ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÁC

PRI PRÍLEŽITOSTI 75. VÝROČIA ZALOŽENIA EU V BRATISLAVE

PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS

IN OCCASION OF THE 75TH ANNIVERSARY OF THE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU – ROK 2015

ECONOMICS, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT – YEAR 2015

Ekonomická univerzita v Bratislave, 16. 12. 2015

ISBN 978-80-225-4280-7

ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÁC

PRI PRÍLEŽITOSTI 75. VÝROČIA ZALOŽENIA EU V BRATISLAVE

PROCEEDINGS OF SCIENTIFIC PAPERS

IN OCCASION OF THE 75TH ANNIVERSARY OF THE UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU – ROK 2015

ECONOMICS, FINANCE AND BUSINESS MANAGEMENT – YEAR 2015

Ekonomická univerzita v Bratislave, 16. 12. 2015
University of Economics in Bratislava, December, 16-th, 2015

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

Recenzenti (Reviewers):
Miroslav Grznár
Milan Rajňák

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

Rok vydania (Year of publishing): 2016

© **Copyright:** Authors of the papers

ISBN 978-80-225-4280-7

Obsah
(Contents)

Rita Anna Ambrus, Katalin Gróf
Local taxation in European countries ***1***

Peter Badura, Miroslav Kmeťko
Zaradenie krajín do kurzových systémov
(Countries classification into the exchange rate arrangements) ***11***

Peter Badura, Katarína Vavrová
Trh drahých kovov ako forma diverzifikácie investícií
(Precious metals market as a form of investments diversification) ***17***

Adam Bartoš
Vznik a vývoj družstevníctva na Slovensku
(Origin and development of cooperative system in Slovakia) ***23***

Mathias Bauer
Finanzielle Messbarkeit von Fehlern im Kontext von Nachhaltigkeit ***33***

Richard Bednár
Crowdfunding ako moderný spôsob financovania startupov
(Crowdfunding as a modern way of financing startups) ***41***

Sebastian Beilecke, Peter Markovič
Die Wettbewerbsmärkte in der deutschen Investmentbranche
(The Competitive Markets in the German Investment Industry) ***46***

Benita Beláňová
Proces riadenia informačnej bezpečnosti v podmienkach podnikov v Slovenskej republike
(The process of information security in the conditions of enterprises
in the Slovak Republic) ***58***

Martina Beňová
Klastre – nový trend združovania podnikov
(Clusters – new trend in enterprise association) ***67***

Miloš Bikár
Vplyvy menových politík na vývoj ekonomického prostredia
(Impact of monetary policies on the development of economy environment) ***77***

Miloš Bikár, Miroslav Kmeťko
Faktory na trhu s ropou
(Crude Oil Market Factors) ***86***

Miloš Bodiš, Matej Černý
Rozhodovacie procesy
(Decision-making Processes) ***92***

Brigita Boorová
Ekolabeling ako nástroj konkurencieschopnosti podniku
(Ecolabelling as a source of the competitiveness of the company) ***101***

Katalin Borbély, Anita Csányi
Principles in the Hungarian Regulation of Accounting ***108***

Lucia Budinská
Podnikový reporting udržateľnosti podnikania vo svetových regiónoch
(Corporate Business Sustainability reporting in the World Regions) ***115***

Sylvia Bukovová
Európske príklady „dobrej praxe“ v oblasti sociálnych inovácií
(European examples of " good practice " in the field of social innovations) ***123***

Andrea Čambalíková
Moderné trendy v komunikačnej politike podnikov
(The Modern Trends of Business Communication Policy) ***130***

Stanislava Deáková
Špecifiká automobilového priemyslu na Slovensku
(Specifics of the automotive industry in Slovakia) ***139***

Stanislava Deáková, Martin Križan
Vplyv globálnej krízy na stavebný priemysel
(Impact of the global crisis on the construction industry) ***146***

Gabriela Dubcová, Katarína Grančičová
Komunikácia o CSR aktivitách, jej význam a nástroje
(Communication about CSR activities, its significance and tools) ***153***

Gabriela Dubcová, Jana Hlaváčiková
Začlenenie controllingu v organizačnej štruktúre podniku
(Controlling incorporation in the company´s organizational structure) ***163***

Gabriela Dubcová, Dana Hrušovská
Využitie Balanced Scorecard v oblasti predaja a marketingu
(Utilization of Balanced Scorecard in sales and marketing) ***171***

Gabriela Dubcová, Helena Majdúchová, Alexandra Divincová
Mapping the Current Situation of Social & Solidarity Economy
in the Slovak Republic ***178***

Andrej Dupaľ
Súčasné smerovanie a východiská procesnej orientácie v logistike podniku
(The current routing process orientation and background in logistics company) ***192***

Ivona Ďurinová
Zdaňovanie príjmov v Rakúsku
(Income Taxation in Austria) ***204***

Martina Džubáková
Komplexná akreditácia vysokých škôl a hodnotenie systému vnútorného zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania
(Comprehensive Accreditation of Higher Education Institutions and evaluation of Internal Quality Assurance System of High Education) ***214***

Eleonora Fendeková
Optimalizácia zisku monopolu v podmienkach cenovej diferenciácie produkcie
(Monopoly profit optimization in conditions of production price differentiation) ***224***

Jana Filanová
Modelovanie procesu manažmentu zmien
(Change Management process modeling) ***232***

Ľubica Foltínová
Ľudský kapitál – predpoklad budovania konkurenčnej výhody podniku
(Human capital – the presumption of building the competitive ability of a firm) ***242***

Katarína Gajdošíková
Riadenie ľudských zdrojov ako hlavný predpoklad úspechu manažmentu zmien v podniku
(Human resources management as a basis for successful change management in company) ***250***

Denisa Gajdová
Agricultural Clusters and Protection of Economic Competition ***256***

Michal Gallik
Porovnanie investícií v logistike pred a po finančnej kríze v regióne V4
(Comparision of investment into logistics before and after financial crisis in V4 Region) ***266***

Marcela Galovská, Nadežda Jankelová
Štíhla organizačná štruktúra – zmena v organizovaní
(Lean organizational structure – changes in the organization) ***271***

Hana Gažová Adamková
Preferované formy outsourcingu
(Preferred forms of outsourcing) ***277***

Tetiana Gorokhova
Competitiveness effect of sharing economy, World and Ukrainian realities ***286***

Klaudia Gubová, Lenka Kalusová
Ľudsky kapitál ako kľúčový prvok úspechu a neúspechu rozvoja intelektuálnej zložky podniku
(Human capital as a key element of success and failure to develop intellectual component in enterprise) ***295***

Anna Hamranová, Štefan Marsina, Vladimír Bolek
In Memory Computing – nová technologická platforma pre systémy Business Intelligence
(In Memory Computing – New Technology Platform for Business Intelligence systems) ***305***

Anna Harumová
Alternative approaches to determine the market value of the company ***317***

Anna Harumová, Eduard Hyránek, Ladislav Nagy
Komparácia modelov výkonnosti v slovenských podnikoch
(Comparison of model performance in Slovak enterprises) ***326***

Anna Harumová, Ján Londák
The role of strategic analysis in the process of the enterprise valuation ***337***

Ján Havier, Kristína Vrtíková
Start-up ako moderná forma podnikania
(Start-up as a modern form of business) ***344***

Jan Heřman, Pierre Selmke
Effects of the introduction of Smart Metering on the company management of medium-sized energy suppliers ***355***

Miloslav Hronec, Božena Hrvoľová
Model value at risk (VaR)
(Model value at risk (VaR)) ***365***

Dana Hrušovská, Katarína Grančičová
Strategický význam prvej fázy životného cyklu produktu
(Strategic importance of the first phase of the product life cycle) ***370***

Dana Hrušovská, Peter Štetka
Špecifiká kúpneho správania zákazníkov na trhoch výrobných spotrebiteľov
(Specifics of customer buying behavior of consumers in the markets of production) ***377***

Miroslav Jakubec
Realitný trh – nová realitná bublina
(Real estate market – new real estate buble) ***386***

Peter Jamnický
Klastre v kontexte regionálneho rozvoja
(Clusters in the context of the regional development) ***398***

Nadežda Jankelová
Reflexia sociálnych sietí v podnikovej kultúre
(The reflection of social networks in corporate culture) ***409***

Veronika Jánošová
Záporná úroková miera na medzibankovom a dlhopisovom trhu
(The negative interest rate on the inter-bank and bond market) ***417***

Lucia Jantošová, Mária Braunová
Pokročilé metódy rozhodovania- fuzzy logika a umelé neurónové siete (Advantage methods of decision making- fuzzy logic and artificial neural networks) ***423***

Juraj Jaška
Energetické zhodnocovanie odpadov (Waste to Energy) ***433***

Zuzana Joniaková, Jana Blštáková
Súčasné prístupy k vzdelávaniu zamestnancov a ich uplatnenie v podnikovej praxi (Contemporary concepts of employee education and training and their application in business practice) ***443***

Zuzana Juhászová, Miloš Tumpach, Ján Užík
Doba trvania auditu (Audit duration) ***453***

Lenka Kalusová, Klaudia Gubová
Skúmanie diferencií vo finančnej štruktúre finančne stabilných a finančne nestabilných podnikov (Investigating the differences in financial structure of financially stable and unstable enterprises) ***460***

Peter Kardoš
Ochrana vynálezov v podmienkach Slovenskej republiky (Protection of inventions in Slovakia) ***468***

Etelka Katits
The Risk Analysis of the Greatest Hungarian Vehicle Industry Companies Between 2008 and 2013 ***478***

Martin Kello
Analýza vplyvu krízy na jednotlivé ekonomické kategórie v podnikoch (Crises impact analyses in terms of selected enterpreneurs) ***488***

Jakub Kintler
Vplyv analýzy hodnotového systému spotrebiteľa na cenotvorbu firmy (The impact of consumer value system analysis on company pricing) ***498***

Jozef Kirchmayer
Bariéry využívania cloudových služieb v malých a stredných podnikoch (Barriers to the use of cloud services in small and medium-sized enterprises) ***505***

Jana Kissová, Gabriela Dubcová
Portfólio aktivít vybraných neziskových organizácií v oblasti zodpovedného podnikania (The activity portfolio of selected NGOs in the area of corporate responsibility) ***514***

Mojmír Kokles, Terézia Romanová
Management of business informatics ***523***

Enikő Korcsmáros
Vybraní predstavitelia regionálnych inštitúcií na podporu malých a stredných podnikov na Slovensku
(Selected representatives of regional institutions to support small and medium enterprises in Slovakia) ***534***

František Korček, Vladimír Bolek
Role of Chief Information Officer in Business Management ***540***

Andrej Kovalev
Metodológia hodnotenia podnikateľského prostredia
(Metodology of assessment of the business environment) ***551***

Mária Kozáková, Marián Smorada
Porovnanie vybraných metód stanovenia nákladov na vlastný kapitál
(Comparison of selected methods for the determination cost of equity) ***557***

Martin Križan
Alternatívne formy financovania podnikateľskej činnosti
(Alternative forms of business finance) ***566***

Milan Kubica, Nikola Švejdová
Analýza vplyvu lokality na všeobecnú hodnotu podniku
(Analysis of locality influence on general business value) ***576***

Peter Kubík
Implementácia integrovaného manažérskeho systému v automobilovom priemysle
(Implementation of integrated management system in the automotive industry) ***587***

Magdaléna Kubranová
Factors affecting the strategy of working capital management ***594***

Iveta Kufelová
Ceny energií a tepla na Slovensku
(The prices of energies and heat in Slovakia) ***601***

Alona Kurotová
Анализ воздействия повышения ставки налога на добавленную стоимость на потребительские цены и размер налога
(Impact analysis of VAT rate increase on consumer prices and tax rate) ***606***

Gizela Lénártová
Zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti v medzinárodných daňových vzťahoch
(Individual income taxes from employment in international taxation) ***615***

Ivana Ljudvigová
Tímové vodcovstvo v startupoch
(Team leadership in startups) ***626***

Jakub Lukáč
Informačná asymetria v mikroekonomickej teórii
(Information asymmetry in microeconomic theory) ***637***

Miroslav Majtán
Metodická podpora rozvoja inovatívnosti podnikania
(Methodological support for the development of enterprise innovation potential) ***644***

Štefan Majtán, Robert Šlosár
Interdisciplinárny charakter neuromarketingu
(Interdisciplinarity of neuromarketing) ***653***

Peter Maras
Baseline for evaluating business informatics in small and medium-sized enterprises in Slovakia ***659***

Zuzana Marečková
Environmentálny manažment a možnosti ochrany environmentu na podnikovej úrovni
(Environmental management and protection the environment at the corporate level) ***666***

Natália Matkovčíková
Health and safety hazards and risks in the field of workplace risk assessment ***673***

Marta Matulčíková
Ďalšie vzdelávanie v podniku a hodnotenie výsledkov vzdelávania
(Further Education in the Business and Evaluation of Education Outcomes) ***677***

Ráchel Matušková
Zákazníci, ako indikátor úspešnosti startupu
(Customers as an indicator of the success of the startups) ***686***

Martin Matušovič
Vybrané problémy sociálnych inovácií, intelektuálneho kapitálu a duševného vlastníctva v podnikaní
(Selected problems of social innovation, intellectual capital and intellectual property in business) ***694***

Miroslav Mikloš
Metódy merania cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06
(Methods of measurement of price volatility of corporate bonds B.O.F. issue 06) ***705***

Ivana Mišúnová Hudáková, Juraj Mišún
Predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti v startupoch
(Assumptions of competitiveness increase in start-ups) ***712***

Vladimír Mlynarovič
Nákladová analýza v projektoch outsourcingu IT
(Cost analysis in IT outsourcing projects) ***724***

Elena Moravčíková
Pohľad na súčasnú úroveň rozpočtovania režijných v systéme plánov a rozpočtov vo výrobnom podniku (A view of the current level of budgeting overheads the system plans and budgets in the manufacturing plant) ***734***

Renáta Myšková, Iveta Oborilová
Analýza rizik v sociálně pracovní oblasti v praxi malého podniku (Risk Analysis in the Social-occupational Field in Practice of Small Business) ***740***

Michael Paetsch
A Global Perspective on the Evolution of Broadband Technology ***749***

Emília Papulová
Súčasné trendy v procesnom manažmente organizácie (Current Trends in Process Management of an Organization) ***767***

Katarína Podmajerská
Vybrané spôsoby odvodenia očakávanej výnosností akcií (Selected approaches to determine the expected return on shares) ***776***

Anna Polednáková
Cezhraničné fúzie a akvizície ako metóda expanzie (Cross-border mergers and acquisitions as a method of expansion) ***786***

József Poór, Katalin Szabó
International Human Resource Management in CEE Region – Focus on Organizational Effectiveness ***792***

Iveta Posoldová
Riadenie výkonnosti ako súčasť udržateľného rozvoja podnikov (Performance management as part of sustainable business development) ***805***

Katarína Procházková
Lokálne prispôsobovanie a jeho využitie v podnikateľskej praxi (Benefits of local adaptation in business practice) ***809***

Júlia Rakovská
Hlavné oblasti spoločenskej zodpovednosti výrobných podnikov (Primary Areas of Corporate Social Responsibility in the Production Enterprises) ***815***

Patrik Richnák
Nové výzvy a tendencie v modernej logistike (New challenges and tendencies in modern logistics) ***820***

Anita Romanová
Komparácia pohľadov na riadenie služieb IS/IT (The Comparison of IS/IT Services Management Perspectives) ***828***

Daniela Rybárová, Peter Štetka
Meranie výkonosti v kontexte manažmentu rizika
(Measurement of performance in the context of risk management) ***844***

Simon Schmidt
Auswirkungen der Industrie 4.0 auf die Produktion der Zukunft ***851***

Zuzana Skorková
Kompetentnosť a jej význam pre organizáciu
(Importance of competency for an organization) ***859***

Štefan Slávik
Startup ako moderný podnikateľský fenomén
(Start-up like an up-to-date business phenomenon) ***866***

Ľubomír Strieška, Jana Kissová
Analýza vplyvu zníženia sadzby dane z pridanej hodnoty na základné potraviny v Slovenskej republike
(Analysis of the impact of increased rate of value added tax on basic foodstuffs in Slovak republic) ***877***

Michaela Strižencová
Alternatívne formy financovania malých a stredných podnikov v závislosti od miery rizika a výnosu
(Alternative financing forms of SMEs according the rate of risk and return) ***887***

Ľuboslav Szabo, Miroslav Grznár
Vývoj vo vertikále výroby potravín v SR v kontexte EÚ
(Developments in the vertical food production in Slovakia in the EU context) ***894***

Miroslava Szarková
Changes in the character of job vacancies and personal marketing ***907***

Károly Szóka
Controlling focus points at medium and large companies ***912***

Slavka Šagátová
Vplyv faktorov šedej ekonomiky na podnik a realizáciu podnikových činností
(Effect factors economy to business and implementing business activities) ***918***

Roman Šíp
Manažment zmien vydavateľsko-tlačiarenského komplexu
(Change Management of publishing-printing industry) ***924***

Ľudovít Šrenkel
Podnikateľské inkubátory ako nástroj podpory MSP
(Business Incubators as Support Tool for SME) ***933***

Elena Šúbertová
Podnikanie spotrebných družstiev a nové trendy v družstevnom obchode na Slovensku
(Entrepreneurship of consumer cooperatives and new trends in cooperative business in Slovakia) ***940***

Natália Tarišková
Kvantitatívne ukazovatele riadenia ľudského kapitálu
(Quantitative Measurements of Human Capital Management) ***950***

Miroslav Tóth
Výkonnosť poľnohospodárstva v Slovenskej republike
(Performance of agriculture in the Slovak Republic) ***957***

Tibor Tóth
Requirements for Registration of Medicines in Selected Countries of European Union ***966***

Alena Tóthová
Vybrané aspekty súčasného financovania slovenských podnikov
(Selected aspects of the actual companies financing in Slovakia) ***979***

Daniela Trnovcová
Dimensions of national cultures and the cross-cultural differences ***988***

Daniela Tučníková
Ako sa „darí“ slovenskej ekonomike v období rokov 2013 - 2015?
(How does "doing" the Slovak economy in the period 2013 - 2015?) ***993***

Miroslav Uhliar
Tvorba a posudzovanie podnikateľských nápadov potenciálnych mladých podnikateľov
(Creation and Evaluation of Business Ideas of Potential Young Entrepreneurs) ***999***

Jana Viskupičová
Kompetenčné modely a trendy ich využívania
(Competency models and trends in their use) ***1007***

Eliška Záležáková
Reflexia zodpovedného podnikania v podnikateľskom modeli
(Reflection of CSR in business model) ***1017***

Local taxation in European countries

Dr. Rita Anna Ambrus PhD, Katalin Gróf
University of West Hungary
Faculty of Economics
Department of Finance and Accounting
Erzsébet u. 9.
Sopron, 9400
Hungary
e-mail: ambrusne@ktk.nyme.hu; grofkata0109@gmail.com

Abstract
The aim of the paper is to examine similarities and differences of local tax systems in Europe. We have studied both the European and the national regulations. Local tax systems show the characteristics of four main governmental models: the Anglo-Saxon model, and three of the continental models: the German, the French and the Scandinavian. In order to analyse these systems we have chosen four countries from the representatives of public administration models. We have compared how the local taxation works in England, Germany, Spain and Sweden. The paper shows the structures of local government in these countries and the role of tax revenues highlighting characteristic features and the problems as well.

JEL classification: H 71
Keywords: *local government, financial sources, tax revenues*

1 Introduction

Central governments in different countries delegate a part of the public services to lower tiers of government. In order to ensure the public services, local tax revenues are one of the most important financial sources for local governments. To cover their operational costs, local governments can levy local taxes and they can have a share of tax revenues of the central governments.

In multilevel government systems local governance depends on the central legislature. The conformation of local budgeting system is defined by the flexibility and steadiness of the confines settled by the central government. Local tax revenues support the autonomy of local governments, because they make the local budgets less sensitive to the volatility of the budgets of higher tiers of government. The vertical public finance balance between the governmental sectors is assured by local taxes by sharing tax among the different levels of government (Vigvári, 2011), since it is necessary to delegate the right of levying taxes to lower tiers of government.

2 Local tax legislation in Europe

In the European Union, the formulation of fiscal policy and tax policies fall primarily within the competence of member states. The tax harmonisation of the European Union is most extended in case of indirect taxation and value-added tax has a standardized regulation in the first place. In accordance with direct taxes, there is no single regulation therefore European Union relies mainly on the practice and the case-law of the Court of Justice of the European Union (CJEU). Not obligatory, but generally followed rules are the official statements of the European Commission, the Code of Conduct for Business Taxation, or the OECD reports on harmful tax practices (Erdős, 2008).The European Commission (2015) has

set the objective of the verification of the Code of Conduct of Business Taxation in 2015 to improve its effectiveness.

OECD regulates the taxation policies of its member states with international agreements and rules. Its efforts and intentions are different from the tax harmonisation activity of the European Union, since OECD does not have to face the challenges of budgeting in the member states of the European Union (Czakó, 2011). The agreements and commitments of the OECD give guidance and support for the European Union in its own tax harmonisation activities. The report Harmful Tax Competition, published by the OECD in 1998, claims that tax competition is considered harmful if it distorts financial and investment processes.

The European Union ensures the rights and the autonomy of local and regional authorities in member states in the European Charter of Local Self-Government. According to Article 6 of the Charta, local governments can determine their own internal administration structure, adapting to the local needs and for the sake of operational efficiency.

3 The types of local governments

Through variant levels of development of public administration and public finance in European countries, different forms of local government systems evolved. Three types of welfare states came into existence: Liberal, Corporatist-Statist and Social Democratic (Esping-Andersen, 1990). The difference comes from the degree of redistribution: while in Liberal systems the redistribution is lower (for example in the United States and Canada), and in Corporatist-Statist systems it is middling (for instance in France, or Germany), the highest level of redistribution takes place in Social Democratic states (as Scandinavian countries).

Another classification of European tax systems distinguishes the Anglo-Saxon and the Continental models (Kara – Kökényesi, 2007). In Anglo-Saxon tax systems local governance is very much divided and there are a small number of local public services. Beyond the local level, intermediary and regional governments are functioning with wider range of responsibilities. Within the Continental model, some sub-types can be distinguished.

In the Scandinavian model the large-sized local governments have broader responsibilities and competence. Smaller municipalities were merged into large local authorities in order to strengthen the efficiency and to avoid problems arising from the various sizes of municipalities. Local authorities with high population provide all basic public services while the county is responsible for intermediate services, especially health and medical care, education, culture and public transport.

French government model has a local public administration system built up from small-sized local governments, which have comprehensive responsibilities, they provide a wide range of public services. In the French model there are regional levels in the government system as well, county councils perform basic public duties and regional governments provide intermediate services. Besides, association system also improves the public administration system. Among other countries, Spain, Italy and Portugal follows the French model.

The third type of the Continental model comprises the so-called mixed government systems, which are functioning mostly in transitional Central European countries. For example, the Hungarian local government system combines the French type of government structure and the public service sharing system of Scandinavian countries.

In the German public administration system, which is represented by Germany and Austria, states (Land, Bundesland) enjoy a high degree of autonomy, and there is a lack of uniform, standardized local government regulation. Besides the states, municipalities and districts (Kreise) are the administrative divisions of these countries (Szamel et al., 2011).

4 Methods of local tax assessment

Legislators can apply two different indirect regulation methods in case of local tax assessment: open list of taxes and closed list of allowable taxes (Bosch – Durán, 2008).

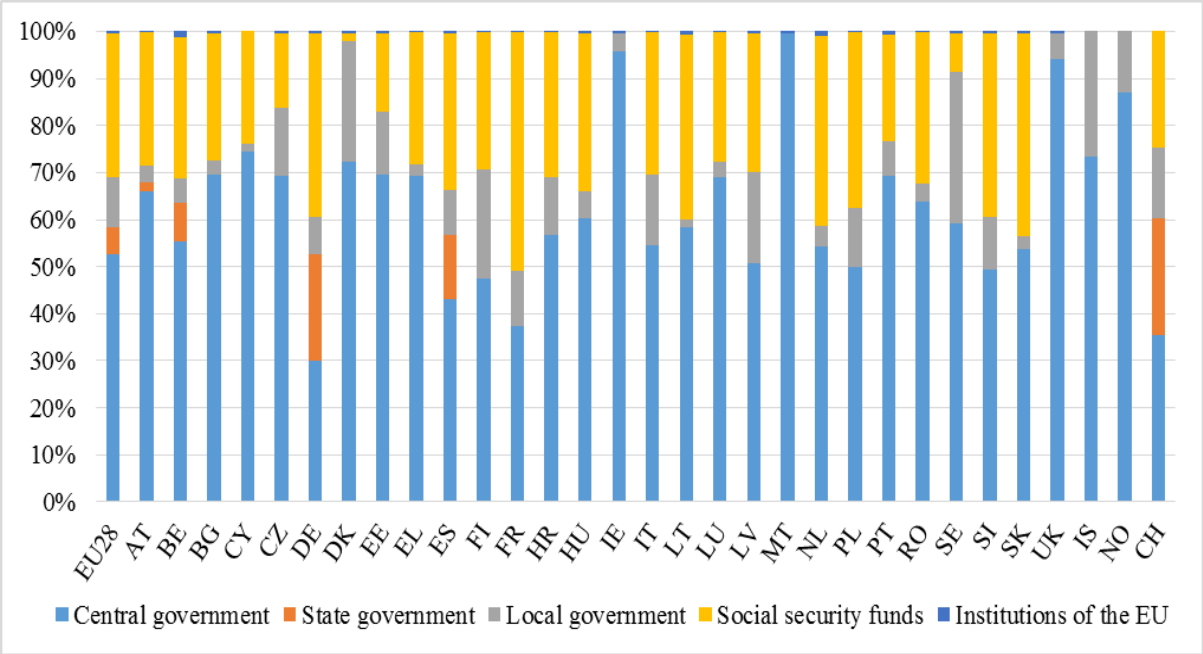
The open list method allows local authorities almost total freedom in introducing and levying taxes. They can levy almost any kind of taxes, when on the one hand there is no conflict with constitutional legislation and on the other hand in order to avoid double taxation, these taxes do not cover tax objects that are already taxed by upper level of government. Rarely is the open list method used in the world, since it makes the tax system of a country very complex and confusing and less predictable. In Hungary, open list tax, "municipal tax" was introduced on 1 January 2015. Pursuant to Article 1/A of Act on Local Taxes local governments can levy municipal tax on any tax object, which are out of the effect of any statutory impositions.

In the closed list method of local tax assessment, the types of local taxes are determined in legislation. Local governments are allowed to choose from these taxes for introduction. Their autonomy includes the choice about tax bases, tax rates, exemptions and allowances as well (Kecső, 2013). An overwhelming majority of national legal systems use the closed list method, including countries we analysed in detail.

5 Particularities of European local taxes

Despite the diverse European practice in local taxation, some basic similarities can still be detected. The degree of fiscal decentralization is various in Europe, but central governments receive the significant part of tax revenues (Figure 1). In countries, where at regional level the government plays an important role in public administration (for example in Germany), tax revenues are more dividend between the segments of government.

Figure 1
Distribution of local tax revenues between the different levels of government in 2013

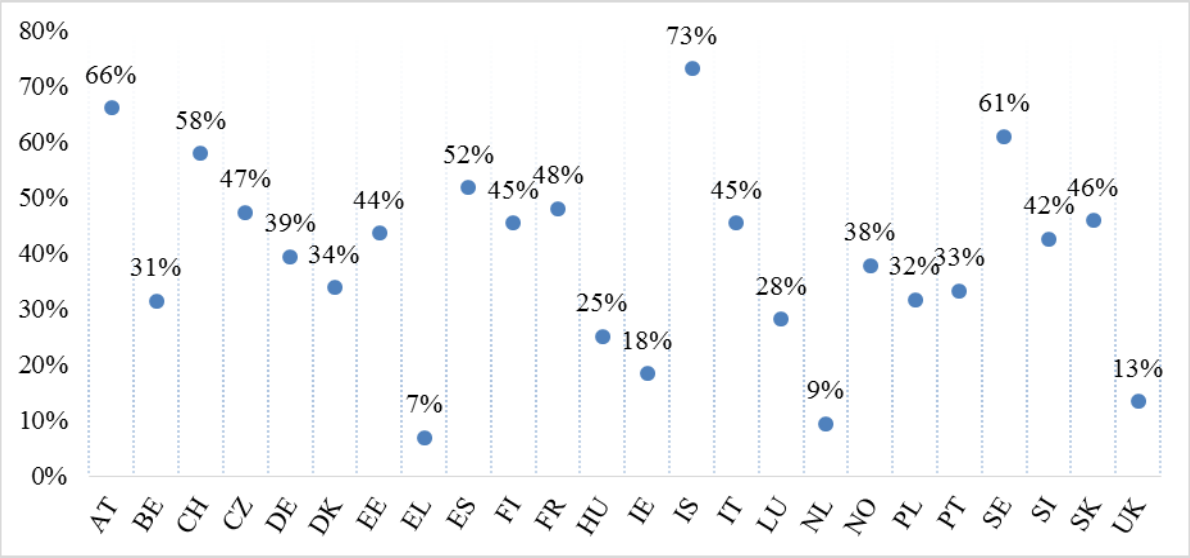


Source: Eurostat (2015)

However, with regard to the revenue structure of local authorities, major differences appear in the countries, in view of the fact how much tax revenue local governments gain.

Figure 2 shows the proportion of tax revenues at the local level of governments in total local revenues (tax revenues include shared taxes received from central governments as well).

Figure 2
Proportion of taxes in local government revenues in European countries in 2013



Source: OECD Database (2015a)

Local governments in Greece, the Netherlands, the United Kingdom and Ireland receive the less proportion of tax revenues. In contrast, the highest proportion of tax revenues belong to local authorities in Iceland, Austria and Sweden. It can be concluded with respect to Figure 2 that while local governments of the latter countries have stronger autonomy to determine the income side of their budget, Greek, Dutch, English and Irish local authorities are extremely grant dependent, because a significant amount of their revenues are from transfers and grants received from central governments.

In some of the European countries, taxes levied on immobile tax bases are dominant, which are mostly taxes on wealth, including property taxes. Despite the fact that taxation of wealth is being pushed into the background these days, they form an important part of tax revenues in local tax systems of many countries, such as in the United Kingdom, France, Spain, or Poland. In some local tax systems, like in the United Kingdom, only natural person is assessable, while local authorities for example in Norway levy these taxes exclusively on the business community. In case of property taxation, several countries keep cadastral registers, where properties are evaluated by national authorities. In some cases, the process is based on older valuations, such as the English or German local property taxation practice. In contrast, in the Netherlands property values are reviewed every year. Local tax legislation makes a difference, by using different tax rates, between rural and urban properties in some countries (for example in Spain and Portugal).

Besides local wealth taxation, mobile tax bases, including personal income taxes and business income taxes, are prevalent in several European local tax systems. In Scandinavian countries (like Sweden, Norway, or Denmark), and furthermore, among others in Slovakia, Latvia, and Estonia tax revenues from taxes with mobile tax base are the largest part of tax revenues at local governments. In most of the European countries, tax revenues from personal and business income taxes are shared between the different levels of government, so that local authorities set a tax rate as a surtax on the tax base used by upper levels of government.

Apart from aforesaid local taxes, we can find some widespread local taxes in Europe as well, for example motor vehicle taxes, dog tax, tourist taxes, but there are also smaller local

taxes, such as waste collection tax (e.g. in Italy and France), entertainment tax (e.g. in Germany and Switzerland), tax on the use of public area (e.g. in Slovakia, Croatia), household tax (in Switzerland), and residence tax (in France).

Differences appear between local taxation systems in accordance with the degree of autonomy of local governments as well. Central governments assign some rights to local authorities in case of decision making. These rights refer to every aspect of local taxation, including decisions about introducing the taxes, which taxes are obligatory, whether they have choice about tax bases, rates, exemptions and allowances, or whether they can expend the revenues freely.

6 A comparison of the local taxation systems in the analyzed countries

After the analysis of the local governments in four countries from each public administration models, the differences and similarities became visible.

6.1 Differences between the government structures

The number of local and regional governments can be a tool to describe the differences between the structures of the four governmental models (Table 1).

Table 1
The structure of government in the four analyzed countries

	Inhabitants (thousands)	Number of authorities			
		Municipal level		Intermediary level	Regional or state level
			Average number of municipalities per 100 000 inhabitants		
England	54 317	324	0.6	27	3
Germany	80 913	11116	13.7	402	16
Spain	46 464	8117	17.7	50	17
Sweden	9 698	290	3.0	-	21

Source: OECD (2015) and English Department for Communities and Local Government (2015)

The structure of sub-national governments in England follows the Anglo-Saxon model. The structure of the governmental sector and the division of duties related to public services between the levels of government are confirmed by the few municipal governments and the number of intermediary and regional governments. In contrast to the Anglo-Saxon model, Germanic countries have a considerable amount of municipal governments, furthermore, the number of districts (Landkreise) is also significant which are at an intermediate level of administration between the states and the municipal governments, is also significant. The Spanish public administration system bears the characteristics of the French government model, where the governmental sector consists of small municipalities and the major part of public services is delegated to local governments.

There are 18 local governments for 100 thousands of inhabitants in Spain, which confirms the high amount of local governments as well. Conversely, in Sweden, that represents the Scandinavian model, local governments have a large population in European comparison and there are only 3 local governments for 100 thousands of inhabitants.

6.2 A comparison of the revenue structure of local governments

First of all, it needs to be clarified that the analysis uses data from OECD. Therefore, the database about the structure of local government revenues in the United Kingdom constitutes

the basis of the research, but the results of the analysis have not become distorted, because the data reflects the peculiarities of the Anglo-Saxon government model properly. Furthermore, data about the tax revenues of the different tiers of government contains not only the autonomous local tax revenues, but also the shared taxes.

In the four analysed countries tax revenues are allocated in different proportions between the levels of public administration. Despite the fact, that local governments in the United Kingdom spend a quarter of public expenditures, they receive less than 10 per cent of the total revenue of the central government (Table 2). In point of the content of local revenues, tax revenues constitute a small proportion of the local governmental revenues. Swedish local governments realise the most tax revenues, more than 60 per cent of their local revenue sources come from taxes.

Table 2
Comparing data of the local government revenue structure in 2014

	United Kingdom	Germany	Spain	Sweden
Local government expenditures in percentage of total government expenditures	24.58%	16.70%	10.91%	47.83%
Local government revenues in percentage of total government revenues	9.01%	10.97%	10.95%	34.09%
Local government debt in percentage of GDP	9.28%	5.21%	5.26%	11.60%
Tax revenues in percentage of local government revenues	13.34%	39.41%	51.67%	60.89%

Source: OECD Statistics (2015b)

Besides gaining a high proportion of tax revenues from the Swedish government, local authorities have to spend nearly half of the public expenditures, because of the numerous public services they are entrusted with. According to the high amount of expenditures, it needs to be mentioned that in European comparison local government debt in Sweden is hardly negligible. From the analysed countries we can speak about a higher level of indebtedness of local governments in case of the United Kingdom.

Tax revenues play a significant role in local revenues in Germany and Spain, as well. In Germany 40 per cent of local government revenues come from taxes, while Spanish local tax revenues take half of the total local revenues. The local share in total government tax revenues is nearly equal in these two countries.

In order to compare the extent of revenues, Table 3 shows the per capita local tax revenues converted to euro in each of the countries.

Table 3
Local tax revenue per capita in 2013

	United Kingdom	Germany	Spain	Sweden
Local tax revenue *(billion euro)*	32 303	84 963	34 533	69 332
Inhabitants *(billion)*	62.57	80.65	46.59	9.61
Local tax revenue per capita *(euro)*	516.26	1 053.53	741.16	7 215.37

Source: OECD database (2015b) and average annual exchange rates of Central Bank of Hungary in 2013

Out of the four analysed countries, Swedish local governments realise the most amount of tax revenue in per capita terms. It is of no surprise, because of the high proportion of taxes in local revenues. In addition, Sweden has relatively small population, e.g. in 2014 the population density was only 23.9 inhabitants per square kilometre (Statistic Sweden, 2015a). In contrast with the Swedish system, English local governments have the least share in tax revenues, they get altogether 516 euro per capita tax revenue. This number is 741 euro per capita in Spain and 1053 euro per capita in Germany.

6.3 Local taxes in use

Local authorities levy only property tax, namely council tax, on individuals in England. The object of the tax is the dwelling and the tax base is the value of the property set out in the list of Valuation Office Agency (VOA), which contains council tax bands based on market prices in 1991. Tax rates are set by local governments with the use of statutory council tax bands laid down in Act on Local Government Finance (1992). Tax rates have no legal limits, local governments have to set their band D (the average value, which is the base value for the calculation of the other bands) so that local tax revenues cover expenditures that are above external revenues. However, the increase of tax rates should not be irresponsible, because through the introduction of Act on Localism (2011), the control over the tax rate increases fell within the competence of residents. In case of extremely high tax rate increase, which is 2 per cent in 2015, referendum is held about the acceptance or refusal of the increase (Sanford, 2015).

In accordance with German local tax revenues, the most important source of law is the Basic Law (Grundgesetz), which ensures that local governments are entitled to get revenues from property tax (Grundsteuer) and trade tax (Gewerbesteuer), as well as local excise and luxury taxes (Örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuern). Provinces and the state also have a share in trade tax revenues, furthermore, shared taxes (income tax (Einkommensteuer) and value-added tax (Umsatzsteuer)) play a significant role in local tax revenues. All business operations in Germany are liable to pay trade tax irrespective of their legal form. Under the terms of the Act of Trade Tax (Gewerbesteuergesetz) the subject of the tax is the trading activity and the tax base is the business income. The assessment of tax rates is special in the German tax system, because the legislation sets a 3.5 per cent tax rate (Steuermesszahl) and local authorities multiply this with their own rate (Hebesatz), with at least 200 per cent. The minimum trade tax rate is consequently 7 per cent. There is no upper limit of the local tax rate set by the federal government, only states can regulate it. Trade tax is the most dominant local tax, because approximately 80 per cent of revenues from the three main local taxes come from trade tax. The tax base of property tax is the estimated value of the estate, the rules of valuation are declared in the Act on Valuation (Bewertungsgesetz). Similarly to trade tax rates, the tax rate of property tax consists also of a federal and a local rate. Concerning local excise and luxury taxes, states have the legislative power.

Spanish local governments are allowed to levy five types of local taxes. Among them there are three obligatory taxes: tax on economic activities (IAE), real estate tax (IBI) and tax on vehicles (IVTM), furthermore, there are two optional local taxes: tax on building works (ICIO) and tax on the increase of value of urban land (IIVTNU). With the use of closed tax assessment method, local authorities can make decisions only about tax rates within the limits and conditions of the Act on Local Taxes. The base of real estate tax is calculated according to the property register of Cadastre Office operated by Spanish Ministry of Finance. This central authority estimates first of all the values of properties, than they increase the values in every year with a certain rate. Real estate tax accounts for almost 70 per cent of local tax revenues. Each of the two other obligatory local taxes represents circa 10 per cent of the tax revenues at local governments. In case of tax on business activities the tax base is the annual

turnover. In accordance with vehicle tax, various tax rates are determined for different motor vehicle types. The base of tax on the increase of value of urban land is the margin between the values at acquisition and sales, so that the tax is independent from market prices. Furthermore, the base of tax on building works is the actual cost of building work, which requires planning or licence.

Local tax revenues are exclusively from income tax at Swedish local governments. Act on Income Tax (Inkomstskattelag 1999:1229) provides regulation for local income tax. Sweden use also the closed tax assessment method, since local governments are not allowed to levy other taxes, and in case of local income tax they can only choose their tax rate, which is levied on the central tax base as a surtax. The local tax rate varied between 29.19 and 34.70 per cent (Statistic Sweden, 2015b) depending on the residence of tax payers. The tax is levied on the monthly incomes of tax payers. More than 65 per cent of local revenues are from tax revenues, which accounted in 2014 for approximately 602 billion SEK. From this, 35 per cent is realized at local level and 65 per cent at county governments.

6.4 Problems

English local taxation system applies only one local tax, which is operating with the use of closed tax assessment method. The increase of local tax revenues can be achieved only by increasing the tax base, namely the size of band D. Immobile tax base ensures stable financial sources for local governments, eliminates risks from property value fluctuations, and makes tax revenues more calculable, furthermore, tax policies can be established orientated to local conditions. However, there can be large differences between tax rates at certain local governments, because tax rates depend on the expenditure side of local budgets. An important imperfection of local taxation system is that the valuation of properties is not refreshed, which does not encourage proper taxation which fits to financial status and solvency. It is also a problem that the scope of council tax includes only individuals, so local governments are not able to influence local economy, because they have no power to encourage local economic performance and they have no effect on location choices.

The most significant problem in German local taxation system is that in case of local property tax, properties are registered by taking property market prices in 1964 into account. The process needs to be refreshed urgently. Tax revenues from trade tax can follow economic fluctuations, and they show notable differences between certain municipalities. Shared taxes are stable local revenues sources, however, local governments have no effect on the amount of these revenues. Local excise and luxury taxes make the local tax system more diversified, but the assessment and administration of these taxes are relatively expensive and requires a lot of additional work.

Spanish local governments have a high degree of autonomy, still the base value of real estate tax is set by a central authority, which has no interest in applying proper, effective and reliable property values. The effort of local governments to change this procedure is understandable, because through their local knowledge they could establish more accurate values.

In Sweden local tax revenues can be easily proposed. Through local government financial equalisation, which means the balancing of incomes and costs, not even one part of the country is deprived of the national welfare, because it ensures that all local governments, irrespective of their tax base, have equal basic conditions for providing public services for their residents. Nonetheless, local governments are uninterested in increasing tax rates, since in this equalization system the surplus gets rearranged to other disadvantaged local authorities. Moreover, tax payers also reluctantly finance expenditures of other local governments from their own taxes.

7 Conclusions

Local taxes show wide variations in Europe. In addition to the tendency of economy and politics, historical and cultural development also have an effect on the formation of local tax systems. Local taxation systems can hardly be unified because of the dissimilarities of public administration systems and the sovereignty of countries.

The main conclusion of our examination is that both local taxes and government transfers have important roles to form and maintain the balance of vertical public finance. Not only local but regional governments are entitled to impose tax but their competences are limited, in general.

Due to immobile tax base, the revenues from property tax are constant sources for local governments. In reference to property taxation, property valuation procedure is a serious problem because it based on property values on decades before. It means that property tax is independent of incomes and inflation. The system requires refreshing or the methods need to be changed but it would be more expensive to be introduced and valorised annually. Revenues from property tax can be large enough if the tax burden is not only on individuals but on companies as well.

Instead or besides property tax, a lot of European countries apply several local taxes on mobile tax base. As a consequence, the local tax system is diversified in these countries, since tax revenues stem from several financial sources. Especially, taxes on business activities are an important segment of local tax revenues. In contrast to this fact the Scandinavian model presents an effective local tax system on incomes.

Finally, we have come to the conclusion that an 'ideal' local tax system requires a dominant type of tax extending it to a wide range of taxpayers to keep the principle of universality and equality but it requires some other taxes as well. In general, the local tax system can be more flexible and planning tax revenues is easier if local governments are allowed to choose the type of taxes and even their rates.

This research was partially supported by Pallas Athene Domus Scientiae Foundation. The views expressed are those of the author's (authors') and do not necessarily reflect the official opinion of Pallas Athene Domus Scientiae Foundation.

References

Bosch, N. – Durán, J. M. (2008). *Fiscal Federalism and Political Decentralization.* Cheltenham. Edward Elgar, p. 32.

Czakó, D. (2011). *Az Európai Unió adóharmonizációs folyamatának legfontosabb eredményei és néhány aktuális fejleménye*. EU Working Papers 3/2011. p. 99.

Department for Communities and Local Government (2015). *Local Government Financial Statistics England. No. 25.* London

Erdős, É. (2008). *Az adójogi harmonizáció problémái a helyi adózásban*. Sectio Juridica et Politica, 2008/1. pp. 305–324.

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

European Commission (2015). *Transparency and the fight against tax avoidance*, http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/company_tax/transparency/index_en.htm [accessed: 7.12.2

015]

Eurostat (2015). *Main national accounts tax aggregates*, http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/GOV_10A_TAXAG [accessed: 03.12.2015]

Kara, P. – Kökényesi, J. (2007). *Önkormányzati közigazgatás.* Közigazgatási Szakvizsga Jegyzet, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ, Budapest, pp. 13-14.

Kecső, G. (2015). *A helyi adók jellemzői és a működtetett helyi adók négy külföldi jogrendszerben*. MTA Law Working Papers 2015/2, Budapest.

OECD (1998). *Harmful Tax Competition - An Emerging Global Issue*, OECD Publications, France

OECD (2015). *Subnational Governments in OECD Countries: Key Data*, 2015 edition

OECD Statistics (2015a). *Fiscal decentralization database*, www.oecd.org/ctp/federalism/oecdfiscaldecentralisationdatabase.htm [accessed: 04.12.2015]

OECD Statistics (2015b). *Government at a Glance – 2015 edition*, http://stats.oecd.org/ [accessed: 5.12.2015]

Sanford, M. (2015). *Council tax: local referendums*, http://www.lgcplus.com/Journals/2013/05/22/v/r/j/SN05682.pdf [accessed: 3.12.2015]

Statistics Sweden (2015a). *Key figures*, http://www.statistikdatabasen.scb.se/ [accessed: 2.12.2015]

Statistics Sweden (2015b). *Public Finances*, http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Public-finances/ [accessed: 2.12.2015]

Swedish Association of Local Authorities and Regions (2015). *The Economy Report. On Swedish Municipal and County Council Finances*. 1st edition

Szamel, K. – Balázs, I. – Gajduschek, Gy. – Koi, Gy. (2011). *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása*. Complex, Budapest, p. 32.

Vigvári, A. (2011). *Önkormányzati pénzügyek - Hazai kihívások és nemzetközi példák.* ÁSZ tanulmány, Budapest http://www.asz.hu/tanulmanyok/2011/onkormanyzati-penzugyek-hazai-kihivasok-es-nemzetkozi-peldak/t348.pdf [accessed: 2.12.2015]

Acts of Law and other regulation

Act on Income Tax of Sweden (Inkomstskattelagen (1999:1229)
Act on Local Property Tax of Germany (Grundsteuergesetz)
Act on Local Taxes of Hungary (1990. évi C. törvény a helyi adókról)
Act on Local Government Finance 1992 (in England)
Act on Localism 2011 (in England)
Act on Local Taxes of Spain (Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, Real Decreto Legislativo 2/2004)
Act on Trade Tax of Germany (Gewerbesteuergesetz)
Act on Valuation of Germany (Bewertungsgesetz)
Basic Law of Germany (Grundgesetz)
European Charter of Local Self-Government. 1985, Strasbourg

Zaradenie krajín do kurzových systémov
Countries classification into the exchange rate arrangements

Peter Badura – Miroslav Kmeťko
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: badura.peter@gmail.com; mkmetko@yahoo.com

Abstract
A country classification into one of the exchange rate systems plays a major role in foreign transactions. It influences the possible changes in exchange rates, which in turn influences the selection of business partners from other countries, the volume of realized transactions, but also the way of hedging contract prices and eliminating the currency risks. Now there are 10 basic categories of exchange rate systems that can be divided into four main groups: hard pegs, soft pegs, floating and residual. Should a trading partner's country be included, for example, in a system of free floating exchange rate, all business partners know that exchange rate creation is left only to the market and the currency may considerably strengthen or weaken over time. So, if a company has any concerns, it is appropriate to eliminate the possible currency risks by a futures contract or in any other way. Interestingly, currently there is declining percentage of countries benefiting from the floating exchange rates which leave the creation of exchange rates on the market itself.

JEL classification: E42, F33, G28
Keywords: *exchange rate arrangements, central banks, foreign trade*

1 Úvod

Menová autorita každej krajiny (centrálna banka) súborom rôznych dohôd a pravidiel riadi domácu menu a jej výmenný kurz vo vzťahu k iným menám. Ide o tzv. kurzový systém alebo tiež kurzový režim. To, akým spôsobom pristupujú krajiny k riadeniu svojej meny, či krajina zasahuje do tvorby menového kurzu, alebo ho necháva len na trh, vplýva na rozhodnutie Medzinárodného menového fondu (IMF), do ktorého menového systému krajinu oficiálne zaradí. Od zvoleného systému menových kurzov závisí, či má centrálna banka možnosť národnú menu devalvovať alebo revalvovať, príp. či má možnosť, alebo za istých okolností povinnosť, národnú menu depreciovať alebo apreciovať. Zaradenie krajiny do niektorého z kurzových systémov hrá významnú úlohu pri uskutočňovaní zahraničných transakcií. Pre podnikateľskú sféru je to základná informácia o tom, aké prípadné zmeny výmenných kurzov môžu očakávať, čo následne ovplyvňuje výber obchodných partnerov z iných krajín, objem uskutočnených obchodov, ale napríklad i spôsob zaistenia sa proti menovému riziku.

1.1 Kurzové systémy

Na stránkach Medzinárodného menového fondu, v dokumente Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions (2014), možno nájsť aktuálnu klasifikáciu kurzových systémov (režimov). V súčasnosti je to 10 základných kategórií, ktoré možno rozdeliť do 4 hlavných skupín:

- hard pegs (pevne naviazané kurzy),
- soft pegs (ľahko naviazané kurzy),

- floating (plávajúce kurzy),
- residual (zvyšné kurzové systémy).

Nižšie uvádzame stručné charakteristiky jednotlivých kurzových systémov, pričom za ich názvami sú zároveň uvedené počty krajín, ktoré boli do nich zaradené k mesiacu apríl 2014.

Hard pegs (pevne naviazané kurzy)

1. *Kurzový systém bez vlastného zákonného platidla* – 13 krajín. V tomto kurzovom systéme mena jednej krajiny platí ako zákonné platidlo v inej krajine, alebo vo viacerých krajinách. Príkladom môže byť Panama, Ekvádor, Zimbabwe, kde sa platí americkým dolárom, alebo napríklad San Maríno či Čierna hora, kde sa platí eurom. Prijatie takéhoto menového režimu znamená prijatie podriadenosti voči monetárnym autoritám inej krajiny, alebo spoločenstva štátov. V prípade, ak zákonná mena posilňuje, alebo oslabuje, má to priamy vplyv na všetky štáty zaradené do daného kurzového systému. Tie tak nemajú napríklad možnosť rýchleho oslabenia vlastnej meny v prípade potreby.
2. *Kurzový systém menovej autority* – 12 krajín. Znamená bezvýhradný záväzok centrálnej banky krajiny vymeniť domácu menu za inú uvedenú menu pri fixne stanovenom kurze. Zväčša ide o stanovenie výmenného pomeru k niektorej zo svetových rezervných mien. Spolu s výmenným kurzom sú tiež stanovené obmedzenia a sankcie, aby bola vláda domácej krajiny nútená dodržiavať stanovený fixný kurz a plniť si svoje záväzky. Môže ísť napríklad o zabezpečenie dodržiavania pravidiel prostredníctvom jej zahraničných aktív. Tento systém mal pôvodne zefektívniť ekonomickú výmenu a uľahčiť hospodárske vzťahy medzi dominujúcou a podriadenou ekonomikou. Neskôr sa začal využívať aj na zmiernenie problémov v ekonomike a ľahšie prispôsobenie sa hospodárskym zmenám. Na rozdiel od prvého uvedeného kurzového systému si v tomto kurzovom režime krajiny ponechávajú vlastnú menu, ktorá je na vybranú svetovú rezervnú menu len naviazaná. Príkladom je bulharský lev, ktorý je aktuálne fixovaný na euro pri cene 1,9558 leva za jedno euro.

