průřez VŠ vzděláním poměrně široký. Podniky investují do vyššího manažerského vzdělání či kurzů svých zaměstnanců výjimečně. Z celkového počtu VŠ pracovníků ve zkoumaném vzorku tento podíl (investice do dalšího vzdělání, např. MBA) činí cca 1 %. V podnicích stavební výroby při předpokladu zachování vysoké kvality, která je deklarována např. certifikáty dle systému ISO, se v posledních letech výrazně projevuje nedostatek kvalifikované pracovní síly v oboru stavebních řemesel. Na druhé straně registrujeme

⁸ Kulatý stůl, 7.12.2013, Brno, zástupci 30 podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot

schopnost absorpce nekvalifikované pracovní síly a vysoký podíl dělníků cizích národností. Několik podniků ze zkoumaného vzorku uvádí i skutečnost zaměstnávání žen v oblasti stavebních řemesel, např. montáž sádkokartonů, instalatérské práce, malby a nátěry. Tato skutečnost může do budoucna vytvářet problémy v oblasti lidských vztahů a může být do budoucna kritickým faktorem rozvoje stavebnictví.⁹

- **Věková struktura** – analýza věkové struktury zaměstnanců v podnicích stavební výroby vykazuje zajímavé výsledky. Rovněž lze konstatovat, že trend je stálý a bez výrazných změn. U kategorie dělníků uvádí podniky 36 % zaměstnanců do 35 let, 34 % do 45 let a 14 % nad 45 let. V kategorii středního i vyššího managementu je 46 % zaměstnanců do 35 let, 22 % do 45 let a 18 % nad 45 let. Z uvedených dat a vzhledem k úzkému vzorku zkoumaných podniků nelze zcela jednoznačně definovat generační strukturu, přesto uvedené výsledky mají určitou vypovídající strukturu, zejména z manažerského pohledu na zajištění pracovníků odborných dělnických kategorií, což se zejména po strukturovaných rozhovorech s vedoucími představiteli podniků jeví jako mimořádná konkurenční výhoda.
- **Podíl žen v managementu** – provedený výzkum ukazuje, že podíl žen ve vrcholovém managementu zkoumaných podniků je velmi nízký, pouze 8 % a omezuje se většinou na ekonomické pozice (finanční oblast, účetnictví, oceňování zakázek, příprava výroby, kalkulace, právní oblast). Přestože vládní orgány silně prosazují v rámci genderové politiky zvýšení podílu žen ve všech oblastech současného života a v návaznosti na tom v zaměstnání, je nutné konstatovat, že právě obor stavební výroby a výroby stavebních hmot není ideálním odvětvím pro prosazování této, ač rozumné, politiky.

Pro pochopení podstaty strategického řízení byly podniky vyzvány k vytvoření vlastního pořadí konkurenčních výhod řízených podniků. 75 % dotazovaných manažerů ve vedoucích a odpovědných pozicích za strategické řízení podniků se shodlo na **následujícím pořadí**. Řada manažerů ovšem překvapivě ve svých odpovědích neuvádí jako významný faktor **produktivitu práce**, (pouze 5 %) což považují za velmi závažný moment.

- **kvalita prováděných prací, spokojenost zákazníků**
- **cena¹⁰ díla**
- **dostatek kvalifikované pracovní síly**
- **pracovní nasazení a ztotožnění se s podnikem**
- **jednoznačně stanovená podniková vize a stanovené cíle**
- **optimální dodací lhůty**
- **záruky za provedené dílo**
- **vnější projev a jméno podniku, tradice**
- **certifikáty kvality (jsou dnes již považovány za samozřejmost)**

3. Produktivita práce – konkurenční výhoda

Při porovnání ekonomických výsledků České republiky musíme konstatovat, že naše ekonomika v mnohém zaostává za ekonomikami zemí Evropské Unie. Současně mám názor, že výkonnost národní ekonomiky je vždy obrazem činnosti a výkonnosti podniků umístěných v této ekonomice. Některým z nich se částečně daří držet krok se svou západoevropskou konkurencí díky **jistým** konkurenčním výhodám české ekonomiky, jako jsou zásahy národní banky do kurzu české koruny a Eura, především však stále nižší celková úroveň mezd české

⁹ Je nutné však zdůraznit, že stát podniká řadu kroků ke zlepšení stavu v oblasti podpory vzdělání v učňovských oborech

¹⁰ většina dotazovaných podniků by chtěla uvést cenu na první místo, je si ale vědoma toho, že v očích zákazníků je tento faktor na prvním místě vnímán negativně

pracovní síly, která je přitom vysoce kvalifikovaná.¹¹ Významným problémem podniků se zahraničním majitelem při hodnocení produktivity je skutečnost úpravy jejich ekonomických výsledků ve prospěch mateřských společností, které sice korektně dodržují ve smyslu českých účetních zákonů, ale z faktického hlediska dochází k ekonomickému výsledku podniku, který neodráží realitu dosažených výsledků. Rovněž registrujeme množství společností, bohužel i vlastněné domácím kapitálem, které mají mateřskou společnost registrovanou v zemích s tzv. daňovým rájem.¹² Tímto únikem peněz z vlastní krajiny resp. zemi původu podnikatelského subjektu odchází ročně desítky miliard Kč, čímž samotný pojem produktivita práce může být zpochybněn.

Tyto výhody však díky přijímání dokonalejších zákonů a jejich sbližování se zákony Evropské Unie postupně mizí. To nám přináší rovnocenné právní prostředí a zřejmě v horizontu několika let bude docházet k vyrovnání ekonomické úrovně České republiky a sousedících vyspělých států. Tím zřejmě zanikne transformační polštář vzniklý přechodem na tržní ekonomiku. V jistém časovém horizontu lze určitě uvažovat vstupu do měnové Unie a zavedení Eura, což z pohledu podnikové ekonomiky může být nástrojem podnikové strategie a konkurenční výhody.

Z výše uvedených důvodů se budou muset české podniky opřít o jinou konkurenční výhodu než již zmíněná levná pracovní síla, či nekontrolované převody finančních prostředků mezi matkou a dcerou tak, aby mohly směřovat k jiným cílům než je vlastní zánik. Z pohledu používání moderních a vyspělých technologií již u nás nalézáme podniky srovnatelné. Registrujeme rovněž podniky s vyšší technologickou úrovní proti západoevropské konkurenci. Přesto v celkovém srovnání zaostáváme v produktivitě práce proti zahraničí s výjimkou zahraničních podniků v České republice, které jsou řízeny zahraničními manažery. Na druhé straně je mnoho příkladů, kdy moderní technologie a inovační náplň těžce bojují s domácím paradigmatickým a lobby systémem pro použití těchto moderních výrobků a technologií na našem trhu.¹³

Produktivita práce a její zvyšování ve snaze dosáhnout vyspělé evropské ekonomiky je tedy velmi aktuální otázkou, zejména z důvodů jejího zvyšování na podnikohospodářské úrovni a ve prospěch národní ekonomiky.¹⁴ Bohužel srovnání trendu vývoje produktivity práce s našimi nejbližšími sousedy Polskem, Slovenskem a Maďarskem nevykazuje pro Českou republiku dobré výsledky. Lze konstatovat, že naše produktivita práce (míněno v České republice) stagnuje, nerovnoměrně kolísá a v posledních letech dokonce klesá. Domnívám se, že srovnávání výsledků produktivity práce má význam jenom v situaci, kdy výsledek budování, výstavby či investice do něčeho vytvoří další investice, či pracovní příležitosti. Jinak se podle mého názoru jedná o plýtvání veřejnými a i soukromými prostředky bez následného efektu a přínosu pro investora, společnost a budoucnost. Řečeno jinak, jedná se o pseudo zvyšování hodnot produktivity práce.

¹¹ Viz poslední návrh Vlády ČR o zvýšení minimální mzdy

¹² <http://www.novinky.cz/ekonomika/399540-danove-raje-pripravi-cesko-rocne-az-o-57-miliard.html>

¹³ Používání technologie betonových svodidel na dálnicích, používání stavebnicových systémů výstavby rodinných domů, aj.