Soft pegs (ľahko naviazané kurzy)

3. *Tradične naviazaný kurzový systém* – 44 krajín. V tomto systéme krajina formálne (de jure) naviaže svoju menu na niektorú hlavnú menu, prípadne kôš mien, a to pri fixnom kurze. Spotový výmenný kurz (teda kurz, pri ktorom je možné kedykoľvek zameniť domácu a hlavnú menu na trhu) sa môže pohybovať v úzkom rozpätí, ktoré je stanovené na ± 1 % okolo fixného kurzu, a to najmenej počas 6 mesiacov. Ak je domáca mena naviazaná na kôš viacerých mien, ten býva tvorený z mien hlavných finančných a obchodných partnerov a zohľadňuje geografickú distribúciu uskutočnených obchodov, poskytnutých služieb a toku kapitálu do krajiny a von z nej. Menový kurz je udržiavaný prostredníctvom priamych intervencií na devízovom trhu, alebo prostredníctvom nepriamych intervencií (základná úroková sadzba, obmedzenia pri medzinárodnom obchode a pod.). Tento kurzový systém poskytuje krajine väčšiu voľnosť, ako je to v prípade prvých dvoch systémov (t. j. pevne naviazaných kurzov, tzv. „hard pegs“). Jednak tu má domáca mena možnosť malej oscilácie okolo stanoveného kurzu, krajina si môže voliť spôsoby intervencií na devízovom trhu, avšak tiež platí, že stanovený fixný kurz nie je neodvolateľný. Hoci nie pravidelne, skôr výnimočne, no predsa len sa môže meniť. Patrí tu napríklad Saudská Arábia alebo Venezuela.
4. *Stabilizovaný kurzový systém* – 21 krajín. Znamená kurzový systém, kde spotový výmenný kurz domácej meny ostáva v rozmedzí ± 1 % od stanovenej centrálnej parity oproti určenej mene, prípadne košu viacerých mien, pričom nie je plávajúci. Do systému môže byť zaradená mena krajiny, ktorá sa pohybuje v rozsahu maximálne 2 %, a to

najmenej počas 6 mesiacov. Stabilizovaný kurzový systém vyžaduje splnenie špecifických štatistických kritérií, a zároveň to, aby bola zabezpečená stabilita výmenného kurzu. Pre zaradenie do tohto systému však nie sú potrebné politické záväzky zo strany menových autorít. Takto sú naviazané meny krajín akými sú napríklad Irak, Libanon (na americký dolár) alebo Macedónsko (viazané na euro).

5. *Systém kĺzavých mien* – 2 krajiny. Aby bolo možné menový systém krajiny označiť za systém kĺzavých mien, vyžaduje si to oficiálne potvrdenie menových autorít krajiny (de jure). Mena krajiny sa mení vždy iba o malú fixnú mieru, zväčša v reakcii na zmeny vo vybraných kvantitatívnych indikátoroch. Mena posilňuje či oslabuje napríklad v súlade s oficiálne potvrdenou infláciou (tým je naviazaná na minulé udalosti) alebo napríklad v súlade s odhadovanou infláciou (naviazaná na budúcnosť). Tiež môže byť previazaná ako s infláciou dosiahnutou v domácej krajine, tak i krajinách hlavných obchodných partnerov. Presné pravidlá a parametre pre zmenu kurzu domácej meny sú verejné a ohlásené Medzinárodnému menovému fondu. Do tohto systému aktuálne patrí napríklad Nikaragua.
6. *Systém podobný kĺzavým menám* – 15 krajín. Aby bolo možné kurzový systém označiť takýmto spôsobom, musí minimálna a maximálna hodnota výmenného kurzu oscilovať v úzkom rozsahu 2 % (± 1 % od štatisticky sledovaného trendu), a to po dobu najmenej 6 mesiacov. Výmenný kurz pritom nesmie byť považovaný za plávajúci. Do tohto systému sú zaradené meny, pri ktorých sa výmenný kurz mení v súlade so štatisticky sledovaným trendom, a to minimálne v rozsahu ± 1 % ročne. Pokiaľ by sa kurz meny nezmenil o viac ako ± 1 % ročne, išlo by skôr o stabilizovaný kurzový systém (tzv. „stabilized arrangement“). Pri systéme podobnom kĺzavým menám dochádza k posilňovaniu alebo oslabovaniu kurzu meny spôsobom, ktorý by bolo možné najlepšie vystihnúť ako monotónny a kontinuálny. Do tohto systému je aktuálne zaradená napríklad Čína, Jamajka alebo Chorvátsko.
7. *Kurzový systém v rámci stanovených horizontálnych hraníc* – 1 krajina. Systém vyžaduje potvrdenie príslušných menových autorít krajiny. Kurz meny je udržiavaný v stanovenom rozsahu pre fluktuáciu okolo centrálnej parity, ktorý je však najmenej ± 1 % a viac. Tiež je určená spodná a horná hranica maximálneho a minimálneho kurzu meny. Patrí tu napríklad systém ERM, ktorý bol 1. januára 1999 nahradený systémom ERM II pre fluktuáciu kurzov mien s rozsahom väčším ako ± 1 %. Centrálna parita a rozsah hraníc pre povolenú fluktuáciu meny sú verejné a oficiálne oznámené Medzinárodnému menovému fondu. Dobre známym príkladom z minulosti môže byť účasť slovenskej koruny v systéme ERM II. Pri prechode slovenskej koruny bol 28. novembra 2006 stanovený fixný výmenný pomer na hodnote 38,4550 SKK za 1 EUR. Slovenská koruna bola pritom na euro viazaná pomerne voľne a okolo stanovenej parity mohla oscilovať až v rozsahu ± 15 %. Keďže dochádzalo k výraznému posilňovaniu domácej meny, od 19. marca 2007 bola nová parita stanovená na úrovni 35,4424 SKK za 1 EUR, čo bolo 8,5 % pod predchádzajúcim výmenným kurzom. Mena si aj naďalej zachovala možnosť oscilovať ±15 % okolo svojej novej parity. 28. mája 2008 bol opäť stanovený nový výmenný kurz, a to na úrovni 30,1260 SKK za 1 EUR, čo bola zároveň spodná hranica povoleného fluktuačného pásma. Táto menová parita sa napokon stala aj definitívnym výmenným kurzom slovenskej koruny voči euru.

Floating (plávajúce kurzy)

8. *Systém plávajúceho kurzu* – 36 krajín. Menový kurz zaradený do tohto systému je voľne ovplyvňovaný trhom, bez vopred predvídateľného smeru či rýchlosti zmeny kurzu meny. V tomto režime sú zásahy menových autorít povolené len v obmedzenom rozsahu, a to

v prípade, ak je nutné predísť či zamedziť prílišnej volatilite meny a tiež neželaným zmenám v menovom kurze. Cielená menová politika, to znamená zásahy hlavných menových autorít, ktoré by mali za cieľ udržiavať kurz meny na istej konkrétnej úrovni, však nie sú v súlade s týmto menovým systémom. To znamená, že meny, ktoré spĺňajú štatistické kritériá pre zaradenie do kurzového systému „stabilizovaný kurzový systém“ alebo „systém podobný kĺzavým menám“ tam ostávajú, kým sa nepreukáže, že ich stabilná úroveň (resp. rast či pokles) nie je dôsledkom priamych či nepriamych intervencií menových autorít. Pokiaľ kurz skutočne nie je ovplyvňovaný zámernými intervenciami menových autorít, kurzový systém krajiny spĺňa predpoklady na to, aby bol označený ako plávajúci. Kurz meny tak závisí najmä od samotného trhu. Zaradenie sa do tohto kurzového systému môže vyústiť do vyššej volatility meny, v závislosti od veľkosti šoku, ktorý zasiahne ekonomiku daného štátu. Do uvedeného systému patrí napríklad Maďarsko, Island, Srbsko, Turecko a pod.

9. *Systém voľne plávajúceho kurzu* – 29 krajín. Aby bolo možné krajinu zaradiť do tohto kurzového režimu, musia byť zásahy štátu na podporu či oslabenie meny len minimálne, uskutočnené len výnimočne, najmä vtedy, ak je nutné rýchlo zareagovať na neobvyklé podmienky na trhu. Menové autority nemôžu uskutočniť viac ako 3 takéto zásahy za posledných 6 mesiacov a žiadna z týchto intervencií nemôže trvať dlhšie ako 3 dni. Krajina musí na požiadanie dokázať, že toto pravidlo dodržiava. Ak nie je možné poskytnúť údaje, ktoré by to potvrdili, kurzový systém krajiny je z kategórie „voľne plávajúci“ preradený do kategórie „plávajúci“. Do tohto systému patrí napríklad Poľsko, Veľká Británia, USA, Kanada a pod.

Residual (zvyšné kurzové systémy)

10. *Ďalšie riadené kurzové systémy* – 18 krajín. Táto kategória bola vytvorená pre ostatné meny, ktoré nespĺňajú kritériá pre zaradenie do predchádzajúcich kurzových systémov. Môže k tomu dôjsť napríklad vtedy, ak krajina mení svoju menovú politiku príliš často. V súčasnosti je tam zaradený napríklad Irán alebo Sýria. Zaujímavosťou je tiež, že k mesiacu apríl 2014 tu bola zaradená aj Česká republika (kvôli cieleným zásahom centrálnej banky na oslabovanie koruny a následnému zvýšeniu miery inflácie).

1.2 Vplyv kurzových systémov na podniky

Pokiaľ je krajina obchodného partnera zaradená napríklad do systému voľne plávajúceho kurzu, podnik vie, že tvorba devízového kurzu je ponechaná na len na trhové sily a mena môže časom výrazne posilniť, ale aj oslabiť. V prípade akýchkoľvek obáv je vhodné sa proti jej posunu zabezpečiť uzatvorením kontraktu napríklad na termínovom trhu, prípadne aj iným spôsobom.

V tabuľke 1 je percentuálne vyjadrenie podielov krajín v rámci jednotlivých menových systémov. Údaje sú platné k 30. aprílu 2014. Percentá sa vzťahujú k celkovému počtu členov Medzinárodného menového fondu (IMF).

Tabuľka 1

Podiel krajín v rámci jednotlivých kurzových systémov (v %)

Kurzové systémy	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pevne naviazané kurzy	**12,2**	**12,2**	**13,2**	**13,2**	**13,2**	**13,1**	**13,1**
Bez vlastného zákonného platidla	5,3	5,3	6,3	6,8	6,8	6,8	6,8
Kurzový systém menovej autority	6,9	6,9	6,9	6,3	6,3	6,3	6,3
Ľahko naviazané kurzy	**39,9**	**34,6**	**39,7**	**43,2**	**39,5**	**42,9**	**43,5**
Tradične naviazaný kurzový systém	22,3	22,3	23,3	22,6	22,6	23,6	23,0

 ISBN 978-80-225-4280-7

Kurzové systémy	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stabilizovaný kurzový systém	12,8	6,9	12,7	12,1	8,4	9,9	11,0
Systém kĺzavých mien	2,7	2,7	1,6	1,6	1,6	1,0	1,0
Systém podobný kĺzavým menám	1,1	0,5	1,1	6,3	6,3	7,9	7,9
Stanovené horizontálne hranice	1,1	2,1	1,1	0,5	0,5	0,5	0,5
Plávajúce kurzy	**39,9**	**42,0**	**36,0**	**34,7**	**34,7**	**34,0**	**34,0**
Systém plávajúcich kurzov	20,2	24,5	20,1	18,9	18,4	18,3	18,8
Systém voľne plávajúcich kurzov	19,7	17,6	15,9	15,8	16,3	15,7	15,2
Zvyšné kurzové systémy	**8,0**	**11,2**	**11,1**	**8,9**	**12,6**	**9,9**	**9,4**
Zvyšné kurzové systémy	8,0	11,2	11,1	8,9	12,6	9,9	9,4

Zdroj: IMF – Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2014.

Z tabuľky možno vyčítať informáciu, že najviac krajín je zaradených do skupiny ľahko naviazaných kurzových systémov. V rámci tejto skupiny dominuje najmä tradične naviazaný kurzový systém.

Veľký počet krajín tiež využíva systém plávajúcich kurzov, ako aj systém voľne plávajúcich kurzov. Z uvedenej tabuľky vyplýva jedna možno prekvapujúca informácia, a to, že počet krajín používajúcich systém voľne plávajúcich kurzov percentuálne klesá hlavne v prospech systému podobnému kĺzavým menám.

3 Záver

Na základe predtým uvedeného je zrejmé, že krajiny používajú rôzne menové systémy. Niektoré sú vynútené realitou, iné zasa politikou, či už centrálnej banky alebo priamo vlády (ako menových autorít). Existujú tiež krajiny, ktoré majú problémy s riadením vlastnej meny, a v tomto prípade používajú inú menu ako svoje zákonné platidlo. Čím je krajina menšia, tým skôr je možné, že bude používať inú menu ako tú svoju. Významnú úlohu zohráva aj Medzinárodný menový fond, ktorý môže krajinu pri nedodržiavaní stanovených pravidiel preradiť do iného kurzového systému. To môže mať veľmi významný vplyv na podnikateľskú sféru a zahraničný obchod danej krajiny. Zároveň platí, že meny, ktoré sú výrazne riadené vládnou mocou, sú na finančnom trhu menej obchodované, pretože sú s tým väčšinou spojené ďalšie reštrikcie pre bežné obchodovanie. Zaujímavá je aj skutočnosť, že klesá percentuálny podiel krajín využívajúcich plávajúce kurzy, kedy nechávajú tvorbu kurzov na samotný trh. Aktuálne by sa v danej skupine dal skôr predpokladať ich nárast. Súvisí to pravdepodobne s prehláseniami vlád krajín a tiež s cielenými zásahmi centrálnych bánk, kedy pred voľne plávajúcimi menovými kurzami dávajú oficiálne prednosť slabšej domácej mene a podpore exportu (viď. koruna v Českej republike a v Dánsku).

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0042/13 s názvom Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR

Použitá literatúra (References)

Bikár, M. – Polednáková, A. (2012). Globálny vývoj ekonomiky a trendy na finančných trhoch. *Trendy ekonomiky a manažmentu.* Vol. 6, Issue 10, pp. 9–20. ISSN 1802-8527, 2012.

Bikár, M. (2015). Vplyv menových politík centrálnych bánk na finančné trhy a výkonnosť ekonomík. In *Podnikové financie vo vede a praxi: zborník vedeckých statí.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, pp. 184–193. ISBN 978-80-225-4093-3.

Hrvoľová, B. – Badura, P. – Marková, J. (2015). *Analýza finančných trhov.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-948-9.

IMF. (2014). *Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2014.* http://www.imf.org/external/pubs/nft/2014/areaers/ar2014.pdf, [accessed 21.9.2015].

Markovič, P. (2013). Futurita na menu. *Dane a účtovníctvo v praxi: mesačník plný informácií z oblasti daní, práva a účtovníctva.* Vol. 18, Issue 5, pp. 40–44. ISSN 1335-7034, 2013.

Uramová, M. – Lacová, Ž. – Hronec, M. (2010). *Makroekonómia I.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-557-0043-4.

Trh drahých kovov ako forma diverzifikácie investícií
Precious metals market as a form of investments diversification

Peter Badura – Katarína Vavrová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: badura.peter@gmail.com; vavrova@euba.sk

Abstract
Gold and other precious metals are a form of financial investments and are considered being an inevitable part of a well-diversified portfolio. In this article we have analyzed the prices of selected precious metals during the last economic crisis, their degree of correlation with S&P 500 stock index, as well as the price volatility of individual precious metals. Our aim was to verify the claim that precious metals are a suitable form of risk diversification in uncertain times. We concluded that despite gold is considered being the best precious metal for investments during crisis, platinum, compared to other precious metals, appears to be even better option for investment and risk diversification. It has a slightly negative correlation with the stock market and the lowest volatility rate. The platinum price volatility was even lower than was the case with the stock index S&P 500, which makes it a safe haven for investments in uncertain times.

JEL classification: G11, G13, G15
Keywords: *precious metals, economic crisis, S&P500*

1 Úvod

Trh drahých kovov si zaslúži pozornosť finančného manažéra podniku z viacerých dôvodov. Investorom ponúka zaujímavé možnosti, jednak v časoch ekonomických recesií, vojenských konfliktov a zvýšeného geopolitického napätia, ako aj v časoch, keď je trh pokojný a žiadny konflikt nehrozí. V radikálne zmenenom investičnom prostredí nie je jednoduché nájsť pomerne bezpečné investičné možnosti, preto sa veľká časť investorov stále častejšie zaoberá možnosťami, výhodami a rizikami nákupu drahých kovov, a to najmä investičného zlata. Spoločnosti zvažujú komplexne z hľadiska zhodnotenia efektívneho pomeru úsilia (práce) a rizika, poprípade daní, ako naložiť s týmto investičným fenoménom. Zlato je možné označiť za dobrovoľne uznávanú globálnu menu, jeho nové zdroje sú stále vzácnejšie a ťažobné náklady na jednotku zlata rastú. Dlhodobo tiež ostáva symbolom významného spoločenského postavenia. Vzhľadom na tieto skutočnosti, zo všetkých drahých kovov najmä zlato nestráca svoju funkciu uchovávateľa hodnôt. Dodnes tvorí súčasť menových rezerv mnohých štátov, čo má rozhodne svoje opodstatnenie. V prípade, že sa platobná bilancia krajiny vyvíja nepriaznivo, možno ho predať, a získať tak potrebné finančné prostriedky na jej vyrovnanie.

Zlato a iné drahé kovy možno kedykoľvek využiť ako jednu z foriem finančných investícií, a to najmä ako súčasť vhodne diverzifikovaného portfólia. Naviac, drahé kovy, a zlato osobitne, sú finančné nástroje, ktoré sú likvidné v akejkoľvek časti sveta. Cieľom nášho článku je, na základe analýzy vývoja cien drahých kovov počas poslednej hospodárskej krízy, ich volatility, ako aj miery ich korelácie s akciovým indexom S&P500, overiť tvrdenie,

že drahé kovy sú v období značnej neistoty vhodnou formou diverzifikácie rizika pri investovaní.

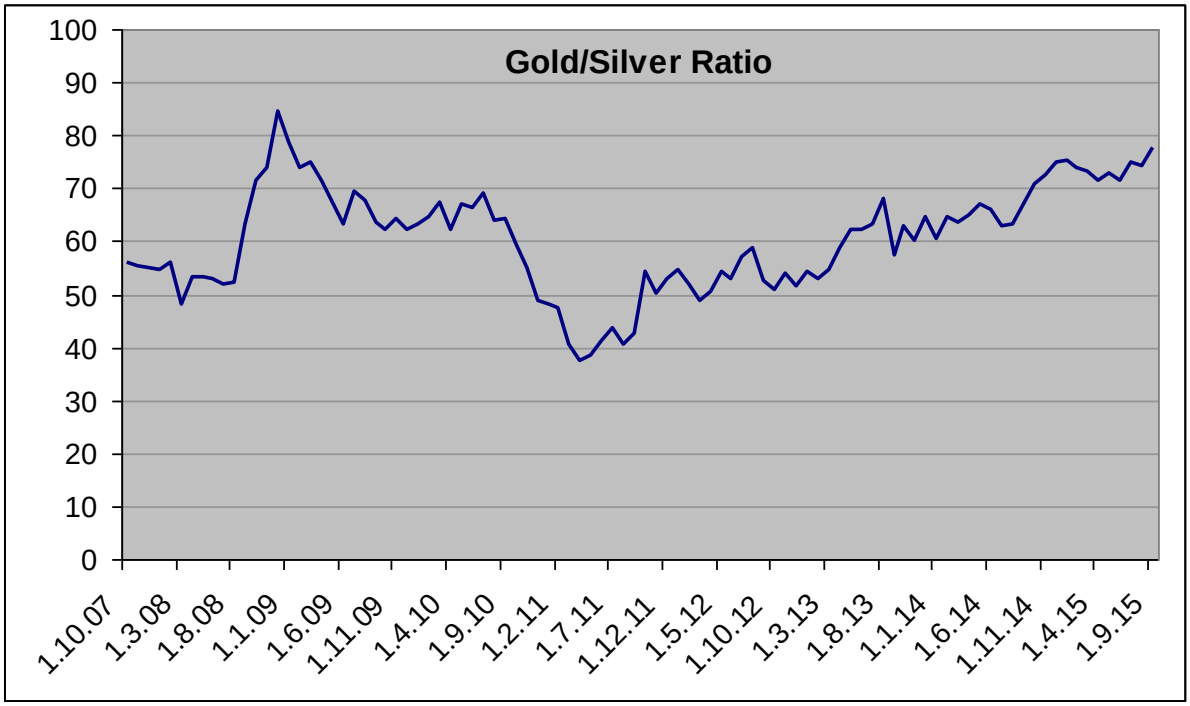
Podľa zákona NR SR č. 94/2013 Z. z. o puncovníctve a skúšaní drahých kovov (puncový zákon) a o zmene niektorých zákonov, sa za drahé kovy považujú: zlato, striebro, platina, paládium, irídium, ródium, ruténium a osmium. Za účelom investovania sa však takmer výlučne využíva len zlato, striebro, platina a paládium, na ktoré sa bližšie zameriame v našom článku.

1.1 Vzájomný pomer cien zlata a striebra (G/S ratio)

Ceny drahých kovov na finančných trhoch sa samozrejme menia, a to veľmi výrazným spôsobom. Medzi investormi je často sledované tzv. Gold Silver ratio, alebo tiež skrátene G/S ratio. Ide o vzájomný pomer cien zlata a striebra, na základe ktorého sa investori snažia odhadnúť, či nie je aktuálna cena zlata nastavená až príliš vysoko. Cena zlata môže stúpať v obdobiach zvýšenej neistoty, akými sú napríklad hospodárske krízy alebo vojny. Napríklad počas druhej svetovej vojny bola cena zlata oproti cene striebra až 100-násobne vyššia. Z uvedeného dôvodu je zaujímavé sledovať vzájomný pomer ich cien počas poslednej hospodárskej krízy – t. j. od začiatku pádu akciových trhov, ktorého počiatok bol v októbri 2007, až po súčasnosť (Obrázok 1).

Obrázok 1

Vzájomné pomery cien zlata a striebra od októbra 2007 po september 2015



Zdroj: vlastný výskum

Ako možno vyčítať z grafu, na začiatku pádu akciových trhov bolo G/S ratio na úrovni, pri ktorej bolo zlato približne 56-krát drahšie ako striebro. Počas krízy však došlo k niekoľkým zaujímavým zvratom. Najvyšší zaznamenaný pomer G/S ratio bol v decembri 2008, kedy cena zlata dosiahla 85-násobok ceny striebra. Tento vrchol akoby predznamenával obrat trendu na akciovom trhu (k zastaveniu pádu akciového indexu S&P500 a jeho zmeny na rastúci trend došlo v marci 2009, teda len o 3 mesiace neskôr). Naopak, najnižší pomer G/S ratio bol zaznamenaný v apríli 2011, a to na úrovni 37-násobku. V súčasnosti, k septembru 2015, je vzájomný pomer cien zlata a striebra približne na úrovni ich 78-násobku, čo je

prekvapivo vysoká hodnota. Zaujímavý je najmä trend, ktorý pretrváva dlhšie ako posledné štyri roky. Cena zlata oproti cene striebra vytrvalo rastie a postupne sa blíži aj k maximu dosiahnutému v sledovanom období – a to i napriek tomu, že striebro sa veľmi intenzívne využíva napríklad vo fotografickom priemysle a v medicínskej praxi, ako prísada do liekov.

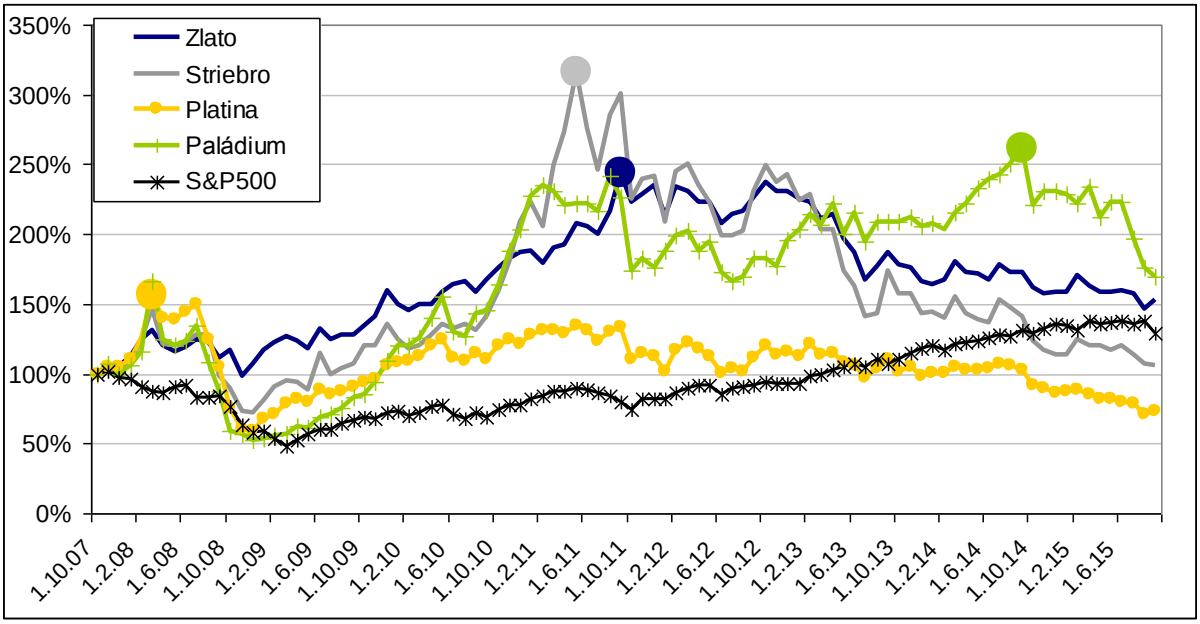
1.2 Ceny drahých kovov a akciový index S&P500

Nižšie je zobrazený vzťah ceny zlata, striebra, platiny a paládia (ako reprezentantov trhu drahých kovov) a hodnôt indexu S&P500 (ako reprezentanta akciového trhu) v jednom spoločnom grafe, a to za posledných 8 rokov (október 2007 – september 2015). Ako počiatočný bod pre porovnávanie bol zvolený október 2007, kedy index S&P500 dosiahol svoje predkrízové maximá. Po vypuknutí krízy klesol index S&P500 o viac ako 50 %. V súčasnosti, k septembru 2015, je opäť nad vtedajšími maximálnymi hodnotami.

Obrázok 2 znázorňuje, ako reagovali ceny drahých kovov počas samotnej krízy. Cena drahého kovu, dosiahnutá na londýnskom trhu v deň 1. októbra 2007 doobeda, je základnou hodnotou na úrovni 100 %, a všetky jej nasledovné nárasty a poklesy sú porovnávané s ňou. Kvôli rozsahu údajov a možnosti ich zakreslenia do grafu v ňom nie sú vykreslené denné, ale mesačné hodnoty. Od začiatku pádu akciových trhov (október 2007) po súčasnosť (september 2015) prešlo presne 8 rokov, preto je v grafe zobrazených posledných 96 hodnôt (vždy k prvému obchodnému dňu v danom mesiaci). Rovnako to platí pre index S&P 500.

Obrázok 2

Ceny vzácnych kovov a S&P500 v sledovanom období január 2007 až september 2015



Zdroj: vlastný výskum

Vzhľadom na lepšiu identifikáciu jednotlivých drahých kovov, boli v grafe odlíšené špecifickými značkami (tie sú vysvetlené v legende grafu) a rovnako boli vyznačené maximálne úrovne, ktoré ich ceny v sledovanom období dosiahli.

Cena zlata zaznamenala svoj vrchol v roku 2011 a odvtedy postupne klesá. Od vypuknutia krízy dokázala vystúpiť maximálne na 2,4-násobok svojej ceny. V súčasnosti je na úrovni 1,5-násobku, v porovnaní s počiatočnou cenou, ktorá je na úrovni 1,0 (alebo tiež 100 %).

Ešte vyšší vzrast ceny, ako zlato, zaznamenalo striebro. Výrazný rast nastal najmä v neskorších fázach krízy, v roku 2011, vtedy však rástli už aj samotné hodnoty indexu S&P500 (rástli teda už i ceny akcií na akciovom trhu). Striebro dokázalo vzrásť až na 3,2-

násobok vstupnej ceny, no odvtedy vytrvalo klesá. A to dokonca výraznejšie ako zlato. V súčasnosti je na úrovni 1,1-násobku svojej predkrízovej úrovne.

Cena platiny sa ukazuje byť pomerne stabilná. Počas krízy jej cena vzrástla najmä na samotnom začiatku, kedy vystúpila na 1,6-násobok. Odvtedy toto maximum neprekonala, práve naopak, vzápätí prišlo k veľmi rýchlej korekcii, kedy cena klesla na úroveň približne 0,6-násobku počiatočnej úrovne. V súčasnosti je na úrovni 0,7-násobku počiatočnej ceny.

Paládium za posledných 8 rokov vykazuje tiež veľmi zaujímavé výsledky. Počas krízy, podobne ako striebro či platina, zaznamenalo najskôr prudký rast na 1,5-násobok, potom korekciu ceny na 0,5-násobok predkrízovej úrovne. Od začiatku roku 2009, kedy sa situácia na akciovom trhu zmenila a index S&P500 začal rásť, začalo rásť i paládium. Vzrástlo dokonca až na 2,6-násobok svojej pôvodnej ceny. Nárast je síce o niečo menší ako pri striebre, ale na rozdiel od neho cena paládia neklesala tak výrazne ako cena striebra. V súčasnosti je na úrovni 1,7-násobku svojej počiatočnej hodnoty.

Na základe uvedeného grafu možno konštatovať, že na začiatku pádu akciových trhov došlo k výberu investícií z akciových trhov a ich presunu do bezpečných aktív – v tomto prípade drahých kovov. Je to vidieť na samotnom začiatku grafu, kedy došlo k prudkému nárastu cien všetkých analyzovaných drahých kovov. Následne, s tým, ako sa pád akciového trhu prehlboval a kríza prepukla naplno, došlo k tomu, že investori začali vyberať finančné prostriedky aj z trhu drahých kovov a presúvať ich do iných aktív (pravdepodobne išlo najmä o štátne dlhopisy). K opätovnému rastu cien drahých kovov začalo dochádzať tesne pred obratom trendu na akciovom trhu a ich ceny rástli pomerne dlho a stabilne. Svoje investície z trhu drahých kovov začali investori sťahovať najmä v období, kedy už bol vykázaný dlhodobejší a stabilný rast na akciovom trhu, čo im dodalo istotu, že akcie sú už z najhoršieho vonku a opäť môžu byť pomerne bezpečnou a ziskovou investíciou.

Tabuľka 1 zobrazuje dosiahnuté maximá, minimá, aktuálnu cenu – v porovnaní s ich predkrízovými hodnotami a volatilitu daného drahého kovu resp. akciového indexu (meranú smerodajnou odchýlkou percentuálnych nárastov či poklesov oproti báze, ktorou bol október 2007 – počiatok pádu akciového trhu). Uvedená analýza, rovnako ako tomu bolo v predchádzajúcom prípade, je založená na skúmaní mesačných cien (cena prvého obchodného dňa v mesiaci, spolu 96 cien za posledných 8 rokov).

Tabuľka 1

Maximálny nárast a pokles cien drahých kovov a indexu S&P500 a ich volatilita

	Zlato	**Striebro**	**Platina**	**Paládium**	**S&P500**
Maximum	243,61 %	316,59 %	156,44 %	261,21 %	138,06 %
Minimum	98,49 %	71,94 %	59,48 %	52,01 %	47,77 %
Aktuálna cena (09/15)	153,22 %	106,57 %	72,94 %	169,25 %	128,99 %
Smerodajná odchýlka	38,61 %	57,63 %	19,36 %	58,24 %	23,73 %

Zdroj: Vlastný výskum

Údaje zobrazujú dosiahnuté minimá a maximá v cenách jednotlivých drahých kovov. Najväčší nárast ceny bol pri striebre (316,59 %), najmenší pri platine (156,44 %). Najväčší prepad, a to ešte na začiatku krízy, zaznamenalo paládium, ktoré kleslo až na 52,01 % svojej predkrízovej ceny. Ku koncu analyzovaného obdobia podobne hlboko kleslo i striebro, ktoré postupne stratilo všetky svoje zisky zaznamenané počas krízy a k septembru 2015 sa nachádza iba tesne nad počiatočnou, predkrízovou úrovňou (106,57 %).

Smerodajná odchýlka potvrdzuje vysokú volatilitu analyzovaných cien počas krízy (odchýlka bola počítaná z percentuálnych, teda nie absolútnych, nárastov a poklesov cien,

preto nebolo nutné použiť variačný koeficient). Najvolatilnejšími aktívami bolo už skôr spomínané striebro a paládium, zatiaľ čo najmenšiu volatilitu vykázali ceny platiny. Tá mala dokonca menšiu volatilitu ako mal akciový index S&P500, čo je prekvapujúce zistenie.

V tabuľke 2 nižšie sú uvedené vzájomné korelácie medzi jednotlivými kovmi navzájom, ako i korelácie s indexom S&P500, ako reprezentantom akciového trhu. Korelácie boli opäť založené na analýze 96 mesačných cien (pri porovnaní s koreláciami založenými na denných cenách bola odchýlka maximálne na úrovni 0,02, čo znamená, že výsledky by boli takmer identické).

Tabuľka 2
Vzájomné korelácie drahých kovov a akciového indexu S&P 500 2007-2015

	Zlato	**Striebro**	**Platina**	**Paládium**	**S&P 500**
Zlato		0,89	0,36	0,68	0,17
Striebro	0,89		0,60	0,57	-0,02
Platina	0,36	0,60		0,31	-0,11
Paládium	0,68	0,57	0,31		0,73
S&P 500	0,17	-0,02	-0,11	0,73	

Zdroj: Vlastný výskum

Čo sa týka vzájomnej korelácie, zlato a striebro mali počas krízy značne podobný vývoj a korelácia medzi ich cenami bola na vysokej úrovni (0,89), zatiaľ čo s akciovým trhom nemajú žiadnu významnú koreláciu. Pri zlate je korelácia 0,17 bodov a pri striebre negatívnych - 0,02 bodov. Platina taktiež koreluje s akciovým trhom nevýznamne a mierne negatívne (- 0,11), zatiaľ čo paládium s akciovým trhom koreluje pomerne významne (0,73).

3 Záver

Pre investora či finančného manažéra podniku z nášho článku vyplýva niekoľko veľmi zaujímavých poznatkov. Ak by bolo jeho zámerom diverzifikovať svoje portfólio a z drahých kovov by hľadal takú možnosť, ktorá má s akciovým trhom čo najmenšiu (prípadne až mierne negatívnu) koreláciu, bola by to platina. Ďalšou možnosťou by bolo striebro, to je však podstatne volatilnejšie (smerodajná odchýlka striebra je na úrovni 57,63 %, zatiaľ čo smerodajná odchýlka cien platiny je len 19,36 %). Zlato taktiež vykazuje nezávislý vývoj cien od akciového trhu, no podobne ako pri striebre vykazuje vysokú smerodajnú odchýlku na úrovni 38,61 %, čo znamená, že investícia doň je pomerne riziková – aj keď menej ako tomu bolo v prípade striebra. Paládium by ako možnosť pre diverzifikáciu portfólia nebola vhodná voľba, pretože má s akciovým trhom najvyššiu mieru korelácie cien. Platina sa tak zo všetkých porovnávaných drahých kovov javí ako najzaujímavejšia možnosť pre investovanie a diverzifikáciu rizika – má mierne negatívnu koreláciu s akciovým trhom a najnižšiu mieru volatility cien – tá je dokonca nižšia, ako tomu bolo v prípade akciového indexu, čo z nej robí bezpečný prístav pre investície v časoch hospodárskej krízy.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0004/13 s názvom Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku a projektu KEGA MŠ SR n. 041EU-4/2015 s názvom Nové trendy v zefektívňovaní daňovej správy v rámci štátov EÚ.

Použitá literatúra (References)

Bikár, M. – Polednáková, A. (2012). Globálny vývoj ekonomiky a trendy na finančných trhoch. *Trendy ekonomiky a manažmentu.* Vol. 6, Issue 10, pp. 9-20. ISSN 1802-8527, 2012.

Hrvoľová, B. – Badura, P. – Marková, J. (2015). *Analýza finančných trhov.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-948-9.

Kmeťko, M. (2009). Index, ktorý môže predpovedať budúcnosť. Ako zistiť koniec recesie a začiatok rastu akciových trhov. *Investor: financie & investície & poradenstvo.* Vol. 10, Issue 4, pp. 26-27. ISSN 1335-8235.

Miková, O. – Bikár, M. – Kmeťko, M. (2009). *Finančné investície.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2729-3.

Moravčíková, E. (2012). Shares selection 2. *Acta Moraviae: scientific journal for economics, management and informatics.* Vol. 4, Issue 8, pp. 99-101. ISSN 1803-7607.

Moravčíková, E. – Škriniar, P. (2012). Ukazovatele vhodné na sledovanie pri výbere akciových titulov. *Acta Moraviae: scientific journal for economics, management and informatics.* Vol 4, Issue 7, pp. 119-123. ISSN 1803-7607.

Polednáková, A. – Bikár, M. – Kmeťko, M. (2006). *Medzinárodný finančný manažment.* Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 80-8078-100-1.

Ponecová, G. (2011). Zlato – bezpečný prístav? In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2011 : recenzovaný zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave: 29. 9. 2011 FPM EU v Bratislave* Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, pp. 1–8. 2011. ISBN 978-80-225-3253-2.

Škriniar, P. (2011). Kríza zvyšuje záujem o akciové trhy: obchodníci sa tešia rastúcemu počtu klientov, no je to iba dočasné. *Investor: financie & investície & poradenstvo.* Vol. 12, Issue 10, pp. 10–11. ISSN 1335-8235.

Zákon NR SR č. 94/2013 Z. z. o puncovníctve a skúšaní drahých kovov (puncový zákon).

VZNIK A VÝVOJ DRUŽSTEVNÍCTVA NA SLOVENSKU
ORIGIN AND DEVELOPMENT OF COOPERATIVE SYSTEM IN SLOVAKIA

Adam Bartoš - interný doktorand
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: adam.bartos@euba.sk

Abstract
In Slovakia the association called "Spolok gazdovský" was established on 9 February 1845 and it was the first credit cooperative in the world. It was also the first cooperative in Europe. It was not only a traditional society, which that time occurred in Slovakia, although it was a predecessor of cooperatives in the form, in which we know them until today. Samuel Jurkovic cooperative had very specific objectives and principles, under which it worked almost six years. Along with that community began to emerge associations of other purposes, but with the same principles. The establishment of these entities led a particular social and political situation and their emergence was only a reaction to the consequences of the changes that occurred that time. The aim of this work is to examine the circumstances and reasons that led to the creation of cooperatives in Slovakia.

JEL classification: M21, M29
Keywords: *business economics, cooperatives, Slovakia,*

1. Úvod

K prvému zhmotneniu myšlienky družstevníctva v takmer takej podobe, v akej ho poznáme dnes, prišlo v Rochdale, v roku 1844. Išlo o „Rochdale Society Equitable Pioneers", čiže o Rochdalský spolok poctivých pionierov, ktorý bol založený tkáčmi. Ich hlavným zameraním bolo zriadenie prevádzok, ktoré ponúkali potraviny a iný spotrebný tovar za výhodnejšie ceny pre svojich členov. Neskôr sa ich činnosť rozšírila aj na zvýšenie zamestnanosti, riešenie bytovej otázky a podporu svojich členov venujúcich sa remeslu. Obdobne, aj Spolok gazdovský, prvé družstvo na Slovensku, malo medzi svojimi hlavnými zásadami a cieľmi stanovenú podporu členov z hospodárskej a sociálnej stránky. Vzniklo ako reakcia na spoločenskú a politickú situáciu na Slovensku a ponúkala riešenia na pozdvihnutie vzdelanostnej a sociálnej úrovne svojich členov.

2. Predchodcovia prvých družstiev

Hlavným cieľom družstiev by nemalo byť dosahovanie zisku, ale vzájomná pomoc medzi jednotlivými členmi. Tieto snahy už možno pozorovať pri prvých spoločenstvách, ktorými boli bratstvá a cechy.

Úlohou bratstiev bola dobročinnosť, šírenie náboženstva a pomoc chudobnému obyvateľstvu. Spočiatku nezahŕňali peňažnú pomoc, ale postupne si bratstvá zriaďovali

pokladnice, z ktorých boli vyplácané príspevky členom bratstva, napríklad baníkov, v prípade choroby, či úmrtia.

Rozvinutejšou formou bratstiev boli cechy, v ktoré nezriedka fungovali na vypracovaných pravidlách, tzv. artikulách. Zahŕňali povinnosti a práva členov, výšky pokút, reguláciu platu, predajné ceny vyrobených výrobkov, či poskytovaných služieb. Čiastočnú paralelu s družstvom možno pozorovať aj v hierarchii v rámci cechu. Na jeho čele bol cechmajster, ktorého úlohou bolo presadzovanie záujmov, zastupovanie spolku navonok, riadenie jeho činnosť a dozeranie na členov. Ďalšou podobnosťou sú cechové schôdze, kde sa rozhodovalo o smerovaní a činnosti týchto spolkov. Nezaostávala ani charitatívna, či sociálna pomoc medzi členmi. Boli charakteristické najmä dobrou vnútornou organizáciou a dodržiavaním prísnej disciplíny. Cechy zakladali neskôr aj zemania a mešťania. Stávali sa tak dôležitou súčasťou spoločenského a hospodárskeho života.

Výrazný podiel na vzniku spolkov mal Tereziársky urbár. Toho času platil v Uhorsku poddaný daň iba z tej pôdy, ktorú mal k dispozícii. Zemepáni vyrubovali dávky od poddaných a ich povinnosti stanovovali individuálne a to bez ohľadu na rozsah poddanskej usadlosti. Základom tejto reformy bolo uvedenie dávok a povinností poddaného voči svojmu zemepánovi do určitého vzťahu odvíjajúceho sa od rozsahu pôdy, ktorú užíval. Túto pôdu delil urbár na intravilán a extravilán. Reforma napríklad stanovovala počet dní, ktoré je poddaný povinný odpracovať na panskom a ďalšie povinnosti poddaného. Alebo štyri usadlosti spolu mali povinnosť zabezpečiť svojmu zemepánovi dvojdňovú dlhú „furmanku“. Tu začali vznikať prvé urbárske spoločenstvá, ktoré mali stanovenú hospodársku a organizačnú štruktúru. Spolu so svojpomocnými a hospodárskymi spolkami mali spoločné znaky, napríklad dobrovoľnosť, vlastné stanovy, vzájomná pomoc a rovnosť. Tiež mali snahu o napredovanie z hospodárskeho hľadiska a o sociálnu podporu svojich členov. Urbárska reforma znamenala pre poddaných v konečnom dôsledku zvýšenie daní, ktoré museli odvádzať svojmu zemepánovi.

Postupne vznikali napríklad aj nákupné spolky, ktorých cieľom bolo zabezpečiť výhodnejší nákup surovín pre svojich členov, ktorí ho ďalej spracúvali. Na Gemeri bolo založené nákupné združenie Spolok brdárov, zameriavajúce sa na výrobu bŕd. Vybraní členovia chodili výhodnejšie nakupovať trstinu z peňazí, ktoré vyzbierali od jednotlivých členov. Takto sa im podarilo obstarať materiál za výhodnejšiu cenu. Svoje výrobky však predávali samostatne. Okrem tejto činnosti dbal aj na čestný život svojich členov. Organizovali tiež výkup prebytočných produktov, ktoré mohli vďaka činnosti spolku predať výhodnejšie.

Začali sa objavovať úsilia, ktoré vychádzali z dvorských kruhov s cieľom pozdvihnúť úroveň poľnohospodárstva. Túto potrebu chápal aj Samuel Tešedík, zakladateľ poľnohospodárskej školy, kde učil poľnohospodárov novým technikám, najmä z oblasti ovocinárstva. Tie získaval nielen zo štúdia, kde pochopil nutnosť vzdelávania našich roľníkov, ale aj zo študijných pobytov v zahraničí. Vnímal výrazné rozdiely v porovnaní s rozvinutými západnými krajinami a nepriaznivým stavom na Slovensku. Bol výrazne ovplyvnený najmä názorom J. A. Komenského, ktorý hlásal potrebu vzdelávania občanov. Študentom, medzi ktorých patrili aj učitelia, poskytovala škola teoretickú a praktickú prípravu. Absolventi potom začali zakladať rôzne ovocinárske spolky, ktoré organizovali výstavy. Spolok im tiež umožňoval lacnejší prístup ku kvalitným sadeniciam.

Už v tejto dobe je možné pozorovať zakladanie spolkov, ktorých hlavnou výhodou bolo výhodnejšie postavenie vo vyjednávacej pozícii (napríklad pri nákupe surovín), čo malo prospech pre všetkých členov. Primárnym cieľom spolku nebol zisk ale orientácia na rozvoj a zlepšenie situácie jednotlivca – člena.

3. Spoločenské podmienky a situácia v období vzniku Spolku gazdovského

Úroveň priemyselnej výroby na Slovensku v danom období vzrástla. Slovensko naďalej ostávalo najpriemyselnejšou časťou Uhorska. Práve tu sa koncentrovala výroba surového železa, ťažba nerastných surovín. Väčšina sklární, papierní a rozvinutá kožiarska prvovýroba bola práve na tomto území. Aj v poľnohospodárstve, oblasti, ktorá už v tom čase mala na Slovensku veľkú tradíciu, malo Slovensko prevahu, konkrétne v cukrovarníctve, či varení piva. Napriek tomu však Slovensko zaostávalo v porovnaní s českými a rakúskymi krajinami.

V Anglicku začala už v polovici 18. storočia priemyselná revolúcia. Predchádzalo jej vynájdenie nových typov pracovných strojov, ktoré nahradili prácu robotníkov najmä v textilnom priemysle. Dôležitým medzníkom bolo vynájdenie a postupné zdokonaľovanie parného stroja. Priemyselná revolúcia spôsobila tiež posilnenie pozície buržoázie a najmä presun obyvateľstva z vidieka do priemyselných miest. V tom čase dochádza u nás k modernizácii odvetví ako železiarstvo, textilný priemysel, papiernictvo, čo môže byť dôsledkom prenikajúceho vplyvu priemyselnej revolúcie zo západných krajín.

Sociálne a ekonomické zmeny, ktoré v Anglicku a iných západných krajinách priniesla priemyselná revolúcia sa v Uhorsku a na našom území prejavili len vo veľmi malej miere. Príčinou mohlo byť primárne poľnohospodárske zameranie nášho kraja. Pred revolúciou bolo v Uhorsku registrovaných 10 parných strojov. Na Slovensku boli však len tri. Rozvoju tiež bránila nedostatočná železničná infraštruktúra. V rámci celého Uhorska bolo v tom čase 242 km železníc, z toho na Slovensku len 82 km. Rozvoju podnikania a priemyslu bránil tiež nedostatok kapitálu, obmedzenia cechov v oblasti výroby, clá, mýta, nevhodný stav cestnej infraštruktúry. Slovensku v tom čase tiež chýbali odborníci.

Významnou osobnosťou tohto obdobia boli štúrovci. Počas svojich štúdii v Uhorsku, ale najmä v zahraničí – v nemeckom meste Halle, si stále viac všímali prehlbujúce sa rozdiely medzi západom a Uhorskom a postavením Slovákov. Uvedomovali si ich nie celkom pozitívne vyhliadky do budúcnosti pri zotrvaní vo vtedajšej situácii. V rámci svojho štúdia nadobúdali poznatky, ktoré boli odhodlaní využiť na pozdvihnutie slovenského národa. Hlavným cieľom pre Ľudovíta Štúra a pre štúrovcov všeobecne, bolo zlepšiť hospodársku situáciu Slovákov. S veľkým odhodlaním sa preto pustili do vzdelávania prostého ľudu, a to od základov. Dedinskí učitelia, vlastenci, ale aj kňazi zakladali školy a rôzne vzdelávacie inštitúcie, spolky, na podporu vzdelanosti. Bezplatne vzdelávali mládež, remeselníkov ale aj starších obyvateľov.

Práve v tomto období začal aktívnejšie propagovať svoju činnosť Daniel Lichard, ktorého hlavnou oblasťou vzdelávania a propagovania bolo poľnohospodárstvo. Po návrate z Viedne, kde toho času pôsobil ako redaktor Slovenských novín začal šíriť myšlienku družstevníctva. Vydával vlastné časopisy, kalendáre, uverejnil vyše 10 000 článkov, ktoré obsahovali články propagujúce a objasňujúce potrebu rozšírenia si poznatkov, ktorých cieľom malo byť povznesenie slovenského ľudu. Významne propagoval obilnice a vzájomné pomocnice. Vzájomné pomocnice predstavovali spolky hospodárov, remeselníkov a iných ľudí, ktorí nedisponovali dostatkom majetku. Tí každý týždeň alebo každé dva týždne prispievali do spoločnej pokladnice spolku, z ktorej sa potom poskytovali pôžičky pre členov na rozdiel od sporiteľnice. To predstavuje hlavnú odlišnosť medzi pomocnicou a sporiteľnicou. Kým z pomocnica poskytovala pôžičky len pre svojich členov, pokladnica sporiteľnice poskytovala pôžičky aj pre nečlenov. Zakladanie úverových družstiev neskôr podporovali významní dejatelia, napríklad Ján Francisci-Rimavský, Rudolf Homola alebo Viliam Paulíny-

Tóth. Štúrovci si uvedomovali hospodársku zaostalosť svojej krajiny v porovnaní s ostatnými krajinami v okolí.

Štúrovci veľmi dobre poznali vtedajšie postavenie roľníckeho obyvateľstva, ktoré bolo neudržateľné a biedne. Podľa nich boli hlavnou príčinou tohto stavu poddanské a urbárske vzťahy. Nevzdelanosť a negramotnosť mala v tom čase podľa nich príčinu v neustále trvajúcej hrozbe fyzických trestov, ktoré viedli k beznádeji obyvateľstva. Štúr preto niekoľkokrát žiadal odstránenie poddanstva a služobného postavenia prostých ľudí voči svojim panovníkom.

V lete roku 1845 postihli naše územie veľké povodne, ktoré v severných častiach krajiny zničili takmer všetku úrodu. Jednu z hlavných plodín, zemiaky postihla morová nákaza. V dôsledku škôd spôsobených týmto živlom nastal na Slovensku hlad. Ľudia boli nútení z dôvodu nedostatku potravín jesť plodiny a časti plodín, ktoré za normálnych okolností nejedli. Následky takéhoto spôsobu obživy nenechali na seba dlho čakať. U veľkej časti obyvateľstva sa začali prejavovať a šíriť horúčkové epidémie, čo malo negatívny vplyv na práceschopnosť obyvateľstva. Neboli schopní obhospodarovať pôdu, kvalitne sa starať o hospodárske zvieratá a zveľaďovať svoje hospodárstvo, čím si nemohli zabezpečiť primeranú obživu. V niektorých krajoch sa stali práceneschopnými až dve tretiny obyvateľstva. Mnoho ľudí hľadalo východisko zo svojej situácie v žobraní, mnohí podľahli dlhotrvajúcemu hladu.

4. Založenie prvého úverového družstva

Môžeme predpokladať, že uvedené spoločensko-kultúrne a politické udalosti viedli k založeniu a popularizácii ako prvého, tak aj ďalších družstiev a vzájomných pomocníc, ktoré však vychádzali z myšlienok a hlavných princípov družstva s názvom Spolok Gazdovský založený Samuelom Jurkovičom v Sobotišti na Záhorí. V tejto obci už pred ním pôsobili viacerí vzdelaní učitelia a kňazi, ktorí svojpomocne viedli kultúrnu a osvetovú činnosť medzi obyvateľmi, so zameraním sa na mládež. Túto činnosť rozvíjal najmä evanjelický kňaz Ján Šulek. Po príchode sa Jurkovič zapojil do osvetovej a vzdelávacej činnosti, ktorú ďalej rozvíjal, keď napríklad v spolupráci s evanjelickým kňazom založil čitateľský spolok a knižnicu. Naďalej sa venoval vzdelávaniu v oblasti pestovania ovocia. Bol činný aj v organizovaní divadelných predstavení.

Na princípe svojpomoci potom vzniklo uvedené úverové družstvo. Predchádzalo mu zostavenie a schválenie stanov na ustanovujúcej schôdzi, ktorej sa zúčastnilo dvanásť členov. Družstvo malo na začiatku tridsať členov. Postupom času sa stávalo aj vďaka propagácii samotným Jurkovičom, čoraz populárnejšie, a tak ich počet vzrástol na šesťdesiat. Hlavným zameraním spolku bolo viesť členov ako aj ostatných obyvateľov k výchove a mravnosti. Bolo neustále zdôrazňované, že ide o dobrovoľné združenie, ktoré je založené za účelom pozdvihnutia úrovne majetku, gazdovstva a remesla. Zdôrazňoval tiež sporenie do spoločnej pokladnice a výhody z neho vyplývajúce.

Spočiatku síce bolo zameranie družstva výlučne materiálne, čiže poskytovanie úverov z naakumulovaných peňažných prostriedkov pre svojich členov, ale postupom času sa toto zameranie rozšírilo aj na presadzovanie a dodržiavanie mravnosti, ktorú často kontrolovali členovia medzi sebou. Odsudzovali hazardné hry a časté holdovanie alkoholu, ktorý sa stal pre mnohých obyvateľov nášho kraja jediným východiskom s veľmi biednej situácie. Spolok ďalej rozšíril svoju činnosť okrem osvety aj k vzdelávaniu ostatných obyvateľov a samých seba.

V stanovách družstva možno pozorovať znaky demokracie, ktorá by mala byť jednou z hlavných princípov každého družstva. Každý člen mal len jeden podiel, z čoho vyplýva, že

pri hlasovaniach mal zároveň aj jeden hlas. V prvom úverovom družstve Samuela Jurkoviča môžeme pozorovať tieto základné zásady, na ktorých základoch vznikli postupom času ďalšie a ďalšie, najmä roľnícke družstvá.

V prvom rade ide o dobrovoľné členstvo. Táto zásada je ďalej v stanovách zdôrazňovaná tým, že nikto z členov by nemal prehovárať a nútiť k členstvu. To má byť výlučne na samostatnom úsudku každého záujemcu.

Okrem základnej sumy, ako bol vtedy nazývaný vklad člena, museli členovia naďalej prispievať do spolkovej pokladnice tromi grajciarmi. Takto nazbierané peňažné prostriedky potom naďalej používali na poskytovanie úverov svojim členom, i keď stanovy neurčujú, či majú prístup k úverom výlučne členovia alebo aj nečlenovia. Pôžičky boli poskytované na šesť percentný úrok.

Vzájomnosť, ktorá bola ďalšou zásadou, sa prejavovala spoločnou výpomocou medzi jednotlivými členmi spolku. Pôžičku získaval raz jeden, potom druhý člen, pričom nebolo potrebné ručenie tretej osoby, pretože spolok pracoval len s peňažnými prostriedkami členov. Celé predstavenstvo a kontrolóri však ručili ostatným členom spolku neobmedzene svojim majetkom podľa zásady zakotvenej v stanovách.

Zásada samosprávy bola v praxi uskutočňovaná tak, že sa predstavenstvo volilo spomedzi všetkých členov bez zásahov z vonkajšieho prostredia. V súčasnosti nie je obmedzený počet členov družstva. V prípade toho prvého, Spolku gazdovského, bol obmedzený, a to z dôvodu udržania poriadku v dokumentácii a aby sa na prípadnom prebytku hospodárenia podieľal menší počet členov. Na začiatku bol počet členov obmedzený na tridsať, neskôr na šesťdesiat.

Ako bolo spomenuté, družstvo sa nezameriavalo primárne len na poskytovanie materiálnej pomoci. Okrem osvetovej a vzdelávacej činnosti sa venovalo aj skvalitňovaniu, skrášľovaniu svojho okolia. Príkladom môže byť vysádzanie stromov, čistenie studní, či chodníkov.

Snaha tohto spolku o založenie nedeľnej školy sa stretla s nepochopením. Svoju vzdelávaciu činnosť rozšírili prostredníctvom novín – *Noviny pre hospodárstvo, kupectvo a remeselníctvo*. Časopis bol vydávaný Danielom Lichardom v Skalici.

Samozrejme, takáto činnosť družstva, najmä jeho zameranie na materiálu výpomoc pre obyvateľov vo forme poskytovania pôžičiek, nebola u každého vítaná. Najmä tamojší úžerníci a krčmári tvorili hlavných predstaviteľov neprajníkov takejto formy peňažnej výpomoci. Z ich radov sa ozývali rôzne námietky a sťažnosti na činnosť tohto družstva. Tým však nebola venovaná dostatočná pozornosť, možno aj z dôvodu, že napríklad richtár obce Sobotište bol sám členom tohto spolku a u regionálnych a mestských predstaviteľov našiel porozumenie. Miestny okresný predstaviteľ, František Dohnány, bol hlavnou myšlienkou tohto spolku tak nadšený, že za členov prihlásil aj svojich dvoch synov. Istý skalický úradník sa zaslúžil o schválenie stanov družstva a počas celej jeho existencie odrážal neprajnícke útoky.

5. Vývoj úverových družstiev vo vybraných obdobiach

Na základe družstva v Sobotišti boli založené úverové družstvá aj v ďalších mestách , napríklad v Blatnici, Važci, Brezne, Tisovci a podobne. Úloha týchto družstiev bola obdobná – poskytovanie krátkodobých úverov pre malých remeselníkov a roľníkov za výhodnejších podmienok.

Tabuľka 1
Vývoj počtu úverových družstiev na Slovensku v rokoch 1894-1918

Rok	Počet úverových družstiev	Počet členov	Index vývoja počtu úverových družstiev
1894	34	11 315	–
1909	205	54 364	6,03
1918	233	56 663	1,13

Zdroj: ŠÚBERTOVÁ, E. (2011). Úverové spolky – potenciálne faktory rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku. In Grznár, M. a kol. *Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva III.* Bratislava: Ekonóm, p 44. ISBN 978-80-225-3302-7.

Ako vyplýva z tabuľky č. 1, najväčší nárast tohto typu družstiev bol v rámci sledovaného obdobia v období 1894-1909.

Pri úverových družstvách často dochádzalo k zlučovaniu do družstevných zväzov v rámci Európy, čím dochádzalo k akumulácii finančných zdrojov. Tvorba takýchto zväzov viedla k zriadeniu družstevných centrálnych pokladníc, ktoré prerastali do bánk.

Svoj veľký rozvoj zaznamenalo družstevníctvo najmä po prvej svetovej vojne. K Ústrednému družstvu, čo bolo družstevnou centrálou, bolo pridružených 997 nových družstiev. Úverové družstvá, ktoré vznikli, boli dvoch typov. Prvým boli úverné družstvá a druhým boli roľnícke vzájomné pokladnice. Obe poskytovali svojim členom pôžičky za zvýhodnených podmienok, ale na princípe vzájomnosti a vzájomnej kontroly Kým úverové družstvá boli zakladané členmi, roľnícke vzájomné pokladnice boli založené spôsobom, že najskôr vznikol zväz týchto pomocníc a následne jednotlivé roľnícke vzájomné pokladnice.

Tabuľka 2
Vývoj počtu úverových družstiev na Slovensku v období od r. 1936-1947

Rok	Počet	Počet členov	Počet nových družstiev
1936	764	172 612	–
1945	854	221 947	90
1947	879	250 879	25

Zdroj: ŠÚBERTOVÁ, E. (2011). Úverové spolky – potenciálne faktory rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku. In Grznár, M. a kol. *Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva III.* Bratislava: Ekonóm, p 45. ISBN 978-80-225-3302-7.

Tabuľka 2
Vývoj počtu roľníckych vzájomných pokladníc na Slovensku v období od r. 1936-1947

Rok	Počet	Počet členov	Počet nových RVP
1936	74	129 205	–
1945	912	342 237	838
1947	957	439 432	45

Zdroj: ŠÚBERTOVÁ, E. (2011). Úverové spolky – potenciálne faktory rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku. In Grznár, M. a kol. *Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva III.* Bratislava: Ekonóm, p 45. ISBN 978-80-225-3302-7.

Z porovnania tabuľky 2 a 3 vyplýva, že najväčší počet nových subjektov v sledovanom období vzniklo v roľníckych vzájomných pokladniciach.

6. Nové výrobné postupy po roku 1848

V štyridsiatych rokoch 19. storočia sa na Slovensku začali objavovať nové výrobné postupy. Pomalým tempom sa rozširovala železničná infraštruktúra, pomaly sa stavali nové továrne. V menšej miere v porovnaní so západom dochádzalo aj ku vzniku bánk a peňažných

ústavov. Mení sa hospodársky obraz Uhorska. V tomto období sa začínajú objavovať nové myšlienkové prúdy, ktoré okrem iného hlásajú aj odstránenie feudálneho spoločenského poriadku.

Medzi hlavných propagátorov tejto myšlienky patril Ľudovít Štúr, ktorý vystúpil na uhorskom sneme. Tomuto vystúpeniu predchádzala séria článkov, v ktorých si všímal postavenie Slovákov. Formuloval postupne národný program, s ktorým sa Slováci obracali na uhorský snem. Zahŕňali predovšetkým zrušenie poddanstva, zrušenie panských stolíc, oslobodiť obyvateľov spod panskej právomoci, zabezpečenie politických práv a zorganizovanie správu slobodných kráľovských miest na princípoch ľudového zastupiteľstva.

Štúr však pokračoval vo formulovaní ďalších požiadaviek a zostavil slovenský revolučný program. Boli venované národnej samostatnosti Slovákov, posilneniu zastúpenia Slovákov v politickom a spoločenskom živote, ale aj rozšíreniu demokratických práv a slobôd obyvateľov. Dokonca navrhoval hlasovacie právo i slobodu tlače. Venoval sa tiež zrušeniu poddanstva. Štúr tak reagoval na všetky oblasti verejného a politického života. Tieto žiadosti boli zaslané uhorskej vláde, ktorej odpoveďou bolo vydanie zatykača na viacerých štúrovcov.

Ako je známe, Samuel Jurkovič, zakladateľ prvého úverového družstva Spolok gazdovský, bol svokrom Jozefa Miloslava Hurbana, ktorý patril k spolupredkladateľom „Žiadostí slovenského národa“. Po ich predložení sa stal prenasledovaným uhorskými úradmi. Táto skutočnosť sa dotkla aj Samuela Jurkoviča, ktorý musel pred maďarskou gardou utiecť do Brezovej pod Bradlom. Neskôr musel z dôvodu ostrejšieho vyhrotenia situácie odísť do Prahy. Družstvo však naďalej fungovalo aj bez neho, ale už nezaznamenávalo taký rozvoj, ako pod vedením jeho zakladateľa. Po návrate z Prahy sa opäť aktívne zapojil do riadenia družstva. Absencia Jurkoviča, ako aj zložitá politická situácia mala vplyv na ukončenie činnosti Spolku gazdovského po šiestich rokoch jeho existencie. Jeho zakladateľ ďalej uvádza, že žiaden z členov neutratil svoj vklad.

V ďalších rokoch, po vzniku družstva Samuela Jurkoviča došlo k vzniku niekoľkých ďalších družstiev, ktoré boli zamerané na úverovú činnosť.

Na princípoch družstva zo Sobotišťa vznikol aj spolok s podobným názvom, Gazdovský spolok. Založili ho dvaja zakladatelia, Ľudovít Šulek a Karol Sucháč. K rozvoju obce tak prispieval nielen tento spolok, ale aj nedeľná škola spolu s knižnicou. Cieľom družstva bolo zabezpečovať okrem materiálnej pomoci aj plnenie morálnych cieľov a mravného života. Zabezpečovalo tiež osvetu, vzdelávanie, skrášľovanie okolia. Odlišnosťou od Jurkovičovho spolku bola tvorba oddielov. Na poskytnutie úveru musel mať každý člen vytvoreného oddielu splatené vklady. Až potom bolo možné začať poskytovať úver. Noví záujemcovia si vytvárali vlastné oddiely a podmienka na získanie peňažnej výpomoci bola rovnaká. Celkovo bolo v tomto spolku štyri oddiely. Boli tak samostatnou jednotkou, ktorá podliehala priamo správe družstva. Politické dianie ovplyvnilo toto družstvo odchodom jedného zo zakladateľov, Karola Sucháča k 1. slovenskému dobrovoľníckemu zboru. Ako všetky obdobne zamerané družstvá, aj toto čelilo kritike miestnych úžerníkov. Po Sucháčovom odchode využili oslabenie spolku a začali členov zastrašovať a nahovárať ich k opusteniu spolku. Po návrate sa Sucháčovi už nepodarilo zastaviť rozpad spolku.

Na celom západnom Slovensku, časom aj na Liptove začali vznikať takéto úverové družstvá fungujúce na princípoch prvého Spolku gazdovského. Rozmach družstiev zameraných nielen na úverovú, ale aj výchovnú, vzdelávaciu a osvetovú činnosť bol možný aj vďaka priaznivejšej politickej situácii. Avšak od roku 1865, kedy Viedenský dvor prenechával viac kompetencii maďarskej vládnucej triede, pre slovenských predstaviteľov

kultúrneho, politického a spoločenského života to znamenalo výrazné obmedzovanie až úplne zrušenie ich doterajších aktivít. Toto malo vplyv aj na zakladanie a činnosť družstiev, kedy sa ich činnosť obmedzovala na vzájomnú pomoc, vzdelávacia a kultúrna činnosť na podporu morálneho pozdvihnutia Slovákov bola na čas obmedzená. Možným príkladom môže byť snaha o založenie Spolku včelárov slovenských v Hornom Uhorsku. Zameranie spolku malo byť zakladanie včelínov, organizovanie odborných prednášok, vzdelávacia činnosť v konkrétnej oblasti. Silnejúci útlak menšín mohol byť možným dôvodom, prečo uhorské Ministerstvo vnútra neschválilo stanovy spolku a ten nemohol oficiálne fungovať.

7. Družstevné teórie

Vývoj družstevníctva priniesol rôzne teoretické pohľady na túto formu podnikania. Ide o ziskovú a neziskovú teóriu.

Podľa tej prvej sú družstvá len pomocným hospodárstvom, ktorého cieľom je byť nápomocné individuálnemu podnikaniu. Do konca druhej svetovej vojny sa udržala teória, podľa ktorej nie je cieľom družstva dosahovanie zisku, ale zvyšovanie pracovných dôchodkov svojich členov. Do tohto myšlienkového prúdu patril napríklad Samuel Jurkovič, zakladateľ prvého družstva na Slovensku, Daniel Lichard alebo Samuel Ormis.

Druhá teória chápe družstevníctvo ako ziskovú formu podnikania. Vyvinula sa v polovici štyridsiatych rokov minulého storočia. Zástancovia tohto názoru boli presvedčení, že družstvo sa môže rozvíjať len za tej podmienky, keď všetci členovia vyvíjajú tlak na tvorbu zisku, čím môžu získať doplnkové zdroje na zhromažďovanie kapitálu. Predstaviteľmi tohto názorového prúdu boli napríklad F. L. Smith, R. Henzler a iní.

8. Družstevné princípy

Je zaujímavé, že členovia prvého družstva v Rochdale nemali pevne stanovené princípy, podľa ktorých sa riadili, ale tie vyplývali z ich stanov. Z nich vyplývali zásady, ktoré sa neskôr začali nazývať „Rochdalské princípy“. Išlo o:

1. demokracia v družstve, rovnosť všetkých členov,
2. neuzavretý počet členov,
3. obmedzené vyplácanie úrokov z kapitálu
4. deľba zisku medzi členov na základe ich podielov na hospodárskom výsledku družstva,
5. predaj tovarov členom len za hotové,
6. kvalita a čistota výrobkov,
7. vzdelávanie členov,
8. tolerancia politických a náboženských názorov (politická a náboženská neutralita).

Postupne, aj tieto princípy prešli istým vývojom, kedy sa neustále upravovali. V roku 1930 sa na zjazde Medzinárodného družstevného zväzu objavila požiadavka na menovanie špeciálneho výboru, ktorého hlavnou úlohou malo byť preverenie podmienok, za ktorých sa uplatňujú princípy družstva v Rochdale v rôznych krajinách, vypracovanie a presná formulácia družstevných princípov.

Spolu s družstevnými hodnotami boli na 31. zjazde Medzinárodného družstevného zväzu aktualizované a schválené aj princípy družstevníctva, ktorými sú:

- Dobrovoľnosť a otvorené členstvo: družstvá sú prístupné všetkým ľuďom, ktorí sú schopní používať služby družstva a súhlasia s akceptáciou zodpovednosti, ktorá vyplýva z členstva

- Demokratická kontrola členmi: družstvá sú organizácie založené na princípoch demokracie. V základných organizáciách majú všetci členovia rovnaké volebné právo – „jeden člen, jeden hlas.“
- Hospodárska účasť členov: Členovia svojou činnosťou prispievajú k tvorbe kapitálu družstva, pričom ho aj demokraticky kontrolujú.
- Autonómia a nezávislosť: družstvá sú svojpomocné, autonómne organizácie, ktoré sú kontrolované členmi. Pri spolupráci s inými organizáciami alebo pri zvyšovaní kapitálu z vonkajšieho zdroja konajú tak za podmienok zaručujúcich demokratickú kontrolu členov.
- Vzdelávanie, školenie a informovanosť: svojim členom poskytujú družstvá vzdelávanie, kurzy, aby napomáhali k neustálemu zlepšovaniu sa a napredovaniu družstva. K ich úlohám v tejto oblasti patrí aj šírenie podstaty a výhodách tejto formy podnikania.
- Spolupráca medzi družstvami: družstevné hnutie je posilňované spoluprácou štruktúr na miestnej, národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni.
- Zodpovednosť za komunitu: ide o trvale udržateľný rozvoj komunity prostredníctvom konkrétnych postupov schvaľovaných členmi.

Uvedenými princípmi by sa malo pri svojom rozhodovaní riadiť každé družstvo.

9. Záver

Družstvu, aké založil Samuel Jurkovič a aké ich poznáme v súčasnej podobe, predchádzal vznik bratstiev a cechov. Cechy sa z pohľadu družstevníctva viac približovali k tomuto typu obchodnej spoločnosti, pretože už mali stanovené konkrétne pravidlá – artikuly, ktorými sa museli riadiť. Bola stanovená napríklad výška predajných cien alebo pokút.

K rozvoju spolkov prispievala aj Mária Terézia svojou urbárskou reguláciou, kde vzniknuté spolky mali pevne stanovené a podrobne rozpracované vlastné pravidlá. Prostredníctvom presadzovania vzdelávania umožňovala vznik spolkov zameriavajúcich sa práve na túto činnosť.

Situácia na Slovensku z hospodárskeho hľadiska, tesne pred vznikom prvého úverového družstva, bola nepriaznivá. Bolo zamerané vo veľkej miere na poľnohospodársku činnosť, vzdelanostná úroveň obyvateľstva bola nedostatočná a slabo rozvinutá. Obyvateľstvo viedlo nemorálny život, riešenie svojej neútešnej situácie riešili alkoholizmom a hazardnými hrami. Navyše v období vzniku družstva sa na Slovensku niekoľkokrát vyskytol hladomor, ktorý výrazne ovplyvnil každodenný život jeho obyvateľov. Štúrovci a iní vzdelaní národovci si všímali zaostalosť slovenského územia v porovnaní so západom, kde študovali, najmä v Nemecku. Inak tomu nebolo ani u Jurkoviča, ktorého snahou bolo morálne a hospodársky pozdvihnúť Slovákov. Dostupnosť úverov, ktoré by zabezpečili rozvoj gazdovstva, remesla bola nízka z dôvodu neúmerne vysokých úrokov od miestnych úžerníkov. Jurkovičovo družstvo poskytovalo úvery za priaznivejších podmienok, navyše sa jeho činnosť neskôr rozšírila o vzdelávanie, kultúrnu a osvetovú činnosť. Pred založením Spolku gazdovského, ale aj po ňom, začali pribúdať spolky, ktorých hlavným cieľom bolo vzdelávanie obyvateľstva. Možno predpokladať, že boli akýmsi nástrojom štúrovcov o prebudenie národného povedomia a o jeho hospodárske pozdvihnutie. K založeniu Jurkovičovho družstva viedla aj dlhá tradícia spolkov a sporiteľníc.

Počas svojej existencie čelili najmä úverové družstvá tlaku zo strany časti obyvateľstva, ktoré pred ich vznikom požičiavali peňažné prostriedky. Išlo o úžerníkov, ktorí neboli pochopiteľne stotožnení s účelom tohto typu družstva. Okrem iného, aj preloženie „Žiadostí slovenského národa“ štúrovcami, vyvolalo politickú situáciu, ktorá spôsobila útek jej

predstaviteľov a priaznivcov, Jurkoviča nevynímajúc, do Prahy. Výrazný vplyv maďarizácie spôsobil zánik družstiev zameraných na vzdelávanie, osvetu a spoločenský život. Idea družstevníctva však ostala a uplatnila sa v neskorších obdobiach.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0709/2015 „ Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

CAMBEL, S. a kol.(1992). *Dejiny Slovenska III*. 1. vyd. Bratislava : VEDA, 1992. 829 s., ISBN 80-224-0078-5.

KLUSOŇ, V. (1995). *Minulost a budoucnost spořitelních a úvěrních družstev*. Vol. 48, Issue 10. pp. 30 – 1995. ISSN 0862-7037.

MARTULIAK, P. a kol. (1995). *Stopäťdesiat rokov slovenského družstevníctva*. 1. vyd. Nitra: Agroinštitút Nitra, 231 s. ISBN 80-7139-028-3.

NEMCOVÁ, L: (2002). *K historii a současnosti družstevního hnutí*. Vol. 5, Issue 1. pp 103 – 2002. ISSN 1212-3951.

ŠÚBERTOVÁ, E. (2004).*Družstevníctvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2004. 200 s., ISBN 80-88870-34-8.

ŠÚBERTOVÁ, E. (2011). Úverové spolky – potenciálne faktory rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku. In Grznár, M. a kol. *Stratégia rozvoja poľnohospodárskych podnikov a konkurenčná schopnosť agropotravinárstva III.* Bratislava: Ekonóm, pp. 42-49. ISBN 978-80-225-3302-7.

ŠÚBERTOVÁ, E. (2014). Kvalita podnikateľského prostredia a rozvoj podnikania v slovenských regiónoch. Pardubice, In *Veřejná správa 2014: sborník příspěvků z vedecké konference Pardubice.* Pardubice: Univerzita Pardubice, pp 326-337. ISBN 978-80-7395-828-2.

TIBENSKÝ, J. a kol. (1978). *Slovensko – dejiny*. 2. vyd. Bratislava: Obzor, 1978. 1012 s. ISBN 65-071-78.

Finanzielle Messbarkeit von Fehlern im Kontext von Nachhaltigkeit

Mathias Bauer (Dipl.-Kfm.)
Katedra podnikových financií,
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave;
Dolnozemská cesta 1/b,
852 35 Bratislava 5.
e-mail: mathias.r.bauer@gmail.com

Abstract

Ein Engagement in Nachhaltigkeit und deren Auswirkungen finanzieller Art – insbesondere kostenseitig – zu bemessen ist heute möglich. Es existieren bereits (wenn auch wenige) Ansätze und Werkzeuge, um die finanziellen Auswirkungen von Investitionen in Nachhaltigkeit messbar zu machen. Demzufolge sollte es auch möglich sein, Fehler im Management von Nachhaltigkeit messbar zu machen. Mehr noch, könnte ein Missmanagement im Kontext von Nachhaltigkeit von einem Missmanagement im allgemeinen Kontext von Management abgegrenzt werden. Deshalb soll der Zusammenhang bzw. Unterschied finanzieller Auswirkungen von Management und Missmanagement im Allgemeinen und im Nachhaltigkeitskontext anhand von Kalkulationsbeispielen untersucht, dargestellt und verifiziert werden. Abschließend werden die Ergebnisse kritisch diskutiert, Auswirkungen für das Management abgeleitet und etwaiger weiterer Forschungsbedarf identifiziert.

JEL classification: G00, Q50, Q51, Q560

Keywords: *Sustainability, Financial Management, Net Present Sustainable Value*

1. Einführung

Spätestens nach der aktuellsten Finanzkrise von 2008 ist Investoren bewusst geworden, dass Unternehmen die nachhaltig orientiert wirtschaften auch finanziell erfolgreich sind. Mehr noch, existiert sogar einen Zusammenhang zwischen einem Streben nach Nachhaltigkeit und einem positiven ökonomischen Ergebnis. Dieser Zusammenhang wurde auch in diversen empirischen Untersuchungen belegt (King und Lenox 2001). Allerdings ist dieser Zusammenhang nicht in allen Branchen gleichverteilt, sondern kann in verschiedenen Industrien unterschiedlich stark ausgeprägt sein (Hart und Ahuja 1996). Trotz empirischer Beweise ist der tatsächliche kausale Zusammenhang von z.B. der Vermeidung von Giftmüll und einer guten Aktienperformance immer noch nicht zweifelsfrei geklärt (Konar und Cohen 2001).

Ein renommiertes Bespiel für einen positiven Zusammenhang ist General Electric (GE), das mit seiner Nachhaltigkeitsinitiative „Eco-Imagination“ innovative Lösungen für umweltorientierte Herausforderungen sucht und entsprechende Produkte und Services für Kunden entwickelt. Diese Initiative hat den Umsatz von GE für solche Produkte von US$ 6,2 Mrd. in 2004 (Beginn der Initiative) auf US$ 10,1 Mrd. steigen lassen (Culacsi et al. 2010).

Es lässt sich also durchaus ein prägnanter Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und finanziellem Erfolg feststellen, zumindest bei Investitionsentscheidungen. Die Frage ist, ob auch eine Wertsteigerung in Verbindung mit Nachhaltigkeit existiert. Dies soll im Folgenden beleuchtet werden.

2. Finanzielle Auswirkung von Managemententscheidungen und Missmanagement

Durch den Einsatz von Kennzahlen wie bspw. dem Return on Investment (ROI) und dem Net Present Value werden faktenbasierte bzw. evidenzbasierte Managemententscheidungen hinsichtlich Menschen, Produkten, Projekten und Prozessen verbessert (Phillips und Phillips 2011).

Die Auswirkungen von Managemententscheidungen auf den Unternehmenswert schlagen sich nach dem Shareholder Value Prinzip im Eigenkapital und der Eigenkapitalverzinsung nieder. Hier spielt insbesondere das Kapitalmarktmodell oder Capital Asset Pricing Model (CAPM) als statisches Gleichgewichtsmodell eine wichtige Rolle. Darin wird berücksichtigt, dass neben einer risikofreien Verzinsung die Shareholder auch eine Risikoprämie für das von ihnen eingegangene Risiko fordern. Wichtig ist hierbei, dass das Risiko in ein Marktrisiko (systematisches Risiko) sowie in ein spezifisches (unsystematisches) Risiko unterschieden wird. Ein systematisches Risiko wird durch volkswirtschaftliche Faktoren (z.B. Bruttosozialproduktentwicklung, Inflationsrate, etc.) hervorgerufen. Das spezifische (unsystematische) Risiko wird hingegen durch Faktoren wie Erfindungen, Markteintritte neuer Wettbewerber, Produkthaftung oder insbesondere Managementfehler beeinflusst.

Eine gleiche Unterscheidung wird auch bei der Krisenforschung von unternehmen getroffen. Hier wird zwischen exogenen Ursachen (z.B. Konjunkturschwankungen) und endogenen Ursachen (z.B. Branche, Rechtsform, etc.) differenziert. Empirische Studien zur Erforschung von Krisenursachen haben gezeigt, dass diese insbesondere auf konkreten Managementfehlern beruhen. Zu den typischen Managementfehlern gehören insbesondere:

- „Fehler bei der Besetzung von Führungspositionen,
- Ungenügende Berücksichtigung mittel- und langfristiger Marktentwicklungen,
- Fehler bei der Ausgestaltung des Produktprogramms,
- Fehler hinsichtlich der Expansionsgeschwindigkeit,
- Fehlentscheidungen im Hinblick auf Technologien, Rohstoffsicherung, Standortfestlegung und finanzielle Ausstattung,
- Mängel in der Gestaltung des Planungs- und Informationssystems sowie
- Sonstige personalwirtschaftliche und organisatorische Mängel“ (Macharzina und Wolf 2015)

Managementfehler werden also über das spezifische (unsystematische Risiko) im Kalkulationszinsfuß berücksichtigt. Die Ermittlung des Kalkulationszinsfußes geschieht über die Erhöhung der (gewichteten) Kapitalkosten um eine Risikoprämie. Da die Kapitalwert-Methode (Net-Present-Value-Methode, NPV-Methode) für die Diskontierung den Kalkulationszinsfuß verwendet, können Managementfehler über eine Erhöhung des Zinsfußes exemplarisch dargestellt werden (Vahs und Schäfer-Kunz 2007).

Auch wenn es kritische Meinungen zu dieser Sichtweise (Verbindung von NPV und Shareholder Value) gibt (Illés 2012), soll im Folgenden für Managemententscheidungen (z.B. Investitionsentscheidungen) der NPV als geeignete betriebswirtschaftliche Kennziffer der

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

dynamischen Investitionsrechnung verwendet werden, um die Auswirkung auf die Entwicklung des Shareholder Value abzubilden.

Welche Auswirkungen das Thema Nachhaltigkeit auf die Entwicklung des Shareholder Value haben kann, soll im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden.

3. Finanzielle Auswirkungen von Missmanagement im Nachhaltigkeitskontext

Für die Untersuchung der finanziellen Auswirkungen von Missmanagement im Nachhaltigkeitskontext sollen drei Leitfragen dienen.

- Was ist Missmanagement im Nachhaltigkeitskontext?
- Wie wirkt sich ein Managementfehler ohne Nachhaltigkeitskontext aus?
- Wie wirkt sich ein Managementfehler mit Nachhaltigkeitskontext aus?

Missmanagement im Nachhaltigkeitskontext würde im Rahmen der Managementlehre bedeuten, dass ein spezifisches (unsystematisches) Risiko eingegangen wird. Ein Beispiel könnte also die Investitionsentscheidung in alternative Produktionsanlagen sein. Hierbei soll es eine Anlage ohne nachhaltigen Effekt und eine mit einen nachhaltigen Effekt geben. Ein Missmanagement ohne Nachhaltigkeitskontext würde bedeuten, dass die Anlage ohne Nachhaltigkeitskontext einen bestimmten (negativen) Wertbeitrag X liefert. Ein Missmanagement mit Nachhaltigkeitskontext würde bedeuten, dass die Anlage mit Nachhaltigkeitskontext einen bestimmten (negativen) Wertbeitrag Y liefert. Wenn nun also Managementfehler mit und ohne Nachhaltigkeitskontext sich unterscheiden, sollte der Wertbeitrag X von Y verschieden sein. Liesen, Figge und Hahn beschreiben einen Ansatz, welche die Kapitalwertmethode um eine Nachhaltigkeitskomponente erweitert (Liesen et al. 2013). Dieser sogenannte Net Present Sustainable Value (NPSV) zeigt auf, dass eine Managemententscheidung und deren finanzielle Auswirkung unterschiedliche Ergebnisse haben können. Es wird dabei darauf abgestellt, dass ein Wertbeitrag aus unterschiedlichen Ressourcen generiert werden kann. Der Wertbeitrag der aus dem eingesetzten Kapital resultiert ist dabei nur eine Möglichkeit. Daneben kann auch ein Wertbeitrag aus dem Einsatz bzw. dem Nichteinsatz von Ressourcen wie Energie (mit entsprechendem CO2-Äquivalent), Wasser und Abfall generiert werden.

Zur Auswahl stehen die zwei Investitionsalternativen Anlage A und Anlage B mit jeweils unterschiedlichen Basiswerten (dargestellt in Abbildung 1)

	Anlage A	**Anlage B**
Investitionen	500.000 €	490.000 €
Planungszeitraum	5 Jahre	5 Jahre
Kalkulationszinsfuß	10%	10%
Erwarteter Umsatz pro Jahr	250.000 €	250.000 €
Erwartete Kosten pro Jahr	107.000 €	100.000 €
Abschreibung pro Jahr	100.000 €	98.000 €
Ewarteter Gewinn pro Jahr	43.000 €	52.000 €
Erwartete CO2-Emissionen pro Jahr	530 t	800 t
Erwarteter Wasserverbrauch pro Jahr	380 m³	600 m³
Erwartete Abfallentstehung pro Jahr	250 t	240 t

Abbildung 1: Basiswerte für die Anlagealternativen und Kalkulation des NPSV (Liesen et al. 2013)

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Im dargestellten Entscheidungsfall führt eine Investitionsentscheidung auf Basis des NPV zwischen den beiden Alternativen zu einem fast doppelt so hohen Kapitalwert der Alternative B. Somit würde die Managemententscheidung aus reinen Rentabilitätsgesichtspunkten auch auf Alternative B fallen. Indem man nun aber der Return on Investment je Periode (1.000 €) mit den CO2-Emissionen (4 t) ins Verhältnis setzt, lässt sich eine CO2-Effizienz (250 € / t) wertmäßig darstellen. Somit lässt sich der Wertbeitrag (NPSV) aus der CO2-Effizienz der Investitionsalternativen berechnen und vergleichen. Der rechnerische Vergleich zeigt, dass bei dieser Entscheidungssituation, welche nach dem Kapitalwert zu Gunsten von Alternative B ausfallen muss, nun ein anderer (Kapital)Wert der Entscheidung zustande kommt. Da vom kalkulierten Kapitalwert noch der Netto-CO2-Wertbeitrag, der Netto-Wasser-Wertbeitrag und der Netto-Abfall-Wertbeitrag hinzu- bzw. heraus zu rechnen sind, ergibt sich nun ein geringerer (negativer) nachhaltiger Kapitalwert (NPSV) für Alternative B (Liesen et al. 2013). Alternative A ist nun die logische Wahl.

Es zeigt sich also, dass Alternative B unter generellen (rentabilitätsorientierten) Managemententscheidungen die bessere finanzielle Auswirkung und damit die bessere Investitionsentscheidung wäre. Die Managemententscheidung für Alternative B hätte aber im Kontext der Nachhaltigkeit einen negativen Beitrag geliefert. Diese Erkenntnis würde bedeuten, dass generelle (renditeorientierte) Managemententscheidungen und Managemententscheidungen im Nachhaltigkeitskontext unterschiedliche finanzielle Auswirkungen haben. Eine wichtige Voraussetzung bei solchen Betrachtungen und Kalkulationen ist, dass nur solche Maßnahmen mit Nachhaltigkeitsbezug umgesetzt werden, die auch tatsächlich einen Unternehmenswert schaffen. Diese wertschaffenden Maßnahmen können mit dem sogenannten Konzept der Environmental Shareholder Value Matrix (Figge und Hahn 2002) einfach identifiziert werden.

4. Beispielkalkulation und Vergleich anhand des NPSV

Wenn man nun für die beiden alternativen Anlagemöglichkeiten den Netto-Kapitalwertbeitrag ohne Nachhaltigkeitskontext (klassische Kapitalwertentscheidung) von dem Netto-Kapitalwertbeitrag mit Nachhaltigkeitskontext abstrahiert, wird eine unterschiedliche Wirkung des Missmanagements mit und ohne Nachhaltigkeitskontext deutlich. Ein Managementfehler solle hier bespielhaft über eine Erhöhung des Kapitalzinsfußes von 10% auf 15% abgebildet werden, da der voraussichtliche Gewinnzuschlag vom Management falsch eingeschätzt wurde. Wie in Abbildung 2 (vgl. ausführliche Berechnung im Anhang) deutlich wird, verschlechtert sich der NPV ohne Nachhaltigkeitskontext von Anlage A und B deutlich, während der NPV mit Nachhaltigkeitskontext geringer ausfällt. Die ausführliche kalkulatorische Herleitung im Sinne des NPSV würde an dieser Stelle zu weit führen, und wird deshalb im Anhang dargestellt.

	Anlage A	**Anlage B**
Netto-Kapitalwertbeitrag **ohne** Nachhaltigkeitskontext	-62.723 €	-65.793 €
Netto-Kapitalwertbeitrag **mit** Nachhaltigkeitskontext	-6.087 €	-19.985 €

Abbildung 2: Kapitalwertdifferenz bei Fehlentscheidung (Wirkung eines Fehlers)(eigene Darstellung)

Daraus ließe sich ableiten, dass ein Missmanagement ohne Nachhaltigkeitskontext eine andere Wirkung hat, als ein Missmanagement mit Nachhaltigkeitskontext. Ein

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Managementfehler in Form nicht eintretender Umsätze oder höherer Kosten als geplant, wäre eine andere denkbare Alternative. Eine Anpassung des Umsatzes müsste jedoch auch eine Anpassung der Abfall- und CO2-Werte mit sich ziehen. Ansonsten würde eine alleinige Anpassung des Umsatzes keinen Unterschied aufzeigen, da die Werte der Ressourcenschonung relativ an den Umsatz gekoppelt sind.

5. Erkenntnisse und Implikationen

Es konnte gezeigt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen nachhaltigen Investitionen und deren ökonomischen Effekten besteht. In vielen Fällen überwiegt eine Investitionen mit nachhaltigem Charakter anderen Investitionen ohne Nachhaltigkeitsbezug. Die für Manager und Entscheider wichtige Erkenntnis aus dieser Arbeit ist, dass Entscheidungen nicht nur unter dem ökonomischen, sondern auch dem ökologischen Aspekt getroffen werden sollten. Das gilt insbesondere umso mehr, wenn Fehler beim Entscheidungsprozess mit Berücksichtigt werden. Denn echte nachhaltige Maßnahmen verkraften Managementfehler wesentlich besser als Maßnahmen ohne Nachhaltigkeitskontext. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass es bereits erste geeignete Methoden und Ansätze gibt, um die Wirkung von nachhaltigen Investitionen bzw. Managemententscheidungen zu unterstützen sowie quantitativ messbar zu machen. Allerdings sind die eingesetzten Methoden zum Teil diskussionswürdig, da bspw. die verwendete NPV-Methode (wie auch alle anderen Discounted-Cash-Flow-Verfahren) auf der Annahme des vollkommenen Kapitalmarktes basieren. Dazu gehört insbesondere die Annahme, dass Soll- und Habenszinssatz gleich wären, aber auch der auf subjektiven Annahmen beruhende Kalkulationszinssatz sowie die Höhe der zukünftigen Zahlungsströme. Das Ergebnis der Arbeit würde auch bedeuten, dass der klassische NPV-Ansatz als Entscheidungshilfe prinzipiell Fehlanreize im Sinne der Nachhaltigkeit setzt und – wo möglich und sinnvoll - durch den NPSV ersetzt werden sollte. Ein Feld das weiterer Forschung bedarf ist die Fragestellung, inwiefern Managemententscheidungen und insb. fehlerhafte Managemententscheidungen in ihrer gesamten Konsequenz im Nachhaltigkeitskontext finanziell messbar sind. Auch das quantitative Ausmaß, indem sich Managementfehler ohne Nachhaltigkeitskontext von Managementfehlern mit Nachhaltigkeitskontext ggf. auch in verschiedenen Industrien unterscheiden, bedarf weiterer Forschungsarbeit.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

6. Literaturverzeichnis

Culacsi, Francesca; Ruozzi, Helene; Sandia, Claudia; Valle, Jocelina (2010): How CSR has gained strength through Corporate Scandals: case studies of social, environmental and economic dimensions. Masterarbeit. Escuela de organización industrial, Madrid. Online verfügbar unter http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-48467/how-csr-has-gained-strength-throug-corporate-scandals-case-studies-social, zuletzt geprüft am 06.11.2015.

Figge, Frank; Hahn, Tobias (2002): Environmental Shareholder-Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: CSM. ISBN 9783935630290.

Hart, Stuart L.; Ahuja, Gautam (1996): Does it pay to be green? An empirical examitation of the relationship between emission reduction and firm performance. In: *Bus. Strat. Env.* 5 (1), S. 30–37. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q.

Illés, Mária (2012): Links Between Net Present Value and Shareholder Value from a Business Economics Perspective. In: *Theory, Methodology, Practice* 2012 (02), S. 31–36.

King, Andrew A.; Lenox, Michael J. (2001): Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance. In: *Journal of Industrial Ecology* 5 (1), S. 105–116. DOI: 10.1162/108819801753358526.

Konar, Shameek; Cohen, Mark A. (2001): Does the Market Value Environmental Performance? In: *Review of Economics and Statistics* 83 (2), S. 281–289. DOI: 10.1162/00346530151143815.

Liesen, Andrea; Figge, Frank; Hahn, Tobias (2013): Net Present Sustainable Value. A New Approach to Sustainable Investment Appraisal. In: *Strat. Change* 22 (3-4), S. 175–189. DOI: 10.1002/jsc.1931.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2015): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte, Methoden, Praxis. 9., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch). ISBN 3658070897.

Phillips, Patricia Pulliam; Phillips, Jack J. (2011): The green scorecard. Measuring the return on investment in sustainability initiatives. Boston: Nicholas Brealey Pub. ISBN 978-1-85788-554-5.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 9783791026619.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

7. Anhang

Tabelle 1: NPSV für zwei Anlagealternativen - ohne Managementfehler (Liesen et al. 2013)(Figge und Hahn 2002; Liesen et al. 2013)

ohne Managementfehler	Anlage A					Anlage B				
	t1	**t2**	**t3**	**t4**	**t5**	**t1**	**t2**	**t3**	**t4**	**t5**
Erwarteter Umsatz	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €
Abgeschriebener Buchwert in t-1	500.000 €	400.000 €	300.000 €	200.000 €	100.000 €	490.000 €	392.000 €	294.000 €	196.000 €	98.000 €
Erwartete Kapitalrendite	8,6%	10,8%	14,3%	21,5%	43,0%	10,6%	13,3%	17,7%	26,5%	53,1%
Minimale Kapitalrendite	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Capital value contribution	-7.000 €	3.000 €	13.000 €	23.000 €	33.000 €	3.000 €	12.800 €	22.600 €	32.400 €	42.200 €
Abzinsungsfaktoren (1+i)-t für (i=0,10)	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
Netto-Kapitalwertbeitrag pro Periode	-6.364 €	2.479 €	9.767 €	15.709 €	20.490 €	2.727 €	10.579 €	16.980 €	22.130 €	26.203 €
Aktualisierter Kapital-Wertbeitrag	42.083 €					78.618 €				
Erwartete CO2-Effizienz	81 €	81 €	81 €	81 €	81 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €
Minimale Rendite für CO2	69 €	73 €	77 €	82 €	87 €	69 €	73 €	77 €	82 €	87 €
Wertverteilung	12 €	8 €	4 €	-1 €	-6 €	-4 €	-8 €	-12 €	-17 €	-22 €
CO2-Wertbeitrag	6.430 €	4.310 €	2.190 €	-460 €	-3.110 €	-3.200 €	-6.400 €	-9.600 €	-13.600 €	-17.600 €
Netto-CO2-Wertbeitrag pro Periode	5.845 €	3.562 €	1.645 €	-314 €	-1.931 €	-2.909 €	-5.289 €	-7.213 €	-9.289 €	-10.928 €
Netto-CO2-Wertbeitrag	8.808 €					-35.628 €				
Erwartete Wasser-Effizienz	113 €	113 €	113 €	113 €	113 €	87 €	87 €	87 €	87 €	87 €
Minimale Rendite für Wasser	106 €	112 €	119 €	126 €	134 €	106 €	112 €	119 €	126 €	134 €
Wertverteilung	7 €	1 €	-6 €	-13 €	-21 €	-19 €	-25 €	-32 €	-39 €	-47 €
Wasser-Wertbeitrag	2.720 €	440 €	-2.220 €	-4.880 €	-7.920 €	-11.600 €	-15.200 €	-19.400 €	-23.600 €	-28.400 €
Netto-Wasser-Wertbeitrag pro Periode	2.473 €	364 €	-1.668 €	-3.333 €	-4.918 €	-10.545 €	-12.562 €	-14.576 €	-16.119 €	-17.634 €
Aktualisierter Wasser-Wertbeitrag	-7.082 €					-71.436 €				
Erwartete Abfall-Effizienz	172 €	172 €	172 €	172 €	172 €	217 €	217 €	217 €	217 €	217 €
Minimale Rendite für Abfall	180 €	191 €	202 €	215 €	227 €	180 €	191 €	202 €	215 €	227 €
Wertverteilung	-8 €	-19 €	-30 €	-43 €	-55 €	37 €	26 €	15 €	2 €	-10 €
Abfall-Wertbeitrag	-2.000 €	-4.750 €	-7.500 €	-10.750 €	-13.750 €	8.800 €	6.160 €	3.520 €	400 €	-2.480 €
Netto-Abfall-Wertbeitrag pro Periode	-1.818 €	-3.926 €	-5.635 €	-7.342 €	-8.538 €	8.000 €	5.091 €	2.645 €	273 €	-1.540 €
Aktualisierter Abfall-Wertbeitrag	-27.259 €					14.469 €				
NPSV	**4.137 €**					**-3.494 €**				

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabelle 2: NPSV für zwei Anlagealternativen - mit Managementfehler (Liesen et al. 2013)

mit Managementfehler	Anlage A					Anlage B				
	t1	**t2**	**t3**	**t4**	**t5**	**t1**	**t2**	**t3**	**t4**	**t5**
Erwarteter Umsatz	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €	52.000 €
Abgeschriebener Buchwert in t-1	500.000 €	400.000 €	300.000 €	200.000 €	100.000 €	490.000 €	392.000 €	294.000 €	196.000 €	98.000 €
Erwartete Kapitalrendite	8,6%	10,8%	14,3%	21,5%	43,0%	10,6%	13,3%	17,7%	26,5%	53,1%
Minimale Kapitalrendite	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**	**15,0%**
Capital value contribution	-32.000 €	-17.000 €	-2.000 €	13.000 €	28.000 €	-21.500 €	-6.800 €	7.900 €	22.600 €	37.300 €
Abzinsungsfaktoren (1+i)-t für (i=0,10)	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
Netto-Kapitalwertbeitrag pro Periode	-27.826 €	-12.854 €	-1.315 €	7.433 €	13.921 €	-18.696 €	-5.142 €	5.194 €	12.922 €	18.545 €
Aktualisierter Kapital-Wertbeitrag	-20.642 €					12.823 €				
Erwartete CO2-Effizienz	81 €	81 €	81 €	81 €	81 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €
Minimale Rendite für CO2	69 €	73 €	77 €	82 €	87 €	69 €	73 €	77 €	82 €	87 €
Wertverteilung	12 €	8 €	4 €	-1 €	-6 €	-4 €	-8 €	-12 €	-17 €	-22 €
CO2-Wertbeitrag	6.430 €	4.310 €	2.190 €	-460 €	-3.110 €	-3.200 €	-6.400 €	-9.600 €	-13.600 €	-17.600 €
Netto-CO2-Wertbeitrag pro Periode	5.591 €	3.259 €	1.440 €	-263 €	-1.546 €	-2.783 €	-4.839 €	-6.312 €	-7.776 €	-8.750 €
Netto-CO2-Wertbeitrag	8.481 €					-30.460 €				
Erwartete Wasser-Effizienz	113 €	113 €	113 €	113 €	113 €	87 €	87 €	87 €	87 €	87 €
Minimale Rendite für Wasser	106 €	112 €	119 €	126 €	134 €	106 €	112 €	119 €	126 €	134 €
Wertverteilung	7 €	1 €	-6 €	-13 €	-21 €	-19 €	-25 €	-32 €	-39 €	-47 €
Wasser-Wertbeitrag	2.720 €	440 €	-2.220 €	-4.880 €	-7.920 €	-11.600 €	-15.200 €	-19.400 €	-23.600 €	-28.400 €
Netto-Wasser-Wertbeitrag pro Periode	2.365 €	333 €	-1.460 €	-2.790 €	-3.938 €	-10.087 €	-11.493 €	-12.756 €	-13.493 €	-14.120 €
Aktualisierter Wasser-Wertbeitrag	-5.490 €					-61.949 €				
Erwartete Abfall-Effizienz	172 €	172 €	172 €	172 €	172 €	217 €	217 €	217 €	217 €	217 €
Minimale Rendite für Abfall	180 €	191 €	202 €	215 €	227 €	180 €	191 €	202 €	215 €	227 €
Wertverteilung	-8 €	-19 €	-30 €	-43 €	-55 €	37 €	26 €	15 €	2 €	-10 €
Abfall-Wertbeitrag	-2.000 €	-4.750 €	-7.500 €	-10.750 €	-13.750 €	8.800 €	6.160 €	3.520 €	400 €	-2.480 €
Netto-Abfall-Wertbeitrag pro Periode	-1.739 €	-3.592 €	-4.931 €	-6.146 €	-6.836 €	7.652 €	4.658 €	2.314 €	229 €	-1.233 €
Aktualisierter Abfall-Wertbeitrag	-23.245 €					13.620 €				
NPSV	**-10.224 €**					**-16.492 €**				

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Crowdfunding ako moderný spôsob financovania startupov
Crowdfunding as a modern way of financing startups

Richard Bednár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: richard.bednar@euba.sk

Abstract
The word startup has been resonating in recent years and has been becoming a synonym of innovation, creativity and success. Nowadays, there are formal and non-formal associations, investment groups, community centres being established which support potential startup ideas. Startup is an young innovative company that has a higher business risk in the establishment of the market and after a successful start is expected its rapid growth. One of the preconditions for the creation of product and business model is to find funding. In the early stages startup has to ask for external resources as far as the company begins to generate profit to ensure the fluent running startup. The aim of the work is to create a full picture of funding by crowdfunding at different stages of startup development.

JEL classification: M 20
Keywords: startup, crowdfunding, EBAN, Kickstarter, Indiegogo

1 Úvod

Podľa Európskej obchodnej asociácie podnikateľských anjelov[1] (EBAN), momentálne vo svete pôsobí okolo 300 miliónov zakladateľov rozbiehajúcich 150 miliónov firiem. Každý rok je spustených približne 50 miliónov nových projektov (137 000 za deň). Výskum[2] spoločnosti CB Insight, ktorá analyzovala príčiny zlyhania 101 startupov ukázal, že druhým najčastejším problémom (29 %) je nedostatok prvotných investícií. Práve z tohto dôvodu startupy musia už pri nastavení podnikateľského modelu dbať na hľadanie finančných zdrojov z externého prostredia – rodina, priatelia, banky, rizikový kapitál, štátna podpora, alebo crowdfunding. Cieľom práce je vytvorenie prehľadu zdrojov financovania prostredníctvom crowdfundingu, ako aj poskytnutie kritického pohľadu, pozitív a negatív každého z nich a následne definovanie chýbajúcich znalostí v odbornej literatúre.

2. Crowdfunding

Jednou zo staronových foriem financovania, ktorá sa vďaka internetu stáva veľmi populárnou, je crowdfunding. Je to kolektívne financovanie, v ktorom drobní darcovia prispievajú na konkrétny projekt väčšinou ľubovoľnou sumou. V minulosti sa takto stavali kostoly, divadlá, ale aj rodinné firmy s dobrou myšlienkou. Vďaka internetu sa crowdfunding stáva globálnym, a preto startupy z lokálneho prostredia sa môžu uchádzať o peniaze z celého sveta. Väčšinou ide o nenávratný dar na podporu občianskeho združenia, umelcov, alebo mladých podnikateľov. Tento zdroj

[1] Early stage investing explained. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained/
[2] The Top 20 Reasons Startups Fail. [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné na internete: https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf

financovania je založený na šiestich[3] rôznych modelových formách:

a) **Darcovská báza. T**ento model umožňuje charitatívnym, neziskovým organizáciám získať peniaze na sociálne a charitatívne projekty. Ľudia prispievajú na konkrétny projekt s tým, že odmenou im je dobrý pocit z toho, že prispeli k dobrej veci.

b) **Odmeňovanie. V** tomto modeli získa prispievateľ výmenou za financie určitý tovar alebo službu. Model sa variuje aj tak, že ak dostane autor diela väčšiu sumu, pošle prispievateľovi výstupnú inováciu aj s autogramom.

c) **Predpredaj produktov.** Vlastník projektu zbiera finančné prostriedky na vývoj a produkciu budúceho výrobku a prispievatelia si ho svojim príspevkom vopred objednávajú. Len čo je produkt pripravený, vlastník projektu ho odošle jednotlivým prispievateľom.

d) **Podiel na zisku. N**iektoré projekty financované na báze crowdfundingu ponúkajú podiel na budúcich ziskov zo svojho podnikania alebo z honorárov a autorských odmien.

e) **Pôžičkový model. P**riame pôžičky (tzv. peer-to-peer) sú finančným crowdfundingovým modelom, v ktorom vlastníci kampane zaujmú pozíciu dlžníkov a prispievatelia vystupujú ako ich veritelia. Dlžníkmi môžu byť podniky alebo súkromné osoby a ich projekty sa pohybujú od sociálnych projektov k podnikaniu.

f) **Cenné papiere. C**rowdfunding má podobu investícií do cenných papierov. Tento model patrí k najpomalšie sa rozvíjajúcim, nakoľko tu existuje najviac bariér. Podniky sa musia vzdať časti kapitálu, je riziko pre investorov, že stratia všetky svoje peniaze, existujú regulačné obmedzenia, musí sa spravovať veľký počet akcionárov.