¹⁴ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL>

Table 1: Produktivita práce v zemích V4 a průměr EU 15

rok	EU 15	Česká republika	Maďarsko	Polsko	Slovensko
2004	114,80	67,00	56,60	49,80	63,40
2005	114,70	67,00	57,00	49,70	65,10
2006	114,60	68,20	57,00	49,00	67,40
2007	114,20	70,90	56,10	49,90	71,10
2008	114,00	68,40	59,30	50,10	74,00
2009	113,70	70,10	60,50	52,40	73,80
2010	112,90	67,60	60,30	56,30	75,10
2011	112,60	67,90	60,60	58,10	75,10
2012	112,40	67,30	61,90	59,30	75,30
2013	111,20	66,60	61,50	59,90	76,50

Zdroj: ČSÚ, Eurostat, použito pro účely článku, 2015

Negativním jevem pro Českou republiku, podle mého názoru je rovněž skutečnost, že v roce 2004, při našem vstupu do Evropské unie, byla produktivita práce České republiky na úrovni 67 % průměru EU. Podle posledních mezinárodně srovnatelných dat (Eurostat) za rok 2013 je produktivita práce České republiky ale na úrovni **66,6 %**! Z tohoto údaje jednoznačně vyplývá, že Česká republika promarnila příležitost vyšvihnout se mezi elitu evropských zemí v produktivitě práce, přestože vzhledem k tradici, potenciálu, vzdělanosti aj. měla šanci tuto skutečnost využít. Na Slovensku a v Polsku naopak produktivita práce podle údajů Eurostatu v posledních deseti letech významně narostla a i když Polsko je se svými 61,5 % pod námi, Slovensko nás výrazně přeskočilo a dosahuje úroveň produktivity práce ve výši 76,5 % proti průměru EU 15.

Samozřejmě tato skutečnost se promítá především do mezd a platů. Obecně platí základní ekonomické pravidlo, že při růstu produktivity práce, se podnikům zvyšují zisky a zaměstnanci zcela logicky očekávají zvyšování platů. Pokud bychom srovnali průměrný hodinový výdělek podle výše uvedených informací, dojdeme k výsledku, že průměrný plat v České republice byl ve výši 9,40 Euro/hod. V Eurozóně dosahuje průměrný plat kolem 29,20 Euro/hod a průměrná mzda občana EU je 24,60 Euro/hod. (Eurostat 2015)

Jedním z přístupů ke zvyšování produktivity práce, který slyšíme zejména od politické reprezentace, je snižování sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnavatelů. Mám názor, že tento postup je neefektivní a výrazně podnikům nepomůže. Je diskutabilní o kolik by se snížily náklady práce v porovnání se zvýšením zisku podniku. Rovněž snížení odvodů na sociálním pojištění by pro státní rozpočet znamenalo určitě výpadek v řádech miliard korun, což musí stát kompenzovat např. zvýšením nepřímých daní, což má určitě negativní dopad na spotřebu i na podniky samotné.

Podle mého názoru, by se proto podniky měly zcela důrazně soustředit na zvýšení vlastní produktivity práce než např. na snižování vedlejších nákladů práce. V tomto případě se jedná o nástroj strategického řízení. Zvýšení produktivity práce lze určitě dosáhnout vhodnějším a efektivním nastavením výrobních procesů, zlepšení poskytování služeb, investicemi do

rozvoje řídicích schopností pracovníků. Právě management může významně zlepšit, ale bohužel i zhoršit výkonnost jednotlivých pracovníků i celého podniku.

V každé moderní učebnici podnikové ekonomiky a managementu najdeme řadu definic a jejich výklady, že zvyšování produktivity práce v podniku je základním atributem jeho výkonnosti a efektivity. (3) Z tohoto důvodu pak jednoznačně platí, že jedním ze základních výrobních faktorů ovlivňujících charakter, úroveň a výsledky výrobního procesu je především lidská práce. Lidská práce je proto zcela jednoznačně vedle surovinových zdrojů, informací a technologií, technických prostředků apod. nejdůležitější součástí organizační struktury podniku. Zamyslíme-li se hlouběji nad podstatou lidské činnosti v oblasti výrobní činnosti, domnívám se, že lidská práce, lidský kapitál se v kontextu současné doby stává vzácným zdrojem. Je pravdou, že ekonomické potřeby lidí jsou neomezené, ale zdroje, které k výrobě statků a služeb mohou lidé využít jsou omezené, a proto vzácné, takže podstatou rozumného ekonomického přístupu je s nimi šetřit, rozumně nakládat a efektivně využívat. Kvalifikovaná pracovní síla rozhodně patří tedy k vzácným zdrojům a od ní se odvíjí i produktivita práce.

Argumentace spojená se zvyšováním produktivity práce se v poslední době podle mého názoru stala velice oblíbenou a mnohdy až přeceňovanou resp. inflační v tom smyslu, že mnohokrát podnikový management zapomíná na to, že podnik musí efektivně zhodnocovat veškeré zdroje, ale to jenom v případě, že **produktivita práce je spojena s vytvořením dostatečné hodnoty pro zákazníka.**

V obecné rovině je nejčastěji produktivita práce zmiňována v souvislostech dotýkajících se výkonnosti jednotlivých národních ekonomik, případně odvětví národní ekonomiky. Mnohokrát slyšíme z úst významných politiků, někdy bankéřů či jiných národohospodářů argumenty o nutnosti zvyšovat její hodnotu. Velmi často a s velkou oblibou je používána terminologie produktivity práce jako argument odborových organizací při kolektivním vyjednávání o mzdách a sociálních výhodách.

Vycházíme z předpokladu, že člověk, jako lidská bytost, se geograficky zásadně neliší svými fyzickými či psychickými vlastnostmi natolik, aby lidé jednoho národa dokázali vytvářet diametrálně odlišné množství hodnoty, co do množství i kvality, než lidé národa jiného. Někdy je tento kontrast možné najít na vcelku malém měřítku, kdy státní hranice znamená zásadní rozdíly v produktivitě, s následnými dopady na blahobyt obyvatelstva. Tyto rozdíly jsou navíc stále více zarážející spolu s tím, jak se zrychlují informační toky i mezi těmi nejdálejšími místy světa a jak se rozšiřuje přístup obyvatel mnoha méně rozvinutých zemí k moderním poznatkům. Navíc předsudky o pracovní výkonnosti toho kterého národa či rasy již dnes opravdu nemají žádný základ, jelikož při analýze států s vysokou produktivitou práce (USA, mnoho zemí EU,...) zjistíme, že značná část obyvatel pochází naopak ze zemí s nízkou produktivitou.

Odpovědný management má zásadní vliv na jednotlivé procesy, výběr, vzdělávání a motivaci pracovníků, uplatnění vyrobené produkce a další vnitropodnikové procesy. Motivujícím příkladem jsou výrobní závody japonských společností v Evropě, řízené japonskými manažery dle principů mateřských společností. Mnohokrát se nám sice jejich styl řízení a vedení nezamlouvá, nicméně z ekonomického pohledu je těchto podniků dosahována produktivita práce na zásadně vyšší úrovni než v podnicích tradičních zemí EU (Německo, Francie, Velká Británie a jiné), které mají snad identické podmínky, tradici apod. Podle mého názoru zejména tady vidíme dopad řídicí práce, tak i socioekonomického okolí na produktivitu práce.

Je zcela zřejmé, že zvyšování produktivity práce je jedním z hlavních aspektů výkonnosti podniku. Lidská práce je současně jedním ze základních faktorů ovlivňujících charakter, úroveň a výsledky výrobního procesu. Jsou to surovinové zdroje, informace a technologie, technické prostředky a zcela jistě organizační struktura se svou lidskou složkou. Pokud uvažujeme nad podstatou lidské činnosti v oblasti výrobních faktorů, pak platí zcela

jednoznačně, že i ostatní výrobní faktory jsou přiváděny k životu pomocí lidské práce, ať již řídicí či manuální. V tomto případě se můžeme zcela řídit myšlenkou hospodárnosti a účinnosti podnikových systémů. (3)

Výše uvedené myšlenky či úvahy vedou pak k závěru, že **úroveň resp. hodnota produktivity práce je plně v rukou vlastníků a managementu jednotlivých společností**, kteří mají přímý vliv na jednotlivé procesy, výběr, vzdělávání a motivaci pracovníků, uplatnění vyrobené produkce, samozřejmě s ohledem na okolí a výchozí podmínky.

4. Závěr

Z provedených analýz u zkoumaných podniků vyplynuly návrhy řešení resp. doporučení, které je možné aplikovat pro podnikovou oblast.

Naprosto nezbytnou manažerskou nutností je především teoreticky identifikovat všechny vstupní ekonomické a sociální parametry pro problematiku hodnocení produktivity práce. Poté je možné zavést trend zlepšování veškerých ukazatelů produktivity práce z pohledu manažerského chování. Mám názor, že **produktivita práce je především ovlivněna celkovým výkonem podniku, zvláště pak schopností podniku využívat svou plnou kapacitu a následnou produkci uplatňovat na trhu**. Zde platí jednoznačně teorie ve smyslu správného uplatňování hospodárnosti a účinnosti výrobních faktorů. Pokud se to nebude podniku dařit, budou muset snižovat počet pracovníků, a to jak ve výrobě, tak administrativě či v pomocných provozech. Tento krok je ovšem proveditelný s velkými obtížemi, jelikož k chodu linky je nezbytný štitkový počet pracovníků, na stavbě je nutný počet pracovníků dle kalkulace stavebních prací, také v administrativě může dojít ke kumulaci funkcí a činností, což se může následně projevit na zhoršování komunikace s odběrateli, a tak vést k prohlubování prodejních obtíží.