Jednou z najznámejších crowfundingových platforiem je americký projekt Kickstarter, ktorý od svojho vzniku do septembra 2015 vyzbieral takmer 2 miliardy $ a podporil 93 515 projektov[4]. Celkový prehľad všetkých platforiem poskytuje tabuľka 1.

Na Slovensku a v Česku je spustených viacero projektov, ktoré podporujú lokálne nápady. Najmladším z nich je Marmeláda[5]. Projekt vznikol vo februári 2015 so snahou umožniť predovšetkým slovenským tvorcom nápadov získavať financie na svoje projekty. Cieľom platformy je čo najskôr dostať crowdfunding do povedomia aj na Slovensku a vytvoriť adekvátny virtuálny priestor pre kreatívnych ľudí s nápadmi. Projekt v prvom rade podporuje originálne projekty, ktoré nikdy v minulosti neboli v prezentovanej forme vytvorené. Z hľadiska žánrového zaradenia môže ísť o všetky sféry kultúry, teda literatúru, divadlo, tanec, hudbu, filmovú produkciu, fotografiu a iné druhy umení. Projektom môže byť aj mobilná aplikácia, hra alebo technologická novinka. Možné je realizovať aj originálny projekt v móde či dizajne, ale aj ďalších odvetví. Projekt môže založiť každý, kto dovŕšil 18 rokov. Projekt dostane financie až vtedy, keď sa vyzbiera 100 % z cieľovej sumy.

Tabuľka 1
Prehľad crowdfundingových portálov

Názov	Obrat r. 2014	Poplatok
Gofundme	470 mil. $	5%
Kickstarter	444 mil. $	5%
Indiegogo	-	5%

[3] LOUČANOVÁ, E.: *Inovatívne formy financovania v projektovom a inovačnom manažmente.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.posterus.sk/?p=17919
[4]Stats. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: https://www.kickstarter.com/help/stats?ref=about_subnav
[5] Ako funguje marmeláda? [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: http://www.marmelada.sk/ako-funguje-marmelada

Teespring	-	10%
Patreon	-	5%
YouCaring	-	5%
Crowdrise	-	5%
DonorsChoose.org	-	15%
Kiva	-	15%
Giveforward	-	5%

Zdroj: Crowdfunding. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.crowdfunding.com

Projekt Ideastarter bol „prvým slovenský crowdfundingovým portálom spusteným v roku 2013. Je to jediný portál (SK/CZ) ponúkajúci flexibilné financovanie projektov, pri ktorých sa nemusí vyzbierať celá cieľová suma a získané financie sa aj tak dostanú k autorovi projektu. Momentálne projekt prebieha reštrukturalizáciou.“ [6] K ostatným platformám patrí Nakopmni.mě, Hithit a startovač. Celkový prehľad v tabuľke 2.

Jednou z najúspešných firiem[7] v získavaní crowdfundingu na Slovensku je Culcharge, ktorú založili Jozef Žemla a Viktor Eviliak. Stretli sa na štúdiách manažmentu a skončili ho s titulom MBA. Definovali najčastejší problém užívateľov smartfónov, ktorým je slabá výdrž batérie (asi 1-2 dni). Počas štúdia začali podnikať a momentálne pracujú v mestečku Quanland v Číne, kde kontrolujú výrobu najmenších nabíjacích káblov na mobilné telefóny CulCharge. Ide o inovatívny produkt, ktorý vytvára alternatívne riešenie celosvetového problému. Culcharge je najmenší nabíjací kábel na svete pre iPhone a Androidy. Rozmery CulCharge-u (60 mm x 12 mm x 4 mm) umožňujú užívateľovi mať ho neustále pri sebe na kľúčoch, v peňaženke, vo vrecku, pod krytom telefónu a v prípade potreby si telefón dobiť z takmer akéhokoľvek USB portu. Vďaka crowfdfudingovej platforme Indigo.com sa im podarilo vyzbierať viac než 94 000 USD od viac ako 3 000 ľudí z celého sveta, čím sa zaradili medzi top 111 najúspešnejších nápadov z viac než 40 000 prihlásených a sú prvou úspešnou crowdfundingovou kampaňou na Slovensku.

Tabuľka 2
Prehľad SK/CZ crowdfundingových portálov[8]

	Startovač	**HitHit**	**Nakopni mě**	**Ideastar-ter**	**Marmelá-da**
začiatok	2013	2012	2011	2013	2015
mena	CZK/EUR	CZK/EUR	CZK	CZK/EUR	EUR
poplatky	5-9%	9%	3%	10%	8%
typ financovania	fixný	fixný	fixný	fixný/ flexibilný	fixný

[6] Kde zohnať prachy na projekt? [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/
[7] CulCharge – Podnikateľský nápad roka 2013 pre investora. Združenie mladých podnikateľov. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.youtube.com/watch?v=4IF_ndwwG9Q
[8] Kde zohnať prachy na projekt? [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné na internete: http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/

počet všetkých projektov	300	523	360	21	3
počet úspešných projektov	129 (43%)	218 (42%)	138 (38%)	1 (6%)	ešte prebiehajú
najvyššie financovaný projekt	2 000 706 Kč	1 735 216 Kč	232 200 Kč	1 582 €	252 €
počet prispievateľov	14556 (od začiatku)	15947 (za rok 2014)	.	116	.
priemerný príspevok	720 Kč (26 €)	790 Kč (29 €)	.	27 €	-
Najúspešnejšie kategórie	Knihy a komiks, Film, Hudba, Hry	Hudba, Umenie, Komunita	Umenie	Technológia	-

Zdroj: Kde zohnať prachy na projekt? [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné na internete: http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/

3 Diskusia

Plánovanie financovania startupov je rovnako dôležitou časťou pri vytváraní startupu ako analýza trhu, budovanie prototypu a definovanie podnikateľského modelu. Bez dostatočného finančného zázemia zakladateľ a jeho tím nedokážu vybudovať podnik schopný realizovať podnikateľský nápad. K základným formám financovania patrí financovanie cez crowdfundigové portály. Medzi výhody tohto spôsobu hľadania zdrojov patrí: startup nerozdeľuje svoj podiel vo firme, môže využiť marketingovú silu portálov a osloviť nových zákazníkov, otestovať potenciálny záujem o produkt a získať spätnú väzbu v globálnom meradle, získať informácie o cieľovej skupine a získať v rýchlom čase potrebné množstvo finančných zdrojov a to bez byrokratických formalít. Medzi nevýhody patrí časová náročnosť na vypracovanie atraktívnej stránky projektu, zaplatenie daní z peňazí donorov, riziko prezradenia produktu ešte pred jeho spusteným a tak možné okopírovanie konkurenciou, náročnosť v komunikácii s médiami, riziko zlyhania a tak celosvetového negatívneho marketingu.

V našom ďalšom výskume sa chceme zamerať na vypracovanie metodiky získavanie investícií od základnej fázy financovania (3F), cez rizikový a rozvojový kapitál, bankové úvery, IPO financovanie, až po alternívne možnosti ako crowdfunding, granty a dotácie. Zároveň chceme vypracovať prípadové štúdie úspešných a neúspešných investícií s analýzou postupu a chýb, ktoré by mali slúžiť ako metodický materiál pre začínajúceho podnikateľa.

4 Záver

Hlavným cieľom vytvorenia startupu je objavovanie nových trhových priestorov a vytváranie produktov s vysokou pridanou hodnotou. Na začiatku sú to nízko nákladové projekty vytvorené programátormi a dizajnérmi, ktorí si od startupu sľubujú vysokú finančnú návratnosť. Avšak vo viac než 90 % prípadov zlyhávajú, pretože nevedia dobre odhadnúť trhový potenciál, zákazníci o produkt nemajú záujem, nevedia produkt predať, alebo minú peniaze od investorov skôr, než produkt dokončia. Práve preto hľadanie, plánovanie a efektívne využívanie externých zdrojov financovania je jedným z kľúčových pri budovaní podnikateľského modelu startupu.

Poznámka (nasleduje jeden voľný riadok, odsek za 0 bodov)

Tento príspevok je čiastkovým výsledkom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00 „Indikátory podnikateľského úspechu startupov“.

Použitá literatúra (References)

internetové zdroje
Ako funguje marmeláda? http://www.marmelada.sk/ako-funguje-marmelada, [accessed 2015-10-10].

Crowdfunding. http://www.crowdfunding.com, [accessed 2015-10-10].

CulCharge – Podnikateľský nápad roka 2013 pre investora. Združenie mladých podnikateľov. http://www.youtube.com/watch?v=4IF_ndwwG9Q, [accessed 2015-10-10].

Early stage investing explained. http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained/, [accessed 2015-10-10].

Kde zohnať prachy na projekt? http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/, [accessed 2015-10-10].

LOUČANOVÁ, E.: *Inovatívne formy financovania v projektovom a inovačnom manažmente.* http://www.posterus.sk/?p=17919, [accessed 2015-10-10].

Stats. https://www.kickstarter.com/help/stats?ref=about_subnav, [accessed 2015-10-10].

The Top 20 Reasons Startups Fail. https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf, [accessed 2015-10-10].

Die Wettbewerbsmärkte in der deutschen Investmentbranche
The Competitive Markets in the German Investment Industry

Beilecke Sebastian
Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava
Department of Corporate Finance
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovakia

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

Abstract
In Germany the investment companies are an essential element of the investment industry. The term paper deals with the factor of finance capital and shows its classification and significance in microeconomics. The further issues that are becoming important for the market of investment funds are the market structures and the competitiveness in their markets. The term paper deals with these aspects and compares the markets for retail and special funds. The term paper results in a self-developed example, which shows the effects of imperfect competition in the market of retail funds.

JEL classification: F38, G15, G28.
Keywords: Investment Company, Financial Capital, Competitive Markets, Investment Industry.

1 Einführung

Der vorliegende Artikel behandelt den Produktionsfaktor des Finanzkapitals und zeigt auf, welche Einordnung und Bedeutung der Faktor in der Mikroökonomie einnimmt.

Die Märkte für Investmentfonds gewinnen immer mehr an Bedeutung und begründen eine nähere Betrachtung der Marktstrukturen und die daraus resultierende Wettbewerbsfähigkeit. Der Artikel nimmt diesen Aspekt zum Anlass, die Märkte für Publikumsfonds und Spezialfonds näher zu betrachten und einen Vergleich vorzunehmen. Beendet wird im Artikel durch ein selbstentwickeltes Beispiel, an dem die Auswirkungen eines nicht vollkommenen Wettbewerbs durch eine Informationsasymmetrie im Markt für Publikumsfonds aufgezeigt werden.

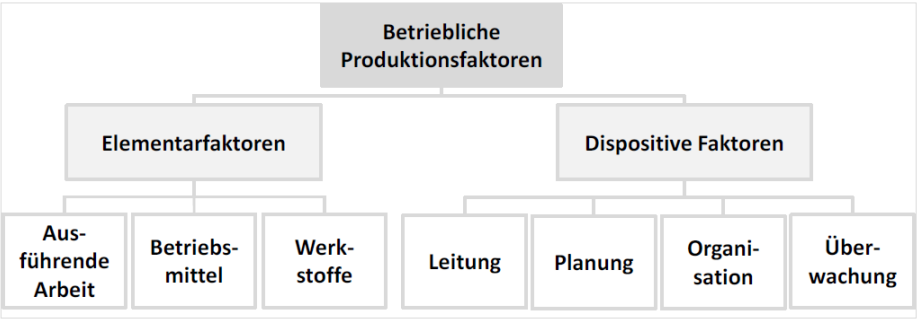
2 Grundlagen und Abgrenzung des Produktionsfaktors Finanzkapital

2.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzungen

Unternehmen fragen Güter und Leistungen aus ihrer Umwelt nach, verarbeiten diese anhand eines spezifizierten Leistungsprozesses und stellen die geschaffenen Güter und Leistungen der ökonomischen Umwelt zur Verfügung. (Zantow, Roger, S. 24) Der

Leistungsprozess erfordert den Einsatz von menschlicher Arbeitskraft, Maschinen, Werkzeuge und Werkstoffen. Die Faktoren Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe zählen zu den Produktionsfaktoren, die in einem Unternehmen kombiniert werden. (Wöhe, S. 84) Generell lassen sich die Tätigkeiten in dispositive Arbeit (Management) und Tätigkeiten die im Zusammenhang mit den ausführenden Produktionsfaktoren (Elementarfaktoren) stehen, unterscheiden. Die Elementarfaktoren stehen in unmittelbarer Beziehung zum Produktionsobjekt (Güter oder Dienstleistungen) und werden vom dispositiven Faktor geleitet (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1
Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren (Eigene Darstellung in Anlehnung an: WÖHE, G. 2002. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München : Vahlen, 2002. S. 81)



Kapital und Arbeit sind die Grundlage im Produktionsprozess. Der Inputfaktor Kapital ist hingegen sehr breit gefasst und beinhaltet bspw. Maschinen, Gebäude, Rechte und immaterielle Vermögensgegenstände. (Samuelson, S. 67) Unter dem Faktor Arbeit wird die Arbeitsleistung im Produktionsprozess verstanden. Im Produktionsprozess erfolgt u.a. der Tausch von (Arbeits-) Zeit in Löhne. Im Leistungsprozess wird somit der Produktionsfaktor der ausführenden Arbeit kombiniert. Der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren kann in der ökonomischen Umwelt nur mit Hilfe des Finanzkapitals erfolgen. Die Vergütung erfolgt in der Regel ebenfalls über Finanzkapital. Güter und Dienstleistungen werden von Unternehmen und Konsumenten nachgefragt und mit Hilfe des Finanzkapitals vergütet. Das Ergebnis des Produktionsprozesses ist somit, dass Unternehmen Finanzkapital erwirtschaften und private Personen Finanzkapital für erbrachte (Arbeit-) Zeit vergütet bekommen.

2.2 Einordnung des Faktors Finanzkapital in der Mikroökonomie

Zu Beginn ist es deshalb unerlässlich eine Abgrenzung der Makroökonomie und der Mikroökonomie durchzuführen und die Einordnung des Finanzkapitals vorzunehmen.

- Die Makroökonomie ist ein Fachgebiet der Volkswirtschaftslehre, die sich mit gesamtwirtschaftlichen Einflussgrößen beschäftigt. (Pindyck, S. 26)
- Die Mikroökonomie hingegen beschäftigt sich mit einem Teilgebiet der Volkswirtschaft und analysiert das Verhalten einzelner wirtschaftlicher Einheiten und den durch sie gebildeten Märkten. (Pindyck, S. 26)

Anhand der o.g. Definitionen lässt sich das Themengebiet in die Mikroökonomie einordnen. Die privaten Haushalte (Einzelpersonen) und Unternehmen sind im Besitz von Anlagegütern. Die Anlagegüter bzw. Sachanlagen sind ein unverzichtbarer Bestandteil einer funktionierenden Volkswirtschaft und erhöhen die Produktivität der anderen Faktoren. Die Anlagegüter müssen differenziert betrachtet werden und beschränken sich auf die

Finanzanlagen der o.g. Parteien. (Samuelson, S. 434) Bei der Betrachtung der Finanzanlagen ergibt sich ein sehr weit verzweigtes Finanzsystem aus Banken, Investmentfonds, Versicherungsgesellschaften und staatliche beteiligte Parteien. Das Finanzsystem bildet somit eine bedeutende Grundlage für alle Beteiligten einer Volkswirtschaft, da ohne das Finanzsystem die Beteiligten die enormen Investitionen nicht durchführen könnten. (Samuelson, S. 434) Das Finanzsystem ist somit einer der wichtigsten Bereiche einer modernen Wirtschaft und bündelt Ressourcen von Sparern zu Investoren. (Samuelson, S. 677) Dem Finanzsystem kommen in der Volkswirtschaft im Detail folgende Rollen zu: (Samuelson, S. 678)

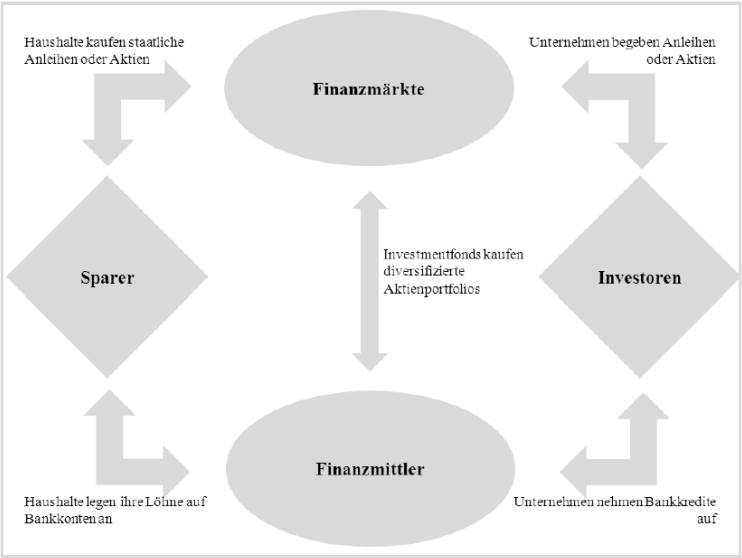
- Ermöglichung des Austausches von Waren, Dienstleistungen und Finanzen in Binnen- und internationalen Märkten im Kreislaufmodell,
- Ermöglichung von Sparen und Aufnahme von Krediten,
- Durchführung der dem Finanzsystem verbundenen Aktivitäten und Beteiligten - dazu gehören Märkte, Unternehmen, sonstige Institutionen, Haushalte, Firmen, Regierungen.

Aus den aufgeführten Rollen des Finanzsystems leiten sich die Aufgaben des Finanzsystems ab. Die Aufgaben des Finanzsystems sind im Detail wie folgt: (Samuelson, 679)

- Transformieren von Ressourcen im Zeitverlauf zwischen Sektoren und Regionen,
- Absicherung von Risiken für die Wirtschaft, Einsammeln von Finanzmittel und Verteilung ja nach Bedarf,
- Aufrechterhaltung der Funktion der „Abrechnungsstelle“ für alle Transaktionen zwischen Käufern und Verkäufern.

Abbildung 2

Finanzmittler und Finanzströme im Finanzsystem (Eigene Darstellung in Anlehnung an: SAMUELSON, PAUL ANTHONY: Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie. Paul A. Samuelson ; William D. Nordhaus. Übers. aus dem Amerikan. von Regina Berger und Brigitte Hilgner, 4. Aufl., München: mi 2010. S. 681)



Die Aktivitäten, Aufgaben und somit die Aufnahme und Vergabe von Finanzmitteln finden an den Finanzmärkten und durch Finanzmittler statt, welche sehr eng mit den Beteiligten im Finanzsystem verknüpft sind. Die Finanzmittler bieten Finanzdienstleistungen an, welche sich auf die Anlage von finanziellem Vermögen bzw. Finanzkapital spezialisiert haben. Zu den Finanzmittler gehören u.a. Geschäftsbanken, Versicherungen, Pensionskassen und Kapitalanlagegesellschaften. (Samuleson, S. 679)

Das Finanzkapital stellt für die Beteiligten die Grundlage für das Betreiben des jeweiligen Geschäftsmodells dar. Aufgrund der Erläuterungen stellt der Produktionsfaktor des Finanzkapitals eine maßgebliche Bedeutung in der Mikroökonomie dar. In der Abbildung 2 wird das Finanzsystem im Detail dargestellt.

Ein Teilbereich im Finanzsystem bezieht sich auf die Investmentbranche, die sich auf Investmentfonds spezialisiert hat. Die Abgrenzung ist die Grundlage für den Schwerpunkt der nachfolgenden Teile des Artikels.

3 Wettbewerbsfähigkeit der Märkte in der deutschen Investmentbranche

3.1 Darstellung der Grundlagen und Abgrenzungen

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die Aspekte der Marktstrukturen und Wettbewerbsfähigkeit, da die unterschiedlichen Entwicklungen in den jeweiligen Kategorien auf diversen Einflüssen basieren. Die unterschiedlichen Entwicklungen sind u.a. von folgenden Faktoren abhängig:

- Entwicklung der Performance/Wertentwicklung,
- Entwicklungen an den Finanzmärkten,
- Entwicklungen des Anlageverhaltens der Anleger und Fondsinitiatoren,
- Entwicklung der Anlageverhalten der Fondsmanager/Assetmanager,
- Entwicklung in der Weltwirtschaft.

Die Märkte von Publikumsfonds und Spezialfonds kennzeichnen sich dadurch aus, dass der Markt für Publikumsfonds öffentlich frei zugänglich und der Markt für Spezialfonds nicht öffentlich ist und somit Informationen über den Spezialfondsmarkt nicht öffentlich vorhanden sind. Diese Eigenschaften machen deutlich, dass in den beiden Investmentfondskategorien unterschiedliche Informationsasymmetrien bestehen können. Informationsasymmetrien bedeuten im Detail, dass in einer Situation, bspw. die Auflage eines Investmentfonds, ein Käufer (bspw. Fondsinitiator) und ein Verkäufer (bspw. Kapitalanlagegesellschaft) unterschiedliche Informationen über eine Transaktion (Auflage eines Investmentfonds und deren Konditionen) haben. (Pindyck, S. 800)

Der Aspekt der Informationsasymmetrie wird zum Anlass genommen, diesen Aspekt für die beiden Märkte für Investmentfonds näher zu betrachten und im nächsten Abschnitt darzustellen. Hierbei wird der Schwerpunkt auf die Beziehungen zwischen Fondsinitiator und Kapitalanlagegesellschaft gelegt. Diese beiden Parteien sind notwendig, um in Deutschland einen Investmentfonds auflegen zu können.

Für einen funktionierenden Wettbewerb ist es unabdingbar, dass die Informationen, vor allem über die Konditionen, allen Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften gleichermaßen vorliegen.

Im Detail müssen folgende Voraussetzungen für einen funktionierenden und effizienten Wettbewerbsmarkt erfüllt sein: (Pindyck, S. 792)

Marktmacht

Zur Ineffizienz bei Wettbewerbsmärkten kommt es, wenn ein Produzent oder Zulieferer, in diesem Fall die Kapitalanlagegesellschaft, Marktmacht besitzt, bspw. Monopolmacht.

Unvollständige Information

Das Kriterium der unvollständigen Information liegt vor, wenn ein Verbraucher, in diesem Fall der Fondsinitiator, keine genauen Informationen über Marktpreise und Produktqualität hat. Des Weiteren können durch diesen Informationsmangel die Produzenten, in diesem Fall die Kapitalanlagegesellschaften, dazu verleitet werden, zu viel oder zu wenige Investmentfonds anzubieten. Dies führt dazu, dass potentielle Fondsinitiatoren geplante Investmentfonds nicht auflegen, obwohl sie einen Nutzen dadurch erzielen würden oder andere Investmentfonds auflegen, die ihnen von Nachteil sind. Die o.g. Erläuterungen verdeutlichen, dass ein Marktsystem unter diesen Bedingungen nicht effizient funktionieren kann.

Externalitäten

Das Preissystem in einem Wettbewerbsmarkt funktioniert effizient, wenn die Marktpreise den Markteilnehmern gleichermaßen Informationen vermittelt. In bestimmten Fällen liefern die Marktpreise keine Informationen über die Aktivitäten der Marktbeteiligten. Eine Externalität liegt demnach vor, wenn eine Aktivität sich indirekt auf andere Aktivitäten auswirkt und dies nicht auf die Markpreise zurückzuführen ist.

Öffentliche Güter

Eine weitere Ursache für ein Marktversagen tritt auf, wenn ein Markt Güter, die viele Konsumenten wertschätzen, nicht anbietet. Erfolgt dies nicht, so liegt keine Effizienz vor, wodurch ein Marktversagen verursacht werden kann.

3.2 Strukturen des Marktes für Publikumsfonds

Der Markt für Publikumsfonds zeichnet sich dadurch aus, dass die Publikumsfonds jedem Investmentsparer zugänglich sind. Der Investmentsparer hat die Möglichkeit die Anteile am Publikumsfonds direkt über seine Bank in das Depot zu erwerben oder er hat die Möglichkeit unabhängig von Dritten, Anteile am Publikumsfonds an der Börse zu erwerben. Publikumsfonds unterliegen besonderer Aufsicht durch die BaFin. Dies dient dem Anlegerschutz und der Vertretung von Interessen der Anleger. Im Detail werden in den Vertragsbedingungen, die Art des Fonds, dessen Anlagespektrum und Anlagegrenzen vereinbart. Die Wirksamkeit der Vertragsbedingungen erfolgt erst, wenn die Genehmigung durch die BaFin erfolgt ist. Auch Änderungen der Vertragsbedingungen müssen der BaFin zur Genehmigung eingereicht werden. (Raab, S. 46)

Zusätzlich zur Genehmigung der Vertragsbedingungen ist es im Rahmen der Fondsauflage eines Publikumsfonds vorgeschrieben, dass ein Verkaufsprospekt in einer ausführlichen Version erstellt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Im Verkaufsprospekt werden detailliert alle Informationen zum Investmentfonds aufgeführt, u.a. auch die Konditionen des Investmentfonds für den Anleger und alle Beteiligten. Anhand deren Informationen können sich Investoren detailliert über den Publikumsfonds informieren. Des Weiteren ermöglicht es den potentiellen Fondsinitiatoren sich ein Bild über bestehende Publikumsfonds im Markt zu machen.

Anhand der o.g. Erläuterungen wird deutlich, dass die Bedingungen für einen funktionierenden Wettbewerbsmarkt gegeben sind. So wird es durch die Veröffentlichung

aller Informationen im Rahmen der Investmentfondsauflagen ermöglicht, dass den (Markt-) Beteiligten alle Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Marktmacht

Es wird deutlich, dass anhand der Allokation des Finanzkapitals auf die Kapitalanlagegesellschaften und der Anzahl an Kapitalanlagegesellschaften im Markt für Publikumsfonds keine Marktmacht zu identifizieren ist.

Unvollständige Informationen

Im aktuellen Abschnitt werden im Detail die Markstrukturen der Publikumsfonds dargestellt. Es wird herausgearbeitet, dass aufgrund der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und dem Zugang zu Publikumsfonds den Marktteilnehmern alle Informationen vorliegen. Des Weiteren werden die Anteile von Publikumsfonds auch an den Börsen gehandelt, wodurch den Marktbeteiligten keine Informationen vorenthalten werden.

Aus diesem Grunde kann davon ausgegangen werden, dass eine Informationsasymmetrie bei den Publikumsfonds nicht vorhanden ist.

Externalitäten

Die vollständigen Informationen über die Konditionen der Publikumsfonds zeigen, dass die Konditionen allen Marktteilnehmern gleichermaßen vorliegen. Die Konditionen der Publikumsfonds geben somit Aufschluss über die Aktivitäten der Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften. Eine Externalität im Publikumsfondsbereich kann nicht identifiziert werden. Ein Einfluss des Marktes für Spezialfonds kann ebenfalls nicht erkannt werden, da die Gebühren für Spezialfonds marktüblich geringer ausfallen.

Öffentliche Güter

Der Publikumsfonds kann für die Anleger als öffentlich bezeichnet werden. Der Publikumsfonds an sich, der nur durch Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften aufgelegt wird, kann somit nicht als öffentliches Gut bezeichnet werden.

3.3 Strukturen des Marktes für Spezialfonds

Der Markt für Spezialfonds beschränkt sich auf wenige institutionelle Anleger, bspw. Versicherungen. Zur Auflage eines Spezialfonds müssen die Vertragsunterlagen nicht bei der Bafin eingereicht werden. Des Weiteren müssen für Spezialfonds keine Verkaufsprospekte erstellt werden. Auch bei der Erstellung des Jahresberichtes gibt es bei den Spezialfonds Erleichterungen. (Raab, S. 47) Begründet wird dies dadurch, dass im Betrachtungsfeld der Spezialfonds davon ausgegangen wird, dass die nicht natürlichen Personen, die einen Spezialfonds auflegen und darin investieren, ihre Rechte und Pflichten kennen und durchsetzen können. Aufgrund o.g. Erläuterungen wird ersichtlich, dass bei den Spezialfonds eine Informationssymmetrie eingeschränkt oder überhaupt nicht vorhanden ist. Somit wird deutlich, dass eine Informationsasymmetrie vorhanden sein kann, wodurch ein vollkommener Wettbewerb nicht gewährleistet wird.

Daraus resultiert, dass ein effizienter Wettbewerbsmarkt im Bereich der Spezialfonds nicht gegeben ist. Effizienz von Wettbewerbsmärkten liegt vor, wenn ein kompetitives System, das auf Eigeninteressen der Konsumenten (bspw. Fondsinitiator) und Produzenten (bspw. Kapitalanlagegesellschaften) und auf der Fähigkeit von Marktpreisen (Marktpreise existieren nicht oder kaum im Markt von Spezialfonds) basiert beiden Seiten Informationen vermittelt, um zu einer effizienten Allokation der Ressourcen führt. (Pindyck, S. 790) Aufgrund der Erläuterungen wird der Markt von Spezialfonds nicht als Wettbewerbsmarkt

angesehen. Der Markt ist nicht kompetitiv und stellt dementsprechend auch keinen Wettbewerbsmarkt dar.

Marktmacht

Eine Marktmacht lässt sich nicht unter den Kapitalanlagegesellschaften identifizieren. Ein Großteil des verwalteten Fondsvolumens ist zwar auf wenige Kapitalanlage-gesellschaften verteilt, wodurch evtl. Ansätze für eine Marktmacht identifizieren lassen. Unvollständige Informationen:

Die o.g. Erläuterungen zu den Spezialfonds lassen das Ergebnis zu, dass eine Informationssymmetrie nicht gewährleistet ist. Somit liegt eine Informationsasymmetrie im Markt der Spezialfonds vor, wodurch das Kriterium der unvollständigen Information erfüllt ist.

Externalitäten

Einen Einfluss von Externalitäten kann im Markt für Spezialfonds nicht identifiziert werden. Mögliche Einflüsse können sein, dass Informationen aus dem Markt für Publikumsfonds Einfluss auf den Markt für Spezialfonds haben können. Dies kann aber zum jetzigen Zeitpunkt nicht bewiesen werden, da sich die Konditionen für die Administration von Spezialfonds dadurch auszeichnen, dass sie marktüblich geringer ausfallen, als die für die Administration der Publikumsfonds.

Öffentliche Güter

Der Markt für Spezialfonds beschränkt sich auf sehr wenige Beteiligte. Spezialfonds werden von einem institutionellen Anleger und einer Kapitalanlagegesellschaft aufgelegt. Dementsprechend kann der Spezialfonds nicht als öffentliches Gut bezeichnet werden. Somit ist dieses Kriterium nicht erfüllt.

3.4 Auswirkungen der Informationsasymmetrie

Der Markt für Publikumsfonds ist durch einen funktionierenden Wettbewerb gekennzeichnet. Zur Verdeutlichung soll anhand des nachfolgenden Beispiels aufgezeigt werden, zu welchen Auswirkungen es für Fondsinitiatoren bzw. Kapitalanlagegesellschaften führen kann, wenn ein Wettbewerb nicht funktioniert. Die Konditionen bzw. Gebühren im Investmentfondsbereich werden marktüblich anhand einer vertraglich festgelegten Gebührenstaffel ermittelt. Die Gebührenstaffel zeichnet sich dadurch aus, dass anhängig vom Fondsvolumen unterschiedliche Basispunkte für die Berechnung der Gebühren herangezogen werden. Diese Gebühren werden zwischen dem Fondsinitiator und der Kapitalanlagegesellschaft verhandelt und vertraglich festgelegt. Zusätzlich zu einer Gebührenstaffel werden marktüblich, je nach Ausgestaltung Mindestgebühren (Minimumfee) oder Sockelfee erhoben. Zur Vereinfachung des Beispiels werden die Aspekte im nachfolgenden Beispiel nicht berücksichtigt.

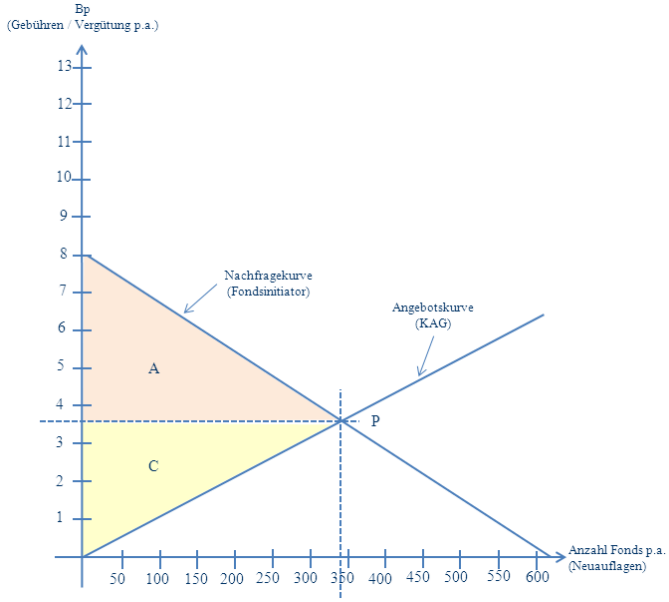
Das Beispiel basiert auf fiktiven Konditionen, die sich auf Informationen aus der Praxis beziehen. In der nachfolgenden Tabelle werden die Konditionen für die Publikumsfonds im Detail dargestellt:

Tabelle 1
Gebührenstaffel der Publikumsfonds (keine Informationsasymmetrie (Eigene Darstellung)

Gebührenstaffel der Ø-Gebühren von Publikumsfonds			
von Mio.€	bis Mio.€	Staffel-stufe	Bp-Satz (keine Informationsasymmetrie)
-	10,0	1	8,00
10,0	20,0	2	7,00
20,0	35,0	3	6,00
35,0	50,0	4	5,50
50,0	75,0	5	5,00
75,0	185,0	6	4,80
185,0	275,0	7	3,80
275,0	450,0	8	3,50
450,0	650,0	9	3,00
650,0	800,0	10	2,50
800,0	950,0	11	2,00
950,0	1.100,0	12	1,75
1.100,0	1.275,0	13	1,50
1.275,0		14	1,25

Aufgrund, der für das Beispiel zugrunde gelegten Einschränkung des Wettbewerbs und der bestehenden Informationsasymmetrie ändern sich die Rahmendaten für den Markt der Publikumsfonds. Die Informationsasymmetrie bedeutet, dass die Fondsinitiatoren und die Kapitalanlagegesellschaften nicht über die gleichen Informationen verfügen. Im Beispiel hat die Informationsasymmetrie die Folge, dass der Wettbewerb auf dem Markt der Publikumsfonds eingeschränkt wird und sich die Konditionen für die Neuauflagen von Publikumsfonds erhöhen.

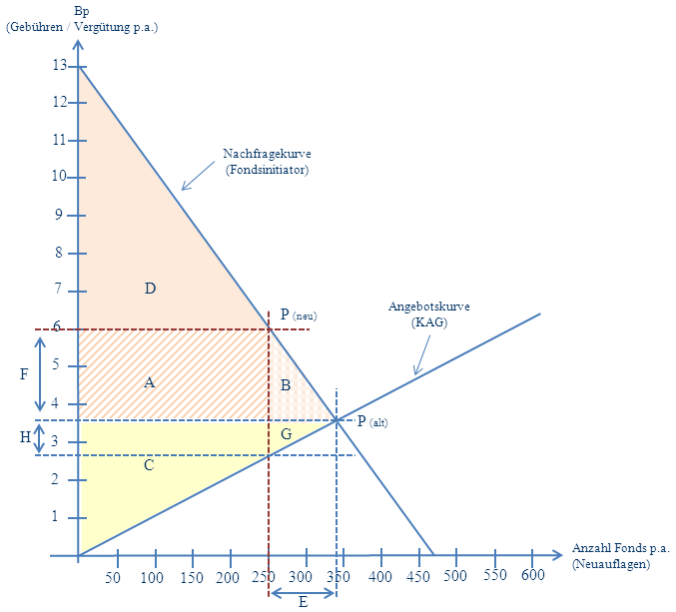
Abbildung 3
Markt der Publikumsfonds bei Wettbewerb (Eigene Darstellung)



Die Ausgangssituation für die Betrachtung des Beispiels aus mikroökonomischer Sicht bildet der Markt für Publikumsfonds bei vollkommenem Wettbewerb. Im Kalenderjahr 2000 werden 345 neue Publikumsfonds aufgelegt. Der Marktpreis in der Gleichgewichtssituation (P) beträgt 3,8 Bp. In der nachfolgenden Abbildung 3 wird diese Situation graphisch

dargestellt. Ergänzt wird die graphische Darstellung mit der Berücksichtigung der daraus resultierenden Konsumentenrente (A) und der Produzentenrente (C).

Abbildung 4
Markt der Publikumsfonds bei eingeschränktem Wettbewerb (Eigene Darstellung)



Die Konditionen für Publikumsfonds erhöhen sich von 3,8 Bp (P alt) auf 6,0 Bp (P neu), wodurch sich die Anzahl der neuaufgelegten Fonds reduziert (E). Aus den o.g. Daten und der graphischen Darstellung der beiden Marktsituationen für Publikumsfonds können die Auswirkungen berechnet und somit die Auswirkungen auf Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften verdeutlicht werden. In der Ausgangssituation, bei vollkommendem Wettbewerb (Abbildung 3), ergeben sich folgende Euro-Beträge:

Tabelle 2
Konsumenten- und Produzentenrente bei Wettbewerb (keine Informationsasymmetrie (Eigene Darstellung)

Berechnung der Ausgangssituation		
keine Informationsasymmetrie:	Abbildung 20	Betrag in €
Konsumentenrente (Fondsinitiatoren)	**A**	14.629.311 €
Produzentenrente (Kapitalanlagegesellschaften)	**C**	13.236.043 €
Wohlfahrt (Produzenten- & Konsumentenrente)	**A + C**	27.865.354 €

In der Situation des eingeschränkten Wettbewerbs und somit bei stehender Informationsasymmetrie verändert sich die Situation für die Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften. In der Situation der bestehenden Informationsasymmetrie verändern sich die Konsumenten- und Produzentenrente und somit der Wohlstand dieser beiden Marktteilnehmer. In der nachfolgenden Tabelle 2 wird die Konsumenten- und Produzentenrente zum alten Gleichgewichtspreis berechnet. Die neue Marktsituation erhöht die Konsumentenrente. Die Produzentenrente bleibt hingegen gleich.

Tabelle 3
Berechnungen der Auswirkungen (P alt) (Eigene Darstellung)

Berechnung der Auswirkungen		
bei einer bestehenden Informationsasymmetrie:	Abbildung 21	Betrag in €
Konsumentenrente bei altem Gleichgewichtspreis (P alt)	**A+B+D**	25.728.419 €
Produzentenrente bei altem Gleichgewichtspreis (P alt)	**C+G**	13.236.043 €
Wohlfahrt bei altem Gleichgewichtspreis (P alt)	**A+B+C+D+G**	38.964.463 €

In der neuen Wettbewerbssituation erhöhen sich durch die Informationsasymmetrie die Konditionen für die Fondsinitiatoren. Somit nehmen die Neuauflagen von Investmentfonds ab und es ergibt sich ein neuer Gleichgewichtspreis (P neu). In Tabelle 3 wird deutlich, dass die Konsumentenrente (D) reduziert wird. Die Produzentenrente hingegen erhöht sich. In der graphischen Darstellung der Abbildung 4 wird dies durch die Flächen A & B deutlich. Es kommt somit, aufgrund der Erhöhung der Gebühren, zu einer Verschiebung von der Kosumentenrente zu der Produzentenrente. Nach der Erreichung des neuen Marktgleichgewichtes ergeben sich folgende Beträge für die Konsumenten- und Produzentenrente:

Tabelle 4
Berechnungen der Auswirkungen (P alt) (Eigene Darstellung)

Berechnung der Auswirkungen		
bei einer bestehenden Informationsasymmetrie:	Abbildung 21	Betrag in €
Konsumentenrente bei neuem Gleichgewichtspreis (P neu)	**D**	15.668.585 €
Produzentenrente bei neuem Gleichgewichtspreis (P neu)	**A+B+C+G**	23.295.878 €
Wohlfahrt bei neuem Gleichgewichtspreis (P neu)	**A+B+C+D+G**	38.964.463 €

Zur detaillierten Darstellung der Auswirkungen der Informationsasymmetrie werden die Auswirkungen differenziert betrachtet. Anhand Tabelle 5 werden die Auswirkungen dargestellt. Es wird deutlich, dass es neben einem neuen Gleichgewichtspreis zu einem Rückgang der Neuauflagen von Publikumsfonds kommt. Begründet ist dies durch die Erhöhung der Konditonen (F), welche die Nachfrage nach Investmentfonds reduziert (E). Der Preisanstieg für Publikumsfonds reduziert die Konsumentenrente und erhöht gleichzeitig die Produzentenrente (A). Zusätzlich zu diesem Effekt wird die Konsumenten- und Produzentenrente durch den Rückgang der Nachfrage beeinflusst. Ersichtlich wird es anhand der Flächen B & G. Die Summe von B & G ergibt den Verlust der Wohlfahrt durch den Nachfragerückgang (E). Die Informationsasymmetrie reduziert das Mittelaufkommen i.H.v. 22,85 Mio. € und erhöht die Gebühren für die Administration um 30.711 € pro Jahr. Abschließend werden die Auswirkungen der Informationsasymmetrie in der nachfolgenden Tabelle 5 zusammengefasst.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabelle 5
Berechnung der Veränderungen (Eigene Darstellung)

Berechnung der Auswirkungen		
bei einer bestehenden Informationsasymmetrie:	Abbildung 21	Betrag in €
Reduzierung der Konsumentenrente durch Preisanstieg	**A**	9.848.825 €
Erhöhung der Produzentenrente durch Preisanstieg	**A**	9.848.825 €
Reduzierung der Konsumentenrente aufgrund Rückgang der Fondsanzahl	**B**	211.009 €
Reduzierung der Produzentenrente aufgrund Rückgang der Fondsanzahl	**G**	86.322 €
Wohlfahrtsverlust	**B+G**	297.331 €
Reduzierung der Produzentenrente in Bp (P neu)	**H**	0,90
Rückgang von Neuauflagen p.a.	**E**	95,00
Anstieg des Ø-BP-Satz:	**F**	2,20
Reduzierung Ø-Mittelaufkommen p.a.:		22,85 Mio €
Anstieg der Ø-Gebühren je Fonds p.a.		30.711 €

4 Zusammenfassung

Die Artikel zeigt auf, welche Stellung der Produktionsfaktor Finanzkapital in der Mikroökonomie einnimmt. Es wird dargestellt, dass die Märkte in der Investmentbranche immer mehr an Bedeutung gewinnen und dadurch eine Betrachtung der Marktstrukturen und der Wettbewerbsfähigkeit für die Märkte der Investmentfonds erachtet wird. Es wird ersichtlich, dass die Märkte für Publikumsfonds und für Spezialfonds in den betrachteten Aspekten sehr unterschiedliche Ausprägungen aufweisen.

Am Beispiel für die Verdeutlichung der Informationsasymmetrie auf dem Markt für Publikumsfonds wird ersichtlich, dass bereits geringe Änderungen bei der Informationssymmetrie, zu Veränderungen bei Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften führen. Ein funktionierender Wettbewerb wird als Ausgangssituation für das Beispiel zugrunde gelegt. Marktüblich werden die Gebühren für Investmentfonds anhand einer Gebührenstaffel ermittelt. Die Informationsasymmetrie verursacht eine Änderung der Konditionen für die Administration der Publikumsfonds, d.h. die Gebühren für die Administration erhöhen sich. Die Erhöhung der Konditionen zieht nicht nur eine Verteuerung der Administration nach sich, sondern verursacht auch eine geringere Anzahl von Neuauflagen, wodurch weniger Fondsvermögen angelegt wird. Somit sinken die absolute Anzahl an Neuauflagen, sowie auch das durchschnittliche Fondsvolumen. Ein niedrigeres durchschnittliches Fondsvolumen führt zusätzlich dazu, dass eine niedrigere Staffelstufe für die Ermittlung der Gebühren herangezogen wird. Somit entsteht ein weiterer Effekt, der die Gebühren für die Administration zusätzlich erhöht. Die Erhöhung der Gebühren führt dazu, dass die Konsumentenrente sinkt und sich die Produzentenrente erhöht. Das Beispiel basiert auf Informationen aus dem Jahr 2000, wodurch die Veränderungen, aufgrund der Informationsasymmetrie, für die Fondsinitiatoren und Kapitalanlagegesellschaften ermittelt werden konnte.

References

Pindyck, R. S. (2010). *Mikroökonomie*. 7. Aufl., München u.a: Pearson Studium, 2010. ISBN: 978-3-8273-7282-6.

Raab, W. (Hrsg.) (2010). *Grundlagen des Investmentfondsgeschäfts*. 5., überarb. und erw, Frankfurt, M: Frankfurt-School-Verl 2010.

Samuelson, P. A. (2010). *Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie*. 4. Aufl. München: Pearson Studium, 2010.
Zantow, R. (2007). *Finanzwirtschaft der Unternehmung. Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements.* 2. Aufl., München u.a: Pearson Studium, 2007.

This article is the output of the solving of project VEGA no. 1/0008/14 „Key trends in managers' financial decision-making process under conditions of unstable financial markets".

Proces riadenia informačnej bezpečnosti v podmienkach podnikov v Slovenskej republike
The process of information security in the conditions of enterprises in the Slovak Republic

Benita Beláňová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: benita.belanova@euba.sk

Abstract
Data protection in information systems, security of handling and security of information networks is becoming more and the more important part of the overall security strategies of firms and companies. The importance that isattributed to information security, evidenced by the growing interest of companies for the design, promotion and implementation of security policy.The article focuses on the basic principles of information security, while also contrasts corporations demands placed on information security, with real status as implanted protection measures that organizations put in place in order to minimize the risks of existing threats in IS/IT.

JEL klasifikácia: M15
Keywords: *Information systems, Security incident, Security policy*

1. Úvod

Budovanie informačných systémov prináša so sebou nielen otázky technického riešenia prenosu, spracúvania a využívania dát, ale aj ich potrebnej ochrany pred úmyselným alebo neúmyselným narušením. Získavanie a triedenie vstupných údajov je časovo i finančne náročná činnosť, preto by bolo veľmi nezodpovedné ponechať všetky vytvorené podklady bez náležitého zabezpečenia. Rovnako i samotný proces spracúvania informácií a prípravy výstupov pre rozhodovanie nie je bez rizika prípadnej modifikácie alebo aj možného zneužitia dát.

Dáta v informačných systémoch majú pre podniky strategický význam a bezpečnosť, ktorú je možné dosiahnuť čisto technickými prostriedkami, je obmedzená. Preto by mal byť proces budovania informačnej bezpečnosti podporovaný vhodným riadením a procedúrami, ktoré sú v kompetencii vrcholového vedenia organizácie. Okrem toho si úspešné riadenie informačnej bezpečnosti vyžaduje aj účasť všetkých zamestnancov organizácie, v niektorých prípadoch si môže vyžadovať aj účasť dodávateľov, zákazníkov alebo akcionárov.

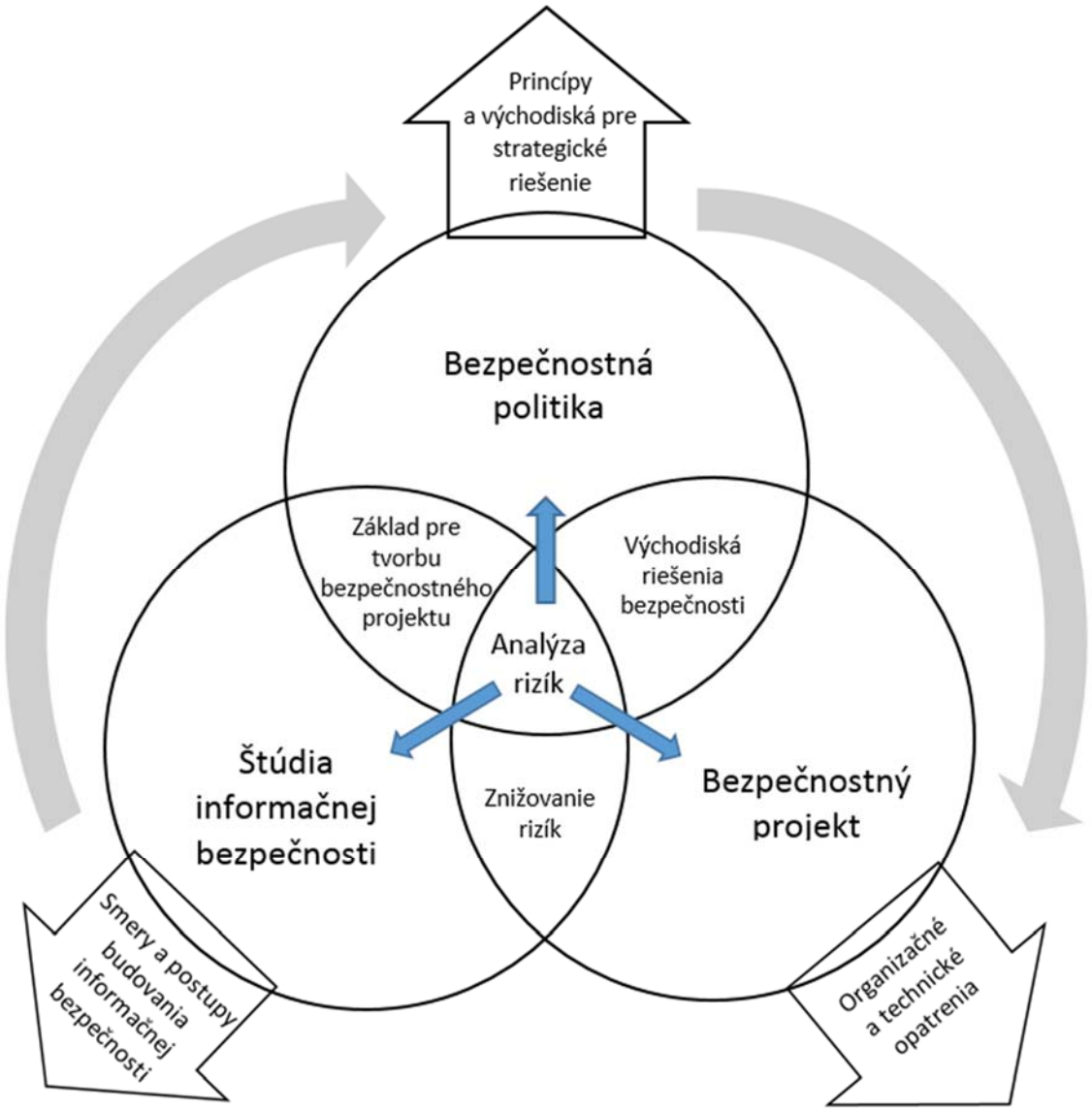
Pri tvorbe bezpečnostnej politiky vychádzame z niektorej z platných medzinárodných ISO noriem a štandardov, ktoré sú pre danú krajinu zaužívané, alebo vychádzajú z pravidiel materskej spoločnosti. Účinná ochrana informácií si však vyžaduje, popri prijímaní technických opatrení, aj dobrú legislatívnu základňu. K najdôležitejším zákonom, v súvislosti s informačnými systémami, ktoré musia podniky pri budovaní informačnej bezpečnosti v SR zohľadniť je najmä Zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov v informačných

systémoch a Zákon č. 215/2004 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

2. Základné princípy riešenia informačnej bezpečnosti

Napriek rozdielom v riešení informačnej bezpečnosti podľa jednotlivých noriem a štandardov, je možné identifikovať aj spoločné, všeobecne platné nástroje a postupy, ktoré sa vo všetkých štandardoch a postupoch vyskytujú. Ich vzájomné vzťahy zobrazuje základná schéma riešenia informačnej bezpečnosti.