Podle provedeného výzkumu u našeho vzorku podniků se jeví jako zlomovým prvkem pro **celkový vývoj produktivity práce** především zvládnutí plánované expanze výroby a s tím související expanze obchodních aktivit, především v Evropě, protože u většiny zkoumaných podniků je domácí trh velmi malý. Většina podniků plánuje zachování počtu řídicích pracovníků, minimální zvyšování THP pracovníků, což samozřejmě vytváří problém pro nastupující generaci, současně ale plánují, vzhledem k obchodním aktivitám i osmdesátiprocentní zvýšení počtu zaměstnanců ve výrobě. I v tomto bodě vzniká zásadní problém, protože i když je celková nezaměstnanost na vysoké úrovni, kvalitní pracovní dělnická síla je v současné době na trhu pracovních sil velmi nedostatečná. Zároveň by mělo dojít ke zdvojnásobení výstupů, a to jak ve fyzickém, tak i finančním vyjádření (další výrazný pokles realizačních cen na trhu většina zkoumaných podniků neočekává a aprece české koruny je dle názorů většiny odborníků také ukončena).

Velká konkurenční nevýhoda našich podniků vůči jeho silným zahraničním konkurentům spočívá v tom, že značná část osobních nákladů, spojených převážně s administrativními činnostmi, je fixní, bez ohledu na objem produkce. Proto i v této oblasti, především s růstem objemu produkce musí dojít k proporcionálnímu snižování těchto fixních nákladů připadajících na jednotku produkce, tím ke zvyšování produktivity práce u těchto procesů.

Zásadním momentem ke zvýšení přidané hodnoty na pracovníka a výnosů na pracovníka bude úspěšnost obchodní politiky. Pokud se podaří naplnit strategické plány podniků, měla by se produktivita na pracovníka v horizontu 3 – 5 let ve výrobní oblasti zvýšit minimálně o 20 %, u zaměstnanců v administrativě by toto zvýšení mělo dosáhnout až 3 násobku.

References

- [1] BLAŽEK, L. a kol. *Vývojové tendence podniku*, Brno, Masarykova univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4466-1
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN, P.-ŠULEŘ, O. *Management*, 1.vydání, Olomouc : Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839
- [3] BECHARD, J.P. TOULOUSE, J.M. Entrepreneurship and education. Viewpoint from education, in : *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Wien : Oldenburg Verlag, 1991
- [4] COATES, CH. *Efektivní řízení*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997, 280s., ISBN 80-7169392-8
- [5] COOPER, D.R.,-EMORY, C.W. *Business Research Methods*, The McGraw – Hill Comp., Inc., 1995, 681 s., ISBN 0-256-13777-3
- [6] CRAINER, S., *Moderní management-Základní myšlenkové směry*, 1.vydání, Praha, Management Press, 2000, 250 s., ISBN 80-7261-019-8
- [7] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [8] KLANDT, H., FRANK, H. *Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan*. München – Wien : Oldenburg Verlag, 1999
- [9] KOONTZ, H.-WEIHRICH, H. *Management*, 1. vydání, Praha : Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7
- [10] KOTLER, P. *Marketing. Management*, 2.vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. , ISBN 80-85605-082
- [11] PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda*, 1. vydání, Praha,: Victoria Publishing, 1993, 626 s, ISBN 80-85605-12-0
- [12] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3.vydání. Praha : C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [13] TIDD, J.-BESSANT, J.-PAVITT, K. *Řízení inovací*, Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1466-7

Contact

Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky, Czech Republic
E-mail: viliam.zathurecky@econ.muni.cz

IMPACT OF REGULATORY MEASURES ON HOUSING PRICES AND HOUSING

VLIV REGULAČNÍCH OPATŘENÍ NA CENY NEMOVITOSTÍ A BYDLENÍ

Viliam Záthurecký¹, Peter Marinič²

ABSTRACT

The paper discusses the growth of building activity of the residential housing and property prices on the example of City Brno following the abolition of regulated rents for rental housing in the Czech Republic. Thanks to the abolition of rent control by the state, real estate prices have increased several times over the past 25 years. The demand for high quality housing and its increase could be explained by several factors such as changing of socio-economic behaviour, rising incomes, competition, the banking sector, and low interest rates. Methodologically attention has been stressed to analysed results from secondary data from our own research in the environment of housing with an emphasis on the City Brno. Results of the survey will be used also for municipal and government authorities to limit unnecessary regulation in the surveyed sector.

KEY WORDS

Residential housing; property prices; building activity; price regulation and deregulation

JEL CLASSIFICATION

L74; M10; M21

1. Úvod

Výstavba bytových domů a bytových jednotek je vysoce konkurenční odvětví s téměř žádnými přírodními či ekonomickými překážkami vstupu na trh, a proto i prodejní ceny v Brně, přes regulační omezení, vykazují stoupající trend proti trendu ceny výstavby.

V České republice se ceny nemovitostí za posledních 25 let několikanásobně zvýšily a díky zrušení regulace nájemného ze strany státu³ toto sice vedlo ke snížení tržních nájmů, nicméně stovky tisíc domácností, které platily regulované nájemné, platí za bydlení výrazně víc.

Ovšem regulační opatření se netýkají pouze stanovení výše nájemného. Změna socioekonomického chování ve společnosti, rostoucí příjmy, konkurenční boj bankovního sektoru a nízké úrokové sazby a další faktory vysvětlují poptávku po kvalitním bydlení a jeho nárůstu. Na druhé straně registrujeme omezení ve formě regulací ze strany státu, komunální oblasti, památkových, stavebních či jiných úřadů a organizací, čímž dochází k významnému zpoždění dodávek bytových domů případně jejich zdražení⁴. I na našem trhu začínají

¹ Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.; Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství; e-mail: zathurecky@econ.muni.cz.

² Ing. Peter Marinič; Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství; e-mail: marinic@mail.muni.cz.

³ Začátek deregulace nájemného začal v r. 2007, ve většině krajských měst, ve velkých městech Středočeského kraje a v Praze ale ještě v roce 2012 platilo regulované nájemné.

⁴ Změny sazby DPH

dominovat výškové budovy nebo zvýšení stávajících budov o bytové jednotky, což se rovněž odráží ve zvýšených nákladech.

Na základě výsledků vlastního výzkumu vyplývá, že v letech 1990 až 2015 vyšplhaly ceny nemovitostí v České republice a zejména ve velkých městech (Praha, Brno, Plzeň, České Budějovice, Olomouc) významně nedotčených vysokou mírou nezaměstnaností. Průlom v cenách nemovitostí nastal zejména v letech 1997 až 2005, kdy došlo k postupnému navracení nemovitostí restituentům na základě několika restitučních zákonů České republiky, a tím k navýšení cen nemovitostí v řádech desítek procent. Současně došlo ke zvýšení reálné míry zhodnocení nemovitostí následnými prodeji v průměru až o 17 % bez zásadních stavebních úprav⁵.

Díky rostoucím příjmům obyvatelstva⁶ a zejména nabídky bankovního sektoru v oblasti hypotečního financování pořízení nemovitostí se zvýšila ochota obyvatel pořídit si kvalitní bydlení přednostně formou osobního vlastnictví, ale i formou nájmu. S obnovením tržního prostředí došlo k výraznému nárůstu stavební výroby⁷ v oblasti výstavby bytových domů a rovněž jsme zaregistrovali nárůst kvality stavebních prací a vnitřního vybavení. Bereme-li do úvahy jeden ze základních principů ekonomiky, a sice poptávku a nabídku, mohli bychom dospět k názoru, že vysoká poptávka po kvalitním bydlení vytváří vysokou nabídku spojenou s velkým zvýšením cen.

2. Situace v bytové výstavbě

Porovnáme-li graf č. 1 a č. 2, prodejní ceny bytů v roce 2009 a 2014 ve městě Brně, zjistíme, že nedošlo k výrazné změně. Střední prodejní cenová hladina se pohybovala na úrovni 45.000,- Kč/m², což vedlo k významné orientaci developerských subjektů k nabídce cenově dostupných bytů na průměrné úrovni 45.000 Kč/m², čímž následně došlo k efektu prodeje zejména bytů kategorie 2+kk resp. 3+kk, případně 1+kk ve stejné cenové hladině. Z toho se celkem jasně vyčlenila skupina zákazníků v objemu cca 80 %, kteří preferují především byty do 50 m², což představuje cca 2.250.000,- Kč finančních nákladů, které jsou ochotni splácet formou hypotéky.

Tento jev na nás působí téměř dokonale elasticky. Na mnoha místech České republiky zejména ve velkých městech Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové došlo k navýšení počtu městské populace⁸, ale průměrná cena bydlení se výrazně nezměnila. Ve skutečnosti jsme zaznamenali v některých letech pokles reálných cen bydlení, zejména v průmyslových oblastech České republiky a u panelových sídlišť. Díky zvýšené technologické kázní, inovacím, novým pracovní-technologickým postupům a zvýšení povědomí investorů o faktoru soutěže klesají i skutečné stavební náklady.