Obrázok 1
Základná schéma riešenia bezpečnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

1.1 Štúdia informačnej bezpečnosti

Štúdia informačnej bezpečnosti je východiskový dokument, poskytujúci stručný prehľad dosiahnutého stavu informačnej bezpečnosti a vytyčuje hlavné smery ďalšieho postupu. V štúdii sa určí postup riešení, vychádzajúci z potrieb súčasného stavu. Súčasťou štúdie nebýva hĺbková riziková analýza, konštatovanie stavu sa prehlási na základe požiadaviek na bezpečnosť, ktoré sú v zadaní intuitívne definované. Z toho vyplýva dôležitá skutočnosť, že štúdia nemôže byť v žiadnom prípade náhradou za bezpečnostnú politiku (Jašek 2005).

Východiská a postupy riešenia informačnej bezpečnosti by mali vychádzať zo základných cieľov a stratégie organizácie. Na ich základe môžeme definovať požiadavky na informačné zabezpečenie, určiť právomoci a zodpovednosti (Doucek 2006). Následne je potrebné identifikovať a analyzovať hrozby informačných aktív podniku, analyzovať riziká plynúce z prevádzky IS, stanoviť primerané bezpečnostné opatrenia znižujúce riziká na prijateľnú úroveň. Implementáciu bezpečnostných opatrení do prevádzky IS treba sledovať a mala by byť sprevádzaná programami na zvyšovanie kvalifikácie užívateľov IS v oblasti informačnej bezpečnosti. Rovnako je potrebné sledovať a zaznamenávať všetky bezpečnostné incidenty a pokusov o narušenie IS a vyvodzovať z toho patričné dôsledky (Basl, Blažícek 2008).

Pokiaľ podnik nepočíta so spracovaním bezpečnostnej politiky, musí sa vytvoriť dokument, ktorý definuje bezpečnostné princípy, ktoré sa budú v organizácii pri ďalšom riešení uplatňovať a z ktorých sa bude ďalej vychádzať. Tento postup so sebou nesie riziko, že takto definované zásady nie sú schválené najvyšším manažmentom, teda nie sú vynútiteľné a môžu sa často meniť.

1.2 Bezpečnostná politika

Bezpečnostnú politiku chápeme ako súhrn princípov a východísk pre strategické riešenia. Predstavuje základ na zachovanie informačnej bezpečnosti. Politika predstavuje východiskový bod pre návrh a realizáciu všetkých úspešných štandardov, smerníc, procedúr a opatrení. Dokument politiky je všeobecným plánom, na základe ktorého sa informácie získavajú a využívajú. Určuje oblasti, v ktorých je potrebné tento proces riadiť a kontrolovať. Aby bola politika efektívna, musia byť informácie definované ako aktíva a súčasne má byť určená zodpovednosť za ich ohodnotenie.

Podľa rozsahu a prístupu môžeme bezpečnostnú politiku deliť na (Lidinský 2008):

promiskuitnú - neobmedzujúcu, zaručuje minimálnu alebo nulovou úroveň bezpečnosti IS

liberálnu - neopatrnú, explicitné zákazy, vhodné riešenie pre IS so slabými hrozbami a nízkym ohodnotením informácií

racionálnú - opatrnú, explicitné povolenia, zaručuje vyšší stupeň bezpečnosti, vyžaduje realizáciu klasifikácie objektov a subjektov podľa ich citlivosti a povinné riadenie prístupov k nim

paranoidnú - všetko zakazujúcu, zaručuje vysoký stupeň bezpečnosti za cenu izolácie IS s minimom možných prístupov

V rámci hierarchickej organizačnej štruktúry môžeme bezpečnostnú politiku deliť na celkovú a bezpečnostnú politiku informačného systému.

Dokument celkovej bezpečnostnej politiky má dlhodobú platnosť a je nezávislí na v súčasnosti používaných informačných technológiách. Na základe rizikovej analýzy sú stanovené bezpečnostné ciele na strategickej úrovni, ktoré sú premietnuté do hlavného súboru kritérií hodnotenia bezpečnosti informačných systémov na úrovni vrcholového manažmentu. Tento dokument definuje citlivé dáta, potrebnú silu bezpečnostných mechanizmov, stanovuje

hierarchiu zodpovednosti, právomocí a práv pre subjekty a objekty IS. Dokument musí byť v súlade s organizačným poriadkom podniku.

Spôsob implementácie celkovej bezpečnostnej politiky v konkrétnom prostredí a na konkrétnych informačných technológiách je definovaný v bezpečnostnej politike informačného systému. Zásady, ktoré sú v úplnom súlade s celkovou bezpečnostnou politikou, sú rozpracované do detailnej podoby a zakomponované do záväzných podnikových smerníc, predpisov a noriem. Systémová bezpečnostná politika je závislá na zmenách v infraštruktúre a taktiež na používaných informačných technológiách. Preto si vyžaduje častejšie úpravy. Opäť vychádza z analýzy rizík, ktorá je však už podrobnejšia a orientovaná na konkrétne oblasti.

Je možné, že bude dochádzať k stretu dvoch aktivít, bezpečnostné ciele totiž nemusia byť totožné s obchodnými cieľmi a vo všeobecnosti sa ani vzájomne nepodporujú. Napriek tomu musia ciele bezpečnostného riadenia vychádzať v ústrety cieľom obchodným. Taktiež je potrebné si uvedomiť, že bezpečnosť nie je najdôležitejším produktom organizácie, ale je len postupným krokom k stabilizácii obchodných aktivít. Pretože sú realizačné výstupy bezpečnostnej politiky nasmerované do strategickej oblasti, sú definované deklaráciami so všeobecnou formuláciou.

Tabuľka 1
Oblasti pokrytia systémovej bezpečnostnej politiky

Systémová bezpečnostná politika	**Oblasť pokrytia**
Fyzická bezpečnostná politika	• fyzická bezpečnosť (umiestnenie počítačov, kabeláže, zabezpečenie prístupu do objektu…) autentizácia a sieťová bezpečnosť (bezpečnosť užívateľských pripojení, vzdialené prístupy, intranet, extranet, autorizácia služieb…)
Personálna bezpečnostná politika	• personálna politika organizácie (prijímanie, odchody, zmeny pracovných zaradení….) vývoj SW (osobné zodpovednosti a právomoci, testovanie, dokumentácia, účasť „tretích strán“…)
Komunikačná bezpečnostná politika	• elektronická pošta (administrácia mail serverov, práva používania e-mailu, monitorovanie, archivácia, obmedzenie veľkosti správ, digitálne podpisy, zabezpečenie dôvernosti šifrou…) • Internet a internetové služby (pripojenie na Internet, firewally, NAT, zodpovednosť správcov, užívateľov, autentizácia internetových transakcií, prístup do Web systému, zodpovednosť za obsah Web dokumentov, bezpečnosť CGI, prenos dát FTP, e-commerce…)
Prevádzková bezpečnostná politika	• konfigurácia systémov, správa výkonných práv v systémoch prevádzky (zvyšovanie kvalifikácie užívateľov, bezpečnostné školenia, postupy pri haváriách - havarijné plány, pri detekcii útoku…) • malware (pravidlá na používanie SW „tretích strán“, používanie antivírových programov, testovanie integrity systémov…) šifrovanie (generovanie a správa šifrovacích kľúčov, PKI…)

Zdroj: spracované na základe SCARFONE,K.:GRANCE,T.,MASONE,K. 2008. Computer Security Incident Handling Guide, NIST 2008

1.3 Bezpečnostný projekt

Bezpečnostný projekt, na rozdiel od bezpečnostnej politiky, predstavujú konkrétne požiadavky na realizáciu konkrétnych činností. Východiskovým predpokladom je znalosť právnych noriem a nutnosť tieto normy dodržiavať. Rovnako je potrebné systematicky budovať povedomie informačnej bezpečnosti aby bolo bez výhrad dodržiavané všetko, čo k tejto bezpečnosti vedie a čo ju podporuje. Cesta ku komplexnej bezpečnosti je cesta vyhodnocovania účinnosti bezpečnosti a trvalého školenia.

Bezpečnostný projekt je možné definovať pomocou jeho vstupov a výstupov. Vstupy dodáva bezpečnostná politika, ktorá definuje objekt, požadovanú úroveň bezpečnosti, druhy protiopatrení a spôsob hodnotenia, ďalej bezpečnostný manažment, ktorý uplatňuje svoje požiadavky na bezpečnosť. S návrhmi na riešenie prichádzajú konzultanti bezpečnosti a svoje požiadavky na riešenie bezpečnosti si môžu uplatniť aj všetci vedúci pracovníci. Výstupom bezpečnostného projektu je konkrétne opatrenie, ktoré spadá do jednej z dvoch hlavných kategórií - organizačné a administratívne, alebo technické a technologické.

Aj bezpečnostný projekt sa môže deliť na niekoľko relatívne oddelených oblastí, z ktorých každá sa zaoberá realizáciou pomerne samostatnej oblasti bezpečnosti (napr. administratívna alebo personálna oblasť atď.) Bezpečnostný projekt treba pokladať za dôverný dokument. Je potrebné chrániť informácie v ňom obsiahnuté, najmä popisy konkrétnych bezpečnostných opatrení (Rodryčová, Staša 2000).

1.4 Riziková analýza

Nosným pilierom, na ktorom je riešenie bezpečnosti od štúdie až po projekt postavené, je analýza rizík (riziková analýza). V každom z troch uvedených stupňoch riešenia sa riziková analýza vyskytuje, ale vždy má iné zameranie a inú hĺbku. Cieľ analýzy rizík však zostáva vždy rovnaký - popísať potencionálne riziká a opatrenia k ich zníženiu na prijateľnú úroveň. Bez kvalitnej analýzy rizík nie je možné vytvoriť systém riadenia informačnej bezpečnosti (Svatá 2005).

Výstupom sú dokumenty obsahujúce výsledok analýzy - popis informačného systému, zistená úroveň hrozieb, zistené zraniteľné miesta a odhad strát pri napadnutí, zistená úroveň existujúcich bezpečnostných opatrení, návrh bezpečnostných protiopatrení znižujúcich riziká na prijateľnú úroveň, určenie zvyškových rizík.

Analytické práce pri uskutočňovaní rizikovej analýzy zahŕňajú analýzu východísk, zdrojov a prostriedkov, ohrození a bezpečnostných cieľov. Je potrebné vyhodnotiť, ktoré hrozby, s akou pravdepodobnosťou a s akým dopadom môžu vyvolať bezpečnostný incident. Táto časť je jednou z najzložitejších analytických činností, vyznačuje sa množstvom procedúr, formulárov a má počítačovú podporu.

Výsledky rizikovej analýzy sú jedným z najutajovanejších dokumentov, ktoré v procese riešenia bezpečnosti vznikli. Sú totiž návodom ako, s akými nákladmi a s akou úspešnosťou je možné informačný systém organizácie napadnúť alebo dokonca zlikvidovať. Tieto dokumenty sú v organizácii klasifikované ako dokumenty s najvyšším stupňom utajenia. Vo forme spracovaných opatrení sa závery rizikovej analýzy premietajú do všetkých prijatých dokumentov a procedúr.

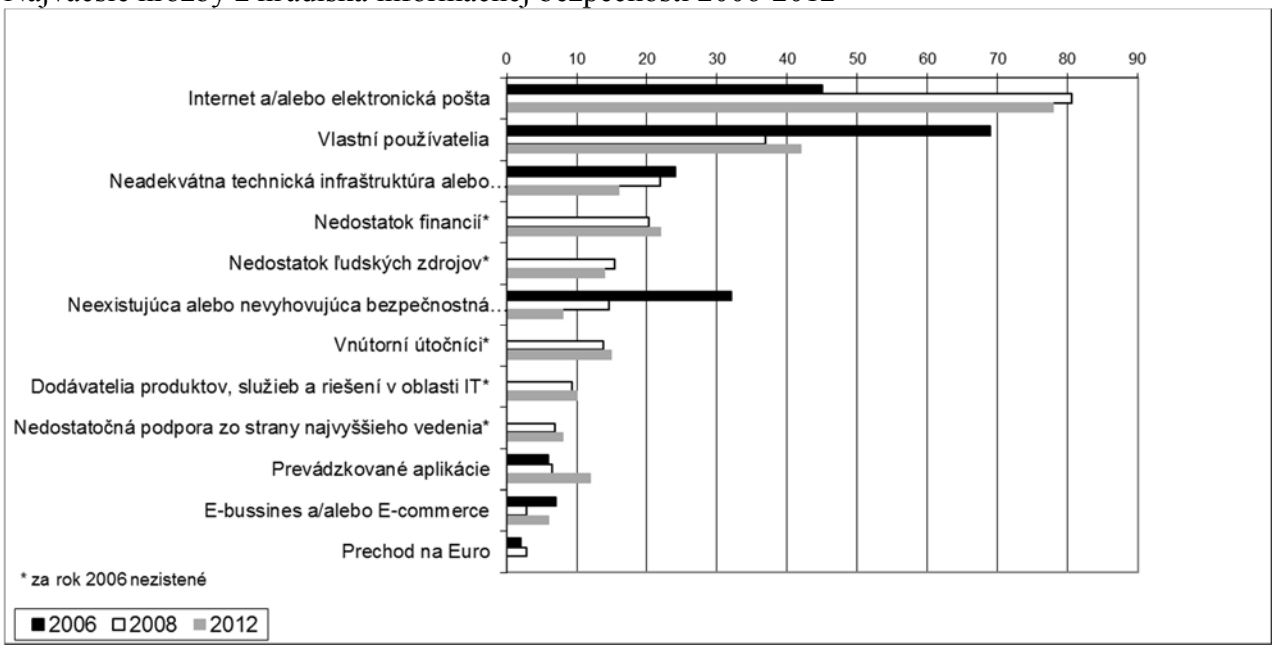
3. Výsledky prieskumu v oblasti informačnej bezpečnosti

Z nami vykonaných prieskumov vyplýva, že podniky vo všeobecnosti vedia jasne definovať faktory, ktoré najviac ohrozujú ich informačné systémy. Nezávisle na odvetví, či veľkosti

identifikovali v roku 2006 za najväčšou hrozbou pre podnik svojich vlastných zamestnancov. V nasledujúcich rokoch sa však už do popredia dostal Internet a e-komunikácia (graf 1). Toto narastajúce riziko zo strany Internetu súvisí s rýchlym rozmachom tohto média. Môžeme dokonca povedať, že Internet je najrýchlejšie sa rozvíjajúcim moderným médiom, ktoré oproti tradičným, ako sú televízia, rozhlas alebo tlač, disponuje mnohými výhodami a navyše stále novými technickými vylepšeniami. Pole pôsobnosti a šírka využitia Internetu sú takmer neobmedzené a na rozdiel od iných médií, dosahuje celosvetovú pôsobnosť. S narastajúcim počtom užívateľov sa preto prirodzene zvyšuje riziko prieniku do informačných systémov, k odcudzeniu, zneužitiu alebo poškodeniu dát v týchto systémoch, atď., a s tým súvisiace zvýšené náklady na sieťové bezpečnostné technológie. Navzdory možným hrozbám si však podniky už nevedia svoju činnosť predstaviť bez e-komunikácie.

Graf 1

Najväčšie hrozby z hľadiska informačnej bezpečnosti 2006-2012



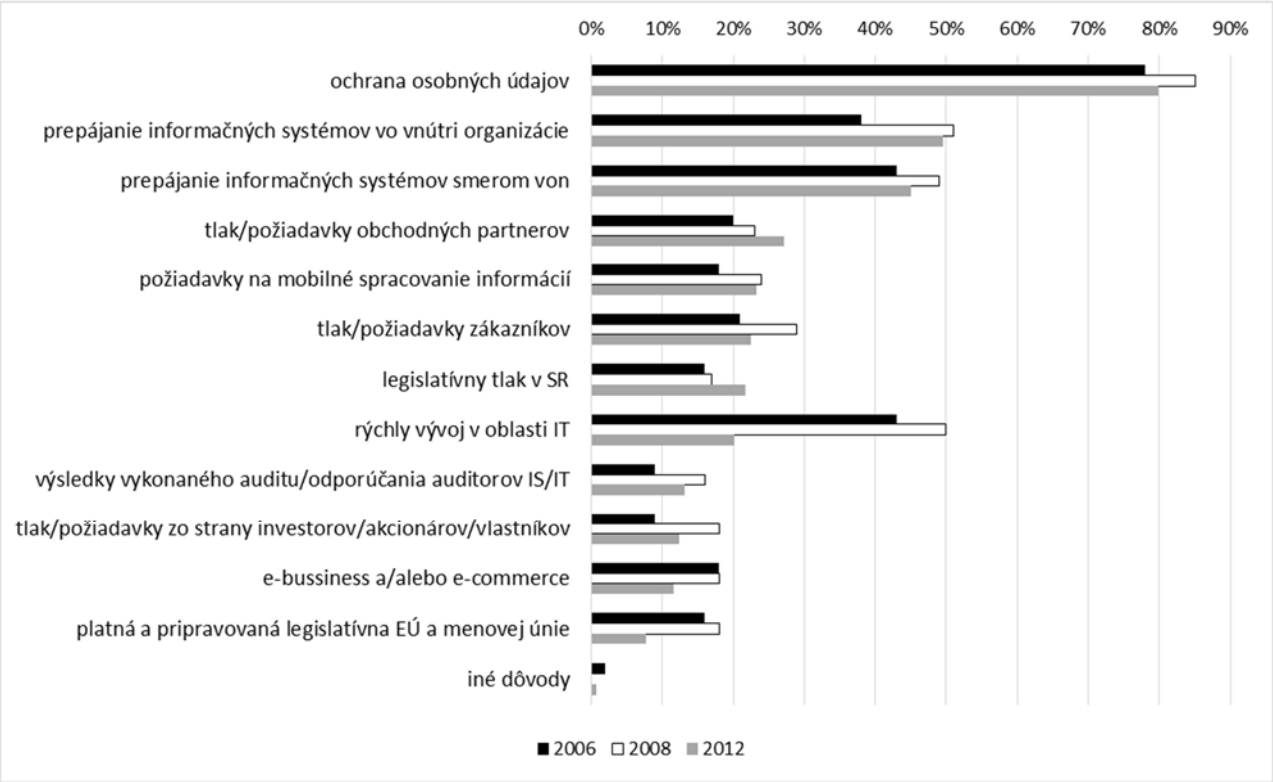
Zdroj: vlastný prieskum

K najdôležitejším súčastiam bezpečnostnej politiky patrí oblasť ochrany údajov v informačných systémoch. Zabezpečovanie ochrany dát musí vychádzať z legislatívy, ktorá ukladá rámcové opatrenia na spôsoby spracovania, prenosy a prístupy k osobným údajom, ale aj k manipulácii s údajmi vo všeobecnosti. Súlad s legislatívou na ochranu dát si vyžaduje na strane subjektov, ktoré zhromažďujú, spracovávajú a šíria údaje, vytvorenie vhodnej štruktúry manažmentu a riadenia. Ako môžeme vidieť na grafe 2, táto skutočnosť sa odzrkadľuje aj v podnikovej praxi, nakoľko oblasť ochrany osobných údajov patrí medzi okolnosti najviac ovplyvňujúce informačnú bezpečnosť.

Neustály rast výkonnosti počítačov a rozširujúce sa využívanie internetu sú príčinou toho, že dnes sa rôzne informačné systémy prepájajú navzájom. Aj používatelia týchto systémov sú stále viac a viac závislí od rôznorodých aplikácií, sietí a s tým súvisiacich služieb a je preto samozrejmé, že od nich očakávajú spoľahlivosť a bezpečnosť. Preto aj prepájanie informačných systémov, či už vo vnútri organizácie, alebo smerom von si stále udržiava pomerne významnú pozíciu medzi okolnosťami vplývajúcimi na informačnú bezpečnosť.

Zarážajúca je skutočnosť, že výsledky vykonaného auditu, resp. odporúčania audítorov IS/IT nepovažujú organizácie za významný faktor vplývajúci na informačnú bezpečnosť. Pričom výsledky by mali byť súčasťou tak štúdie informačnej bezpečnosti, ako aj výsledného bezpečnostného projektu.

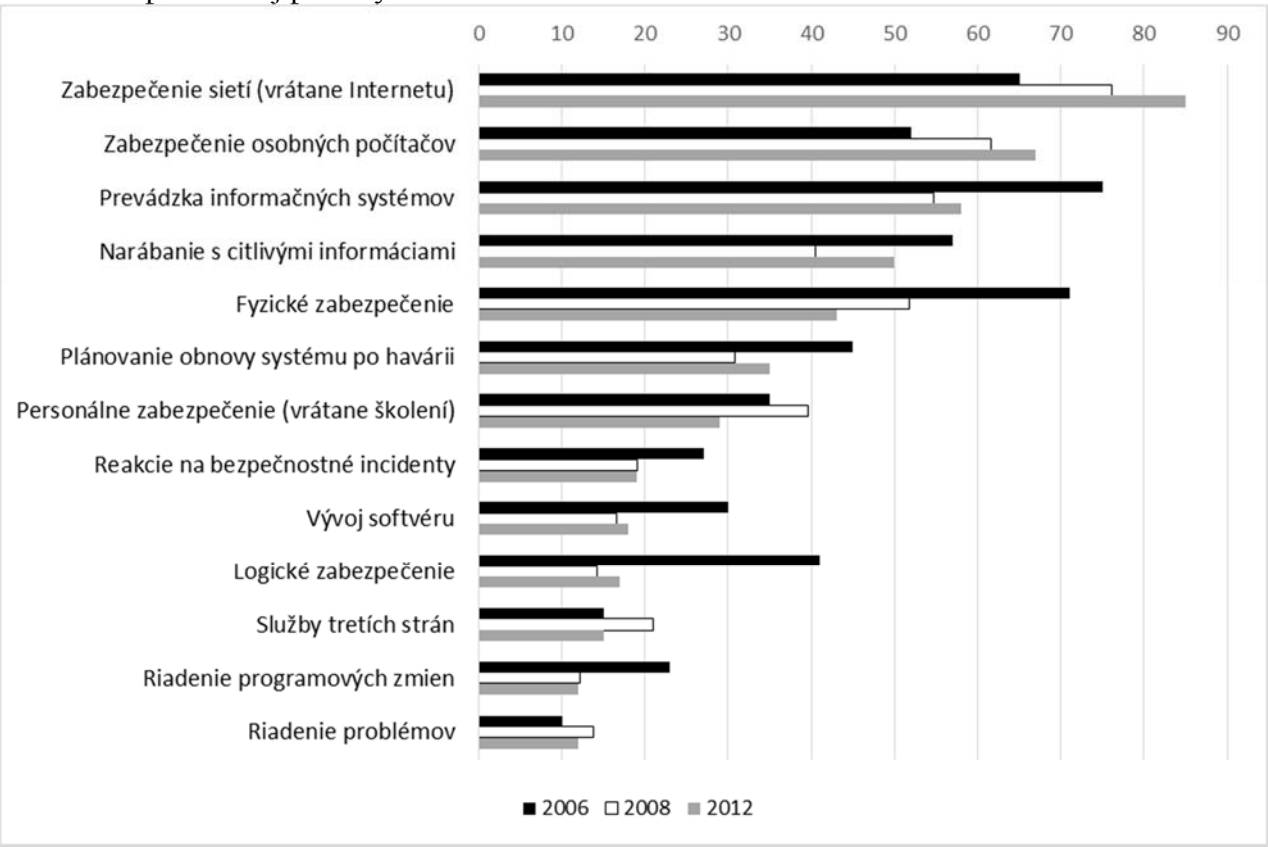
Graf 2
Okolnosti najviac ovplyvňujúce informačnú bezpečnosť 2006-2012



Zdroj: vlastný prieskum

Hrozby a okolnosti, ktoré najviac vplývajú na informačnú bezpečnosť by sa mali odzrkadľovať v bezpečnostnej politike podniku. Ako môžeme dobre vidieť z grafu 3, podniky, vzhľadom na zvyšujúce sa riziká plynúce z e-komunikácie a internetu, v rámci zamerania svojej bezpečnostnej politiky upriamili pozornosť hlavne na zabezpečenie sietí, či už vnútorných alebo vonkajších. Významne však pokleslo v rámci bezpečnostnej politiky logické zabezpečenie. Z prieskumov taktiež vyplynulo, že rovnako ako pri identifikácii hrozieb, aj v oblasti bezpečnostnej politiky môžeme konštatovať, že rozsah implementácie výrazne neovplyvňuje odvetvová ani veľkostná štruktúra podniku. Napriek tomu, že bezpečnostná politika reflektuje na rodiace sa hrozby a požiadavky z okolia, konštatujeme, že v súčasnosti len štyri oblasti sú pokryté u viac ako 50% podnikov. Tento stav nemôžeme považovať za dostatočný.

Graf 3
Rozsah bezpečnostnej politiky



Zdroj: vlastný prieskum

4. Záver

I keď si to veľa krát neuvedomujeme, každá naša pracovná aktivita je spojená so spracovaním podnikových informácií. Každá jedna informácia, menej či viac dôležitá je súčasťou jedného informačného celku, ktorý je neustále napádaný rôznymi hrozbami a tým je v konečnom dôsledku spôsobovaná reťazová reakcia oslabovania konkurencieschopnosti firmy. Samotná technológia nevyrieši problematiku bezpečnosti. Komplexné bezpečnostné riešenie je funkčné, ak je vybudované na základe smerníc a postupov a podporuje ho jednak vrcholové vedenie organizácie, ale aj vhodný prevádzkový personál a reálne bezpečnostné opatrenia, ako odozva na hrozby vyplývajúce z rizikovej analýzy. Nemôže to však byť jednorazová aktivita, ale musí to byť výsledok permanentného monitorovania nových hrozieb a ohrození informačného systému. To si vyžaduje nepretržité investície do ochranných prostriedkov. Sú však rádovo niekoľkonásobne nižšie, ako prostriedky, ktoré je potrebné vynaložiť, keď je už systém napadnutý.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0336/14 - Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch.

Použitá literatúra (References)

BASL, J. - BLAŽÍČEK, R. (2008). *Podnikové informační systémy,* 2. vyd. Praha: Grada 2007, 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5

DOUCEK,P. (2006). *Řízení bezpečosti informačních systému*. In: E+M Ekonomie a Management, ISSN 1212-3609, 2006, roč. 9, č. 2, s.123-141

JAŠEK,R. (2005). *Bezpečnost (podnikových) informačních systému v komplexním pohledu.* In: E+M Ekonomie a Management, ISSN 1212-3609, 2005, roč. 8, č.3, s. 136-143.

LIDINSKÝ,V. a kol. (2008). *eGovernment bezpečně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2462-1

RODRYČOVÁ,D. – STAŠA.P. (2000). *Bezpečnost informcí jako podmínka prosperity firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 143 s. ISBN 80-7169-144-5

SVATÁ,V. (2005). *Audit inforamčního systému.* Praha: nakladatelství Oeconomica. 2005. 168 s. ISBN 80-245-0975-X

KLASTRE – NOVÝ TREND ZDRUŽOVANIA PODNIKOV

CLUSTERS – NEW TREND IN ENTERPRISE ASSOCIATION

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

Abstract
Enterprise subjects are experiencing several phases from their origin. During stagnation or decline of economic results it is necessary to give enterprise an impulse for its new grow. One option can be association of enterprises. Clusters are known phenomenon in enterprise association currently. Clusters are defined as important tool to aid development of industry, innovations, competitiveness and economic growth. Main objective of this article is explication of cluster issues in conditions of market economy, with focus on historical cluste rdevelopment, cluster initiative in SR and in EU and how clusters influence competitiveness.

JEL classification: M 19

Keywords: *Cluster, cluster iniciative, competitiveness*

Úvod

Existujúca legislatíva umožňuje podnikom navzájom sa spájať za určitým účelom. Vo všeobecnosti združovanie podnikov by malo pomôcť kvalitnejšie, pružnejšie a efektívnejšie zabezpečovať tie činnosti, ktoré jednotlivé podniky síce zvládnu, ale s vynaložením väčšieho úsilia a väčšieho množstva finančných prostriedkov. Združovanie podnikov môže prebiehať vo viacerých oblastiach, vo viacerých formách a v rôznej intenzite. Podniky sa môžu navzájom spájať na báze kooperácie alebo na báze koncentrácie. Združovanie vzniká spojením právne a ekonomicky samostatných podnikov za určitým účelom bez toho, aby sa tým narušila právna samostatnosť a autonómia združených podnikov. V súčasnosti sú známym fenoménom v oblasti združovania podnikov práve klastre. Definujú sa ako dôležitý nástroj na podporu rozvoja priemyslu, inovácií, konkurencieschopnosti a hospodárskeho rastu.

1 Klaster – súčasný fenomén v združovaní podnikov

1.1 Historický vývoj problematiky klastrov

Hoci sa s problematikou klastrov stretávame až počas posledných desaťročí, je omnoho staršia a základy na jej pochopenie boli položené už v 19. storočí. V tom čase A. Marshall

sformuloval teóriu priemyselných okrskov s odkazom na tzv. marshallovské externality. Poukázal na fakt, že priemyselné odvetvia sa často lokálne koncentrujú, aby získavali výhody z externalít, ako sú napríklad úspory z rozsahu a z tzv. prelievania (spillovers). Pozitívne externality vznikajú z mnohých dôvodov, napríklad prilákaním ďalších podnikov z podobného priemyselného odvetvia. Tieto podniky poskytujú špecializované vstupy a služby a vytvoria zásobu špecializovaných pracovných síl so všetkými schopnosťami a potrebným know-how pre daný priemysel a odvetvie. Tieto skutočnosti spôsobujú šírenie poznatkov, myšlienok a technického pokroku medzi jednotlivými podnikmi v rámci odboru a vytvára sa tak špecifická priemyselná atmosféra s veľkým počtom formálnych aj neformálnych pracovných praktík, zvykov, tradícií, hodnôt a špecializovaných inštitúcií, ktoré danému priemyslu umožnia, aby sa inovoval a efektívne fungoval. Marshall sa vo svojej analýze síce zaoberal len koncentráciami priemyslu vytvorenými počas priemyselnej revolúcie, avšak mnoho z nich funguje až dodnes.

Na A. Marshalla v 80. rokoch minulého storočia nadviazali talianski ekonómovia Bagnasco, Becattini a Brusco v rámci tzv. teórie výrobných okrskov. Títo ekonómovia podrobnejšie skúmali regióny tzv. „tretej Itálie“, regióny, ktoré boli málo industrializované, napriek tomu po vojne zaznamenali relatívne rýchly hospodársky rast, a to predovšetkým vďaka veľkému podielu malých a stredných podnikov. Tieto podniky si boli priestorovo blízke, navzájom spolupracovali a navzájom si dôverovali a tiež dokázali pružne reagovať na dopyt. Okrem špecializovaných podnikov tu existovali aj podporné inštitúcie, teda podniky, ktoré sa napríklad zaoberali nákupom vstupov vo veľkom alebo vedením účtovníctva a podobne. Podniky tak dosahovali výrazné úspory z celkového rozsahu.

O niečo mladšia teória (z 90. rokov minulého storočia) ako v predchádzajúcom prípade je „teória učiacich sa regiónov“, ktorej predstaviteľom je napríklad B. Lundvall alebo A. Malmberg. Ako už názov teórie napovedá, táto teória kladie hlavný dôraz na učenie, teda na vedomosti a schopnosti učiť sa. A. Malmberg uvádza tri hlavné charakteristiky učiacich sa regiónov: existencia väčšieho množstva obdobne zameraných firiem; existencia výskumných inštitúcií, ktoré spolupracujú s miestnymi podnikmi, čo zvyšuje pravdepodobnosť inovácií; kultúra a inštitúcie regiónu, pod ktorými si možno predstaviť spoločnú identitu aktérov, silné podnikateľské asociácie a inovačné centrá, dostatok informácií a schopnosť učiť sa a dobrú previazanosť a koordináciu medzi všetkými inštitúciami. Možno si všimnúť, že všetky tieto prvky sú aj predpokladom na dobré fungovanie klastrov. Regióny by sa teda mali snažiť o identifikáciu tých vedomostí a schopností, ktoré sú späté s jeho územím a snažiť sa ich využiť vo svoj prospech.

1.2 Definícia klastrov a ich základná charakteristika

Existuje niekoľko definícií klastrov. Rozdiely v definíciách nie sú podstatné, líšia sa podľa vnímania autorov a ďalšej potreby narábania s týmto pojmom.

Klaster je definovaný ako skupina podobných vecí, vznikajúcich spoločne, predstavuje sa ako funkčný koncept, tak ako aj popis procesov zhlukovania. Klaster je podľa autora prelomovej knihy „Konkurenčná výhoda národov“ M. Portera 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.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Klastre sú obchodno-výrobné podniky a neobchodné organizácie, pre ktoré je členstvo v rámci skupiny významným prvkom konkurencieschopnosti každého člena. Klaster zväzujú dohromady dodávateľsko-odberateľské vzťahy alebo spoločné technológie, prípadne spoločných zákazníkov a distribučné kanály či spoločné pracovné trhy a ľudský kapitál.

Pojmom klaster sa označuje zoskupenie podnikov, pridružených organizácií a inštitúcií, ktoré majú spoločné záujmy, spolupracujú a snažia sa o zvýšenie konkurencieschopnosti a o spoločné prekonávanie svojich obmedzení. Klaster združuje výrobné spoločnosti, školy, vedecké pracoviská, organizácie pôsobiace na trhu práce.

Klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených podnikov a inštitúcií v konkrétnom obore. Zahrňujú skupinu previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Klastre sa často rozširujú smerom dole k odbytovým kanálom a zákazníkom a do strán k výrobcom komplementárnych produktov a spoločenstiev v priemyselných odvetviach z hľadiska schopnosti, technológií alebo spoločných vstupov. Podľa Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sú klastre lokálne združenia horizontálne alebo vertikálne prepojených firiem, ktoré sa špecializujú na podobné oblasti obchodu spolu s podpornými organizáciami.

Medzi základné prvky charakterizujúce klastre možno zaradiť:

- **Miestna koncentrácia** – podniky sú umiestnené v geografickej blízkosti.
- **Jadro klastrov a jeho špecializácia** – klastre sú sústredené okolo kľúčových aktivít, ktoré spájajú všetkých účastníkov.
- **Účastníci klastrov** – klastre zahrňujú okrem priemyslu samotného i inštitúcie verejnej správy, akademickú sféru, zástupcu finančného sektoru.
- **Dynamika a väzby v klastre** – charakterizujú vzťahu konkurencie a spoluprácu medzi vzájomne prepojenými účastníkmi.
- **Kritické množstvo subjektov** – je určené k dosiahnutiu vnútornej dynamiky klastrov.
- **Životný cyklus klastrov** – klastre nie sú dočasným krátkodobým fenoménom, ale trvalo sa vyvíjajú v dlhodobom horizonte.
- **Inovácie** – firmy v klastre sú zahrnuté do procesu technologických, komerčných a organizačných zmien.

Klastrovaním je možné nazvať spojenie dovtedy právne a hospodársky samostatných podnikov do väčších hospodárskych celkov, zvyčajne v rámci regiónu, bez toho aby sa musela odstrániť právna samostatnosť takýchto podnikov. Klastre sú vo všeobecnosti chápané ako mimoriadne významný regionálny faktor hospodárstva, ktorý podporuje prílev priamych zahraničných investícií, vytvára prostredie vhodné pre inovácie a tvorbu znalostí (z toho dôvodu sú regióny so silnými klastrami považované za inovačných lídrov).

Teoretických definícií je veľmi veľa, ale všetky viac-menej vychádzajú z potreby dobrovoľnej spolupráce, z ktorej plynie hneď niekoľko výhod, ktorými sú napríklad:

1. Zvyšovanie možnosti pre inovačný rozvoj firmy oproti osamoteným firmám. Vyššia inovatívnosť je nielen v možnosti identifikácii nových smerov rozvoja a potreby inovovať, ale aj vo flexibilite a kapacite rýchleho konania.
2. Klaster umožňuje firmám v predstihu získavať informácie o nových technológiách, alebo zmenách v zákazníckych a trhových preferenciách. Firmy tieto zdroje nakupujú rýchlejšie a lacnejšie ako ich vzdialenejší konkurenti.

3. Firmy, ktoré sú súčasťou klastra, si takisto môžu vyberať z veľkého množstva ponúkaných služieb v oblasti podnikania.
4. Vznik nových firiem v klastroch je vyšší a riziko zániku je nižšie.

Medzi hlavné nevýhody plynúce pre firmy, ktoré sú súčasťou klastra sú čiastočná strata suverenity, možné úniky dôverných informácií a výraznejšie podriadenie diktátu dominantných firiem. Takisto existuje problém „free riding“, ktorý ukazuje, že kolektívne akcie prinášajú benefity aj pre firmy, ktoré ich nefinancovali. Aj politika, ktorá je založená na klastrovej podpore má svoje riziká. Medzi najvážnejšie patrí v prvom rade tzv. „efekt zbytočnej podpory“. Nedostatočne odborné identifikovanie klastrov a neefektívne nastavenie podpory môže mať za výsledok, že sa financujú iniciatívy, ktoré môžu byť financované zo súkromných zdrojov. Podobne, zlé nastavenie systému podpory môže mať za následok, že sa financujú iniciatívy, ktoré po ukončení podpory nie sú schopné prežiť. Je zrejmé, že tam kde neexistujú dostatočné podmienky (množstvo firiem, výskumných kapacít, existencie spoločných aktivít...) sa klastre nedarí vybudovať ani s intenzívnou podporou verejného sektora.

1.3 Klastrová iniciatíva

1.3.1 Súčasný stav vytvárania klastrov v podmienkach Slovenskej republiky

Klastrová iniciatíva je úsilie, aktivita alebo činnosť, ktorá je spojená s klastrom, ale tiež s podnikateľskými a nepodnikateľskými subjektmi, ktoré vykazujú znaky klastra, no klastrom nie sú „ad hoc“ ale v dlhodobejšom časovom horizonte. Klastre sa nevytvárajú, vznikajú prirodzene. Umelo vytvorené klastrové iniciatívy, nie sú životaschopné. Britská vláda vydala „Sprievodcu klastrami“, ktorý zhrňuje poznatky o klastroch a identifikuje kritické a doplnkové faktory úspechu v úspešnej klastrovej iniciatíve. Treba si uvedomiť, že každý klaster je iný a u konkrétneho klastra môže byť mnoho špecifických faktorov, ktoré spôsobujú najrôznejšie rozdiely v jeho fungovaní aj úspešnosti. Podľa Sprievodcu klastrami je možné faktory rozdeliť na kritické a doplnkové. Informuje o nich tabuľka č. 1.

Tabuľka 1
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 intraštruktúra ▪ prítomnosť veľkých firiem ▪ silná podnikateľská kultúra ▪ prístup k finančným zdrojom

Zdroj: British council. (2009). *The British Council. Clusters*. http://www.britishcouncil.org/learning-connecting-classrooms-forming-clusters.htm. [citované 19. 11. 2015].

Slovenská republika je jednou z mála krajín Európskej únie, ktorá nemá v súčasnosti schválenú samostatnú klastrovú stratégiu a aj táto skutočnosť odzrkadľuje menší záujem predovšetkým národnej úrovne o reálnu podporu klastrov v Slovenskej republike.

Iba jeden operačný program v rámci štrukturálnych fondov EÚ, konkrétne Operačný program „Konkurencieschopnosť a hospodársky rast“ venuje problematike klastrov istú pozornosť. Ide o Prioritu inovačnej stratégie Slovenskej republiky č. 3 „Účinné nástroje pre

inovácie“, ktorá ponúka možnosti podpory klastrov predovšetkým v rámci opatrenia 3.2. „Podpora spoločných služieb pre podnikateľov“. Inovačná stratégia SR, regionálne inovačné stratégie a ďalšie iniciatívy a politiky považujú klastrovanie za významný nástroj trvalo udržateľného rozvoja, zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov a inovačného potenciálu. Programová podpora prostredníctvom operačných programov národného referenčného strategického rámca SR a ďalších programov Európskej komisie podnietila vznik klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku.

Tabuľka 2
SWOT analýza klastrových iniciatív pôsobiacich na Slovensku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
▪ synergia poznatkov dobrovoľne združených členov ▪ protiváha spolupracujúcich MSP proti veľkým podnikom ▪ získanie väčších objednávok, na ktoré by pre samostatné podniky neboli dostupné ▪ pružnejšie reakcie na požiadavky trhu ▪ podpory rozvoja regiónu – z toho plynú ďalšie sekundárne ciele: - celková stabilizácia sektora MSP na trhu - lepšia odolnosť a vyhliadky v rámci globálneho trhu	▪ nízka informovanosť o možnostiach združovania podnikov ▪ koordinácia veľkého množstva podnikov ▪ problémový výber vhodných podnikov do klastra ▪ nedôvera MSP voči klastru ▪ komplikovaná štátna administratíva ▪ neexistencia štátnych podporných mechanizmov
PRILEŽITOSTI	**HROZBY**
▪ možnosti získavania podpory od štátu a EÚ ▪ lobbing ▪ zníženie jednotkových nákladov ▪ podpory z pôsobiaceho regiónu (regionálna samospráva, VÚC) ▪ spolupráca s inými veľkými podnikmi alebo klastrami ▪ vznik nových spin-off a start-up firiem v prostredí klastrov ▪ možnosti vybudovania spoločného manažmentu poznatkov	▪ spory členov vo vnútri klastra ▪ zneužívanie informácií v rámci klastra ▪ rozpad klastra a z toho plynúce finančné vyrovnávanie ▪ nespolupráca medzi malými a strednými podnikmi (utajovanie kľúčových informácií, objednávok atď.) ▪ nezáujem štátnej a verejnej správy ▪ neexistencia podporných mechanizmov na podporu ▪ pokiaľ nedôjde k zladeniu spolupráce a konkurencie medzi jednotlivými MSP, nastane pokles konkurencieschopnosti

Zdroj: Slovenská inovačná a energetická agentúra. (2014) *Výročná správa SIEA.* https://www.siea.sk/materials/files/o_siea/vyrocne_spravy/SIEA_vyrocna_sprava_2014.pdf. [citované 19. 11. 2015].

Klastre je možné podporiť aj v rámci programu interregionálnej spolupráce INTERREG IVC a Programu cezhraničnej spolupráce ENPI Maďarsko, Slovensko, Rumunsko, Ukrajina 2007-2013 ako aj prostredníctvom podpory z prostriedkov komunitárnych programov „Rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP)“ a 7. rámcového programu „Spoločenstva pre výskum a technologický rozvoj“.

Slovak Business Agency na svojej internetovej stránke informuje o uskutočnenom medzinárodnom projekte v trvaní od októbra 2011 – novembra 2014 s názvom „Podpora

inovácií prostredníctvom novej koncepcie klastrov na podporu novovznikajúcich odvetví a medzisektorových tém“. Trojročný projekt bol koordinovaný Steinbeis-Europa-Zentrum v úzkej spolupráci a za finančnej podpory Ministerstva financií a ekonomiky Baden-Württemberg. Participujúcimi krajinami na danom projekte boli: Slovensko, Nemecko, Taliansko, Rakúsko, Poľsko, Česká republika, Slovinsko a Maďarsko. Cieľom projektu CluStrat bolo zmeniť pohľad na fungovanie klastrov a priniesť najlepšie koncepcie do klastrových politík jednotlivých krajín. Špecifickým cieľom bolo nastaviť politický dialóg medzi kľúčovými hráčmi, analýza súčasného stavu, vypracovanie novej stratégie a konceptu klastrov a uskutočnenie pilotných akcií.

Počas záverečnej konferencie, ktorá sa konala 18. septembra 2014 v Benátkach, konzorcium projektu CluStrat prezentovalo dosiahnuté výsledky. Dopad projektu sa postupne stáva viditeľným takmer v každom regióne, ktorý bol do projektu zapojený. Projekt pomohol zvýšiť v jednotlivých regiónoch povedomie o nových príležitostiach, vyplývajúcich z rozvíjajúcich sa odvetví, pričom práve klastre môžu zohrať sľubnú úlohu pri využívaní týchto príležitostí.

1.3.2 Spôsob financovania klastrových iniciatív v Európskej únii

Klastre v krajinách EÚ pomáhajú vytvoriť vysoký počet pracovných miest a na základe štúdie, ktorú uskutočnil European Cluster Observatory, je poukázané na to, že až 38% všetkých pracujúcich v Európe pracuje vo firme, ktorá je súčasťou klastra. Medzi dominantné odvetvia, ktoré poskytujú vhodné prostredie pre rozvoj klastrov patria automobilový priemysel, finančný sektor a textilný priemysel. Financovanie klastrových iniciatív môže byť rôznorodé, môžu byť financované hlavne firmami, prostredníctvom členských poplatkov, alebo sú podporované lokálnou, regionálnou alebo národnou vládou. Európska únia podporuje klastre prostredníctvom rôznych špeciálnych programov a iniciatív. Medzi najznámejšie patrí napríklad Rámcový program konkurencieschopnosť a inovácie (CIP), ktorý je zameraný na podporu inovácií, podnikania, informačno-komunikačných technológií a energetiky, alebo Rámcový program na obdobie 2007-2013, ktorý je založený na štyroch pilieroch: spolupráci, myšlienkach, ľuďoch a kapacite. Tiež je potrebné spomenúť finančné nástroje Európskej komisie ako napríklad Europe Innova alebo Pro Inno Europe.

Zo sekundárneho výskumu bolo zistené nasledovné zastúpenie zdrojov financovania:
- financovanie vládou - 54%,
- financovanie zo zdrojov samotných firiem - 18%,
- financovanie univerzitou - 5%.

Klastrové iniciatívy v EÚ sú často podporované aj prostredníctvom programov, v rámci ktorých žiadatelia získajú podporu. Viacero štúdií sa venuje popisu a analýze klastrových programov (Barsoumian a kol. 2011; Meier zu Köcker, 2009; Lämmer-Gamp a kol, 2011; Oxford Research AS, 2008, OECD, 2007) Najčastejším donorom je podľa Oxford Research z roku 2011 práve národná vláda, ktorá podporuje až 69% programov, druhým donorom sú štrukturálne fondy EÚ, ktoré podporujú približne pätinu programov. Krajiny majú zvyčajne jeden alebo dva národné klastrové programy a hlavným finančným zdrojom takýchto programov sú národné rozpočty jednotlivých krajín. Podpora tvorby klastrov je súčasťou podpory rozvoja konkurencieschopnosti podnikov v danej krajine.

V roku 2003 bol uskutočnený celosvetový prieskum klastrových iniciatív. Do on-line prieskumu sa zapojilo 238 klastrových iniciatív. Spracované výsledky boli zverejnené v

Zelenej knihe klastrových iniciatív a prezentované na 6. celosvetovej konferencii The Competitiveness Institute, ktorá sa konala v októbri 2003 v Göteborgu. Prieskumom bolo identifikovaných 28 cieľov klastrových iniciatív. Na začiatku zoznamu sú ciele s najväčším výskytom, na konci zoznamu sú ojedinelé ciele:

- podporovať siete medzi ľuďmi,
- podporovať expanziu jestvujúcich firiem,
- vytvárať siete medzi firmami,
- uľahčovať inovácie vyššieho rádu,
- podporovať inovácie, nové technológie,
- prilákať do regiónu nové firmy a talenty,
- vytvoriť konkrétnu značku pre daný región,
- podporovať export klastra,
- poskytovať pomoc pri podnikaní,
- zhromažďovať informácie o trhu,
- analyzovať technické trendy,
- zlepšovať povedomie firiem o klastri,
- podporovať tvorbu spin-offs,
- poskytovať technické vzdelávanie,
- poskytovať školenie manažmentu,
- šíriť v rámci klastra nové technológie,
- zdokonaliť výrobné procesy,
- lobovať kvôli infraštruktúre,
- zlepšiť stimuly pre zahraničné investície,
- zlepšovať právne predpisy,
- poskytovať služby inkubátorov,
- lobovať v prospech dotácií,
- študovať a analyzovať klaster,
- koordinovať nákup,
- prevádzať súkromné projekty pre infraštruktúru,
- zaviesť technické normy,
- spracovávať správy o klastri,
- znížiť konkurenciu v klastri.

1.4 Klastre a ich vplyv na konkurencieschopnosť

Vytváranie a podpora klastrov je z makroekonomického hľadiska dôležitým a účinným nástrojom regionálnej politiky. Klastre umožňujú stimulovať hospodársky rast národnej ekonomiky, a to prostredníctvom zvyšovania konkurencieschopnosti a výkonnosti podnikov, podnecovaním inovácií vrátane efektívnejšieho využitia výskumu a vývoja, podpory vzniku nových podnikov, získaním zahraničných investícií, zvyšovaním exportu a ovplyvňovaním zamestnanosti v regióne. Z toho vyplýva, že klaster je schopný vytvárať rôzne prínosy a efekty pre všetky zapojené subjekty. Práve blízkosť subjektov procesov a vznik závislosti medzi nimi, ako aj samotné pôsobenie klastrov pôsobia synergickým efektom na rast ich konkurencieschopnosti. Existencia úspešných klastrov poháňa ekonomický rozvoj v regiónoch a má tak vplyv na výkonnosť národnej ekonomiky. Štúdia „Národná klastrova stratégia“ (NKS, 2009) medzi podnetmi ekonomického rozvoja spôsobené činnosťou klastrov uvádza nasledovné:

- klastre zvyšujú konkurencieschopnosť jednotlivých podnikov,

- klastre vytvárajú podmienky, ktoré umožňujú stimulovať inovácie a efektívnejšie využívanie výskumu a vývoju,
- silné klastre sú centrom, v ktorom sa sústreďujú špecializované vedomosti, znalosti, výskum a vývoj, know-how,
- klastre vytvárajú nové zdroje regionálnej alebo miestnej konkurenčnej výhody a podporujú ekonomický rast a rozvoj,
- klastre ovplyvňujú konkurencieschopnosť národných ekonomík, preto sa môžu stať stredom záujmov hospodárskej politiky a jej strategických programov.

Komisia Európskych spoločenstiev (2008) v dokumente s názvom „Dosiahnutie klastrov svetovej úrovne v Európskej únií: vykonávanie všeobecnej inovačnej stratégie“ pripisuje klastrovej politike a podpore klastrov veľký význam. Uvádza, že silné klastre ponúkajú užitočnú kombináciu podnikateľskej dynamiky, intenzívnych väzieb s prvotriednymi znalostnými inštitúciami a väčšiu súčinnosť medzi účastníkmi procesu inovácie.

Na hodnotenie výkonnosti klastrov z pohľadu konkurencieschopnosti podnikov sa používa Porterov diamant. M. Porter podľa neho vysvetľuje dynamiku priemyselného rozvoja štyrmi hlavnými determinantami, ktoré podnikom umožňujú získať konkurenčnú výhodu a sú to: vybavenosť výrobnými faktormi; stratégia, štruktúra a rivalita; dopyt po produkcií alebo službách v danom odvetví; príbuzné a podporujúce odvetvia. M. Porter ďalej uvádza, že klaster, ktorý chce budovať dlhodobú konkurencieschopnosť na trhu, musí nasledovať súčasne trendy a zamerať sa na rast inovačnej kapacity .

Záver

Súčasné 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 klaster, ktorý sa môže považovať za formu strategického partnerstva

Klastre ako jeden z nástrojov na podporu zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov a regiónov v globálnej konkurencii sa zameriavajú na tvorbu partnerstiev medzi kľúčovými regionálnymi aktérmi a na dosiahnutie konkurenčnej výhody, napriek tomu, že Slovenská republika ponúka iba nízky stupeň podpory pre regionálne klastre.

Použitá literatúra (References)

Agentúra pro podporu podnikání a investic. (2003). *Zelená kniha klastrových iniciatív*. http://www.czechinvest.org/data/files/zelena-kniha-klastrovych-iniciativ-64.pdf. [citované 19. 11. 2015].

Andersoon, T. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Malmo : IKED, 2004. ISBN 91-85281-03-4.

Blažek, J. – Uhrlíř, D. (2002). *Teorie regionálního rozvoje*. Praha : Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0384-5.

British council. (2009). *The British Council. Clusters*. http://www.britishcouncil.org/learning-connecting-classrooms-forming-clusters.htm. [citované 19. 11. 2015].

Buček, M. (2007). Klastre a regionálne bariéry v SR. In *2nd Central European Conferencie in Regional Science.* Bratislava : SEK EUBA, s.11-15, ISBN 978-9869-76-3.