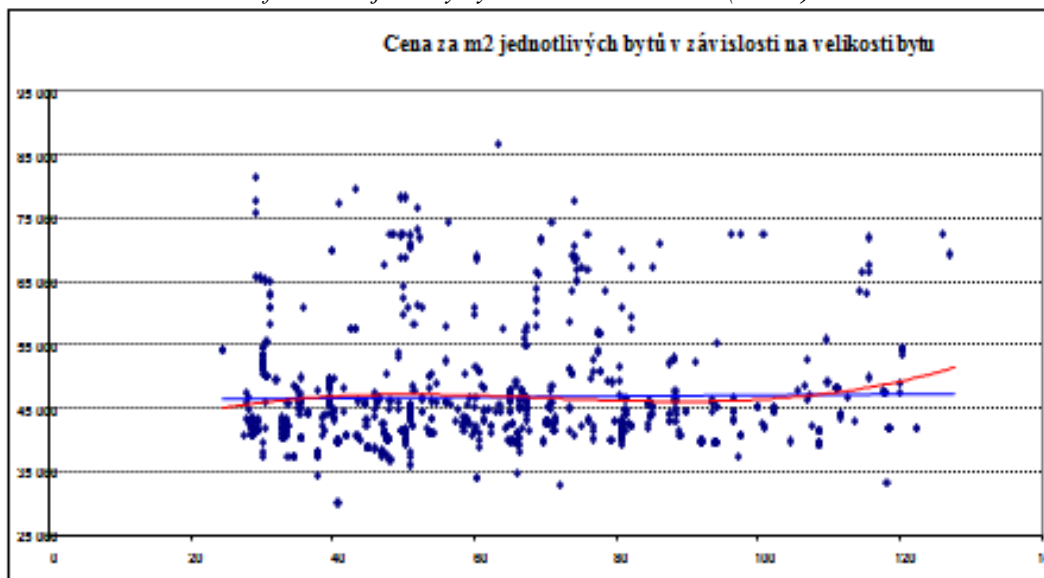
⁵ Interní výzkum provedený v letech 2012–2014 na vzorku 25 developerů v Jihomoravském kraji.

⁶ ČSÚ – vývoj mezd v letech 1995–2015

⁷ ČSÚ – růst stavební výroby; Zathurecky&Marinič: Vývoj stavebnictví v období ekonomické recese

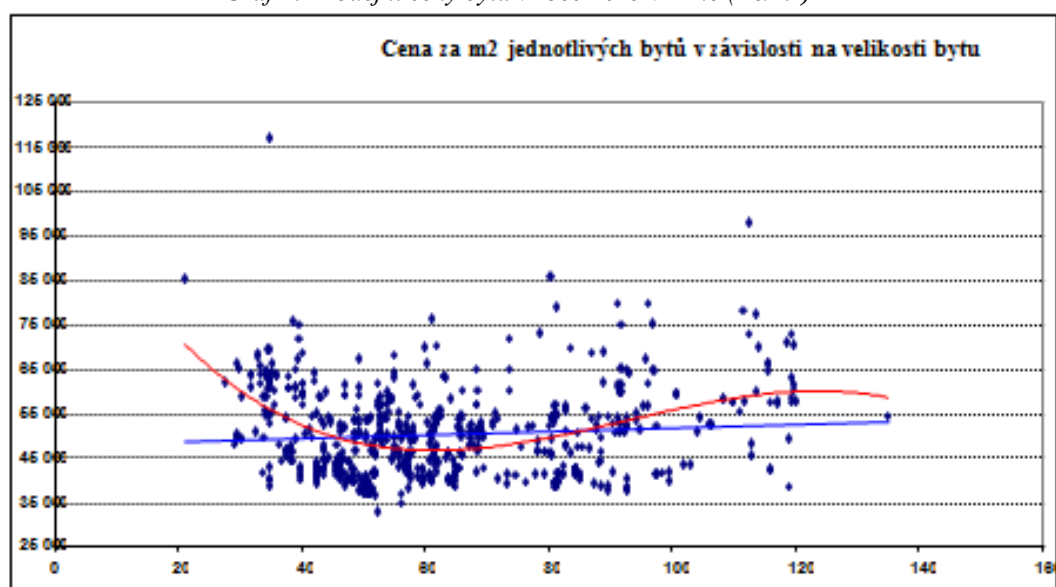
⁸ ČSÚ – počet obyvatel měst ČR

Graf 1: Prodejní ceny bytů v roce 2009 v Brně (Kč/m²)



Zdroj: data z vlastního výzkumu, vlastní zpracování.

Graf 2: Prodejní ceny bytů v roce 2015 v Brně (Kč/m²)



Zdroj: data z vlastního výzkumu, vlastní zpracování.

Přes tyto aspekty si musíme položit otázku, zda neregistrujeme krizi ve **finanční dostupnosti bydlení**. Rovněž je zajímavé sledovat ceny bydlení v různých regionech České republiky, zda jsou ceny bydlení vysoké v celé republice nebo jsou místa s extrémními cenami. Rovněž je zajímavé sledovat, proč ceny bydlení jsou vysoké i tam, kde působí dotační systém.⁹ Ve velkých městech registrujeme přebytek velkometrážních nájemních bytů v centrech¹⁰, na které mladé rodiny nedosáhnou, naopak na okrajích měst registrujeme vlnu výstavby bytových domů s převážně malometrážními byty. Díky tomuto jevu došlo v posledních letech k mnoha výměnám nájemních komunálních bytů či faktickému opuštění právě z důvodů vysokých cen nájemného.

⁹ Např. dotace SFRB

¹⁰ Zejména ve vlastnictví měst a obcí

V této souvislosti, ač se zdá, že některé pojmy nejsou populární, je nutné říct a vyslovit názor, že v případě bytové politiky a s tím spojené regulace nájmů není možné spojovat či zaměňovat pojmy **ceny bydlení a chudoba**. Stát by měl jednak usilovat o tvorbu rozumné bytové politiky a na straně druhé bojovat proti chudobě. Domníváme se však, že ani jedno nesmí být v područí druhého.

Stát si musí uvědomit, že výstavba domů a bytů stojí nemalé peníze jak soukromého tak komunálního investora a případná bezhlavá a nerozumná podpora bydlení v rámci boje proti chudobě může vést k dysfunkcím resp. rozdílům v boji proti chudobě a jiným životním nákladům, zejména však popírá funkci tržní ekonomiky.

Dalším zásadním měřítkem pro filozofii bydlení je otázka nákladů na bydlení. Vycházíme z reálné skutečnosti, že náklady na bydlení představují významné procento příjmů jednotlivce či rodiny vedle následných nákladů na amortizaci bydlení ve smyslu splácení hypotéky, stavebního spoření či jiného úvěru na pořízení bytové jednotky či rodinného domu.

Právě při posuzování těchto nákladů se dostaneme do situace, že vždy porovnáváme skutečné náklady investora na výstavbu bydlení a osobní náklady na provozování bydlení, z čehož můžeme vyslovit **hlavní hypotézu**, že omezování ze strany regulačních faktorů v jejich víře správného konání vede k paradoxu mnohem vyšších cen bydlení samotného.

V návaznosti na hlavní hypotézu vyslovujeme následující vedlejší hypotézy,

1. hypotéza, která zní, krize bydlení ve smyslu nákladů na bydlení vyvolává společenskou poptávku resp. potřebu stavět nové, další bydlení.

2. hypotéza, která zní, společenské náklady nového bydlení nemůžou být nižší než náklady výstavby samotné.

3. Potřeba nové výstavby

Edward L. Glaeser a Joseph Gyourko¹¹ vyslovili zásadní názor, že sociální zisk z nové výstavby bytových jednotek či domů může být pouze v tom případě, pokud bydlení samotné je cenově výrazně vyšší, než náklady na novou výstavbu. Tento argument nepopírá skutečnost slabší sociální či příjmové skupiny obyvatel, kteří si nemohou dovolit dražší bydlení. Přes argument, že specifikum bydlení v USA a České republice se zásadně liší, lze zcela jednoznačně porovnávat náklady na bydlení a náklady na výstavbu jednotnou myšlenkovou úvahou.

Problematika dostupnosti bydlení se odvíjí rovněž od nákladů na výstavbu bytových domů, které mohou být ale různé v závislosti na regionu České republiky. Tyto údaje se mohou lišit, nicméně můžeme konstatovat, že průměrná cena výstavby se pohybuje od 20.000,- Kč/m² bytové plochy do 25.000,- Kč/m² při dodržení standardních stavebních předpisů o kvalitě prováděného díla s použitím standardních stavebních materiálů. Na druhé straně a ve smyslu teorie hodnoty pro zákazníka (Vlček, Tidd) najdeme hodnoty ceny výstavby i extrémně vysoké, které ale odpovídají použité high technologii či stavebním materiálům. Pro účely článku a problematiky dostupnosti bydlení však uvažujeme o průměrných nákladech na výstavbu.