Burger, R. (2013). Klastre ako nástroj na zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónov v Európskej únií. *Region direct*. roč. 23, č. 2, 9 s. ISSN 1337-8473.

Burgman, E. M. – Feser, E. J. (1999). Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Appliacations. *The Web Book of Regional Science*. vol. 34, no. 2, 23 p. ISSN 003-739X.

Ekonomika. (2012). *Podpora klastrov v rámci cezhraničnej spolupráce medzi košickým krajom a cezhraničnými regiónmi*. http://ekonomikavs.fvs.upjs.sk/prezentacie/Burger.pdf. [citované 19. 11. 2015].

Gajdová, D.(2014). Identifikácia klastrov a klastrových iniciatív na Slovensku prostredníctvom lokalizačného koeficientu. In *Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zameraných na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.* Bratislava : Ekonóm, 32 s. ISBN 978-80-225-4002-5.

Ferencz, V. – Dugas, J. – Turisová, R. (2013). Klastre, výhody členstvá v klastry. *Journal of Innovations and Applied Statistic*. vol. 3, no. 2, 39 p. ISSN 1338-5224.

Jemala, M. (2010). Introduction to Open Technology Innovation Strategies. *Acta oeconomica Prognesia*. vol. 18, no. 3, 17 p. ISSN 0572-3043.

Jurčíková, E. (2008). *Identifikace faktorů ovplyvňujících proces rozvoji klastrů s aplikací v prostrědí Českej republiky : disertační prace*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 19 s.

Majtán, Š. a kol. (2014). *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava : Sprint, 2014. ISBN 978-80-89710-05-8.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe.* http://www.oecd-ilibrary.org. [citované 19. 11. 2015].

Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. ISBN 00292531616.

Pavelková, D. a kol. (2010). *Klastry a jejich vplyv na výkonnost firiem.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-247-2689-2.

Pinková, D. – Neumannová, A. (1996.) *Podniková ekonomika. Bratislava* : Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK, 1996. ISBN 80-7160-082-2.

Slovak Businss Agency. (2014). *Strategický projekt CluStrat spája euróske regióny*. http://www.sbagency.sk/strategicky-projekt-clustrat-spaja-europske-regiony#.VUX2oKkeR3E. [citované 19. 11. 2015].

Slovenská inovačná a energetická agentúra. (2014) *Výročná správa SIEA.* https://www.siea.sk/materials/files/o_siea/vyrocne_spravy/SIEA_vyrocna_sprava_2014.pdf. [citované 19. 11. 2015].

The free dictionary. (2010). *The free dictionary. Clusters*. http://www.thefreedictionary.com. [citované 19. 11. 2015].

Trend. (2008). *Čo je to klaster?* http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Október/co-je-klaster--co-je-dmo.html. [citované 19. 11. 2015].

Vítková, R. a kol. (2005). *Konkurencieschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters).* Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01772-2.

Wiley. (2010). *Economics of Strategy.* http://media.wiley.com/product_data/excerpt/45/EHEP002/EHEP00245-2pdf. [citované 19.11.2015].

Vplyvy menových politík na vývoj ekonomického prostredia
Impact of monetary policies on the development of economy environment

Miloš Bikár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: milos.bikár@gmail.com

Abstract
The economic development in the last years is strongly influenced by the easy monetary policies adopted by the major central banks, what resulted in extraordinarily low interest rates for an exceptionally long time. The aim of those policies is to boost economic growth, to hold appropriate level of inflation and stabilise financial markets. The side effect of those policies is reflected in many fields of economy. Low interest rates caused unstable asset market allocations, irrational behaviour of investors, high volatility of commodity prices and currency pairs, and creation of market bubbles. The aim of this paper is to analyse the monetary policy influences on economic environment, especially on public finances, financial market trends, asset prices and currency movements.

JEL classification: G11, G15, F30.
Keywords: *monetary policy, quantitative easing, financial market trends*

1 Úvod

Obdobie posledných rokov sa nieslo výrazne v znamení konvenčných a nekonvenčných menových politík hlavných centrálnych bánk, ktorých cieľom je podporiť ekonomický rast krajín, udržať prijateľnú úroveň inflácie a stabilizovať vývoj finančných trhov. Sprievodným javom týchto snáh, ktoré podporuje obdobie nízkych úrokových sadzieb, je nerovnováha na trhu aktív, opätovný vznik trhových bublín, neracionálne správanie investorov, vysoká volatilita cien komodít a menových párov.

Kým v minulosti čakal finančný svet na hospodárske výsledky firiem, údaje o objemoch zahraničného obchodu, či ratingoch krajín, dnes sa oči investorskej verejnosti upriamujú na termíny zasadnutí centrálnych bánk a následných vyhlásení ich guvernérov. Tieto udalosti potom určujú nové trendy vývoja finančných trhov, menových párov a cien väčšiny aktív. V tejto súvislosti potom vyvstáva otázka, či je táto novodobá ekonomická sila centrálnych bánk opodstatnená, a rovnako ako táto menová politika vplýva na ekonomické prostredie firiem, vlád, investorov atď.

2 Koncepčný pohľad na vplyv menových politík

Oblasť menovej politiky a jej vplyvov na ekonomické prostredie je dlhodobo diskutovanou témou vo vedeckých kruhoch. Novodobá nekonvenčná politika centrálnych bánk v takejto podobe však nemá overenú historickú skúsenosť. Z uvedeného dôvodu je možné sledovať zástancov i odporcov týchto techník, pričom až čas ukáže, ktorá línia sa potvrdila. Z vedeckých štúdií uvádza White (2013) analýzu monetárnych politík centrálnych bánk za posledných 50 rokov. Tvrdí, že i súčasná uvoľnená monetárna politika môže významne ovplyvniť budúcnosť, a dáva do povedomia absenciu stupňa znalostí ich autorov,

ktorí si uvedomujú len snahu o žiadúci hospodársky rast a neuvedomujú si silu dnešných rozhodnutí. O tom, že rola centrálnych bánk sa mení, hovorí Goodhart (2010) v svojom príspevku na konferencii v Luzern. Goodhart rozoberá rolu centrálnych bánk od 30-tich rokov, a analyzuje kompetencie vlád a centrálnych bánk, pričom v minulosti nie vždy rozhodovali guvernéri o výške úrokových sadzieb, ale boli to ministri financií. Stanovením úrokových mier sledujúc inflačný cieľ centrálne banky nie sú schopné udržať finančnú stabilitu. K tomuto cieľu potrebujú banky iné nástroje. Ďalej sa zamýšľa nad zmyslom záchrany veľkých bánk v zmysle inštancie poslednej záchrany a poukazuje na vyvolané náklady, spojené s novými požiadavkami na bankový kapitál.

Novšie štúdie sa zameriavajú na aktuálne dopady menových politík. Bruno a Shin (2015) skúmajú pohyby kapitálu a ako monetárna politika ovplyvňuje bankové bilancie, globálnu likviditu a výmenné kurzy. Podľa tejto štúdie, apreciácia dolára spôsobuje pokles cezhraničného pohybu kapitálu a pákového efektu medzinárodných bánk. Aoki a Nikolev (2015) skúmajú trhové bubliny, ich držiteľov a správanie sa bank v časoch prehriatych trhov. V svojej štúdii tvrdia, že banky držia v svojich knihách nadhodnotené aktíva, keď majú vysoký stav cudzích zdrojov (leverage efekt), keď vládnu nízke úrokové sadzby, alebo keď im slabý dohľad umožňuje participovať na vysokých dotáciách z poistenia vkladov. Putman (2014) poukazuje na zmenenú situáciu trhu, za akej dnes centrálne banky rozhodujú. Analyzuje situáciu, ako dlho budú takmer nulové krátkodobé úrokové sadzby vyhovovať ekonomike a ako sa zmení úročenie rezerv držaných inými bankami vo FEDe po zvýšení sadzieb. Mortimer-Lee (2012) skúma transmisný mechanizmus expanzívnej monetárnej politiky na ekonomiku. Tvrdí, že kvantitatívne uvoľňovanie so sebou nesie značné riziká, avšak centrálne banky ich podstúpili v snahe riešiť problém dneška. Analyzuje pozitíva i negatívna týchto programov, pričom hlavné riziko vidí v realokácii aktív smerom od dlhopisov k iným vyššie úročeným aktívam, čo vedie k skresleniu trhov a vnímania rizika zo strany investorov.

Kritický pohľad na kvalitatívne uvoľňovanie uvádza štúdia Grauwe a Ji (2015), v ktorej tvrdia, že v eurozóne nie je možné naštartovať hospodársky rast v tak rozdielnych individuálnych ekonomikách bez fiškálnych transferov. Uvoľnená menová politika ECB mieša menovú a fiškálnu politiku. Argumentujú tým, že ak ECB odkúpi vládne dlhopisy slabšej krajiny, preberá na seba úverové riziko. Niektorá z týchto krajín môže krachnúť, stratu odpíše ECB a náklady budú znášať daňoví poplatníci zdravej časti eurozóny. Takýto mandát podľa nich ECB nemá. Autori tejto štúdie sa obracajú sa viaceré kritické postoje Nemeckej centrálnej banky na celý program kvantitatívneho uvoľňovania ECB. V nasledujúcej časti sa pozrieme na niektoré trendy, ktoré uvoľnená menová politika hlavných centrálnych bánk prináša do reálnych ekonomík.

3 Vplyv menovej politiky na verejné financie

Posledná dekáda ekonomického vývoja bola vo vládnych financiách charakterizovaná deficitnými rozpočtami. Spôsob postupného navyšovania štátnych dlhov sa stal zvykom vlád, ktoré v snahe uspokojiť potreby voličov ponúkali štedré balíčky na úkor hromadenia dlhov. Zavedením eura sa táto situácia ešte viac zvýraznila, pretože ekonomicky slabšie štáty stratili síce sratou vlastnej meny vplyv na menovú politiku, ale tešili sa z lacných zdrojov, ktoré im emisie eurobondov, a investorská viera v euro umožnili. Táto situácia v prípade niektorých krajín vyústila do dlhovej krízy, keďže výraznú časť dlhov kryli zahraniční veritelia, ktorí už neboli ďalej ochotní znášať neprimerané riziko.

Dlhová kríza krajín PIGS (Portugalsko, Írsko, Grécko, Španielsko) a niektorých ďalších krajín primäla krajiny eurozóny ku konsolidácii verejných financií a návratu k platným maastrichtským kritériám. Eurozóna pod tlakom defalutov viacerých krajín prijala

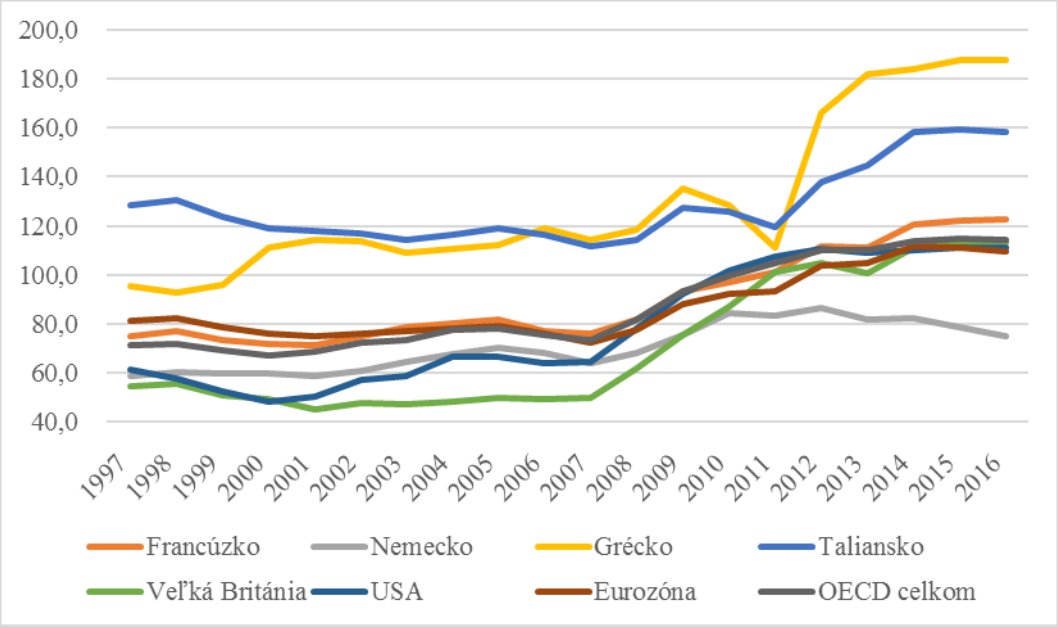
neštandardné opatrenia v podobe eurovalu a novými pôžičkami umelo podržala finančný chod krajín. Odpis dlhov Grécka vystrašil investorov, naštrbil ich dôveru a zneistel celý finančný svet. Umelá podpora Grécka pokračuje v roku 2015 už tretím záchranným programom a budúcnosť tejto krajiny, resp. jej zotrvanie v eurozóne je z dlhodobého hľadiska neistá.

Európska centrálna banka (ECB) inšpirovaná svojim partnerom z USA reagovala na slabý nekomický rast eurozóny znížením úrokových sadzieb (depozitné sadzby sú dokonca záporné) a od marca 2015 zahájila masívny program odkupu aktív v mesačnom objeme vo výške 60 mld. eur. Z pohľadu verejných financií došlo vplyvom výrazne nižších úrokov ponúkaných pri nových emisiách štátnych dlhopisov, k zníženiu nákladov na obsluhu vládneho dlhu. Táto situácia dokonca viedla k emisiám pod nominálnu hodnotu, a to nielen v prípade Nemecka, ale napríklad i v prípade Slovenska. Ide o neobvyklý krok investorov, ktorý v zúfalej situácii absencie výhodnejších investičných príležitostí akceptujú zápornú výnosnosť. Uvoľnená menová politika tak nahráva správcom vládnych kás.

Z údajov Eurostatu (2015) vyplýva, že došlo k miernemu poklesu dynamiky rastu dlhov krajín eurozóny (EU 28), a to na úroveň 87,8 % HDP (k 30.6.2015) z predchádzajúceho stavu 88,1 %. Podľa uvedenej správy, najvyššiu úroveň dlhu vykazuje Grécko (167,8 %), Taliansko (136,0 %) a Portugalsko (128,7 %), naopak, najnižšiu úroveň dlhu má Estónsko (9,9 %), Luxembursko (21,9 %) a Bulharsko (28,3 %). Nasledujúci obrázok uvádza vývoj verejného dlhu vo vybraných krajinách sveta.

Obrázok 1

Dynamika vývoja verejného dlhu vo vybraných krajinách v % HDP



Zdroj: OECD, 2015.

Budúci vývoj verejných financií v eurozóne by mal pri dlhodobo nízkych sadzbách pokračovať v ozdravnom procese. Väčšina krajín sústredila svoju pozornosť v príjmovej strane rozpočtov na fiškálnu politiku. Viacerými opatreniami sa výrazne sprísnil výber daní a celkovo dohľad nad právnickými subjektmi. V otázkach daňových sadzieb je väčšina krajín opatrná, keďže mnohé krajiny už majú vysoké daňové zaťaženie, a nevzniká priestor pre ich zvyšovanie. Z pohľadu vládnych výdavkov, bude väčšina investičných zdrojov krytá z EÚ fondov z nového rozpočtového obdobia 2014-2020. Táto oblasť by mohla byť stimulom ekonomického rastu pri vhodnej alokácii týchto zdrojov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

4 Vplyv menovej politiky na vývoj cien

Jedným z hlavných cieľov centrálnych bánk je stabilita cenového vývoja. ECB si za zdravú úroveň rastu cien stanovila hranicu 2 %. Od zavedenia spoločnej meny v roku 1999 sa vývoj inflácie až do roku 2008 pohyboval blízko definovaného pásma. V období úverového boomu bol rast inflácie ťahaný vysokým dopytom a rastúcimi cenami komodít. Táto situácia sa však finančnou krízou úplne zmenila a centrálne banky dnes zápasia s infláciou oscilujúcou okolo nuly, resp. jej zápornou hodnotou. Pokles dopytu a najmä prepad cien ropy a iných komodít spôsobil obrat v inflačnom vývoji. Tento trend je možné pozorovať z obrázka 2, ktorý uvádza dlhodobý vývoj harmonizovanej inflácie v eurozóne.

Obrázok 2
Dlhodobý vývoj harmonizovanej inflácie v eurozóne

Zdroj: EUROSTAT, 2015.

Expanzívna menová politika centrálnych bánk smerovala okrem podpory ekonomického rastu i k vyššej inflácii. Tento cieľ sa však nepodarilo naplniť. Dostupnosť lacných peňazí síce motivovala predovšetkým obyvateľstvo k úverom, avšak firemná sféra vplyvom slabého dopytu a nevyužitých výrobných kapacít na túto ponuku v dostatočnom meradle nereflektovala. Objem firemných úverov v eurozóne stagnoval a sumárne chýba celkový impulz pre dopytovú infláciu. S týmto problémom aktuálne zápasí väčšina centrálnych bánk rozvinutých krajín.

Pre porovnanie, medziročný vývoj harmonizovanej inflácie v USA bol na úrovni 0,2 % (k októbru 2015), v Japonsku -0,1 % a v eurozóne rovnako -0,1 %. Nízky stav inflácie súvisí okrem iného aj s tým, že sa peniaze z uvoľnenej menovej politiky centrálnych bánk z veľkej časti nepremietli do reálnej ekonomiky a ani na finančný trh. Naopak, väčšina týchto zdrojov ostala v rezervách bánk. Centrálna banky, ako ECB i BoJ uvažujú preto s ďalším uvoľnením menovej politiky. S akými inými podpornými nástrojmi tieto banky prídu, je ťažké predikovať, avšak pri súčasných nízkych cenách komodít a relatívne slabého dopytu bude boj s infláciou trvať ešte dlhé obdobie.

5 Vplyv menovej politiky na vývoj akciových trhov

Experimentovanie FEDu s udržovaním základnej úrokovej sadzby na rekordnom minime neprirodzene dlhú dobu nemusí mať šťastný koniec. FED totiž uvoľnenou menovou politikou dosahuje sťahovanie budúceho dopytu do súčasnosti. Kvantitatívne uvoľňovanie a nulové

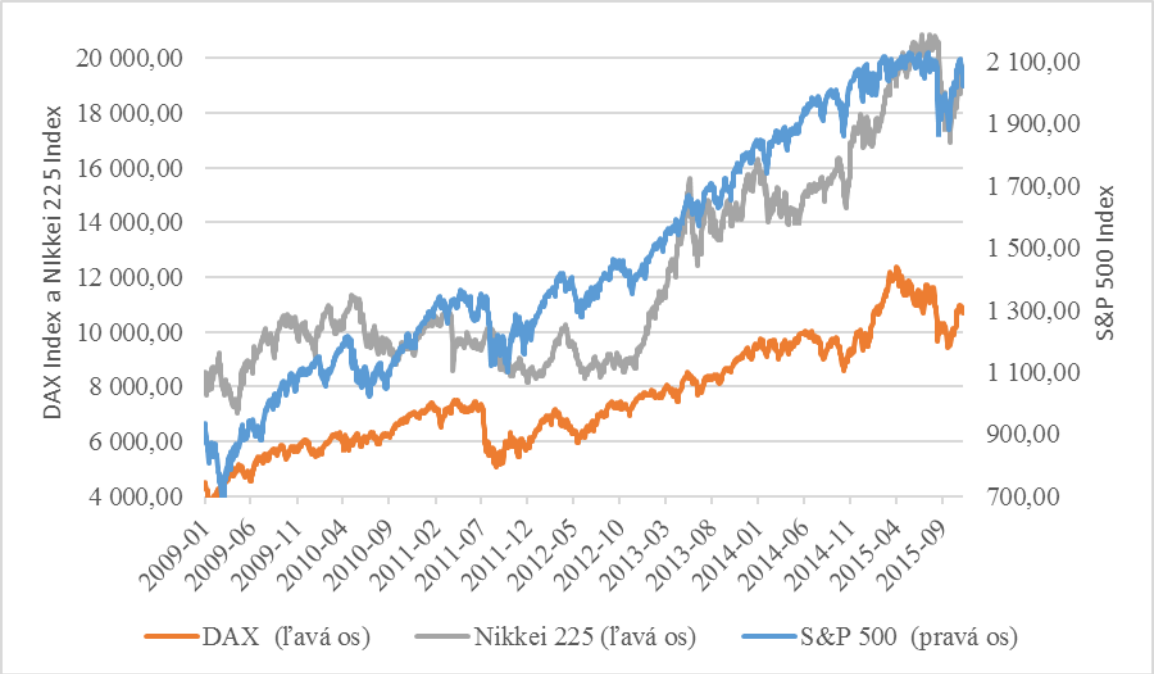
sadzby odstránili z trhov riziko, rozvíjajúce sa trhy primäli k chovaniu, ktoré by bolo inak nepredstaviteľné a podporili firmy k bizarnému chovaniu. Iracionálne chovanie firiem je možné pozorovať pri skupovaní vlastných akcií. Za posledné štyri roky si spoločnosti v USA požičali 2 biliónu dolárov, aby na trhu mohli kúpiť dvojnásobný objem vlastných akcií než pred štyrmi rokmi.

Ďalším efektom tohto stavu je trhová nerovnováha v alokovaní aktív. Americký, nemecký a japonský trh nabrali od roku 2009 strmý rast, keďže investori realokovali svoje aktíva do akcií. Túto situáciu dokumentuje i obrázok 3, kde je vidieť neprimeraný rast významných svetových indexov. Táto situácia sa ale pravdepodobne postupne zmení. Približne od polovice roka 2015 je vidieť počiatok medvedej nálady na trhoch, ktoré sú prehriate a čaká ich korekcia. Väčšina akciových titulov je silne nadhodnotená, čo dokumentuje i vysoké pomer P/E ukazovateľov (neprimerane vysoká cena akcií oproti vykazovaným ziskom).

Cieľom uvoľnenej menovej politiky centrálnej banky (najmä FEDu, ECB, BoJ, BoE) a takmer nulových sadzieb je podporiť oživenie slabej ekonomiky. FED však na trhoch vytvoril neprirodzené prostredie, ktoré ohrozuje potenciál ďalšieho vývoja. Za súčasných trhových podmienok všetci investujú s krátkym horizontom, čo indikuje prítomnosť bublín na trhoch. Krátky investičný horizont sa týka všetkých účastníkov trhu.

Obrázok 3

Vývoj vybraných indexov reprezentujúcich globálny vývoj cien akcií



Zdroj: QUANDL, 2015.

Reakcia FEDu v rokoch 2007 a 2008 bola správna, pretože aktívnymi zásahmi zachránil americkú ekonomiku pred apokalypsou. Avšak pokles nezamestnanosti z 10 % na súčasných 5 % sprevádzaný rastom maloobchodných tržieb, mal vyvolať ustupovanie od nekonvenčnej menovej politiky. Udržovaním sadzieb na technickej nule totiž centrálna banka vysiela signál, že má o sile americkej ekonomiky stále pochybnosti. Pre porovnanie, v roku 2003 rástla americká ekonomika viac ako 7 % tempom, a základná úroková sadzba FEDu bola len 1,5 %. V tom čase sa viedli diskusie o neadekvátne nízkych úrokových sadzbách, čo sa potvrdilo až o pár rokov neskôr, keď prišla hypotekárne kríza, praskla realitná bublina a celý svet zasiahla

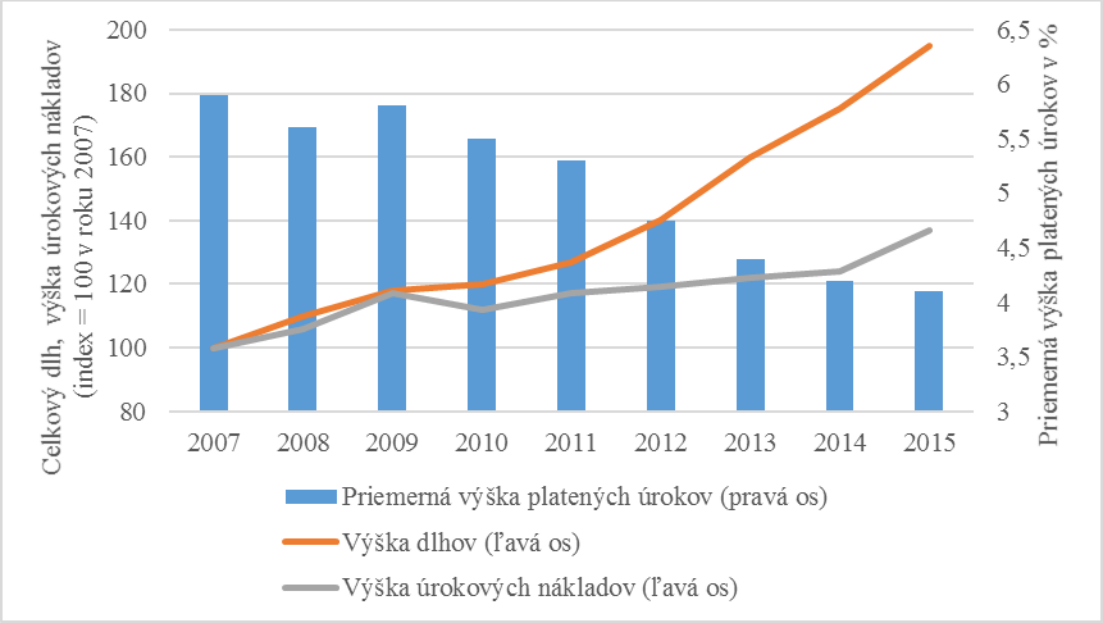
finančná kríza. Dnes je situácia podobná, a je len otázkou času, kedy nás čaká ďalší finančný šok.

6 Vplyv menovej politiky FEDu na firemný sektor

Dlhy amerických firiem sa od finančnej krízy takmer zdvojnásobili. Ako uvádza štúdia Goldman Sachs (2015), americké firmy sa zadlžovali hlavne kvôli financovaniu fúzií a akvizícií a programom spätných odkupov vlastných akcií. Napriek sedemročnému prostrediu extrémne nízkych úrokových sadzieb a kvantitatívneho uvoľňovania americkej centrálnej banky, výška úrokových nákladov firiem vzrástla od roku 2007 o približne 40 %. Úrokové sadzby sa pritom znižovali, firmy si v roku 2009 požičiavali v priemere za 6 %, kým v roku 2015 sa dostanú na necelé 4 % (obrázok 4).

Zadlženie firiem je potrebné vnímať predovšetkým z pohľadu schopnosti firmy splácať dlhovú službu. Ak firma negeneruje dostatočný zisk, prípadne zisk klesá, dlhové bremeno narastá. V prípade amerických firiem, okrem zdvojnásobenia absolútnej výšky dlhu, narástol dlh aj v porovnaní s výškou prevádzkového zisku (EBITDA), a to zhruba o 30 % oproti priemeru posledných 10 rokov. I keď úrokové miery zostanú po dlhú dobu nízke (aj keby FED v decembri mierne upravil úrokové sadzby), naakumulované dlhy budú pre firmy väčším bremenom, pokiaľ sa im nepodarí naštartovať dostatočný rast ziskov, ktorý by držal krok s úrokovou mierou.

Obrázok 4
Vývoj firemných úverov v USA



Zdroj: Goldman Sachs Global Investment Research, 2015

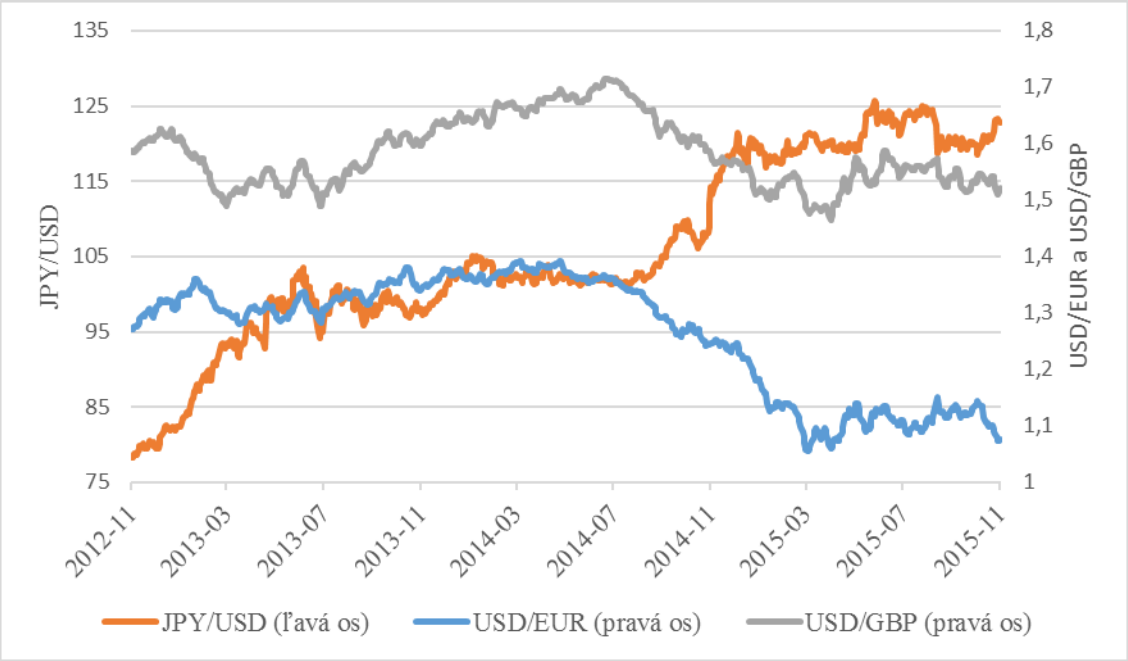
Po finančnej kríze vznikli nerovnováhy rôzneho druhu. Hlavný z nich je trend opätovného zadlžovania v USA (proces re-leveragingu) a nárast goodwillu v pomere k aktívam. Tento stav síce nepredstavuje bezprostredné riziko pre finančné zdravie firiem v USA, avšak vzhľadom k meniacej sa súvahovej štruktúre firiem vyvstáva otázka, či firmám v pokrízovom období nechýba organický rast a príležitosti pre reinvestície. Prípadný rast úrokových sadzieb, globálna hrozba dezinflácie (niekde dokonca deflácie), klesajúce prevádzkové zisky a rozširujúce úverové marže majú nežiadúci dopad najmä na akcie firiem so slabými súvahami.

7 Vplyv menovej politiky na vývoj hlavných menových párov

Menová politika hlavných centrálnych bánk, teda FEDu, ECB, BoJ, BoE a PBOC (Peoples Bank of China) zásadným spôsobom ovplyvňuje vývoj vzájomných menových párov a sekundárne i vývoj ďalších mien naviazaných na niektorú z hlavných mien. Vo všeobecnosti vedie expanzívna menová politika k oslabeniu meny, zatiaľ čo jej utiahnutie menu posilňuje. V súčasnom globálnom svete je významným aspektom súvisiacim s vývojom tej ktorej meny i vývoj platobnej bilancie a medzinárodného obchodu, čo má zasa previazanosť na zamestnanosť a spotrebu. Silná mena znevýhodňuje krajinu, pretože predražuje jej export, a tak sa dnes mnohé centrálne banky uchyľujú k menovým vojnám, t.j. uprednostňujú slabšiu menu v snahe podporiť export a tým celú ekonomiku.

Vývoj na devízových trhoch ovplyvnili kľúčové rozhodnutia centrálnych bánk. Od leta 2014, kedy ECB pristúpila k zníženiu úrokových sadzieb, nabral americký dolár silný apreciačný trend z úrovne 1,31 USD/EUR až k úrovni 1,067 USD/EUR (november 2015), čo predstavuje posilnenie dolára o viac ako 22 %. Situáciu ešte viac znásobilo ukončenie programu odkupov dlhopisov zo strany FEDu v novembri 2014. Vzhľadom na rozchádzajúcu sa menovú politiku FEDu a ECB smeruje predikcia vývoja najviac sledovaného menového páru USD/EUR k parite 1:1. Obdobný vývoj je možné pozorovať i na páre JPY/USD. Japonská centrálna banka pristúpila ku kvantitatívnemu uvoľňovaniu od apríla 2013, čím poslala svoju menu z úrovne 95 JPY/USD (apríl 2013) na úroveň 122 JPY/USD (november 2015), čo predstavuje až 28 % posilnenie dolára oproti jenu (obrázok 5).

Obrázok 5
Vývoj menových párov USD/EUR, USD/GBP a JPY/USD.



Zdroj: QUANDL, 2015.

Z pohľadu vývoja hlavných menových párov má najstabilnejší trend britská libra. Britská centrálna banka realizuje uvoľnenú menovú politiku od januára 2009, kedy zároveň znížila základnú úrokovú sadzbu na 0,5 % a stavila odkup aktív vo výške 375 mld. libier. Medziročný vývoj inflácie dosiahlo zápornú hodnotu -0,1 % a je ďaleko od želateľnej úrovne 2 %. Britská libra oproti doláru osciluje okolo úrovne 1,52 USD/GBP, pričom k jej posilneniu môže pomôcť blížiaci sa termín úpravy základnej sadzby.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Japonsko, ktoré už má skúsenosť s kvantitatívnym uvoľňovaním, sa borí s deflačnými tlakmi už 25 rokov, okrem toho nežiadúci demografický vývoj (starnúca populácia) vytvára silnejúci tlak na finančný systém sociálneho zabezpečenia. V eurozóne vznikol problém až rokom 2008, pričom deflačné tlaky sa objavili až od roku 2014, a starnutie populácie je menej vážny problém ako v Japonsku. Kvantitatívne uvoľňovanie je v eurozóne experimentom, ktorého výsledky zatiaľ nenaznačujú, že by bol tento program úspešný. Pre lepšie pochopenie rozsahu programov kvantitatívneho uvoľňovania hlavných centrálnych bánk uvádza nasledujúca tabuľka 1 ich porovnanie.

Tabuľka 1
Porovnanie programov kvantitatívneho uvoľňovania hlavných centrálnych bánk

Ukazovateľ/Krajina	Veľká Británia	Japonsko	USA	Eurozóna
Centrálna banka	Bank of England	Bank of Japan	FED	ECB
Objem	375 mld. £	125 tril. ¥***	2.000 mld. $ (4.000 mld. $)*	836 mld. € (1.140 mld.€) **
Podiel na HDP	21 %	26 %	12 %	9 %
Podiel na dlhopisovom trhu	27 %	16 %	18 %	14 %
% z celkovej ročnej emisie	91 %	69 %	26 %	54 %

Zdroj: Stratfor, 2015.
Poznámky: *Objem 4.000 mld. USD je vrátane emisií hypotekárnych záložných listov (HZL).
**Objem 1.140 mld. EUR je vrátane krytých dlhopisov, HZL a dlhov európskych inštitúcií.
***V prepočte približne 1.025 mld. USD (kurzom 122 JPY/USD).

8 Záver

Novodobý ekonomický trend povýšil rolu centrálnych bánk do pozície, ktorá má zachrániť ekonomiky a vyviesť ich z pasce stagnácie, či miernych rastov. Vplyvom konsolidácie verejných financií dnes vlády stratili punc hlavných ťahúňov hospodárskych politík. V minulosti pokles úrokových sadzieb vyvolal rast vládnych a firemných investícií, čím sa zabezpečil želateľný ekonomický rast. V súčasnosti sa tento scenár nenapĺňa, keďže celková úroveň vládnych investícií je nižšia ako pred finančnou krízou. Firemný sektor využíva síce výhody nižších úrokových nákladov, avšak citlivo zvažuje objem investícií, ktoré sa realizujú len pri dostatočnom odbyte.

Pokles cien ropy a ďalších komodít priškrtil globálne inflačný rast a mnohé krajiny zápasia s deflaciou. V tejto situácii už ďalšie uvoľňovanie menových politík stráca zmysel. Jej dopad na ekonomiky a finančný svet je až prehnane silný. Najväčšou hrozbou je neadekvátna alokácia zdrojov, strata rizika, vznik trhových bublín, opätovný rast cien realít a volatilita mien. Nastáva otázka, kedy dôjde k normalizácii menových politík a štandardných podmienok ekonomického prostredia. Americká ekonomika vykazuje relatívne zdravý rast, i keď zadlženosť firiem značne vzrástla. Pri aktuálnej úrovni nezamestnanosti je najvyšší čas na úpravu sadzieb. Je predpoklad, že po FEDe podobne zareaguje i Britská centrálna banka. Je možné predpokladať, že to spôsobí presun kapitálu do dolárových a librových aktív. Eurozóna i Japonsko si na zmeny sadzieb budú musieť počkať. Zdá sa, že budúci rok bude plný zmien a investori sa môžu tešiť na nové možnosti, ktoré im zmena externých podmienok prinesie.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0042/13 „Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“.

Použitá literatúra (References)

[1] Aoki, K., Nikolev, K. (2015). Bubbles, banks and financial stability**.** *Journal of Monetary Economics.* Vol 74, pp. 33–51. ISSN: 0304-3932.
[2] Bruno, V., Shin, H.S. (2015). Capital flows and the risk-taking channel of monetary policy. *Journal of Monetary Economics.* Vol. 71, pp. 119–132. ISSN: 0304-3932.
[3] Goodhart C.A.E (2010). *The Changing Role of Central Banks*. Presentation at the Annual BIS Research Conference, Luzern, 24 June 2010.
[4] Eurostat. (2015). *Newsrelease, euroindicators, 179/2015. Annual inflation down to -0.1% in the euro area*. http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7034673/2-16102015-AP-EN.pdf/f97e7271-2105-4989-9a78-ac7842b92254, [accessed 16.11.2015].
[5] Eurostat. (2015). *Newsrelease, euroindicators, 187/2015. Government debt fell to 92.2% of GDP in euro area.* http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7049759/2-23102015-AP-EN.pdf/76641d4c-af11-4fc4-b78f-94aaa633b8c3,[accessed 16.11.2015].
[6] Goldman Sachs. (2015). *Corporate America Has Quietly Re-levered.* http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-10/goldman-sachs-says-corporate-america-has-quietly-re-levered, [accessed 25.10.2015]
[7] Grauwe, P., Ji, J. (2015). Quantitative easing in the Eurozone: It's possible without fiscal transfers.http://www.voxeu.org/article/quantitative-easing-eurozone-its-possible-without-fiscal-transfers. [accessed 19.11.2015].
[8] Mortimer-Lee, P. (2012). The effects and risks of quantitative easing. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. Vol. 5, Issue 4, pp. 372–389. ISSN 1752-8887.
[9] OECD. (2015). *Statistics: fiscal balances and public debt.* http://www.oecd.org/eco/public-finance, [accessed 16.11.2015].
[10] Putman, B. (2014). *US monetary policy in the aftermath of quantitative easing.* http://www.aima.org/en/education/aimajournal/past-articles/index.cfm/jid/CCF34471-87A6-479E-80B8976CEF8AB200, [accessed 18.11.2015].
[11] Quandl. (2015). *Currency Exchange Rates - EUR vs USD, USD vs. GBP and JPY vs USD.* https://www.quandl.com/data/CURRFX/EURUSD-Currency-Exchange-Rates-EUR-vs-USD, https://www.quandl.com/data/BOE/XUDLJYD-Spot-Exchange-Rate-Japanese-Yen-Into-USD, https://www.quandl.com/data/CURRFX/GBPUSD-Currency-Exchange-Rates-GBP-vs-USD, [accessed 18.11.2015].
[12] Quandl. (2015). *S&P 500 Index. DAX Index (Germany). Nikkei 225 Index (Japan*). https://www.quandl.com/data/YAHOO/INDEX_GSPC-S-P-500-Index, https://www.quandl.com/data/YAHOO/INDEX_GDAXI-DAX-Index-Germany, https://www.quandl.com/data/YAHOO/INDEX_N225-Nikkei-225-Index-Japan, [accessed 18.11.2015].
[13] Stratfor. (2015). *How Quantitative Easing Differs in Japan and Europe*. https://www.stratfor.com/analysis/how-quantitative-easing-differs-japan-and-europe, [accessed 17.04.2015].
[14] White, W.R. (2013). Is Monetary Policy a Science? The Interaction of Theory and Practice Over the Last 50 Years. *Federal Reserve Bank of Dallas, WP No. 155*. pp 1-46. http://www.dallasfed.org/assets/documents/institute/wpapers/2013/0155.pdf.

Faktory na trhu s ropou
Crude Oil Market Factors

Miloš Bikár, Miroslav Kmeťko
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: milos.bikar@gmail.com, miroslav.kmetko@euba.sk

Abstract
Crude oil is traded mostly in a form of futures contracts. Main types are West Texas Intermediate and Brent. The basic factors are demand and supply, US dollars changes against other currencies. In this paper are presented the evolution of crude oil prices and the changes in value of China GDP. The crude oil prices also affect the number of oil rigs. The number of oil rigs mostly depend on oil prices. Companies closes rigs with high costs of mining which not equal to accurate oil prices.

JEL classification: G 10, F 21, F 30
Keywords: *rig counts, wti, crude oil*

1 Úvod

Ľudstvo od stredoveku po súčasnosť spravilo obrovský technologický a intelektuálny skok v porovnaní s predchádzajúcimi pätnástimi storočiami. Zjednodušene môžeme tento pokrok pripísať najmä kľúčovým objavom akými boli parný stroj, neskôr spaľovací motor. Až do konca druhej svetovej vojny, hlavnou fosílnou surovinou chemického priemyslu bolo na 70% uhlie. Od 50. rokov začala ropa vytláčať uhlie. Príčinou bola nízka cena ropy, lacná doprava a uskladňovanie, pohodlná manipulácia. Spaľovací motor a produkty vyrobené z ropy sa stali neoddeliteľnou súčasťou života človeka 21. storočia

Ropa sa z historického hľadiska začala používať už v staroveku, ako liek alebo mazadlo, na utesňovanie lodí, na ničenie buriny a škodcov, v Egypte na balzamovanie mŕtvych. V novoveku sa ropa používala hlavne na svietenie. Reálna ťažba sa začala až v druhej polovici 19.storočia, takmer súčasne v Rusku a USA v Pensylvánii. S príchodom elektrického osvetlenia v roku 1877 ropa postupne stratila pozíciu svietidla, ale získala nové využitie pri výrobe tepla a elektrickej energie. Prelom v spotrebe ropy prinieslo vynájdenie motora s vnútorným spaľovaním, ktorý s určitými obmenami funguje po celom svete dodnes. Následný rozmach automobilizmu, neskôr námornej plavby a letectva, pre ktoré bola ropa zdrojom palív, dali rope úplne nový rozmer v podobe strategickej suroviny.

2 Čo ovplyvňuje cenu ropy

Pre krajiny, ktoré ťažia ropu s vyššími finančnými nákladmi, oproti krajinám s nižšími finančnými nákladmi, je veľmi pravdepodobné, že s poklesom ceny ropy sú uzatvárané ropné veže s najvyššími nákladmi, resp. sú uzatvárané hlavne zdroje získavania ropy, pre ktoré sa stávajú pri danej cene ropy, následne pre ťažbu ropy nerentabilné.

Na cenu ropy vplýva množstvo faktorov. Okrem štandardných ekonomických faktorov akými sú ponuka a dopyt cenu ovplyvňuje tiež hodnota amerického dolára. Cena ropy, a nezávisí či sa jedná o americký alebo európsky typ ropy, je kótovaná v amerických

dároch. Následne je cena ropy ovplyvnená tiež hodnotou amerického dolára, pretože pre investorov nepoužívajúcich dolár sa cena mení v lokálnej mene. Ako príklad môžeme uviesť, že posilnenie amerického dolára, voči ostatným menám, by cenu ropy v iných menách zdraželo a preto tento jav smeruje k nižšej cene ropy.

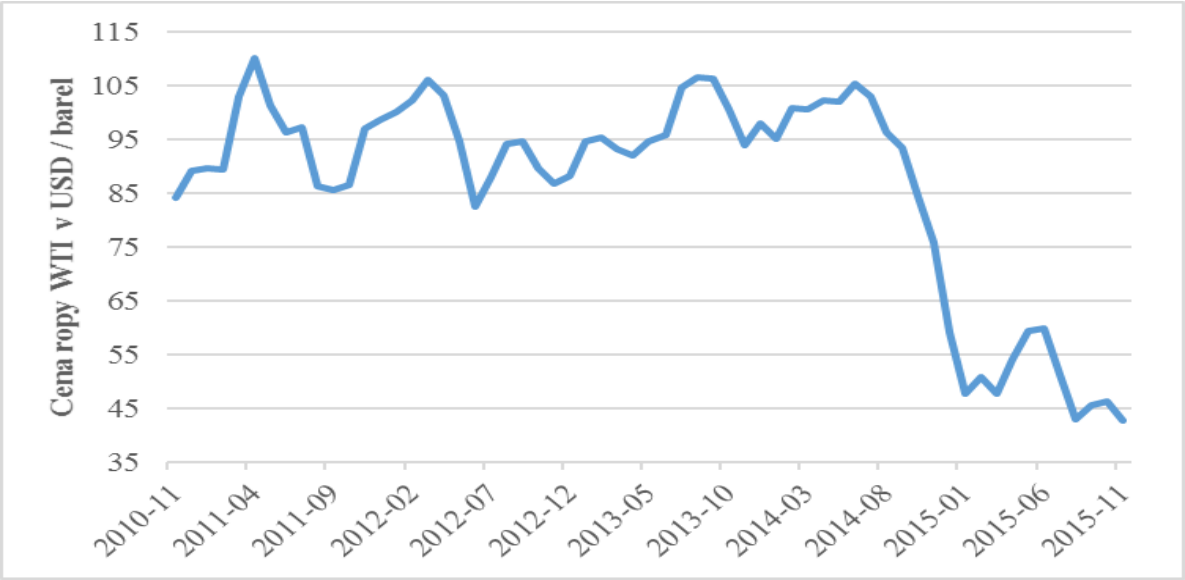
Tiež ako hlavný dôvod môžeme uviesť politický aspekt. Toto súvisí najmä s uložením alebo zrušením embarga na dovoz alebo vývoz ropy. Aktuálne sa to týka hlavne Iránu, ktoré po dohode s vyspelými krajinami môže opäť vstúpiť na svetové trhy a následne zvýšiť ponuku danej suroviny.

2.1 Hlavné typy ropy

V médiách sa pri predikcií cien ropy prezentujú hlavne dve skupiny. Sú nimi zmiešaná ropa Brent a ropa West Texas Intermediate (WTI). Zmiešaná ropa Brent zahŕňa 15 druhov ropy ťaženej v Severnom mori. Slúži ako benchmark pre ropu ťaženú z Európy, Afriky a Blízkeho východu určenú pre spotrebu na Západe. Kótuje sa na londýnskej burze International Petroleum Exchange (IPE). Americká ropa WTI, je benchmarkom pre Severnú Ameriku a je kótovaná na newyorskej komoditnej burze CME Group (pôvodne NYMEX), patriacej k najlikvidnejším trhom. Má preto vo svete správ najväčšie slovo a váhu. Pre nízky obsah síry sa radí medzi najkvalitnejšiu ropu. Na produkciu benzínu rafinérie uprednostňujú WTI, na výrobu nafty sa používa Brent.

Pre úplnosť je nutné uviesť vývoj cien ropy z referenčného koša OPEC (Organizácia krajín vyvážajúcich ropu). Skladá sa z rôznych druhov ropy, ktorá sa ťaží v členských krajinách OPEC. Tento kôš sa používa od roku 1987. Pôvodne pozostával zo 6 druhov surovej ropy z členských krajín a mexickej ropy. V súčasnosti kôš OPEC zahŕňa 12 druhov ropy. Spomenúť treba významné ropy ako „Dubai Fateh“ určenú pre distribúciu v ázijsko – pacifickej oblasti, obchodovanej sa na ICE alebo Dubai Mercantile Exchange, malajzijskú ropu „Tapis“, ktorou sa oceňuje predávaná ľahká ropa z ďalekého východu a indonézsku ropu „Minas“. Tá bola do januára 2009 súčasťou koša OPEC. Za cenu Minas sa predáva ťažká ropa z ďalekého východu. Vývoj cien ropy WTI dokumentuje nasledovný obrázku 1.

Obrázok 1
Vývoj ceny ropy WTI



Zdroj: www.finance.yahoo.com

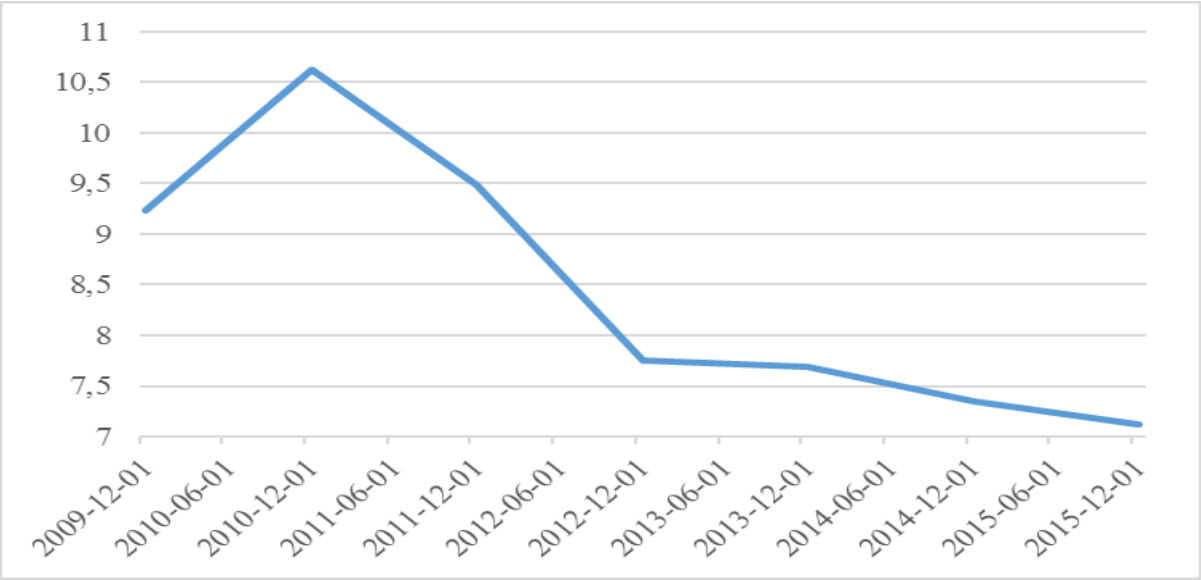
 ISBN 978-80-225-4280-7

Objem produkcie ropy závisí od mnohých, najmä ekonomických faktorov. V súčasnosti možno hovoriť o troch trendoch v produkcii ropy. Prvým je veľký počet krajín produkujúcich ropu. Len v kategórií s viac ako 100 000 vyprodukovanými tonami ropy ročne existuje okolo 80 producentov. Druhým je vysoká koncentrácia ťažby ropy. Napríklad štáty OPEC sa na produkcii podieľajú až 40 %, avšak disponujú 77% svetových zásob. Tretím trendom je rastúci význam morskej ťažby.

Celosvetová spotreba energie sa pokrýva zo 40% ropou, v dopravných palivách až z 90%. Závisí od nej prakticky každá krajina. Nízka cena ropy je možná len pri jej dostatku. Nájsť dnes nové ložiská aj s novými technológiami je čím ďalej zložitejšie. Maximum objavenej ropy z nových ložísk sa zaznamenalo v roku 1965. Pred polstoročím bola celosvetová spotreba asi 4 mld. barelov ročne a zhruba 30 mld. barelov objavili v nových ložiskách. Dnes je opak pravdou. Spotreba je 28 mld. barelov a objavených menej ako 7 mld. barelov. Pre zaujímavosť, nárast dopytu po energetických zdrojoch v USA odhaduje aj Americký inštitút pre ropu (Amercian Petroleum Institute) v svojej najnovšej štúdii publikovanej v máji 2009 (graf č.10), v rámci ktorej uvádza celkový rast energetickej potreby na úrovni 9% do roku 2030 v porovnaní s rokom 2007, pričom podiel ropy na uvedenom náraste bude predstavovať 1-1,5%, avšak z hľadiska štruktúry dôjde k jej poklesu na približne 33,5% zo súčasných 39,4%.

Hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňovali postupné znižovanie cien ropy boli hlavne zhodnocovanie amerického dolára, prebytok ponuky ropy na trhu a tiež zhoršenie ekonomickej situácie vo vyspelých krajinách, ako aj v Číne (ako jedným z najvýznamnejších spotrebiteľov danej komodity). Aké významné bolo spomalenie rastu čínskeho HDP je možné prezentovať na obrázku 2.

Obrázok 2
Strednodobý vývoj HDP Číny

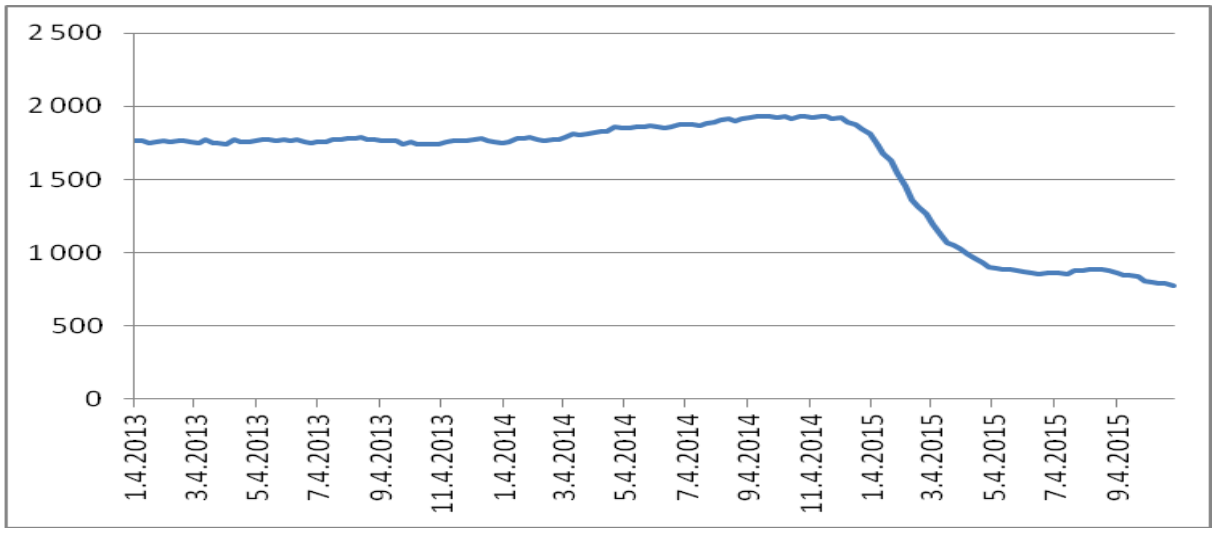


Zdroj: www.tradingeconomics.com

Znižovanie cien ropy spôsobuje zatváranie ropných vrtov s vyššími nákladmi na ťažbu. Jednou z najvýznamnejších spoločností ktoré zabezpečujú ropné zariadenia je firma Baker Hughes. Táto spoločnosť už od roku 1944 zverejňuje týždenné údaje o zabezpečovaní ropných ťažiarenských zariadení pre krajiny severnej ameriky: USA a Kanadu. Následne od roku 1975 tiež zverejňuje medzinárodné údaje ktoré sú založené na mesačnej báze. Tieto

údaje sú zverejnené jednak na celkovej báze ako i detailne. Celková báza obsahuje ropné veže pre ťažbu ropy ako aj pre ťažbu zemného plynu. Celkový prehľad ťažiarenských zariadení evidovaných spoločnosťou Baker Hughes je možné vidieť na obrázku 3.

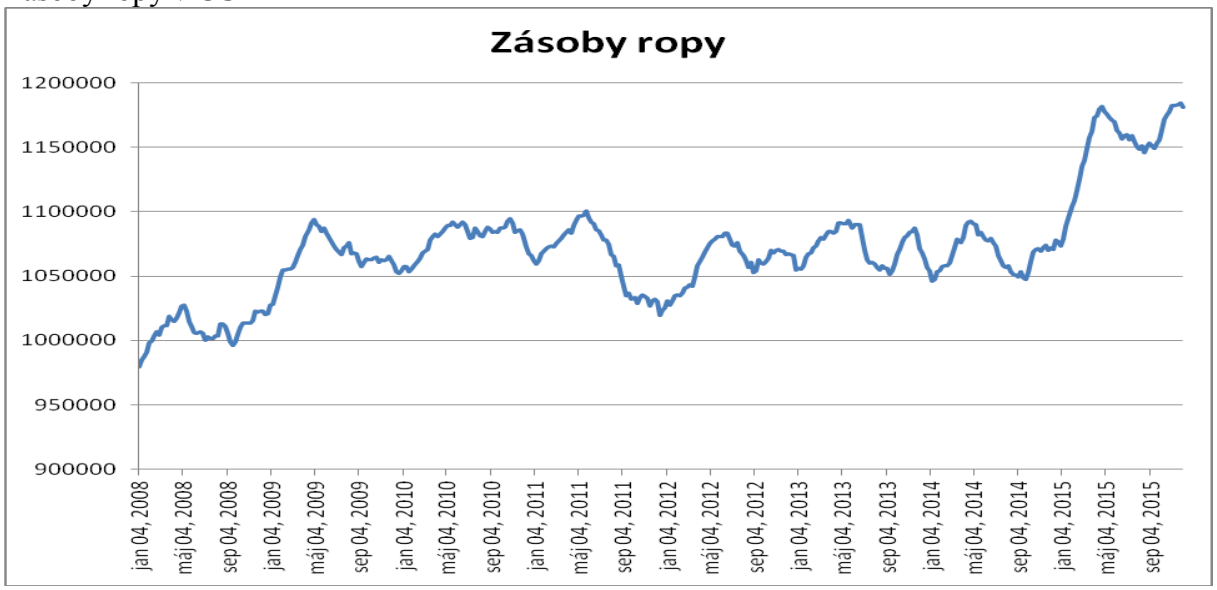
Obrázok 3
Ropné a plynové veže zabezpečované spoločnosťou Baker Hughes



Zdroj: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=79687&p=irol-reportsother

Z obrázku je zrejmé, že znižovanie cien ropy výrazne následne spôsobuje uzatváranie ropných veží v USA a Kanade. Predpokladáme že je to spôsobené hlavne vysokými nákladmi na ťažby ropy v tejto oblasti, ktorá nemôže konkurovať krajinám ako sú tie z Perzského zálivu. To, že je ropy na trhu prebytok, je možné sledovať aj na zverejňovaní aktuálneho stavu zásob v USA vládnou agentúrou U. S. Energy Information Agency (EIA), ktorá je súčasťou U. S. Department of Energy. Tieto údaje sú zverejňované vždy v stredu a údaje sú k piatku za predchádzajúci týždeň. Postupný nárast zásob ropy je možné sledovať už od roku 2008. Počas daného obdobia boli najvyššie zásoby práve v roku 2015 (konkrétne máj).

Obrázok 4
Zásoby ropy v USA



Zdroj: https://www.eia.gov/petroleum/supply/weekly/

 ISBN 978-80-225-4280-7

Ropa je dnes najdôležitejšou energetickou surovinou. Je to unikátna surovina s extrémne vysokou energetickou hustotou a závisí od nej prakticky každá krajina. Ak zoberieme do úvahy ostatných 100 rokov, spotreba ropy narastala 87 rokov, zvyšných 13 boli mimoriadne obdobia (vojny, ekonomické depresie). Všetky super obrovské ropné polia nad 2 mld. barelov boli už objavené. Príprava nových ložísk na ťažbu je mimoriadne finančne náročná, zároveň klesá na úrovni 4–6 % produkcia zo súčasných starých aktívnych polí.

3 Záver

Súčasná situácia na trhu s ropou je skutočne zaujímavá. Krajiny spojené v karteli OPEC nemajú žiadny záujem o znižovanie dennej produkcie hoci je ropy na trhu prebytok. Toto následne núti krajiny s podstatne vyššími nákladmi na ťažbu postupne ropné veže uzatvárať. Znižovanie domácej produkcie tak vedie k zvyšovaniu importu danej suroviny. Tým pádom by sme mohli uviesť, že táto situácia predstavuje skrytú obchodnú vojnu medzi krajinami produkujúcimi ropu. A podľa odhadov bude aktuálna situácia prevládať aj v roku 2016. Dôvodom bude aj opätovný vstup Iránu na trh s ropou. Obdobie lacnej ropy však nebude trvať večne.

Dobrou správou je, že alternatívne zdroje energie k rope existujú. Ľudstvo sa z dlhodobého hľadiska musí zamerať na využívanie obnoviteľných zdrojov energie. Čím skôr na túto cestu nastúpi, tým menej bude bolestnejší prechod. Dnes už existujú technológie na získavanie energií, ktoré sú efektívnejšie, menej škodlivé k životnému prostrediu, vyspelejšie. Stačí, aby politici presadili ich uprednostnenie na masové používanie. Na ropný vrchol by sme mohli razom zabudnúť..

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA 1/0042/13 „Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“.

Použitá literatúra (References)

BADURA, P. 2013. *Obchodovanie na komoditnej burze a možný zisk z kontraktov*. In http://www.etrading.sk/sk/obchodovanie-na-burze/47-zaklady-obchodovania/186-obchodovanie-komoditna-burza-zisk-kontrakty. [accessed 10.12.2015].

BADURA, P. – KMEŤKO, M. 2015. Vplyv vybraných makroekonomických informácií na investovanie slovenských podnikov v USA. In *Podnikové financie vo vede a praxi: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 194-199. ISBN 978-80-225-4093-3.

BIKÁR, M. 2013. Príčiny vzniku bublín na finančných trhoch. *In Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR*: zborník vedeckých statí: priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0042/13. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 9-20. ISBN 978-80-225-3780-3.

BIKÁR, M. 2014. Makroekonomické trendy a monetárne politiky v čase globálnej finančnej stability. *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 pôsobiacich v SR: zborník vedeckých statí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 105-115. ISBN 978-80-225-3957-9.

BIKÁR, M. – KMEŤKO, M. 2015. *Finančné investície*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4055-1.

HARUMOVÁ, A. 2015. Finančné rozhodovanie pri investovaní. In *Nové výzvy vo financiách podnikateľských subjektov: zborník vedeckých statí Katedry podnikových financií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 200-207. ISBN 978-80-225-4189-3.

HRVOĽOVÁ, B. – BADURA, P. 2014. *Analýza finančných trhov: praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3917-3.

KMEŤKO, M. 2013. Kedy investori vstupujú do rizika. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013: zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave* [elektronický zdroj]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. [1-4] CD-ROM. ISBN 978-80-225-3651-6.

KMEŤKO, M. – ŠKRINIAR, P. 2014. Vzťah ceny ropy a cien za prenájom lodného priestoru. In *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu: sborník z 10. mezinárodní konference: Kunovice, 31.5.2014*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. 145-148. ISBN 978-80-7314-300-8.

PODMAJERSKÁ, K. 2015. Globálna finančná kríza a jej dopady na vybrané akciové trhy. In *Podnikové financie vo vede a praxi: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 92-100. ISBN 978-80-225-4093-3.

PONECOVÁ, G. 2015. Exotické formy derivátových kontraktov ako možnosť dosiahnutia zisku prostredníctvom špekulácie. In *Podnikové financie vo vede a praxi: zborník vedeckých statí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 43-50. ISBN 978-80-225-4093-3.

https://www.eia.gov/petroleum/supply/weekly/ [accessed 10.12.2015].

http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=79687&p=irol-reportsother [accessed 10.12.2015].

www.tradingeconomics.com [accessed 10.12.2015].

www.finance.yahoo.com [accessed 10.12.2015].

Rozhodovacie procesy
Decision-making Processes

Ing. Mgr. Miloš Bodiš, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: milos.bodis@euba.sk

Ing. Matej Černý, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: matej.cerny@euba.sk

Abstract
Decision-making is undoubtedly one of the main activities of each manager. Necessity of decisions determines the existence of the problem and the objectives to be achieved. Decision-making strategy is selecting certain alternative solutions from a number of possible solutions to achieve the objectives. Conditions represent a set of decision factors that influence to the decision. These are the characteristics of decision-makers, equipment information or to get them methods used in decision making, resources, organization and so on. The management practice depends on the quality, speed and efficiency of decision-making. Despite the decision of the management is becoming increasingly complex, it is necessary to conduct it in an ever shorter time with the economic magnitude of the problems to be decided is increasing. The success of management and its results depends on team effectiveness, organization and whole company. It is therefore understandable that the issue of deciding is in recent years the very intensively case studying issue from a wide variety of ways.

JEL classification: D81, M15, M51
Keywords: *decision making, processes, methods*

1 Úvod

Rozhodovanie je nesporne jednou z hlavných aktivít každého riadiaceho pracovníka. Nevyhnutnosť rozhodovania podmieňuje existencia problému a cieľa, ktorý treba dosiahnuť. Rozhodovacia stratégia je zvolenie určitého variantu riešenia z viacerých možných riešení za účelom dosiahnutia sledovaného cieľa. Podmienky rozhodovania predstavujú súbor faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie. Sú to vlastnosti subjektu rozhodovania, vybavenosť informáciami a možnosť ich získať, používané metódy rozhodovania, zdroje organizácie a pod. V manažérskej praxi záleží na kvalite, rýchlosti a efektivite rozhodovacieho procesu. Navzdory tomu, rozhodovanie v oblasti riadenia sa stáva stále čoraz zložitejšie, je nevyhnutné uskutočňovať ho v stále kratšom čase, pričom ekonomická závažnosť problémov, o ktorých sa

rozhoduje, narastá. Od úspešnosti manažmentu a jeho výsledkov sa odvíja efektivita tímu, organizácie a celej firmy. Je preto pochopiteľné, že sa problematika rozhodovania stáva v posledných rokoch problematikou študovanou veľmi intenzívne, a to z najrôznejších hľadísk.

Metódy rozhodovania sa neustále rozvíjajú. V minulosti najvýznamnejšou prekážkou širšieho uplatňovania metód rozhodovania v praxi bola doposiaľ značná náročnosť na výpočtovú techniku a potreba veľkého množstva kvalitných informácií pre naplnenie vytváraných modelov. S rozvojom systému spracovania dát, s budovaním kvalitných informačných systémov na podporu rozhodovania a s rastúcou vybavenosťou praxe modernou výpočtovou technikou sú vytvorené podmienky pre možnosť širokého uplatňovania rozhodovacích metód v praxi.

2 Manažérske rozhodovanie ako rozhodovací proces

S pojmom rozhodovanie sa spája rozličná obsahová šírka. Raz sa stotožňuje s riadením, inokedy sa chápe ako jeho časť. Rozhodovanie môžeme definovať ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému. Podstatou rozhodovania je vôľová činnosť človeka. Rozhodovací proces zahrňuje prípravu a výber rozhodnutia, je to proces analyzovania a uvažovania, ktorého výsledkom je rozhodnutie. Už v šesťdesiatych rokoch 20. storočia Simon, ako jeden z prvých zakladateľov teórie manažérskeho rozhodovania, poukázal na skutočnosť, že rozhodovanie nie je iba voľba z mnohých alternatív, ale ide o širší proces, ktorý vychádza zo znalosti situácie, z predstavy o tom, prečo rozhodujeme a k čomu prijaté rozhodnutie využijeme. Prostredníctvom rozhodovania sa realizujú výsledky plánovania, organizovania, koordinovania a práce s ľuďmi.

Existuje množstvo prístupov k rozhodovaniu. Ich voľba závisí od charakteru problému, disponibilnom čase a na schopnostiach rozhodovateľa. Rozhodnutia predstavujú reakciu manažéra na vzniknuté problémy.

Proces manažérskeho rozhodovania začína identifikáciou problému. Pri identifikácii problému sa manažéri opierajú o indikátory, ako odchýlka od predchádzajúcej výkonnosti, odchýlka od plánu a vonkajšia kritika. Typy problémov sú: bežné, krízové, príležitosti. Pretože väčšina krízových a bežných problémov vyžaduje bezprostrednú reakciu, často sa stáva, že manažéri venujú veľkú časť svojho času riešeniu relatívne nevýznamných rutinných a krízových problémov a nezostáva im čas na vyhľadávanie nových príležitostí. Proces manažérskeho rozhodovania pokračuje stanovením a hodnotením alternatívnych riešení. Po definovaní problému sa hľadajú reálne alternatívy na jeho riešenie. Vyžaduje si to zhromaždiť relevantné informácie z vonkajšieho a vnútorného prostredia. Vhodné je vypracovať viac alternatív, pretože väčší počet alternatívnych riešení prispieva k reálnejšiemu pohľadu na vzniknutý problém a k rýchlejšiemu dosiahnutiu rozhodnutia. Keď sú vypracované alternatívne riešenia problémov, je potrebné ich vyhodnotiť a vzájomne porovnať. Najvhodnejšia bude tá alternatíva, ktorá prinesie najpriaznivejšie výsledky a čo najviac bude eliminovať nepriaznivé. Ako kritéria hodnotenia môžu byť napr. minimalizácia nákladov, dosiahnutie väčšieho uspokojenia zákazníkov, zvýšenie kvality produkcie a pod. Proces manažérskeho rozhodovania vyvrcholuje výberom vhodnej alternatívy. Zmyslom je dosiahnuť cieľ riešeného problému.

Neodmysliteľnou súčasťou rozhodovacieho procesu je následná implementácia a kontrola rozhodnutia spolu s jeho vyhodnotením, pretože rozhodnutie predstavuje prostriedok, nie konečný cieľ. Kvalita implementácia je rovnako dôležitá ako sama voľba vhodnej alternatívy. Ak sa má dosiahnuť cieľ, je potrebné rozhodnutie efektívne implementovať. Efektívny manažment vyžaduje periodické vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov. Ak sa skutočné

výsledky významne odlišujú od plánovaných cieľov, je potrebné pristúpiť ku korekčných opatreniam.

Rozhodnutie môže byť definitívne alebo dočasné, podľa toho, či konflikt medzi cieľmi alebo metódami, ktorými ich možno dosiahnuť, je rozriešený trvale, alebo jeho definitívne riešenie je odložené či obídené.

Pre rozhodovanie sú charakteristické tieto znaky:

- existuje možnosť výberu, teda je niekoľko variantov možného správania
- výber riešenia je vedomý, t.j. zakladá sa na myšlienkovom procese
- výber je cieľavedomý, t.j. zameriava sa na jeden alebo na niekoľko cieľov
- výber sa uskutočňuje podľa určitých kritérií
- výber sa končí konaním, to znamená, že rozhodnutie vyvoláva reťaz cieľavedomých činností, ktoré smerujú k jeho uskutočneniu a vedú k výsledkom.

Medzi prvky rozhodovacieho procesu patria:

- cieľ rozhodovania – predstavuje určitý stav firmy a jej okolia, ktorého sa má riešením rozhodovacieho problému dosiahnuť. Dôležité je cieľ stanoviť vopred, aby bol celý rozhodovací proces ukončený správnym rozhodnutím. Cieľ musí byť reálny, aby sa zabránilo rizikám, ktorým sa vystavuje subjekt rozhodovania pri nesplnení daného cieľa, dostatočne ambiciózny, schopný využiť všetky disponibilné zdroje, aby sa zachovala podmienka efektivity. Významnú úlohu pri formovaní cieľa zohráva i jeho vyjadrenie, ktoré môže byť číselné (kvantitatívne ciele) alebo pomocou písomných popisov (kvalitatívne ciele).
- kritéria rozhodovania – slúžia k posúdeniu výhodnosti jednotlivých variant rozhodovania z hľadiska dosiahnutia riešenia rozhodovacieho problému. Kritéria sa odvodzujú od stanovených cieľov vyjadrených ako maximalizácia, minimalizácia alebo dosiahnutie hodnôt (napríklad zisk, náklady alebo rentabilita plynúce z investičného projektu).
- subjekt rozhodovania – rozhoduje, teda volí variantu určenú k realizácii. Podľa počtu rozhodovacích subjektov môže byť rozhodovanie individuálne alebo kolektívne (skupinové). U kolektívneho rozhodovania skupina môže využiť rôzne možnosti hlasovania (napr. väčšinové, kvalifikovaná väčšina).
- objekt rozhodovania – predstavuje určitú oblasť organizačnej jednotky, kde sa formuloval problém spolu so stanoveným cieľom.
- varianty rozhodovania a ich dôsledky – so subjektom ako aj s objektom rozhodovania úzko súvisia aj možnosti riešenia problému. S výberom variantu rozhodovania sú spojené dôsledky z neho vyplývajúce. Dôsledky znamenajú predpokladané dopady na firmu daného rozhodovacieho procesu, ktoré sa vyjadrujú vzhľadom k zvoleným kritériám hodnotenia tohto procesu
- stavy sveta – sú budúce vzájomne sa vylučujúce situácie, ktoré môžu pri realizácii daných variant nastať. Ak existuje viacej faktorov, ktoré ovplyvňujú dôsledky výberu určitého variantu vzhľadom k niektorým kritériám hodnotenia, sú jednotlivé stavy sveta dané možnými kombináciami hodnôt tohto faktoru. Stavy sveta hrajú dôležitú úlohu v rozhodovaní za neistoty alebo za rizika.

3 Druhy rozhodovacích procesov a rozhodnutí

Úspech aplikácie moderných metód rozhodovania závisí v značnej miere od posúdenia vhodnosti použití určitých typov metód pri riešení určitých typov rozhodovacích procesov. Preto súčasťou tvorby fondu racionálnych metód rozhodovania musí byť ich klasifikácia, ktorá umožní skvalitniť proces výberu najvhodnejšej metódy pre riešenie konkrétnych problémov.

V podniku prebieha množstvo rozhodovacích procesov, vzhľadom k čomu bolo v posledných desaťročiach bolo vyvinuté veľké množstvo metód rozhodovania, viac-menej aplikovaných v riadiacej praxi. Pre ich rozmanitosť a množstvo neexistuje v literatúre jednotný postup k ich klasifikácii. Rozhodovacie procesy môžeme deliť podľa rôznych hľadísk:

- Podľa závažností

- strategické (dlhodobé) rozhodovanie – vyznačuje sa tým, že má upraviť vonkajšie vzťahy organizácie k okoliu z hľadiska výroby, odbytu a finančného hospodárenia, a to na dlhšie obdobie vopred.

- taktické (kratší čas) rozhodovanie – taktika organizácie je umenie používať prostriedky, ktoré sú k dispozícii tak, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok pri uskutočňovaní zvolenej stratégie.

- operatívne (každodenné) rozhodnutia – sú bežné s krátkodobým dosahom a orientované na plnenie taktických rozhodnutí.

- Podľa informovanosti rozhodovacieho subjektu

- rozhodovanie za istoty – vychádza z koncepcie plnej informovanosti a racionálneho správania sa rozhodovateľa (deterministické rozhodovanie). Predpokladá sa, že ten kto rozhoduje pozná všetky 3 skutočnosti – všetky alternatívy, ich dôsledky a stav okolia. Pri istote je len jeden stav okolia, alebo bezpečne vieme, ktorý stav vznikne.

- rozhodovanie za neistoty – známe sú alternatívy a ich úžitkovosť pri jednotlivých stavoch okolia, ale nie je známe ktorý zo stavov okolia nastane, čo vznáša riziko do rozhodovania. Je známa, alebo sa dá odhadnúť pravdepodobnosť výskytu jednotlivých stavov okolia.

- rozhodovanie za neurčitosti – známe sú alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia, neurčitosť je v tom, že nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia a ani ich nemôžeme odhadnúť.

- Podľa programového postupu rozhodovania (program ako jednoznačne stanovený postup riešenia úlohy, ktorý treba dodržať)

- programované rozhodovanie – pre dané problémy rozhodovania existujú známe programy riešenia, ktoré vedú k určitému, zväčša jedinému rozhodnutiu. Programy rozhodovania vznikajú nevdojak opakovaním alebo zámerne, organizovane v podobe rôznych predpisov, pravidiel. Manažéri na nižších stupňoch vykonávajú zväčša programové rozhodovanie, ktorého výsledkom sú rutinné a opakovateľné rozhodnutia.

- neprogramované rozhodovanie - je výsledkom riešenia nového rozhodovacieho problému doposiaľ neriešeného, jedinečného, ktorý nie je vyjadrený presným modelom postupu a jeho riešenie vyžaduje veľkú mieru tvorivej aktivity. Vyplýva zo skúsenosti, prehľadu a intuície rozhodovateľa.

- Podľa subjektu rozhodovania

- individuálne rozhodovanie je vhodné najmä vtedy, keď sú potrebné rýchle rozhodnutia, rozhodovanie nie je zložité a náročné, a keď je dôležitá individuálna zodpovednosť. Najväčším nebezpečnostnom je subjektivizmus.

- kolektívne (skupinové) rozhodovanie – zložitosť niektorých problémov, náročnosť rozhodovania a možnosť prebrať zodpovednosť za prijatie určitých rozhodnutí presahuje rámec jednotlivca. V takýchto prípadoch sa uplatňuje kolektívny spôsob rozhodovania.

- Podľa štýlu vedenia (efektivitu a teda úspešnosť štýlu vedenia zvyšuje akceptácia rozhodnutia nadriadeného podriadeným, túto akceptáciu rozhodnutia zas zvyšuje participácia podriadených)

- autokratický štýl rozhodovania – manažér realizuje rozhodovanie sám

- demokratický štýl rozhodovania – na rozhodovacom procese sa podieľajú aj podriadení

- liberálny štýl rozhodovania – manažér dáva svojim podriadeným voľnosť a je len akousi podporujúcou osobou.

Efektívnosť štýlu závisí nie len od charakteru rozhodovateľa a spôsobu jeho správania, ale i od konkrétnej situácie, v ktorej manažér musí použiť konkrétny štýl pre výber riešenia rozhodovacieho problému.

Existuje ešte veľa ďalších klasifikácií, napr. podľa:

- Časového horizontu rozhodovania (dlhodobé, strednodobé a krátkodobé)
- Stupňa opakovateľnosti (viac či menej opakovateľné)
- Štruktúry rozhodnutí (rutinné a nerutinné)
- Stupňa prácnosti (jednoduché a zložité)
- Použitých podkladov (subjektívne a objektívne)
- Naliehavosti (normálne a náhle)
- Organizačného stupňa (vrcholového, stredného, najnižšieho manažmentu)
- Rozsahu (komplexné a čiastkové)
- Záväznosti (nezáväzné a záväzné)
- Formy vyjadrenia (ústne a písomné)

4 Klasifikácia metód rozhodovania

Metódy rozhodovania rozdeľujeme na :

- Empirické metódy – sú to subjektívne metódy založené na skúsenostiach, intuícii a emóciách. Delia sa na:

- empiricko-intuitívne – opierajú sa o intuíciu a skúsenosti subjektu manažmentu

- empiricko-analytické – využívajú analýzu, ktorou sústreďujú, triedia a vyhodnocujú fakty o jave

- expertné – založené na subjektívnych, ale kvalifikovaných odporúčaniach expertov

- Matematicko-štatistické metódy – sú založené na vedeckej analýze, teórii pravdepodobnosti a programovaní, využívajú sa pri riešení rozhodovacích situácií, ktoré sa opakujú, a vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne

- metódy matematickej štatistiky – korelačná a regresná analýza, analýza časových radov, teória pravdepodobnosti

- metódy matematickej analýzy – diferenciálny a maticový počet, extrapolácia

- metódy operačnej analýzy – matematické programovanie, grafické a sieťové analytické metódy, teória hier, teória hromadnej obsluhy, teória zásob a teória obnovy

- Heuristické metódy – využívajú sa pri zložitých rozhodovacích procesoch, využívajú prednosti empirických a matematicko-štatistických metód, sú založené na zdravom rozume a logike. Medzi najznámejšie patria:

- delfská, ktorá je založená na písomnej ankete, na ktorú anonymne odpovedá 20 – 50 expertov

- brainstorning (znamená búrka mozgov), je to diskusia odborníkov, ktorým napádajú rozhodnutia bezprostredne po zadaní otázok 5 – 12 osôb

- rozhodovacie tabuľky a rozhodovacie stromy

- rozhodovacia analýza - univerzálna, je založená na odborných znalostiach a logickom myslení subjektu

- rozhodovacia matica - základom je množstvo informácií a ich kvalita

5 Modelovanie metód riešenia problémov

V prípade rozhodovania patria modely medzi veľmi účinné nástroje, ktoré umožňujú manažérom relatívne rýchlo sa orientovať pri riešení vznikajúcich problémov, voliť racionálne kroky v procese rozhodovania, efektívne rozvíjať vzájomnú komunikáciu pri rozhodovaní a sústrediť sa na ťažisko problému.

Zvýšiť exaktnosť riešenia zložitých problémov riadení znamená používať vedecké nástroje riadenia, t.j. modelovanie a moderné metódy riešenia problémov. Modelovanie je základným metodologickým východiskom riešenia zložitých problémov. Následná aplikácia moderných metód pri realizácií jednotlivých fáz modelu je potom základnou podmienkou úspešnej realizácie modelovania. Preto je nutné vytvoriť taký fond racionálnych metód rozhodovania, ktorý bude zrozumiteľný a ukáže predovšetkým možnosti uplatnenia metód pri riešení typických problémov riadiacej praxe. Fond racionálnych metód rozhodovania musí byť vytváraný z hľadiska týchto cieľov:

- v zrozumiteľnej forme zhrnúť základné teoretické poznatky o vytypovaných racionálnych metódach,

- ukázať hlavné prednosti, ale i nedostatky metód,

- vytypovať najdôležitejšie aplikačné oblasti metód pri riešení zložitých problémov praxe.

Základnými predpokladmi pre tvorbu modelov je odhalenie a spoznanie základných premenných, ktoré je nutné brať do úvahy, odhalenie a spoznanie základných kauzálnych súvislosti medzi týmito premennými a zvolenie vhodných prostriedkov na zobrazenie odhalených vzťahov pri formulácii.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Medzi základné druhy modelov, ktoré sa využívajú v rozhodovaní patria:

- deskriptívne modely – slúžia k usmerňovaniu procesu rozhodovania a podporujú priebeh komunikácie v rámci rozhodovania. Medzi ich základné znaky patrí:

- cielene sa sústreďujú na najpodstatnejšie otázky, ktoré je potrebné brať do úvahy pri riešení problému a snažia sa zatlačiť do pozadia nepodstatné a menej dôležité otázky

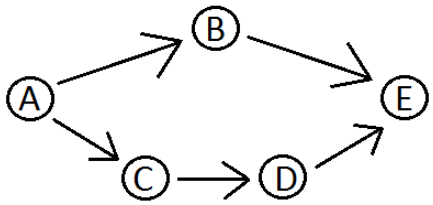
- snažia sa koncentrovať, zoskupiť a zovšeobecniť základné znaky rozhodovania, ktoré by zjednodušili, zracionalizovali a urýchlili celý proces rozhodovania

- majú spravidla podobu verbálnych modelov alebo môžu mať i podobu jednoduchých obrazových modelov alebo grafov

- analogické modely

Analógia, ktorá vychádza z možnosti vzájomného porovnávania rôznych čŕt a znakov, vytvára dôležité predpoklady pre abstrakciu pri modelovaní procesov. Analógové modely majú schopnosť zachytávať niektoré dôležité stránky, ktoré nie je možné zobraziť pomocou deskriptívnych modelov. Majú schopnosť zachytávať i ekonomické súvislosti a presadzovať efektívnosť ako kritérium v rozhodovaní. Medzi základné zobrazovacie prostriedky analógových modelov patria grafy. Grafy zobrazujú vzťahy medzi dvoma premennými, pričom umožňujú skúmať základné vzťahy z pohľadu efektívneho hľadania vhodných ciest.

Schéma 1
Graf postupnosti krokov



Postupové grafy je možné veľmi jednoducho pretransformovať do maticovej podoby. Ak do riadkov a stĺpcov matice nanesieme jednotlivé pozície, tak pomocou prvkov matice s hodnotami 0 a 1 môžeme zaznamenať existujúce nadväznosti.

Tabuľka 1
Maticové zobrazenie nadväznosti postupového grafu

	A	B	C	D	E
A	0	1	1	0	0
B	1	0	0	0	1
C	1	0	0	1	0
D	0	0	1	0	1
E	0	1	0	1	0

- vzťahové modely – používame ich v prípade, ak chceme podrobnejšie skúmať vzťahy medzi jednotlivými prvkami z pohľadu vzťahu príčina – účinok. Okrem zobrazovania kauzálneho charakteru príčinných vzťahov, umožňujú i kvalifikáciu týchto vzťahov. Jedným

z vhodných zobrazovacích prostriedkov pre vzťahové modely sú vzťahové matice. Pomocou prvkov vzťahovej matice môžeme znázorňovať intenzitu vzťahov medzi prvkami rôzneho druhu (napr. prvkami externého a interného prostredia), a to v pozitívnom i negatívnom smere, pomocou zaznamenávania vzťahov stupnicou vymedzenou škálou možností.

Tabuľka 2
Maticové zobrazenie intenzity vzťahov

	A	B	C	D	E
A	0	1	1	0	-2
B	2	0	4	5	1
C	3	4	0	1	0
D	0	-1	-3	0	6
E	0	1	0	1	0

6 Záver

Základom manažérskeho rozhodovania sú kvalitné a relevantné informácie, ktoré poslúžia ako báza pre rozhodovanie. Neodmysliteľným prvkom, na základe ktorého manažéri uskutočňujú svoje rozhodnutia, je určitá subjektívna celková istota, ktorej dopomáha aj vlastná skúsenosť. Čím viac sú manažéri schopní a ochotní využívať pri rozhodovaní modely, ktoré sú najpodobnejšie problému, ktorý riešia, tým bude ich efektívnosť vyššia. Je podstatné uvedomiť si, že strategické rozhodovanie je rozhodovaním, ktoré ovplyvní spoločnosť na niekoľko rokov dopredu a len zriedka býva rozhodovanie jednoduché.

V príspevku sme sa venovali manažérskemu rozhodovaniu, rozhodovacím procesom a rozhodovacím metódam. Charakterizovali sme pojem rozhodovanie, rozhodovací proces a jeho jednotlivé prvky, následne sme sa zamerali na fázy rozhodovacieho procesu a na modelovanie.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0336/14 „Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch“ v rozsahu 100%. Práca bola podporená Vedeckou agentúrou VEGA prostredníctvom finančnej podpory projektu č. 1/0336/14.

Použitá literatúra (References)

Bodiš, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 104 s. ISBN 978-80-225-3984-5.

Burdelová L. (2012). *Metódy rozhodovania v manažérskej praxi vybranej banky*. Bankovní institut vysoká škola Praha, 2012. http://is.bivs.sk/th/16408/bisk_b/Bakalarska_praca-Lenka_Burdelova.pdf, [navštívené 26.11.2015].

Černý, M. (2014). *Obstarávacie procesy aplikačného softvéru.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 123 s. ISBN 978-80-225-3922-7.

Fotr, J. - Švecová, L. a kol. (2010). *Manažérske rozhodování - postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
Hanák, R. (2014). *Rozhodovanie expertov v personálnom manažmente.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 84 s. ISBN 978-80-225-3920-3.

Jankelová, N. - Mišúnová Hudáková, I. - Mišún, J. (2013). Význam strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch na príklade Slovenskej republiky. *Ekonomický časopis.* Roč. 61, č. 7, s. 737-756. ISSN 0013-3035.

Kokles, M. - Romanová, A. - Hamranová, A. (2015). Information Systems in the Post-Transition Period in Enterprises in Slovakia. *Journal of Global Information Technology Management.* Volume 18, Issue 2, pp. 110-126. ISSN: 1097-198X.

Majtán, M. a kol. (2003). *Manažment.* Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
Molnár P. - Dupaľ A. (2005). *Manažment inovácií podniku.* Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2009-8.

Papula, J. - Papulová, Z. (2005). Manažérske rozhodovanie, vybrané problémy. Bratislava: Kartprint, 2005. ISBN: 80-88870-45-3.

Remišová, M. (2014). *Rozhodovacie štýly manažérov v kontexte teórií vedenia.* Ústav aplikovanej psychológie, FSEV, Univerzita Komenského v Bratislave. http://www.promanager.sk/hr-management/rozhodovacie-styly-manazerov-v-kontexte-teorii-vedenia, [navštívené 25.11.2015].

Slávik, Š. (2000). *Riadenie zmien.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2000. 146 s. ISBN 80-225-1194-3.

Vaďurová N. (2011). *Aplikácia metód rozhodovacej analýzy pri strategickom rozhodovaní.* Brno: Masarykova univerzita. is.muni.cz/th/179828/esf_m, [navštívené 27.11.2015].

Ekolabeling ako nástroj konkurencieschopnosti podniku
Ecolabelling as a source of the competitiveness of the company

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

Abstract (maximálne 250 slov v anglickom jazyku)
Ecolabelling is a potential tool for the company's competitive advantage over the competition in which environmental labeling of products not used and is worth considering the creation of enterprise management strategy. Ecolabelling comes from the English word "ecolabelling" and the environmental assessment and labeling of products or services for which it has been demonstrated that they meet predetermined requirements regarding their environmental impact, but not only in final form as a finished product/service, but in all phases its life cycle.

JEL classification: **Q50, Q56, Q59**

Keywords: *ecolabelling, environmental product, environment*

1 Úvod

Dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky pôsobia v rámci rámcov, ktoré štát pre ich fungovanie na trhu vytvára prostredníctvom legislatívnych (zákon, vyhláška) alebo nelegislatívnych (uznesenie vlády) predpisov. Svojou podstatou nadväzujú na využívanie trhu a následnej samoregulácie. Ovplyvňujú pôsobenie podnikov bez výrazného obmedzenia ich slobodného rozhodovania sa. Medzi dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky patrí aj ekolabeling. Ekolabeling pochádza z anglického slova „ecolabelling“ a je environmentálne hodnotenie a označovanie výrobkov alebo služieb u ktorých bolo preukázané, že spĺňajú vopred stanovené požiadavky týkajúcich sa ich vplyvu na životné prostredie nie však iba vo finálnej podobe ako hotový výrobok/služba, ale vo všetkých fázach jeho životného cyklu. Environmentálny prístup k LCA (Life Cycle Analysis – analýza životného cyklu) sa začína už pri návrhu produktu a predstavuje systematickú integráciu enviro. pohľadov v priebehu celého procesu vývoja a výroby produktu/služby, t.j. od suroviny, cez výrobu až po jeho zneškodnenie alebo recykláciu.

Environmentálne označovanie si kladie za cieľ zmierňovať potenciálne neefektívnosti vyplývajúce z nedokonalých informácií o ekologických vlastnostiach výrobku. Niektoré charakteristiky sa pritom priamo odrážajú vo fyzikálnych vlastnostiach komodity, môžu však odrážať tiež postupy alebo výrobné podmienky, čím sami o sebe tvoria pre spotrebiteľa hodnotu. Toto je presne prípad ekologických charakteristík výrobkov, ktoré spotrebitelia nie sú schopní identifikovať bez dôveryhodného signálu. Je zrejmé, že ekologické charakteristiky spadajú pod tzv. kategórie spoľahlivosti, pretože ich vlastnosti ostávajú nepozorovateľné aj po nákupe.[1]

[1] KRARUP, S. – RUSSELL, C., S. 2005. *Environment, Information and Consumer Behaviour*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2005, s. 94

1.1 Environmentálna politika

V úzkom ponímaní možno za environmentálnu politiku považovať základnú víziu a stratégiu organizácie v oblasti ochrany životného prostredia, prehlásenie organizácie o jej zámeroch a zásadách, vzťahujúcich sa k jej environmentálnemu profilu, ako aj stanovenie environmentálnych cieľov a hodnôt organizácie. V širšom ponímaní je environmentálna politika súčasťou hospodárskej politiky štátu a vstupuje do mnohých podnikateľských a spotrebiteľských sfér s cieľom dosiahnuť zmeny v správaní sa subjektov, poškodzujúcich životné prostredie.[2]

Základným východiskom environmentálnej politiky je stratégia trvalo udržateľného rozvoja, nazývaná tiež Stratégia prevencie. Hlavným zámerom stratégie je zabránenie vzniku látok a javov s negatívnym dopadom na životné prostredie pri ich pôvode. [3]

Na dosiahnutie vyššie uvedených cieľov štát uplatňuje široké spektrum nástrojov environmentálnej politiky, medzi ktoré patria už spomínané ekonomické (trhovo-orientované) nástroje, legislatívne (priame, normatívne) nástroje, dobrovoľné (voľné) nástroje. Výber nástrojov je podmienený tým, do akej miery sú presne špecifikované ciele a spôsob ich dosiahnutia. Pri rozhodovaní sa o uplatnení konkrétneho nástroja je treba, aby sa vychádzalo vždy z čo najpodrobnejšej analýzy používaných nástrojov v oblasti ochrany a tvorby životného prostredia. Analýza spravidla vychádza z cieľov, definovaných štátnou environmentálnou politikou, ako aj zo zhodnotenia súčasného stavu a vývoja ochrany životného prostredia. V tabuľke 1 v stručnosti charakterizujeme základné nástroje environmentálnej politiky, ktoré sa u nás uplatňujú.[4]

Tabuľka 1 Základné nástroje environmentálnej politiky uplatňované v SR

Ekonomické nástroje	Legislatívne nástroje	Dobrovoľné nástorje
- Pôsobia nepriamo prostredníctvom trhu. - Umožňujú individuálne rozhodovanie subjektov na základe posúdenie nákladov a úžitkov alternatívnych možností.	- Majú obmedzovací a donucovací charakter, takže pôsobia priamo, relatívne rýchlo a sú ľahko kontrolovateľné. - Predstavujú určitú formu zákona, nariadenia alebo štandardu. - Nedávajú možnosť a priestor podniku pre rozhodovanie sa	- Pôsobia v rámci rámcov, ktoré štát pre ich fungovanie na trhu vytvára prostredníctvom legislatívnych (zákon, vyhláška) alebo nelegislatívnych (uznesenie vlády) predpisov. - Svojou podstatou nadväzujú na využívanie trhu a následnej samoregulácie.

[2] MAREČKOVÁ, Z. *Uplatňovanie ekonomických nástrojov v environmentálnom manažmente SR.* In Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2015. Pri príležitosti 20. výročia založenia katedry. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2015. ISBN 978-80-225-4154-1.

[3] GUBOVÁ, K:Environmentálny profil výrobku – ekodizajn. In: Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy). Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, elektronický zdroj. ISBN 978-80-225-3814-5

[4] MAREČKOVÁ, Z. *Uplatňovanie ekonomických nástrojov v environmentálnom manažmente SR.* In Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2015. Pri príležitosti 20. výročia založenia katedry. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2015. ISBN 978-80-225-4154-1.

		- Ovplyvňujú pôsobenie podnikov bez výrazného obmedzenia ich slobodného rozhodovania sa.
Poplatky, úhrady, príspevky, platby, obchodovateľné emisné povolenia, zálohové systémy obalov, dane, odvody, náhrady, kaucie, účelová finančná rezerva.	Zákony, vyhlášky, výnosy, príkazy, zákazy, obmedzenia, limity, technické normy.	Zelené verejné obstarávanie, ekolabeling, EMS podľa ISO 14001, EMAS, environmentálne technológie, dobrovoľné environmentálne dohody, environmentálne účtovníctvo.

Zdroj: Marečková, Z. 2015.[5]

Východiskom pre princípy práva Životného prostredia EU je predovšetkým zmluva o založení Európskeho spoločenstva, konkrétne článok 174 druhý odsek. Princípy rovnako plnia dôležitú funkciu pri výklade konkrétnych ustanovení a predpisov Európskeho spoločenstva. Princípy environmentálnej politiky sa podľa I. Jančarovej delia nasledovne:

Všeobecne platné princípy:
- princíp trvalo udržateľného rozvoja,
- princíp predbežnej opatrnosti,
- princíp prevencie,
- princíp znečisťovateľ platí.

Špeciálne princípy:
- vysoká úroveň ochrany,
- princíp nápravy škody pri zdroji,
- princíp subsidiarity,
- princíp integrácie,
- princíp proporcionality.[6]

Princíp vysokej úrovne ochrany zastáva najvyššiu úroveň ochrany životného prostredia.

1.2 Dobrovoľné nástroje environmentálneho manažmentu

Podľa Boďovej sú samoregulačné (trhové) a dobrovoľné environmentálne nástroje charakteristické odstraňovaním konkrétnych príčin environmentálnych problémov. Sú spravidla pružné, inovatívne, hospodárne. Ich uplatňovanie a funkcionalita je determinovaná jednotlivými účastníkmi trhu. V systéme samoregulačných environmentálnych nástrojov majú osobitné postavenie dobrovoľné nástroje, pretože sú výsledkom slobodného rozhodnutia podnikov a plnia nadštandardné požiadavky nad rámec legislatívnych noriem.[7]

[5] MAREČKOVÁ, Z. *Uplatňovanie ekonomických nástrojov v environmentálnom manažmente SR.* In Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2015. Pri príležitosti 20. výročia založenia katedry. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2015. ISBN 978-80-225-4154-1.
[6] JANČÁŘOVÁ, I.: *Ekologická politika*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 48.
[7] BOĎOVÁ, E. 2006. Ako prispievajú dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky k hospodáreniu so zdrojmi. In: *Enviromagazín,* č. 4, 2006, s. 16

Dobrovoľné nástroje sú významnými nástrojmi environmentálnej politiky EÚ, ktorá cieli na na trvalo udržateľnú výrobu a spotrebu. Popri legislatívnych „tvrdých“ nástrojoch ide o tzv. „mäkké“ nástroje samoregulácie a reprezentujú najvyšší možný stupeň environmentálneho správania podnikov, ktoré garantuje štát na báze zákonných podmienok.[8]

Dobrovoľné environmentálne nástroje možno rozdeliť z hľadiska ich účelu nasledovne:[9]

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

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

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

- metóda LCA,
- hodnotenie možností čistejšej produkcie,
- environmentálne manažérske účtovníctvo,
- environmentálny benchmarking,
- environmentálny reporting,
- vlastné environmentálne vyhlásenie,
- environmentálne vyhlásenie III. typu.

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

2 Ecolabeling - Environmentálne označovanie produktov/služieb

Ecolabeling je dobrovoľný nástroj environmentálnej politiky na ochranu životného prostredia, ktorého cieľom je zmiernenie negatívneho vplyvu spotreby a výroby na životné prostredie, zdravie, klímu a prírodné zdroje prostredníctvom podpory a uprednostňovania výrobkov a služieb s nižším negatívnym vplyvom na životné prostredie. V podmienkach Slovenskej republiky sa environmentálne označovanie realizuje od roku 1997 prostredníctvom národnej schémy na udeľovanie národnej environmentálnej značky „Environmentálne vhodný produkt“. Podmienky a postup pri udeľovaní a používaní národnej environmentálnej značky upravuje zákon č. 469/2002 Z. z. o environmentálnom označovaní výrobkov v znení neskorších predpisov.[10]

[8] BOĎOVÁ, E. 2006. Ako prispievajú dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky k hospodáreniu so zdrojmi. In: *Enviromagazín,* č. 4, 2006, s. 16

[9] KISLINGEROVÁ, E., a kol. 2008. *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu.* Praha: C. H. Beck, 2008, s. 140-141

[10] ENVIRONMENTÁLNE OZNAČOVANIE PRODUKTOV. [cit.2015-09-12]. Dostupné online: http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1560

Obrázok 1 Národná environmentálna značka SR

Zdroj: SAŽP, 2015.[11]

Od roku 2004, vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie, majú žiadatelia možnosť získať aj európsku environmentálnu značku „Environmentálna značka EÚ“ (predtým „Európsky kvet“). Udeľovanie európskej environmentálnej značky sa vykonáva podľa nariadenia EP a R (ES) č. 66/2010 o environmentálnej značke EÚ. [12]

Obrázok 2 Európska environmentálna značka EU

Zdroj: SAŽP, 2015.[13]

Jedná sa o nadnárodný systém, ktorý je platný vo všetkých krajinách EU a tieţ v Nórsku, Lichtenštajnsku a na Islande. Kvetinu, ako ekoznačku EU môţu získať všetci producenti, resp. poskytovatelia sluţieb, čo ponúkajú svoj výrobok alebo sluţbu na trhu EÚ, bez ohľadu na krajinu pôvodu.[14] Hlavným impulzom pre vznik, bola snaha o vytvorenie a pouţívanie schémy, ktoré bude pre celú EU jednotné, s cieľom zjednodušiť systém ekolabelingu tak, aby bol pre spotrebiteľa v kaţdej krajine zapojenej do programu zrozumiteľný. Program funguje paralelne s národnými

[11] Tamže.
[12] Tamže.
[13] Tamže.
[14] WHAT IS THE ECOLABEL. [cit. 2015-09-12]. Dostupné online: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about_ecolabel/what_is_ecolabel_en.htm>

programami ekolabelingu a tak necháva na producentovi voľbu, či chce svoj produkt certifikovať národnou, alebo nadnárodnou ochrannou značkou, alebo môţe vyuţiť obe značenia súčasne.

Tento program Európskej únie vznikol v roku 1990. Získať tento certifikát, bolo spočiatku moţné len na výrobky. Prvé výrobky tento certifikát získali v roku 1996. V roku 2000 bol program upravený Nariadením Európskeho Parlamentu a rady Európskeho spoločenstva č. 1980/2000 a tým rozšírený aj pre poskytovateľov sluţieb. Na Slovensku je moţné toto označenie získať od roku 2004. Udeľovanie európskej environmentálnej značky sa vykonáva podľa nariadenia EP a R (ES) č. 66/2010 o environmentálnej značke EÚ. V súčasnosti u nás má túto značku len 5 podnikov. Z toho 3 výrobné podniky a 2 podniky poskytujúce sluţby.[15]

Medzi produkty vyňaté z pôsobnosti uvedených právnych predpisov, ktorým nie je možné udeliť environmentálnu značku patria:

- nápoje, potraviny,
- humánne a veterinárne lieky, zdravotné pomôcky,
- výrobky obsahujúce chemické látky alebo zmesi, ktoré spĺňajú kritériá klasifikácie ako toxické, nebezpečné pre životné prostredie, karcinogénne, mutagénne alebo reprodukčne toxické podľa nariadenia EP a R (ES) č. 1272/2008 a výrobky obsahujúce látky podľa článku 57 nariadenia EP a R (ES) č. 1907/2006 (REACH),
- produkty, ktoré sú vyrobené procesmi pravdepodobne výrazne škodlivými pre človeka alebo životné prostredie,
- produkty, ktoré nepredstavujú významný objem predaja a obchodu na vnútornom trhu.[16]

3 Záver

Otázky ochrany prírody a trvalo udržateľného rozvoja sa rýchlo dostali do verejného povedomia a časom vzniklo mnoho komerčných, neziskových a vládnych organizácií zaoberajúcich sa ochranou životného prostredia, respektíve len niektorých aspektov. Tieto organizácie poskytujú podnikom možnosť získať environmentálne označenie svojich produktov, resp. služieb, ktorým dokážu, že sú oproti konkurencií šetrnejší k životnému prostrediu. Ekolabeling je pontenciálnym nástrojom konkurenčnej výhody podniku oproti konkurencii, ktorá environmentálne označovanie produktov nevyužíva a stojí za zváženie pri tvorbe stratégie riadenia podniku.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov“ v rozsahu 100%.

[15] SAŽP, *Environmentálna značka EÚ,* [cit.2015-09-12], Dostupné online: <http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=2215>

[16] ENVIRONMENTÁLNE OZNAČOVANIE PRODUKTOV. [cit.2015-09-12]. Dostupné online: http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1560S

Použitá literatúra (References)

BOĎOVÁ, E. 2006. *Ako prispievajú dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky k hospodáreniu so zdrojmi.* In: *Enviromagazín,* č. 4, 2006, s. 16 – 17. ISSN 1335-1877.

GUBOVÁ, K. *Environmentálny profil výrobku – ekodizajn*. In: Procesný manažment v rozvoji podnikov na Slovensku - III : zborník príspevkov z vedeckého seminára Katedry manažmentu výroby a logistiky (pri príležitosti Týždňa vedy). Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, elektronický zdroj. ISBN 978-80-225-3814-5.

JANČÁŘOVÁ, I.: *Ekologická politika*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 208 s. ISBN 80-201-3599-4.