Do této ceny může vstoupit systém klientských změn, kdy klient po domluvě s investorem velmi často mění navržené standardy a tím dochází, již ale z jeho strany k ovlivnění ceny výstavby. Nicméně investor o své peníze nepřichází, neboť klientské změny se řídí podle principu odečtu nákladů navrženého standardu a přičtené klientské změny nakonec mohou vést ke zvýšení kupní ceny za bytovou jednotku ve prospěch investora.

Z pohledu problematiky dostupnosti bydlení slyšíme opatrné a varovné hlasy ze strany České národní banky, která upozorňuje na možnost vzniku realitní bubliny. Hypotéky v České

¹¹ Working Paper 8835, <http://www.nber.org/papers/w8835>, National Bureau of Economic Research.

republike jsou na historicky velmi nízké úrovni a jejich velké množství podle našeho názoru vede ke zdražování domů a bytů, což do určité míry koresponduje s vyslovenou hlavní hypotézou. Na druhé straně při nesplácení hypoték, může dojít ke vzniku realitní bubliny, zbavování se nemovitostí a hledání dalšího typu bydlení. Tato skutečnost vytváří riziko pro mnoho zúčastněných subjektů v daném odvětví z důvodu, aby nevznikla spirála mezi růstem cen nemovitostí a vysokým růstem hypotečních úvěrů. V roce 2008 byly spouštěčem světové finanční recese právě hypotéky a neschopnost jejich splácení.

Domníváme se, že přes opatrnost i varování na trhu nemovitostí ze strany bank i ze strany klientů může dojít k problémům v budoucnu. Mnoho bank nadále poskytuje levné úvěry a státy či silná ekonomická města např. Vídeň¹² mohutně podporují investice do bydlení a to vše při velmi nízké inflaci. Od inflace je jenom krůček k deflaci a tím poklesu cen a dlouhodobé stagnaci ekonomiky. Samozřejmě přední ekonomové uvažují o řešení a zamezení této situace.

Jedna z možností je např. krátkodobě stáhnout úrokové sazby do záporu, aby růstu cenové hladiny pomohla. To by sice ještě víc zlevnilo peníze, ale jedná se mimořádně nebezpečný precedens, jehož dopad na vývoj inflace a její případný růst je zatím neznámý. Možná bychom zažili dobu divokého investování právě do nemovitostí, tudíž nejčastěji do nemovitostí na bydlení, ale právě tento typ investování považují za mimořádně riskantní s ohledem na důsledky takového rozhodnutí. Např. majitelé bytových domů a jednotek by se chtěli zbavit záporně úročených peněz, banky by se dostaly do negativního hospodaření a náklady z negativního rozptylu by zřejmě přenášely na klienty, případně by začaly omezovat přístup k úvěrům jak pro fyzické tak i právnické osoby.

Položme si tedy otázku zaměření či role bytového fondu ve společnosti. Jak je možné, že ve vyspělé socioekonomické společnosti jako Česká republika jsou místa, kde náklady na samotné bydlení jsou mnohem vyšší než stavební náklady samotné. Domníváme se, že musíme zvolit dva základní pohledy.

První pohled je ekonomický přístup. Vycházíme z jednoduché premisy a z předpokladu, že bytové domy, bytové jednotky jsou drahé, protože pozemky jsou drahé. Musím zdůraznit, že účelem článku není polemizovat o velikosti částky za metr čtvereční v dané lokalitě, ale o principu a vlivu ceny pozemku na náklady bydlení.

Ovšem pozemky jsou drahé pouze v některých významných lokalitách (Praha, Brno či jiná velká města v České republice). Ve většině dalších oblastí České republiky se ceny pozemků vyvíjí relativně příznivě a bez zásadních výkyvů. U velkých měst sledujeme vysokou poptávku po pozemcích, ale ty jsou omezeny z hlediska územních plánů a jejich legislativního rámce. Přesto se dodavatelé bytových domů a bytů budou snažit uspokojit poptávku po nových bytech a budou chtít nabídku rozšiřovat. Bohužel tak jak je u nás zvykem, budou narážet v mnoha případech na legislativní a byrokratické překážky, čímž dochází ke zdržení zahájení projektu a jeho výraznému zdražení, zdražení peněz developerů či jiných dodavatelů, kteří logicky chtějí svoje investice dostat co nejdříve zpět a i samotnou výstavbu. Domníváme se však, že poptávka po bytových domech a bytových jednotkách bude mít rostoucí průběh za předpokladu současných úrokových sazeb hypoték spolu se stabilním a rostoucím vývojem ekonomiky.

Pro osvětlení problematiky je vhodné uvést několik základních dat pro pochopení.

V roce 2015 byla zahájena výstavba 26 378 bytů. Oproti roku 2014 došlo k nárůstu zahájené výstavby o 8,3 % a největší podíl na tomto růstu měly zahájené byty v rodinných domech, na rozdíl proti roku 2014, kdy nejvíce bytů bylo zahájeno v bytových domech. Tato skutečnost svědčí o solventnosti stavebníků a účinné politice bank v oblasti hypoték. Dokončeno bylo 25 094 nových bytů, nejvíce v rodinných a bytových domech. Naopak

¹² www.wien.gv.at

nejméně bylo zahájeno bytů formou úprav stávajících nebytových prostor a také v domovech-penzionech a domovech pro seniory.

Při regionálním porovnání se nejvíce bytů dokončilo Praze, dále pak ve Středočeském a v Jihomoravském kraji. Nejméně bytů bylo dokončeno v Karlovarském kraji, Libereckém kraji a Ústeckém kraji. Obdobně jako u zahájené výstavby i u dokončených bytů převažovaly ve všech krajích s výjimkou Prahy byty dokončené v rodinných domech. Ve všech těchto krajích představoval podíl bytů v rodinných domech více jak 50 % ze všech dokončených bytů, v jedenácti krajích dokonce více jak 60 %. Nejvyšší byl tento podíl ve Středočeském a Ústeckém kraji, kde byty v rodinných domech představovaly více než 80 % všech dokončených bytů. Naopak v Praze již tradičně převládala výstavba bytových domů, kde bylo dokončeno cca 80 % všech nových bytů dokončených v hlavním městě.

Z výše uvedených informací je vidět stoupající trend poptávky po novém a kvalitním bydlení a trendu osamostatnění se od rodičů. Generace dětí narozených v 70. letech minulého století (tzv. Husákovy děti) mají zájem a snahu si zajistit kvalitní a dostupné bydlení. Investoři na tuto poptávku slyší a reagují silnou nabídkou stavebních projektů ve spolupráci s bankovními domy a jinými financujícími subjekty. Vzniká tím paradox zmíněný v úvodu článku a v souladu s 1. vyslovenou hypotézou, a sice, že **krize bydlení ve smyslu nákladů na bydlení vyvolává společenskou poptávku resp. potřebu stavět nové, další bydlení.**

4. Společenské náklady

V kontextu změn v bytové výstavbě, jejich tendencích popsaných výše, je možné rozbor této situace rozvinout také v souvislostech nákladů takové výstavby. Zejména se projevují změny v poptávce po bydlení způsobené mimo jiné i finančními faktory, které vplývají na koupěschopnost obyvatelstva, co se odráží zejména v oblasti obstarávání nového bydlení. Důsledkem krize po roce 2008, kdy dochází k mnoha negativním vplyvům na ekonomiku jako celek, dochází v oblasti poptávky po bydlení taky k mnoha různorodým dopadům.

Na jedné straně lze zmínit cenové pohyby, které souvisí s koupěschopností obyvatel, tedy k stagnaci a v mnoha případech k poklesu cen starších nemovitostí. Na druhou stranu náklady na výstavbu nereflktují v plné míře na tyto tendence, nakolik cena materiálů, stavebních hmot, využívaných k výstavbě nových bytových prostor nezaznamenává významnější pokles, společně s cenou stavebních prací, které jsou s takovou výstavbou vázané. Tudiž se **prohlubuje rozdíl mezi cenami bytů postavených v předchozích letech s cenami nových bytů.** Rozdíl je ale v kvalitě takového bydlení. Není možno v plné míře srovnávat novostavby s předchozí stavebnou produkcí. Tudiž je nutno tendence na trhu posuzovat i z jiného pohledu.

Dopad krize tak lze registrovat v oblasti financování při obstarání bydlení v nové výstavbě. V této oblasti se projevuje tendence kupujících k požadavku na kvalitní bydlení, které je v jejich finančních možnostech. Jak už bylo výše zmíněno, projevem je zájem o menší bytové jednotky v rozsahu 2+kk až 3+kk, které odpovídají požadavkům a představám zákazníků o kvalitním bydlení.

Problémy s financováním nového bydlení tak vytváří tlak na inovativní koncepty v oblasti financování, kdy už nepostačuje klasický model koupi nového bydlení z vlastních zdrojů kupujícího, nebo financování prostřednictvím hypotekárního úvěru, i když je tento úvěr zprostředkován přímo prodejcem nemovitosti, nebo dokonce stavitelem této nemovitosti. Požadavek na možnost financování kvalitního bydlení, které splňuje zvyšující se požadavky zákazníků, se tak projevuje v obnově možnosti financování bydlení při obstarání nemovitosti od zhotovitele stavby formou **částečné úhrady kupní ceny s následným splátkovým kalendářem.** Tedy formou, která je velice blízká financování formou leasingu, nebo v minulosti známému družstevnímu přístupu k získání adekvátního bydlení. Kupující se tak

nestává přímo majitelem nového bydlení, ale je zainteresován na financování výstavby formou částečné úhrady kupní ceny s následným splácením zbytku ceny získaného bydlení formou pravidelných splátek.

Když ale budeme chápat nové bydlení z pohledu hodnoty pro zákazníka, kterou získal v podobě nové nemovitosti, lze jednoznačně prohlásit, že majitel nového bydlení dostává výrazně vyšší hodnotu, než kolik je vstupní investice. I když do celkové investice zahrneme průběžnou formu financování, lze konstatovat, že **hodnota pro zákazníka přesahuje tyto celkové náklady**, které lze interpretovat jako náklady na výstavbu daného bydlení.

I v takovýchto případech financování, které je v konečné fázi zakončeno převedením bydlení do vlastnictví uživatele, je nutno uvažovat o cenových posunech v čase. Tudíž finální cena bydlení se pak projevuje jako založena suma uhrazených vstupních nákladů na výstavu, průběžného financování, při současném užívání nemovitosti, s následným vyčíslením zůstatkové hodnoty daného bydlení. Při tomto **vyčíslování zůstatkové ceny nemovitostí** je tak nutno vycházet, s ohledem na časovou disproporci s posunu cen, a nabývajících by měl doplatit rozdíl mezi již uhrazenou výší nákladu za takovéto bydlení a tržní ceny.

Vplyvem časové disproporce, konkurence, a skutečnosti průběžného užívání bydlení, které uživateli přináší určitou hodnotu (v mnoha případech subjektivně hodnocenou daleko výš než je možnost přímého finančního vyčíslení), lze tak považovat celkové společenské náklady na bydlení za vyšší než jsou přímé náklady na výstavbu takového bydlení. **Zahrnutím těchto oblastí do posuzování vztahu mezi náklady na výstavu nového bydlení a jeho společenského ocenění, tak nutně vyplývá, že společenské náklady bydlení nutně přesahují přímé náklady na výstavbu daného bydlení.**

5. Závěr

Problematika bydlení, a cen takového bydlení, je značně komplikovaným tématem k jednoznačnému rozboru. Problematičnost této tematiky je způsobená taky změnami ve společnosti v průběhu času, které pak vyvolávají změny v nárocích ze strany uživatelů bydlení, tedy těch, kteří si bydlení obstarávají. Celkový obraz tak není možno zachytit na několika stránkách, ale je potřeba tomuto tématu věnovat patřičnou pozornost v její šíři a hloubce. Proto je potřeba charakterizovat uvedený příspěvek, jen jako částečné přispění k celkové diskuzi dané problematiky.

V příspěvku jsme se snažili argumentačně podložit, a to i na základě historického vývoje a širších souvislostí, význam stavebnictví zejména v oblasti výstavby nového bydlení. Základním přístupem k problematice byl pohled na vliv regulací na samotnou bytovou výstavbu, společně s vlivem na cenu výstavby, náklady výstavby jako takové, v širších souvislostech. Předložili jsme argumentaci pro tendence v stavební výstavbě nového bydlení, podloženy vlastním výzkumem stavebního trhu ve městě Brně, ale vztaženého do kontextu celé České republiky.

Pozornost jsme zaměřili na tendence v poptávce po novém bydlení a jejím determinantům, které významným způsobem podmiňují stavebnictví jako celek. Bydlení a zejména otázka nákladu spojená s výstavbou bydlení, je faktorem, který ovlivňuje zejména nabídku nového bydlení. Ovšem ani poptávková stránka daného problému není nezávislá na tomhle přístupu a je jím ovlivněná. Vzájemný vztah mezi objemem nové výstavby, cenami nového bydlení, či už pod vlivem regulací ze strany státu, nebo jiných faktorů, na sebe vzájemně působí a formují tak stavební prostředí.

V neposlední řadě jsme se věnovali i konceptu společenských nákladů bydlení a jejich vztahu k ceně výstavby samotné. V této souvislosti je potřeba zmínit, že se jedná o přístup, který není v současné době v praxi mezi českými stavebními podniky významně rozšířeným pohledem, a který je vnímán s různou měrou zdrženlivosti. V manažerské praxi se tak možno

setkat s určitou skepsi, v souvislosti s požadavky a nároky zákazníků, kterou manažeri stavebních podniků chápou spíše jako překážku na trhu, než aby se ji snažili využít ve svůj prospěch.

Naši snahou je tak zaměřit pozornost jak odborné veřejnosti, tak také praktiků na problematiku bytové výstavby, a to zejména v kontextu posuzování nákladů, kalkulaci nákladů a s tím souvisejících oblastí stavební produkce. Daný koncept pak z pohledu zákazníku posuzovat i s ohledem na hodnotu pro zákazníka a jeho preference, které se ve vztahu s novou bytovou výstavbou projevují.

References

- [1] ČSÚ. Vývoj počtu obyvatel měst. [online] available at: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>
- [2] ČSÚ. Vývoj stavební produkce. [online] available at: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- [3] ČSÚ. Vývoj průměrných mezd. [online] available at: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38>
- [4] Glaeser; E.L.; Gyourko, J. The Impact of Zoning on Housing affordability. [online] available at: <http://www.nber.org/papers/w8835>
- [5] Záthurecký, V.; Marinič, P. Rozvoj stavebních podniků v době ekonomické recese: Informace o sběru dat. In Štefan Majtán. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, 2013. s. 574-581, 8 s. ISBN 978-80-225-3636-3..

Contact

Ing. Viliam Záthurecký, MBA, Ph.D.
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky, Czech Republic
E-mail: zathurecky@econ.muni.cz

Ing. Peter Marinič
Masaryk University, Faculty of Economics and Administration
Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky, Czech Republic
E-mail: marinivc@mail.muni.cz

CSR IN THE POLISH COMPANIES OF THE MINING INDUSTRY

Mariusz Zieliński.¹

ABSTRACT

The corporate social responsibility concept (CRS) covering economic, social and environmental goals of companies is particularly important in the mining industry. The hypothesis of this article is that the companies of the mining industry takes into account elements of CSR in their strategies by not focusing solely on economic goals. The article presents theoretical introduction followed by an analysis of range of activities in the CSR area executed and/or planned by the mining industry companies, based on the annual reports published by these companies and other materials. Review of source documents allows confirmation of the hypothesis, while there is no certainty to what extent declared CSR actions are implemented.

KEY WORDS

mining industry, corporate social responsibility, social objective, economic objectives, environmental objectives

JEL CLASSIFICATION

J28, J51, L14, L71, M54

1. Introduction

Company including recommendations of the CSR concept in the strategy can improve its competitive advantage and as a consequence can contribute to rise of its value. By including in set of objectives not only economic effects, but also social and environmental impacts, the company creates its image as a good collaborator, employer and neighbour. Such an approach plays particularly important role for companies (business sectors) that are burdensome to the environment and local communities (Jonek-Kowalska, 2014).

The article aims to determine the importance of the CSR strategy for the mining industry. The hypothesis of this article is that the companies of the mining industry takes into account elements of CSR in their strategies by not focusing solely on economic goals.

The above hypothesis will be verified based on the analysis of annual report contents and other materials published by three Polish companies listed in the RESPECT index (declaring adherence to the principles of corporate social responsibility).

2. Concept and scope of CSR

One of the definitions of corporate social responsibility states that it is a prosocial activity oriented on taking (supporting) initiatives of social importance, helping, supporting other companies, institutions and communities regardless of the time perspective of potential benefits (positive effects of these actions) (Bartkowiak, 2011). From the perspective of company management, it is noted that it is preferable to understand changing expectations of

¹ Opole University of Technology, Opole, Poland, *E-mail address:* <mariuszzielinski@autograf.pl>

the company stakeholders and incorporate them in the company strategy, while monitoring effects of such actions on company competitiveness (Rok, 2012).

Company stakeholders, i.e. people and institutions interested in successful achievement of the company objectives, can be divided into close environment stakeholders (suppliers, customers, distributors, creditors) and wider environment stakeholders (social, political, legal environment) (Weihrich & Koontz 1993; Williamson et al., 2004; Nellis & Parker 2006). They can also be divided into internal stakeholders, i.e. owners and employees, and external stakeholders, including customers, suppliers, creditors, local community, trade associations, authorities at different levels, courts, schools, universities, etc. (Rybak, 2004).

Let us consider internal stakeholders – it must be noted that the CSR concept does not ignore economic objectives of the company, it may be even said that from the economic viewpoint its implementation may lead to an increase in company profits (improvement of competitive position in long-term, which facilitates stable and sustainable growth) (Smith, 2011). The most important stakeholders of company are its owners (shareholders). Shareholders evaluate the effectiveness of management actions through the prism of the share price (Rybak, 2004). The shareholders expect from the company full and reliable information on measures taken by the board and financial situation, fulfilling the promises made and respecting empty rights for subsequent share issues (Bartkowiak, 2011).

The employees (the second group of internal stakeholders) expect appropriate work conditions (possibilities for development, motivation system), for which they reciprocate to the company with appropriate performance. There is a feedback loop between work conditions created for the employees and their work satisfaction and involvement (Czop, Leszczyńska, 2012). Therefore, important is effective and ethical staff management, i.e.: planning human resources, recruiting and selecting applicants, personnel development, motivation and assessment, applying just criteria for potential personnel reduction, support for laid-off employees, supporting work-life balance (Smith, 2011). Preparing and observing appropriate personnel procedures allows achieving proper efficiency and personnel stabilisation, increasing personnel competences, maintaining employee motivation and presenting positive image of company as an employer (Zieliński, 2015).

Cooperation with suppliers, recipients and creditors based on reliable and timely financial settlements, using fair information and advertisement, adhering to applicable rules of cooperation gives the company stable supplies (raw materials, materials, equipment and capital), as well as facilitates sale of the produced goods (Bartkowiak, 2011). Adhering to CSR principles in case of business partners creates appropriate level of relational capital which is a foundation of proper company operation in the business environment.

The extent of company social responsibility apart from co-operation with its stakeholders includes also company impact on general social welfare and the environment (Griffin, 1996). Methods of impacting general social welfare by business include: creation (maintaining) job positions, supporting culture, education, health care, improvement people life conditions, charity and care for the natural environment (Sudoł, 2006). As a part of the care for the natural environment, the company shall focus on preventing emissions, failures and removing effects of failures. Actions for the natural environment improve the company image in community and makes its activity easier. The company should inform the stakeholders about all the initiatives taken within the CSR, as they are part of creating company reputation, strengthen loyalty of current customer and arouse interest of new ones (Nakonieczna, 2008).

The CSR activities to a large extent are industry-dependent. CSR should be of special importance for companies burdensome to the environment, i.e. companies of the mining industry. Mining has many accompanying effect on local and national level (Jonek-Kowalska, 2015). When making a decision on reduction of power coal output, one needs to compare benefits from maintaining mining operation (production value, maintaining jobs, tax revenues

for the public sector and expenditures for obtaining alternative energy sources) with the value of lost resources (damages related to current operation and removal of environmental effects after mine liquidation) (Piontek et al. 1997; Jonek-Kowalska & Turek 2013).

3. CSR on the example of mining activities

The meaning and scope of CSR strategies in enterprises in the Polish mining industry were analysed based on annual reports and other materials published at companies official web-sites. Three Polish mining companies were selected for analysis counted in RESPECT² index, i.e. KGHM, Jastrzębska Spółka Węglowa (JSW) and Lubelski Węgiel “Bogdanka”. In order to make material comparable, it was divided into general company presentation, defining role of CSR strategy by the company, declarations regarding cooperation with close environment stakeholders (economic objectives), social initiatives (including ones directed to employees) and care for the environment.

KGHM is one of the leading copper producers (8th position in the world) and the leader of silver production (1st position in the world). Outside Poland, it also operates copper mines in the US, Canada and Chile. Next to mining activities, it also works in copper metallurgy and processing (for cable, electrotechnical, electromechanical industry and constructions).

CSR strategy is treated as a support for development strategy, while its objective is defined as “... strengthening of KGHM’s position (...) as stable, growing, professional and global leader caring about the common good and the sustainable management of resources. KGHM will pursue its policy of image building and value creating for social environment, i.a. by continuous monitoring of KGHM’s impact on the environment, dialogue with stakeholders, increasing effectiveness of raw material consumption management and waste management” (<http://raportroczny.kghm.com/pl>, accessed 2nd April 2016).

The KGHM report mentions the shareholders stating that their interests will be in long-term coinciding with company interests thanks to application of good corporate governance practices. This may indicate that shareholders are not treated as the most important stakeholder, which is related to the fact that share ownership is diffused (apart from the state owning a qualifying holding). In the procurement procedure, KGHM declares equal treatment of suppliers in such a manner not to limit the principles of free competition. It declares also proceeding in accordance with regulations and preventing corruption. As a general business principle, it states that works as a team with employees, customers, suppliers and local communities.

The report gives more space to the personnel. It says the personnel is the most valuable capital and use of its creative potential is supported by enabling continuous professional development and creating good atmosphere at the workplace. For employees are offered: trainings, financing of academic education, encouragement for expertise exchanges, improving language skills. As a part of organisational culture, the report puts emphasis on promoting culture of safety and appropriate behaviour. KGHM declares also implementation of Code of Ethics based on fundamental values including: compliance with the law, honesty, care for reputation and the atmosphere of mutual trust.

Large part of the report discusses environmental protection (a separate section). KGHM admits that its business activity has environmental impact, but charges paid for use of the environment are decreasing (despite the increased rates). Among taken environmentally friendly measures the following are listed: starting production of heat and power in gas-steam

²RESPECT index – index at the Warsaw Stock Exchange comprises listed companies that declare social responsibility, and further characterized by : adequate reporting quality, high liquidity trading, the use of appropriate practices in corporate governance and stakeholder relations.

units for own needs (thus decreasing emissions of greenhouse gases in comparison to coal-based energy), preparing funding for closing down waste facility (with land reclamation), preparation of so-called initial reports on contamination of soil and underground water in the area of metallurgical plant operations (related to the amendment of the Environmental Protection Law), improving air quality near one of the mining shafts (reducing burden for the locals). Planned environmentally friendly actions include: adapting held administration decision to the law amendments, continuation of works related to cleaner production, waste treatment, increase in safety, promoting health and combating environmental threats in local communities, monitoring carbon dioxide emissions trading system.

Another analysed company, Jastrzębska Spółka Węglowa (JSW), is the biggest producer of coking coal and important producer of coke at the EU market. JSW produces for steel plants and non-ferrous plants, foundries, chemical industry, insulating materials, as well as for generation of power and heat (www.jsw.pl/raportroczny-2014).

CSR strategy aims to support company mission, while the scope of CSR is defined as follows: acting in compliance with legal requirements and other accepted obligations, showing care for internal management systems, cultivating honest and open relations with customer and suppliers, curtailing the natural environment impact, ensuring safe working conditions, striving to prevent accidents, occupational disorders, following a responsible personnel policy, setting and observing ethical standards. JSW expects that implementing CSR measures guarantees that it is perceived as a socially responsible company, which will result in building competitive advantage, augmenting attractiveness in investors' eyes and employees, good relations with stakeholders, transparency, improving relations with the local community and authorities, improving organizational culture and employee satisfaction.

In the annual report for 2014 there is a letter from the Company President to the shareholders, in which he characterized the current situation on the commodity market, exchange rate fluctuations, presented information on geological difficulties in the mines and the action taken for consolidation and restructuring within the group are identified. The report presents characteristics of JSW's business model, groups of external customers and collaborators and identification of countries where JWS sells its production.

CSR policy has a separate part of annual report divided into sections: policy in the CSR area, natural environment, employment and payroll, relations with unions and prizes and distinctions. In the part regarding the personnel there is information on employment and its structure divided by various factors. HR strategy focuses on: recruiting in accordance with the needs, managing human resources rationally, developing employee competence supporting furtherance of business objectives, motivating employees to attain objectives, ensuring continuity and attractive (for employees) terms of employment and applying uniform standards in JSW's group. The section on relations with trade unions indicates that in the JSW's group there are 50 unions. Section prizes and distinctions presents achievements of all the companies of the Group for 2014, but most of the achievements and distinctions was not related to CSR policy.

Regarding issues related to the natural environment, the Company continues integrated measures including: water protection (using part of underground water for the mines' technological purposes, removing salt from water before discharging into the river), rational waste management (reducing quantity of mine waste, utilization for production and selling of rock, safe storage of other waste), reducing pollutant emission (among others due to more strict emission requirements from 2016), elimination of excessive noise pollution, minimizing the impact of mining operations on the surface, conducting reclamation and development of sites transformed as a result of mining activity.

The third one of the analysed companies, Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA is a coal producer. Due to the fact there is no annual report for 2014, CSR as a part of general company

strategy analysis was based on the “corporate service” of the company (www.lw.com.pl/serwiskorporacyjny).]

CSR Strategy stating “We create value through our involvement in the sustainable development process that strengthens our competitive advantage and gains trust of all stakeholder groups” aims to support company mission (www.lw.com.pl/serwiskorporacyjny). Objectives of the CSR strategy for the years 2014-2017 were defined by the company as follows: striving to increase the safety of workforce, guaranteeing the safety of local natural environment, ensuring safety and supporting development of local community (counteracting the effects of mining damage, activities for the local community, supporting education and development in the mining sector), transparent and responsible management practices (management ethics, preventing corruption, culture of openness and dialogue at workplace, management of relations with the surrounding environment).

Regarding the shareholders, the company publishes only recommendations for the dividend payment. The reference to cooperation with customers and business partners are in the part on CSR. The company publishes the following as safety measures against undesirable behaviour: Regulations of the committee’s work regarding public procurement, Regulations for tendering, Decree of the President of the Management Board on procurement, signing civil law contracts. The company reports also about implementation of the Code of advertising ethics.

The sections on personnel are in the part career/HR policy and in the CSR part. HR policy file refers to new personnel, contains expectations from applicants and current job offers. The CSR part, regarding the personnel, puts emphasis on: training and courses, providing employment on contract of employment basis, competitive wages (for the sector and for the region). Another document important for employees is the Code of ethics based on treating with respect every employee and collaborator. The company informs that formalised system for assessment, awarding and promotion is under construction. The CSR area mentions also about the foundation “Solidarni Górnicy” (supporting injured employees and their families, but also cultural and pro-health events, etc.), voluntary work, actions for the local community (donations to support initiatives that build local social identity and improve the quality of life, i.e. supporting culture, sport, educational and healthcare institutions, saving monuments, etc.) and mining damage (the possibility of submitting applications for compensation).

Regarding the environmental issues, the mine declares that the only source of emission of dust and gases is its waste dump that undergoes current reclamation. The mine, moreover, tries to use underground water for technological processes, unused water is pre-treated. Waste is partially recycled and transferred to authorized entities, while other waste is transferred for disposal. The mining activity caused emergence of two flood plains, the mine works on designing a plan for recreational use of these flood plains.

To summarize the above materials, for all the analysed companies, the CSR strategy plays an important part in supporting the business mission (growth strategy). There is relatively little information on relations with shareholders in the company materials. They inform on reconciling interests of the company and shareholders, propose method for sharing dividend and explain reasons behind decrease in stock prices. There is also little material on relations with customers and suppliers, while the companies put emphasis on maintaining image of a responsible business partner. The declarations in that area involved: equal treatment of suppliers, obeying the law and anti-corruption, open and fair relations with customers and suppliers, avoiding undesirable behaviour.

If we consider measures for the personnel as a social component of the CSR, then the companies devote relatively much space to this topic. In the actions for the personnel, there are repeated declarations of maintaining good job positions (in terms of work conditions and payment), reducing accident rate, proper securing of workplace in terms of occupational

health and safety (which is related to the risks for employees of the mining sector). Moreover, the companies declare: investment in personnel development, focus on acquiring the most appropriate personnel, strengthening ethical behaviour, cooperation with unions. There may be doubts regarding the real importance of the personnel for the management, as one of the companies informs that the formal system of assessment, awarding and promotions is being prepared (this seems to be a bit late action, if we consider that its employment was over 5 thousands). Much less space is given to activities for the local communities. The companies in this area declared support for local initiatives (related to culture, sports, education and healthcare institutions) and reduction of their activities harmful to the environment.

Quite a lot of space in the published materials is given to environmental protection. Each company mentions the damage caused by its activity and presents measures to reduce its burdensomeness and methods for reclamation of land affected by the damage. It must be noted that some environmental measures are taken as a result of increase in pollution charges and change in legislation.

The analysed material show also clearly importance of the CSR for creating company image. The image is mentioned in the CSR strategy, company mission, as well as in many others fragments regarding actions for the stakeholders. Some of the materials seems to be taken from scientific publications and only adapted to the needs of the company (e.g. excerpt stating that taking measures in the CSR area guarantees that the company is perceived as a socially responsible company, which will result in building competitive advantage, augmenting attractiveness in investors' eyes, etc.).

4. Summary

The analysis of the published materials leads to the confirmation of the hypothesis that the companies of the mining industry takes into account elements of CSR in their strategies by not focusing solely on economic goals. The companies emphasize that CSR strategy is to support implementation of company mission and one of its main tasks is to gain competitive advantage. The social objectives of the companies are often more concentrated on relations with their employees than with local communities. The companies attach great deal of importance to reducing the environmental impact of their business activities, while some initiatives in this scope is inspired by changes in legal regulations and raising fees for pollution.

In materials related to the CSR strategy, there are numerous references to creating company image as a socially responsible entity. Using CSR strategy for creating company image is by itself completely natural, however it should not be a priority. The question arises to what extent the measures within the CSR are just declarations that look good in company materials creating its image?

References

- [1] Bartkowiak, G., 2011. *Společna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Warszawa: Difin.
- [2] Czop, K. and Leszczyńska, A., 2012. Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Organizacja i kierowanie*, 3, pp. 27-41.
- [3] Jonek-Kowalska, I. and Turek, M., 2013. Cost rationalization of maintaining post-industrial regions. *Polish Journal of Environmental Studies*, 22 (3), pp. 727-740.

- [4] Jonek-Kowalska, I., 2015. Challenges for long term industry restructuring in the Upper Silesian Coal Basin: What has Polish coal mining achieved and failed from the twenty-year perspective? *Resources Policy*, 44, pp. 135-149.
- [5] Jonek-Kowalska, I., 2014. Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation. *Resources Policy* 41, pp. 124-134.
- [6] JSW, 2015. *Raport roczny* at: < www.jsw.pl/raportroczny-2014> [Accessed 2nd April 2016].
- [7] Griffin, R.W., 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- [8] KGHM, 2015. *Raport roczny* at: <<http://raportroczny.kghm.com/pl>> [Accessed 2nd April 2016].
- [9] LW Bogdanka, 2016. *Serwis korporacyjny* at: <www.lw.com.pl/serwiskorporacyjny> [Accessed 2nd April 2016].
- [10] Nakonieczna, J., 2008. *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Warszawa: Difin.
- [11] Nellis, J.G. and Parker, D., 2006. *Principles of Business Economics*. Harlow, London: Prentice Hall.
- [12] Piontek, B., Piontek, F. and Piontek, W., 1997. *Ekorozwój i narzędzia jego realizacji*. Białystok: Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko.
- [13] Rok, B., Spoleczna odpowiedzialność biznesu. In: W. Gasparski, ed. 2012. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. pp. 423-432. Warszawa: PWN.
- [14] Rybak, M., 2004. *Etyka menedżera- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- [15] Smith, R.E., 2011. *Defining Corporate Social Responsibility: A System Approach for Socially Responsible Capitalism*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- [16] Sudoł, S., 2006. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- [17] Weihrich, H. and Koontz, H., 1993. *Management. A Global Perspective*. New York, St. Luis: McGraw-Hill.
- [18] Williamson, D., Jenkins, W., Cooke P. and Moreton K.M., 2004. *Strategic Management and Business Analysis*. Amsterdam, Boston: Elsevier Butterworth Heinemann.
- [19] Zieliński, M., 2015. Profitability of CSR from the perspective of HRM. *Organizacja i Zarządzanie*, 81, pp. 155-165.

Contact

Assoc. Prof. **Mariusz Zieliński**, PhD.
Department of Organization and Management
Faculty of Economics and Management
Opole University of Technology
Prószkowska 76
45-758 Opole
Poland
E-mail address:<mariuszzielinski@autograf.pl>

WEB

<http://fpm.euba.sk/index.php/katedry/katedra-podnikovohospodarska/300-conference-papers>

Autor
Author

Štefan Majtán a kolektív
Štefan Majtán et al.

Názov

Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016

Title of the Publication

Zborník vedeckých prác
Current Problems of the Corporate Sector 2016
Miscellany of Scientific Papers

Vedeckí recenzenti
Scientific Reviewers

doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.
doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Redakčné a zostaviteľské
Práce
Editor

Ing. Denisa Gajdová, PhD.

Vydalo
Publisher

Vydavateľstvo EKONÓM, Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava, Slovak Republic
<http://www.euba.sk/pracoviska/utvary-riadene-rektorom/centrum-podnikatelskych-cinnosti-a-univerzitnych-sluzieb/vydavatelstvo-ekonom>

Rok vydania
Year of publication

2016

Náklad
Number of Prints

100 kusov
100 Pieces

Počet strán
Number of Pages

1119

ISBN 978-80-225-4245-6