KISLINGEROVÁ, E., a kol. 2008. *Inovace nástrojú ekonomiky a managementu.* Praha: C. H. Beck, 2008, 008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8

KRARUP, S. – RUSSELL, C., S. 2005. *Environment, Information and Consumer Behaviour*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2005, s. 94

MAREČKOVÁ, Z. *Uplatňovanie ekonomických nástrojov v environmentálnom manažmente SR.* In Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2015. Pri príležitosti 20. výročia založenia katedry. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Katedra manažmentu výroby a logistiky FPM EU, 2015. ISBN 978-80-225-4154-1.

WHAT IS THE ECOLABEL. [cit. 2015-09-12]. Dostupné online: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/about_ecolabel/what_is_ecolabel_en.htm>

SAŽP. *Environmentálne označovanie produktov.* [cit.2015-09-12]. Dostupné online: http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1560

SAŽP, *Environmentálna značka EÚ,* [cit.2015-09-12], Dostupné online: <http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=2215>

Principles in the Hungarian Regulation of Accounting

Dr. habil Katalin Borbély PhD
University of West Hungary
Faculty of Economics
Department of Finance and Accounting
Erzsébet utca 9.
Sopron, 9400
Hungary
e-mail: borbely.katalin@ktk.nyme.com

Anita Csányi
University of West Hungary
Faculty of Economics
Department of Finance and Accounting
Erzsébet utca 9.
Sopron, 9400
Hungary
e-mail: csanyianita88@gmail.com

Abstract
This paper deals with the role of the accounting principles, their different aspects. The aim of the paper is to highlight the Hungarian accounting principles embedded in the international environment. The authors examine not only the principles, but their hierarchy, realization in the practice and some influencing factors which hinder them in Hungary. The research methods are based on a synthesis of the national and international literature. In the case study we examine the history of accounting after the changing of the regime consequently we use also a historical approach. We state in the conclusion that Hungary needs change some conditions of accounting regulation to apply the principles of Act on Accounting by decision making more often and independently.

Keywords: *accounting principle, harmonization, Hungarian regulation*
JEL classification: K29, M41

1 Introduction

Although the Hungarian accounting is continental or provision based system it has principles of accounting from 1992 relating the IAS/IFRS and European Union's directive(s). We examined the connection between the information and principles firstly on international level, secondly the Hungarian situation. The objective of the paper is to give a short review on the most important requirement of the financial report, the importance of the principles of accounting and especially to highlight the Hungarian situation with some influencing factors. The history of Hungarian regulation after 1991 some shows interesting features which are reflected in the usefulness and current role of the accounting principles. In our opinion the Hungarian principles of accounting are up-to-date, but do not help the profession to solve the crucial issues of accounting. In addition the specifics of regulation system do not support the independent decision making of profession and this fact reacts upon their attitude.

Regarding the process from the true and fair view till qualitative characteristics of useful financial reporting we examined opinion of different authors, the Conceptual Framework and the directive of EU in force. We introduce the last 25 year of the Hungarian accounting from

viewpoint of principles, the theory and the practice and the most important influencing factors, consequently we use also a historical approach. The review of the national literature highlights also the critical opinion of the profession within Hungary.

2 Information and principles in accounting

The writers of professional literature who deal with the development, regulation and classification of accountancy all agree that the most significant factors that influence national accounting regulations are more or less the same in each country. Roberts, Weetman and Gordon (1998) class among these the social and legal system, the economic basis, some elements of the institutional system, such as financing corporations, the taxation system, accounting regulation and the cultural features. All these usually decide to how accounting problems are solved. From that aspect two accounting principles have important role which are the prudence and matching. The conflict between the two approaches means also different attitudes: the preference regularity in the continental accounting systems and the preference of true and fair view in the Anglo-American accounting (Borbély and Evans, 2006).

2.1 The meaning of true and fair view

The accounting should provide the true and fair view of the financial position and performance of the firms and its international and national realisation. The requirements of reporting show different conceptions in the different countries and companies. These types of differences in financial reporting depend on the accountants environments. As Nobes and Parker (2012, p.5) described according to the definition itself: 'accounting is a technology is practiced within varying political, economic, and social contexts'.

There is essential disparity between the countries in which dispositive law traditions are followed or which disposes codified legal system. Moreover, the national and international regulation's major issue is that is the financial report able to provide the required information.

The applied accounting information system provides a framework to collect the operating data of company and assures the internal and external decision makers of financial information showing the entity's performance and facilitates the preparation of financial statements. Consequently the decisions have an impact on the activity of company. To solve the conflicts of interest is very important to define the objective of the financial report correctly (Baricz, 2001).

To prepare the financial information correctly the most important requirement is the true and fair view. Alexander (1993) stated that the definition of true and fair view is not clearly specified and strongly contest-sensitive. In the different laws and standards there are several formulations in reference to the true and fair view. The translations, adaptations, interpretations show diversity on national and international level. 'True and fair view cannot be measured as a quality requirement in an exact way (Borbély, 2008, p.3).' Examining several authors, the requirement is depends on the socio-economic and cultural environment and is in constant change. 'Nevertheless, it can be detected which players are wished to be or obliged to be preferred by the report preparers (Borbély, 2008, p.3).'

At this stage we have to pay attention the impact of the differences between accounting system based on common and codified law. The countries which have codified law and a continental regulation of accounting define the contents of true and fair view in the legislation. Alain Burlaud (1993) claims that the compliance with laws ensures the regularity, and true and fair view means immaculacy. On the other hand Alexander (1993) prescribed that the view to correspond to actual circumstances as we mentioned above.

2.2 Usefulness of information and the most important principles

The true and fair view ensures the usefulness of the accounting information. In order to provide reliable information the Hungarian like international regulation prescribes some principles. True and fair view can be linked back four basic concepts like going concern, accrual, consistency and prudence as stated Hope et al. (1994). The Statement of Principles for Financial Reporting gives another conception with defining the qualitative characteristics of financial information: relevance, reliability, comparability and understandability.

Nobes and Parker (2012) mentioned several accounting principles as the requirements of International Financial Reporting Standards. Firstly the accounting information should be relevant, which makes information useful and helps the decision making. The second important expectation is the faithful presentation and the economic substance (over the legal form) as the part of faithful presentation. The third component is neutrality which also connected to faithfulness. The last qualitative characteristic is completeness, which states that the benefits of the information should exceed the cost of its producing. The enhancing characteristics of accounting information have to be the follows: comparability, verifiability, timeliness, understandability. This is similar to another study (Lakatos et al., 2013) which brings relevance and faithful presentation into prominence as qualitative characteristics. In this case relevance has a forecasting ability and gives feedback. Faithful presentation contains completeness, neutrality and it has to be free from mistakes. Prudence does not appear in IASB framework because of the bias of neutrality, which highlights another diversion between the Anglo-American and continental accounting. Prudence is the basic approach of the second accounting system. According to the Conceptual Framework the qualitative characteristics of useful financial reporting are determined in two groups. The fundamental qualitative characteristics are relevance, materiality and faithful presentation, and the enhancing qualitative characteristics are comparability, verifiability, timeliness and understandability.

The above mentioned raise an issue: what is the accurate role of the principles in the regulation of accounting? The accounting without regulation – either based on law or standard – cannot fulfil its role to provide useful information for the decision makers. Lakatos et al. (2013) separate two types of accounting regulations, one of them underlines regularity (provision based), and the other one based on principles. The role of accounting principles could be much better identified in the Anglo-American version, where the key issue is the usefulness and clarity of the financial to provide true and fair view. In the continental accounting the principles and at the same time detailed provisions of statements give the true and fair view. The directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council defines general financial reporting principles and the financial statements shall be prepared in accordance with them. The basic assumption is going concern like in Hungary. Moreover it mentions consistency, prudence, correspondence, substance over form, prohibition of set-off, separated evaluation of components of assets and liabilities and the claim to compute the amounts in the balance sheet and profit and loss account on accrual basis. This directive also prescribes that the items of financial statement will be measured considering the principle of purchase price or production cost.

2.3 The Hungarian accounting principles

After the change of regime the first Act on Accounting was a framework with a clear structure and provisions to prepare the financial report. The examples of the legislators were the related directives of the EU and the IASs. The legislators did not want to prescribe specified provisions, but the profession demanded exact rules in all case because of their professional tradition and attitude. The Act on Accounting from 1991 provided the principles for the entities like going concern, completeness, verifiability, clarity, consistency, continuity, matching, prudence, prohibition of set-off, separated evaluation of components of assets and

liabilities and accrual. Because of the Hungarian accounting tradition with effects the Austrian and German profession the prudence was the most important and 'effective' principle in the nineties. At the same time the regularity was the basic attitude of the profession. That fact came of the codified law system and the habit of planned economy. Which is very interesting that the role of the accounting principles in Germany with a framework accounting legislation are very important in the practice, contrarily in Hungary they have just an informative role (Karai, 2007).

The main instrument of regulation changing in Hungary was the amendment of the law, which has been a yearly practice from the beginning. The legislators implemented three new accounting principles: substance over form, cost-benefit and relevance in 1997 which strengthened the principle the verifiability in spite of prudence and meant the recognition the importance of the accounting information. However the cost-benefit principle had not been functional in practice from that year. The charges of accounting information exceed its benefit.

The legislators in the Act on Accounting did not place emphasis on certain principle(s), so there is not a ranking of the principles, but the profession prepared an alignment with an assumption and three groups. The assumption is the going concern, the first group includes the 'content' principles: completeness, verifiability, matching, prudence, in the 'formal' group are the clarity, consistency, continuity and the third, 'complementary' group contents of the prohibition of sett-off, separated evaluation of components of assets and liabilities, accrual, substance over form, cost-benefit and relevance (Róth et al., 2013). The alignment is important part of the Hungarian professional education however it is not applied very often in the practice. Mostly auditors use them in their activity.

Hungary prepared a Euro-conform Act on Accounting before the accession to European Union in 2000. Examining the possibilities Gábor Nagy mentioned two different periods: the short term legislation and the long term preparation of the Hungarian Accounting Standards (Nagy, 1999). The Act on Accounting from 2000 did not prescribed new principles, but provided to develop the Hungarian Accounting Standards. The aim of the profession and the legislators was to have a flexible law and accounting standards in a two-tier system. This kind of the regulation can stop the very rigid accounting requirement for the micro- and SMEs, which appears contrary to the principle of cost-benefit of information. For many of the smallest enterprises, the costs of bookkeeping, financial report preparation and auditing are disproportionate to their financial results. The two-tier system can only be realized with clearly defined and separated roles for the state and an independent standard setter board (Mészáros, 2003). In addition the above mentioned system gives possibility to make decision according to the standards. Consequently the role of the principles would have strengthened increasing the independence of profession.

The structure Act on Accounting from 2000 became well-arranged. Although the content was very specific, however, it was Euro-conform and provided the requirement of preparation of Hungarian Accounting Standards. The process started in 2004 (in the year of accession to European Union). This year two different boards were established. The first one prepared the standard, the second one proposed the most important issues and the prepared the schedule. The concept of accounting policy, leasing and inventories were accepted by them in 2006. The standard-setter board realized the tasks (discussion, acceptation, drafting up). After schedule of the government and standard-setter board the standards should have become ordinance of Finance Ministry from next year, but it did not happen them (Borbély, 2012). In spite of the law and ordinance of government the process of preparation was stopped, but it recommenced in 2011 (Adorján, 2012) and the boards were established again. Two standards of three above mentioned (the accounting policy and inventories) were brought up-to-date.

Parallel to international harmonization of standards for the SMEs the ordinance of Hungarian government provides brief and simple rules to prepare the financial report. The simplification means that there is not possibility to choose different methods and solutions concerned to the principle cost-benefit (Adorján, 2012).

It seems the process of preparation of the standards has stopped again consequently the only possibility to give provisions for the profession was the changing of the law every year (Borbély, 2012). In opinion of Gábor Matukovics: 'the Act on Accounting cannot react to the demands of market, investors, owners and lawyers' (Matukovics, 2004, p.66) namely it is rigid. His statement is valid also at the present because of every year changing of the law. Consequently the Hungarian Act on Accounting is not functional as a general rule. It is still only a vision which will be realizable through the establishment of two tier regulation.

Examining the regulation of accounting there are additional difficulties in Hungary. World Economic Forum Competitiveness Ranking in 2012 highlighted the most problematic factors for doing business in Hungary such as taxation and bureaucracy. There is still a 'fiscal pollution' (Richard, 1995), namely the changing of taxation and accounting are not cooperated and the taxation takes priority of accounting for the bookkeeper and the bureaucracy.

Related to IAS/IFRS and 34th directive from 2013 of European Union Hungary has led in important changes in 2015. The fist one is the ordinance of the Hungarian government from 2014 about the preparation of individual financial statement in accordance with IFRS for different kinds of entities (principally credit institutions, insurance companies, subsidiaries). The decision deals with the most crucial issues like the verification of the coordination of accounting and taxation, translation and education regarding IFRS and their changes (Molnár, 2013, Mészáros, 2015). The second change has two different reasons. Hungary has had a new Civil Code since 2013 and has to provide harmony for provisions of directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council. There are some definitions and recognitions which will vary from previous items i.e. goodwill, dividend and extraordinary incomes and charges (Bíróné, 2015). However it seems these facts will not change neither the role of the accounting principle nor the Hungarian regulation system.

3 Conclusions

Summarizing the above mentioned national and international provisions related to accounting principles there are two different directions. There is a hierarchical system in the Conceptual Framework which emphases the qualitative characteristics of useful financial information. The 34th directive of European Union prescribes the general rules and principles in the chapter 2 underlining their importance.

A relevant statement is that the Hungarian situation of accounting regulation is a 'one tier' system. The valuations, methods and solutions of accounting are provided only by the very detailed Act on Accounting being in force consequently the role of the principles is not too important in the practice. In Ficzere's opinion (1995) about the exaggerated specified legislation the main issue is the conformity with the demands of society. In this case the attitude of profession is an important factor namely an ability of independent decision making instead of conformity of hard-and-fast rule.

References

Adorján, Cs. (2012). Újraindult a magyar számviteli standardalkotás. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat.* Vol. 54, Issue 6, pp. 264-265. ISSN 1419-6956.

Alexander, D. (1993). A European true and fair view?. *The European Accounting Review*. Vol. 2, Issue 1, pp. 59-80. DOI 10.1080/09638189300000002.

Baricz, R. (2001). *Mérlegtan*. Budapest: AULA Kiadó, 2001. ISBN 963 921 523 6.

Bíróné, Z. J. (2015). Az új irányelv szerint változik a számviteli törvény. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat.* Vol. 57, Issue 6, pp. 224-226. ISSN 1419-6956.

Borbély, K. –Evans, L. (2006). A Matter of Principle: Recent Developments in Hungarian Accounting Thought and Regulation. *Accounting in Europe.* Vol. 3, 2006, pp. 135-168. DOI 10.1080/09638180600920335.

Borbély, K. (2008). Lengthy transition? (The features of the accounting information in some transition economies). In: *Management, Economics, and Business Development in the European Conditions.* Brno: Brno University of Technology, pp. 3-49. ISBN 978-80-7204-582-2.

Borbély, K. (2012). *Fejezetek a számvitel történetéből.* Sopron: Gazdasági Tudásközpont Alapítvány, 2012. ISBN 978-963-89173-6-2.

Burlaud, A. (1993). Commentaires sur l'article de David Alexander 'A European true and fair view?'. *The European Accounting Review*. Vol. 2, Issue 1, pp. 91-94. DOI 10.1080/09638189300000006.

Ficzere, L. (1995). A törvény és a rendelet viszonyának kérdései. In: *A közigazgatás szerepe a jogalkotásban. Tanulmányok a közigazgatás továbbfejlesztéséhez*. Pécs: Unió, pp. 29-35. ISBN 963 388 095 5.

Hope – Tony – Southworth – Alan – Kirkham – Linda – Arnold – John (1994). *Financial Accounting*. Prentice Hall, 1994. ISBN 9780133178685.

Dr. Karai, É. (2007). A számviteli alapelvek hatása az egyedi számviteli beszámolókra. In: *Versenyképesség - Fejlődés - Reform konferencia*. Sopron: University of West Hungary. ISBN 978-963-06-6387-8.

Lakatos – Kovács – Mohl – Rózsa – Szirmai (2013). *A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok elmélete és gyakorlata*. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ, 2013. ISBN 978-963-98834-0-3.

Matukovics, G. (2004). A számvitel jövőjének egyes kérdéseiről. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*. Vol. 46, Issue 2, pp. 64-71. ISSN 1419-6956.

Mészáros, L. (2003). Az uniós csatlakozással megkezdődik a magyar számviteli standardalkotás. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*. Vol. 45, Issue 12, pp. 521-522. ISSN 1419-6956.

Mészáros, L. (2015). A kormány döntött az IFRS-ek egyedi beszámolási célokra történő alkalmazásáról. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat.* Vol. 57, Issue 6, pp. 276-278. ISSN 1419-6956.

Molnár, Cs. (2013). IFRS-ek hazai alkalmazásának bevezetése. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat.* Vol. 55, Issue 10, p. 465. ISSN 1419-6956.

Nagy, G. (1999). A számviteli szabályok továbbfejlesztésének koncepciója. *Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat*. Vol. 41, Issue 9, pp. 375-378. ISSN 1419-6956.

Nobes, C. – Parker, R. (2012). *Comparative International Accounting*. Harlow: Pearson, 2012. p. 5. ISBN 978-0-273-76379-6.

Richard, J. (1995). The evolution of the Romanian and Russian accounting charts after the collapse of the communist system. *The European Accounting Review*. Vol. 2, Issue 4, pp. 305–322. ISSN 0963-8180.

Roberts – Weetman –Gordon (1998). *International Financial Accounting. A Comparative Approach.* London: Pearson Professional Limited, 1998. ISBN-10: 0-273-68118-4.

Róth – Adorján – Lukács – Veit (2013). *Számviteli esettanulmányok*. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ, 2013. ISBN 978-963-9878-28-0.

Accounting Standards Board. (1999). *Statement of Principles for Financial Reporting.* https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/ASB/Statement-Statement-of-Principles-for-Financial-Re.pdf, [accessed 6.12.2015].

International Accounting Standards Board. (2010). *Conceptual Framework for Financial Reporting.* http://www.iasplus.com/en/standards/other/framework, [accessed 10.12.2015].

European Parliament. (2013). *Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the council of 26 June 2013.* http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:en:PDF, [accessed 10.12.2015].

Podnikový reporting udržateľnosti podnikania vo svetových regiónoch
Corporate Business Sustainability reporting in the World Regions

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

Abstract
The main objective of article is to identify actual situation of corporate business sustainability reporting. Introductory chapters state basic definition of sustainability business and its place in decision making process of investors. Next part is devoted to rating, content and barriers of corporate business sustainability reporting. Final chapter deals with world regions and their situation of corporate business sustainability reporting focusing on sorting by contents (social initiatives or environmental initiatives), characters (strategic or non-strategic) and economic benefits (generation of revenue and reduction of costs).

JEL classification: *M 14, M 49, G39*
Keywords: *business sustainability, corporate reporting, integrated reporting*

1 Úvod

Vedenie podnikov si čoraz viac uvedomuje, že veľká časť celkovej hodnoty podniku je priamo spojená s jeho reputáciou, čo prináša asertívnejší prístup k zverejňovaniu nefinančných ukazovateľov/informácií a intenzívnejšie rozpoznávania záujmov zainteresovaných strán v otázke udržateľnosti podnikania.

V posledných rokoch rastie záujem o integrované podávanie správ (tzn. integrovaný reporting), ktoré zahŕňa, resp. reportuje vytváranie pridanej hodnoty pre podnik a ostatné zainteresované subjekty v danom čase. Takéto reportovanie si vyžaduje, aby podniky lepšie a jasnejšie poznali väzby medzi finančnými a nefinančnými kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI). Preto sa v súčasnosti kladie dôraz na prepojenie prínosov iniciatív udržateľného podnikania s finančnými výsledkami. Prvé reporty obsahujúce environmentálnu a sociálnu oblasť sa datujú po roku 1980 ako výsledok viacerých medzinárodných konferencií.

2 Definícia udržateľnosti podnikania

Pôvodne pojem udržateľnosť podnikania, resp. udržateľné podnikanie chápali ekonomickí lídri ako stabilný rast zisku podniku. (Werbach, 2013, s. 5) V súčasnosti zahŕňa nielen udržateľnosť ekonomickej stránky podnikania, ale aj udržateľnosť sociálnu a ekologickú.

Názory autorov na vymedzenie udržateľnosti podnikania sa líšia. Rovnaká však zostáva podstata, ktorá je základom všetkých spomenutých predchádzajúcich konceptov. Ide o súčinnosť troch základných zložiek - ekonomického, sociálneho a environmentálneho aspektu, teda trojpilierová základňa - triple bottom line.

Trvalo udržateľný rozvoj (SD) je „matka“ udržateľnosti podnikania. Udržateľnosť podnikania tak predstavuje súčasť SD a napĺňa jeho ciele na úrovni podnikov. Preto

vychádzajúc z oficiálnej definície SD možno udržateľnosť podnikania najlepšie charakterizovať ako: *„uspokojovanie potrieb všetkých zainteresovaných strán podniku (shareholders aj stakeholders) bez ohrozenia schopnosti podniku plniť potreby všetkých budúcich zúčastnených strán.“* (Pirnea - Olaru - Moisa, 2011, s. 36)

3 Udržateľnosti podnikania v rozhodnutiach investorov

Podľa prieskumu spoločnosti SustainAbility v spolupráci so spoločnosťou Bloomberg (2012) až 80% z vyše tisíc opýtaných investorov vo svojom rozhodovaní zvažuje nielen ekonomické, ale aj environmentálne a sociálne aspekty podnikania (prihliadajú na koncepciu triple bottom). Pričom v sociálnej oblasti sa pozerajú primárne na správu podniku, tzn. Corporate governance, kde ich zaujíma predovšetkým otázka etiky a nezávislosti vedenia podniku, nasleduje otázka manažmentu vzťahov so zákazníkmi, zaistenie zdravia a bezpečnosti, medzi poslednými faktormi ich zaujíma tiež environmentálna oblasť so zameraním na energetickú účinnosť.

Dnes podniky ako aj investori vo veľkej miere súhlasia s tým, že jednotlivé aspekty z konceptu triple bottom majú dlhodobé dopady na finančnú efektívnosť podniku - pozitívne alebo negatívne. Rozširuje sa názor, že sa stávajú jadrom podnikania. Ich hĺbka a šírka však nie je dostatočne ohodnotená investormi ani podnikovým manažmentom.

Jedna z hlavných prekážok je meranie a komunikácia pridanej hodnoty udržateľnosti podnikania. Aj manažment podniku, aj investori sa rozhodujú na základe porovnateľných finančných informácií týkajúcich sa nákladov a prínosov súvisiacich s danými alternatívami. Preto jasnejšia a sofistikovanejšie prezentovaná súvislosť medzi udržateľnosťou podnikania a finančnou výkonnosťou je kľúčom k začleneniu iniciatív udržateľného podnikania do strategických rozhodovacích procesov podnikov a investorov.

Práve koncept „vytvorenej zdieľanej hodnoty“ (skrátene CSV z ang. Creating Shared Value) môže pomôcť podnikom preformulovať ich iniciatívy udržateľnosti viac v strategickom duchu. Michael Porter a Mark Kramer, ktorý zaviedli tento koncept, zdôrazňujú, že je nevyhnutné, aby podniky zamerali iniciatívy udržateľnosti práve do tých oblastí ich podnikania, kde vytvárajú pre nich a celú spoločnosť podstatný prínos.

Podľa prieskumu spoločnosti Accenture (2012) z 250 opýtaných výkonných riaditeľov z celého sveta až 80% považuje výdavky na iniciatívy udržateľného podnikania skôr za investície ako obyčajné náklady. Práve takéto myslenie, kedy sú výdavky spojené udržateľnosťou podnikania chápané ako investície s jasnou špecifikáciou prínosov, je nevyhnutné pre preukázanie spôsobu vytvárania zdieľanej hodnoty (CSV), ktoré si vyžaduje kvantifikáciu pridanej hodnoty udržateľného podnikania.

4 Obsah reportingu udržateľnosti podnikania

Reporty udržateľnosti podnikania poskytujú manažérom, interným aj externým zainteresovaným stranám relevantné informácie o vývoji dosahovania trvalej udržateľnosti, pričom merať a následne vykazovať udržateľnosť podnikania môže každý podnik, dokonca aj neziskové organizácie či verejný sektor.

Reporting udržateľnosti podnikania nie je štandardizovaný. Vo všeobecnosti však možno vymedziť základné otázky, na ktoré by mal integrovaný reporting odpovedať:

- Čo podnik robí a za akých okolností?
- Ako podporuje organizačná štruktúra schopnosť podniku vytvárať hodnotu v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte?
- Aké sú príležitosti a hrozby, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku vytvárať hodnotu v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte, ako k nim podnik pristupuje?
- Kam sa chce podnik dostať a ako sa tam chce dostať?
- Aký je podnikateľský model a do akej miery je flexibilný?
- Do akej miery podnik dosiahol svoje strategické ciele a aké sú jeho efekty/dopady?

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Aké výzvy a riziká môže podnik očakávať pri realizovaní svojej stratégie a aké sú ich potenciálne dôsledky pre jeho podnikateľský model a budúcu výkonnosť.

V rámci integrovaného reportingu možno ešte spomenúť prezentáciu celkovej výkonnosti podniku prostredníctvom metódy Balanced Scorecard (skrátene BSC), ktorá môže byť použitá aj na reporting udržateľnosti podnikania. Je to jedna z najviac používaných metodík nielen prezentácie, ale aj samotného riadenia výkonnosti podniku. Metódu BSC možno charakterizovať ako systém „vyvážených“ (Balanced) „ukazovateľov výkonnosti“ (Scorecard), ktorý rozširuje a prepája merania výkonnosti podniku. Je to metóda, ktorá je zameraná nielen na oblasť finančnú, ale riadi a monitoruje výkon zo štyroch perspektív podnikania, a to finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva učenia sa a rastu, perspektíva interných procesov

Integráciou ukazovateľov udržateľnosti podnikania do rámca metódy BSC vzniká celkový obraz o výkonnosti podniku vzhľadom na realizáciu stratégie udržateľnosti podnikania. Ak sa stane udržateľnosť podnikania súčasťou podnikateľského modelu, slúži ako katalyzátor zlepšenia výkonnosti vo všetkých oblastiach podnikania. Vtedy je otázka udržateľnosti podnikania integrovaná do všetkých perspektív výkonnosti podniku (príklad tabuľka nižšie):

Tabuľka 1
Vplyv udržateľnosti podnikania na podnikateľský model (metóda BSC)

Zákaznícka perspektíva - pridaná hodnota pre zákazníka vďaka konkurenčnej diferenciácie - slúži ako zdroj pre sledovanie trendov - opatrné zaobchádzanie s PR	**Perspektíva interných procesov** - podpora internalizovanej kontroly, súladu a transparentnosti - slúži ako nástroj optimalizácie procesov
Perspektíva učenia sa a rastu - zvýšená spokojnosť zamestnancov - podpora „mäkkých“ investícií - umožňuje organizačné učenie	**Finančná perspektíva** - vstup pre indexy udržateľnosti - pomáha prilákať dlhodobých investorov

Zdroj: ORACLE. 2011. *Sustainability Matters: Why and how business is widening its focus to consider the needs of all stakeholders*. s. 8 [online].

5 Problémy reportingu udržateľnosti podnikania

Napriek uznávanej dôležitosti a prínosom reportovania výsledkov udržateľného podnikania, mnohé podniky stále váhajú, či takéto reporty budú zostavovať. Príčinou sú predovšetkým nejednotné metódy merania a nejednotné ukazovatele prínosov udržateľnosti podnikania. Ďalšie problémy, s ktorými sa podniky môžu stretnúť v reportingu udržateľného podnikania, sú nasledovné:

- *Neschopnosť dostatočného merania výsledkov iniciatív udržateľnosti podnikania:* Proces zberu a overovania údajov zo širokej škály zdrojov v rôznych oddeleniach a geografických oblastiach je časovo náročné.
- *Nedostatočné zdroje:* V mnohých podnikoch sú tímy zodpovedné za reporting vyťažené spĺňaním aktuálnych požiadaviek, disponujú malou kapacitou pre ďalší - nefinančný reporting, ktorý zahŕňa v sebe množstvo nových zúčastnených strán, prispievateľov a schvaľovateľov.
- *Nekonzistentné alebo nejasné definície:* Nejednotné definície sú obzvlášť typické pre podniky pôsobiace vo viacerých krajinách alebo viacerých odvetviach/odboroch.
- *Nedostatočná štandardizácia procesov verifikácie reportingu:* Samostatným problémom je rozpor v spôsobe, akým sú reporty auditované a overované rôznymi subjektami či skupinami schvaľovateľov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

6 Hodnotenie reportingu udržateľnosti podnikania

Ako súčasné podniky hodnotia pridanú hodnotu iniciatív udržateľnosti, ak vôbec, možno zmapovať prostredníctvom indexu DJSI (Dow Jones Sustainability Index). Je to jeden z najznámejších ratingových indexov. Je tiež veľmi často kritizovaný, pretože zahŕňa tie podniky, ktoré vykazujú pokroky a záujem meniť svoj prístup, čo nie vždy korešponduje s trvalou udržateľnosťou. Byť čiastočne udržateľný či realizovať činnosti smerom k trvalej udržateľnosti nie je z dlhodobého hľadiska dostatočné, z tohto dôvodu je tento index niekedy parafrázovaný ako „neudržateľný index“. (Doane - Mayo, 2002)

DJSI zahŕňa vyše 300 veľkých podnikov, ktoré majú vedúce postavenie v oblasti ekologickej a sociálnej zodpovednosti v rámci jednotlivých odvetví. DJSI má vo finančnom svete relatívne veľkú váhu. Investičné spoločnosti zo 14 krajín celého sveta oficiálne orientujú svoje investičné stratégie podľa hodnotenia v rebríčku zostaveného podľa tohto indexu. DJSI je zostavovaný na základe hodnotenia kritérií v troch oblastiach: ekonomická, sociálna a environmentálna, pričom každému kritériu je pridelená váha významnosti.

Skúmaním DJSI so zameraním sa na výsledky v environmentálnej a sociálnej oblasti vykázaných vo výročných alebo iných správach podniku sa zisťuje, či podniky vo svojich reportoch poskytujú priestor pre diskusiu rovnováhy uspokojovania potrieb jednotlivých zúčastnených strán vo vzťahu k obchodným záujmom podniku.

Najpoužívanejším prístupom, ktorý znázorňuje túto ne/rovnováhu je „matica významnosti“ (skrátene MM z ang. Materiality Matrix), ktorá najdôležitejšie potreby zúčastnených strán konfrontuje s najdôležitejšími problémami podniku. MM pomáha podnikom rozhodnúť sa, do ktorých oblastí udržateľného podnikania budú investovať. Celková hodnota iniciatív udržateľného podnikania je tvorená dvomi čiastkovými hodnotami, a to spoločenskou a obchodnou. Obchodná hodnota vyjadruje priaznivé správanie stakeholderov vyplývajúcich z realizovaných iniciatív, ako napr. nákup produktov podniku, investície do podniku alebo iné spôsoby, ktoré pomáhajú podniku dosiahnuť svoje ciele. Spoločenská hodnota sa vzťahuje na priame sociálne vplyvy (ako napr. zdravý životný štýl) a environmentálne benefity (ako napr. zvýšenie recyklácie), ktoré sú výsledkom iniciatív udržateľného podnikania.

Obrázok 1

Matica významnosti (konkrétny príklad - spoločnosť UPC rok 2012)

Zdroj: RIVENBURGH, D. 2013. *The New Corporate Facts of Life :* USA: AMACOM, 2013. s 98. ISBN 978-0-81443-305-8.

V rámci environmentálnej a sociálnej oblasti zahrnutej v DJSI sa zisťuje, či podniky reportujú konkrétne príklady iniciatív udržateľnosti podnikania, ktoré viedli k úsporám nákladov alebo generovaniu príjmov. Zároveň sa skúma charakter týchto príkladov (neoficiálna alebo strategická povaha) a ich kvantifikácia (číselné vyjadrenie úspor nákladov alebo generovania výnosov).

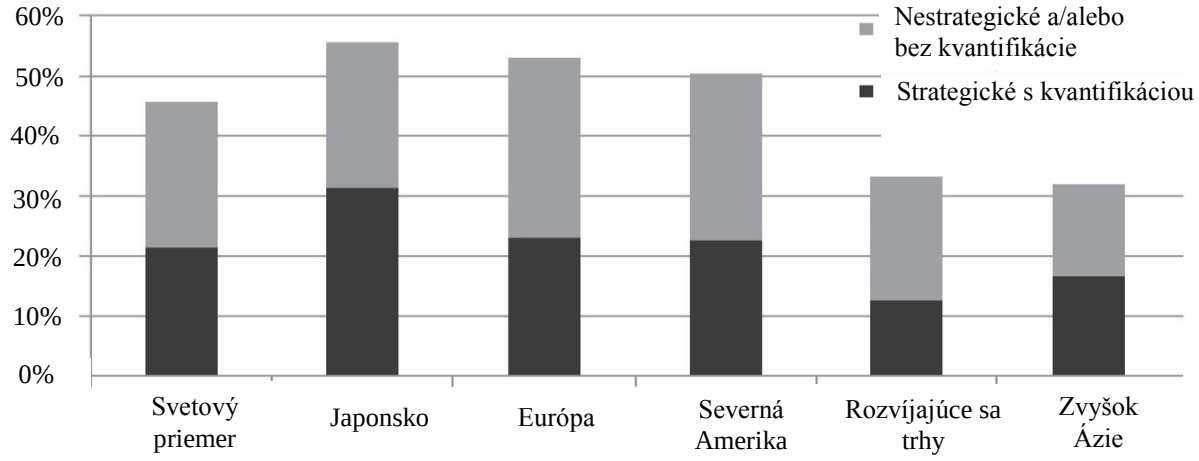
Odpoveď na tieto otázky prináša cenné informácie pre investorov, pretože premietajú udržateľnosť podnikania do sveta čísel, resp. finančného hodnotenia. Pre podniky je dôležité v každom jednom reporte poukázať na finančné prepojenie na jednej strane medzi udržateľnosťou podnikania a stratégiou a na druhej strane medzi udržateľnosťou podnikania a obchodnou hodnotou podniku.

7 Reporting udržateľnosti podnikania vo svete

Nasledujúce grafy zobrazujú situáciu vo svete v otázke reportovania environmentálnych a sociálnych iniciatív udržateľnosti podnikania. Vstupné údaje sú hodnoty DSJI z roku 2013 získané spoločnosťou RobecoSAM prostredníctvom online dotazníka doplneného o analýzu verejne dostupných informácii o vybraných podnikoch (1 929 podnikov z celého sveta).

Graf 1

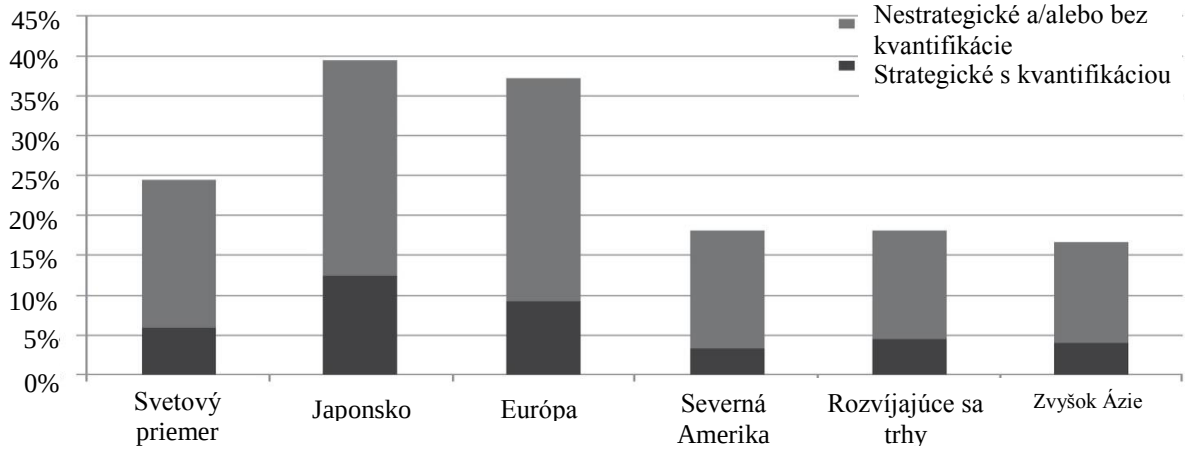
Reporty obsahujúce úspory nákladov z environmentálnych iniciatív



Zdroj: ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014. Financial Materiality of Sustainability. In Journal of Corporate Citizenship. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 35.

Graf 2

Reporty obsahujúce generovanie výnosov z environmentálnych iniciatív



Zdroj: ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014. Financial Materiality of Sustainability. In Journal of Corporate Citizenship. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 36.

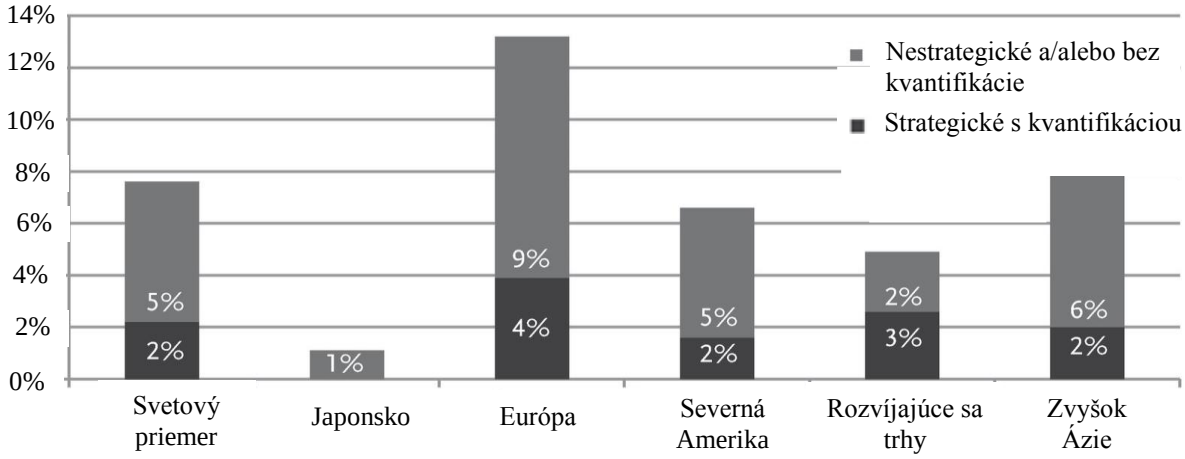
Na základe výsledkom prieskumu možno konštatovať, že celosvetovo vykazuje vo svojich reportoch úspory nákladov plynúce z environmentálnych iniciatív 45,7% podnikov a generovanie príjmov plynúce z environmentálnych iniciatív 24,1% podnikov. V obidvoch prípadoch má väčšina reportovaných výsledkov nestrategický charakter a/alebo sú vyjadrené v nekvantifikovateľnej podobe.

Najviac reportovaných environmentálnych iniciatív prinášajúcich ekonomické prínosy zaznamenali japonské podniky, ktoré však naopak v oblasti reportovania úspor nákladov plynúcich zo sociálnych iniciatív skončili na poslednom mieste (1,1% podnikov). V sociálnej oblasti zaujali vedúce postavenie európske podniky, a to v obidvoch reportovaných ekonomických prínosov (úspory nákladov aj generovanie výnosov).

Celosvetovo vykazuje vo svojich reportoch 7,6% podnikov úspory nákladov plynúce zo sociálnych iniciatív a 10,8% podnikov generovanie príjmov plynúce zo sociálnych iniciatív. Opäť s väčšinovým zastúpením výsledkov nestrategickej a/alebo nekvantifikovateľnej povahy. V porovnaní s environmentálnou oblasťou je reportovanie sociálnych iniciatív a ich ekonomických prínosov v podnikoch oveľa menej časté.

Graf 3

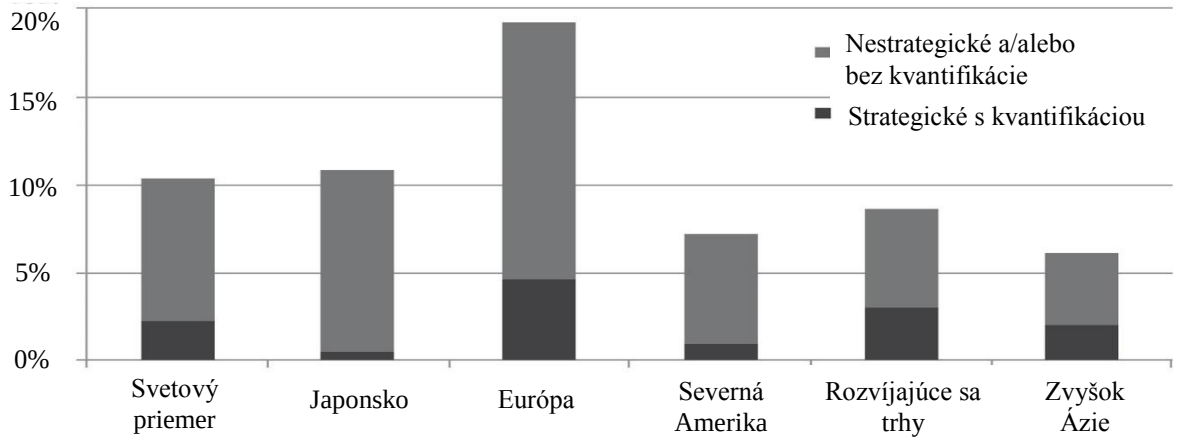
Reporty obsahujúce úspory nákladov zo sociálnych iniciatív



Zdroj: ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014. Financial Materiality of Sustainability. In *Journal of Corporate Citizenship*. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 37.

Graf 4

Reporty obsahujúce generovanie výnosov zo sociálnych iniciatív



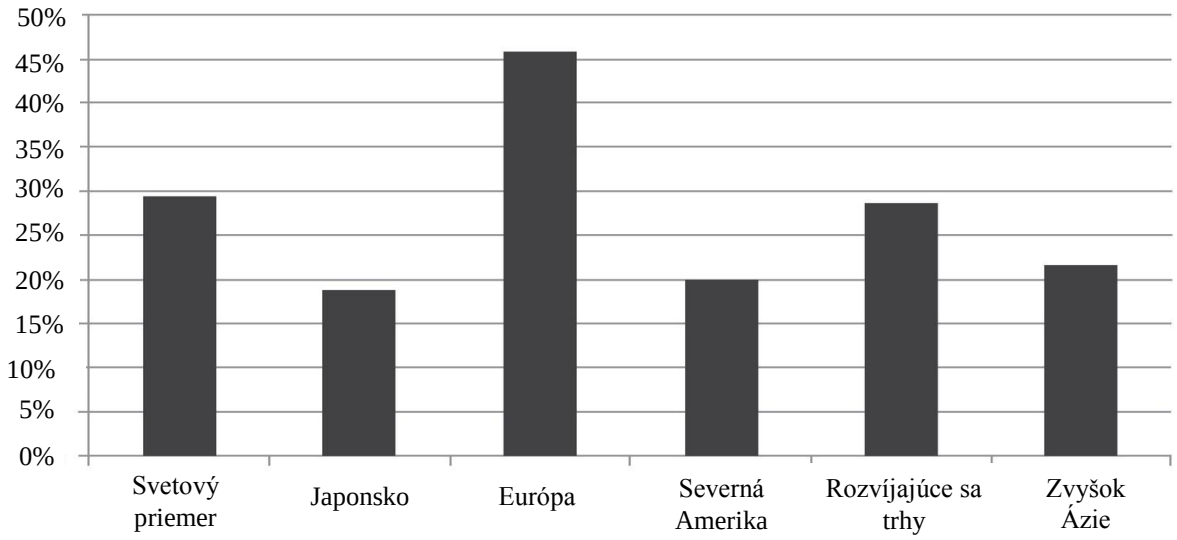
Zdroj: ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014. Financial Materiality of Sustainability. In Journal of Corporate Citizenship. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 38.

Okrem reportovaných výsledkov v oblasti environmentálnych a sociálnych iniciatív sa skúmalo reportovanie ekonomickej významnosti aktivít udržateľného podnikania všeobecne. Ako už bolo spomenuté, najčastejšia forma je „matica významnosti“ (MM), ktorá na jednej strane zobrazuje záujmy zúčastnených strán a na strane druhej záujmy podniku.

Celosvetovo vo svojich reportoch objasňovalo tieto vzájomné vzťahy 29,4% podnikov. V jednoznačnom vedení sú európske podniky, kde až 45,8% podnikov vykázalo „maticu významnosti“ a/alebo inú formu diskusie o rovnováhe medzi záujmami jednotlivých zúčastnených strán a obchodnými záujmami samotného podniku.

Graf 5

Reporty obsahujúce celkovú ekonomickú významnosť udržateľnosti podnikania



Zdroj: ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014. Financial Materiality of Sustainability. In Journal of Corporate Citizenship. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 39.

8 Záver

Problematika udržateľnosti podnikania sa v poslednom období dostáva čoraz viac do popredia. Neustále narastá počet podnikov, ktoré sa zaoberajú touto otázkou v snahe implementovať udržateľnosť podnikania do všetkých aspektov ich podnikateľskej činnosti. Hlavným dôvodom je predovšetkým vonkajší, ale aj vnútorný tlak. Požiadavky zo strany štátu, zákazníkov, rôznych aktivistov a združení, médií, spoločníkov, zamestnancov, odborových zväzov a investorov sa zintenzívňujú v prospech sociálnej zodpovednosti a udržateľnosti. Očakávajú zvýšenú transparentnosť a neustále zlepšovanie sociálnej, environmentálnej a ekonomickej výkonnosti podnikov.

Investori potrebujú pre svoj rozhodovací proces vstupné informácie odzrkadľujúce realizáciu udržateľnosti podnikania a jej úspešnosť, resp. kvantifikáciu ekonomických prínosov jednotlivých iniciatív udržateľnosti podnikania. Tieto informácie sú prezentované v reportingu podniku v rôznych podobách a intenzite.

Poznámka

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

Použitá literatúra (References)

ALBRECHT P. - GREENWALD CH. 2014.Financial Materiality of Sustainability : The Japanese Context. In *Journal of Corporate Citizenship*. ISNN 2051-4700. roč. 2014, č.56. s. 31-52. Dostupné na internete: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=523f664e-a903-4c29-be42-65b33197e348%40sessionmgr 111&vid=0&hid=112>.

DOANE, D. - MAYO, E. 2002. *Ethical door policy: how to avoid the erosion of ethics in Socially Responsible Investment.* [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné na internete: < http://www.adelinotorres.com/filosofia/MAYO%20and%20DOANE-An%20Ethical%20Door%20Policy.pdf >.

ORACLE. 2011. Sustainability Matters: Why and how business is widening its focus to consider the needs of all stakeholders. 15 s.[online]. [cit. 2015-12-04]. Dostupné na internete: <http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/057079.pdf>.

PIRNEA, I .C. - OLARU, M - MOISA, C. 2011. Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. In. *Economy Transdisciplinarity Cognition.* ISSN 2068 - 7389. roč. XIV, č. 1. s. 36 - 43. Dostupné na internete: <http://www.ugb.roetc/etc 2011no1/CSR-4-full.pdf>.

RIVENBURGH, D. 2013. *The New Corporate Facts of Life: Rethink Your Business and Transform Today's Challenges into Tomorrow's Profits* USA: AMACOM, 2013. 256 s. ISBN 9780-81443-305-8.

WERBACH, A. 2013. *Strategy for Sustainability : A Business Manifesto.* 3. vyd. London : Harvard Business Press, 2013. 204 s. ISBN 978-1-42213-644-7.

Európske príklady „dobrej praxe“ v oblasti sociálnych inovácií
European examples of " good practice " in the field of social innovations

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

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 paper characterizes the social innovation in the context of social investment by the EU and presents the principles and objectives of social investment. It gives examples of good practice" of social innovations in EU Member States – the innovative social policy reforms , cooperation on examples of social enterprises and of the private sector and innovative examples of the integration of social services.

JEL classification: J00, J06, I00
Keywords: *social innovation , social investment package , examples of "good practice " social innovations*

1 Úvod

Európska komisia na zvládnutie pálčivých spoločenských problémov súčasnosti - riešenie sociálnych výziev vyplývajúcich zo stagnácie národných ekonomík, starnutia populácie, chudoby, nezamestnanosti a migračnej krízy neustále hľadá nové riešenia. Svoje úsilie v rámci rôznych programov, stratégií, iniciatív a fondov zameriava predovšetkým na znevýhodnené skupiny obyvateľstva. Nové, inovatívne riešenia sociálnych problémov predstavujú **sociálne investície** - integrované „balíky“ opatrení a podpôr umožňujúcich presadenie a realizáciu **sociálnych inovácií** ako nástroja tvorby nových pracovných modelov a životných štýlov, ktoré budú môcť naplniť očakávania občanov EÚ, čo sa týka sociálnej spravodlivosti, systémov sociálneho zabezpečenia, celoživotného vzdelávania a zdravotníckej starostlivosti.

2 Charakteristika sociálnej inovácie v kontexte sociálnych investícií EÚ

Európska komisia (EK) definuje inovácie ako „*obnovu a rozširovanie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytváranie nových metód výroby, dodávok a distribúcie, zavádzanie zmien riadenia, organizácie práce , podmienok a kvalifikovanej pracovnej sily*.“. [1] Užší pojem sociálna inovácia označuje rozvoj nových ideí, služieb a modelov pre lepšie zvládnutie spoločenských problémov. *Sociálna inovácia predstavuje silný nástroj na riešenie sociálnych výziev vyplývajúcich zo starnutia populácie, chudoby, nezamestnanosti, nových*

[1] KISELAKOVA, D.: Inovačná stratégia SR a inovačný potenciál podnikov v podmienkach budovania znalostnej ekonomiky.
http://www.svses.cz/konference/inovace06/texty/kiselakova.pdf

pracovných modelov životných štýlov a z očakávaní občanov, čo sa týka sociálnej spravodlivosti, vzdelávania a zdravotnej starostlivosti. Sociálna inovácia je preto možná v oblastiach, akými sú podpora vysokej úrovne zamestnanosti, zaručenie primeranej sociálnej ochrany, boj proti sociálnemu vylúčeniu a chudobe a zlepšovanie pracovných podmienok.[2] Riešenie sociálnych problémov je však možné len spoluprácou verejných, ako aj súkromných organizácií a celej občianskej spoločnosti.

Sociálne inovácie majú nájsť odpoveď na nasledujúce otázky: [3]

- Ako možno efektívne riešiť spoločenské problémy napriek nepriaznivej finančnej situácii?
- Čo sú strategické sociálne investície a ako môže sociálna politika podporiť také investície?
- Ako možno pritom podporovať jednotlivcov, ako ich podnietiť celoživotne sa vzdelávať, aby si vedeli zabezpečiť svoje živobytie v neustále sa meniacom svete?
- Ako možno využiť súkromné a neštátne zdroje v inovatívnych partnerstvách na doplnenie štátneho financovania?
- Ako sa môžu usmerniť politika a reformy na silnejšie využívanie vedeckých poznatkov?
- Ako možno zabezpečiť založené na vedomostiach?

Sociálne inovácie sú súčasťou balíka sociálnych investícií a musia sa brať do úvahy pri hľadaní politických rozhodnutí a musia byť spojené s ťažiskovými oblasťami sociálnej politiky pri presadzovaní odporúčaní podľa špecifík jednotlivých krajín.

Sociálne investície sú investície do ľudí. Ide pritom o stratégie, ktoré im umožnia zlepšiť svoje schopnosti a kvalifikácie, aby sa mohli neobmedzene zapojiť do pracovného a spoločenského života. K základným oblastiam politiky v tejto oblasti patrí vzdelanie, hodnotná starostlivosť – opatera detí, zdravotnícka starostlivosť, ďalšie vzdelávanie, pomoc pri hľadaní práce a sociálnej inklúzii a včleňovania sa do spoločnosti.[4]

Balík sociálnych investícií EK: [5]

- dáva návod krajinám EÚ na účinnejšie využívanie verejných rozpočtov tak, aby mohli poskytovať udržateľné a primerané systémy sociálneho zabezpečenia
- má posilňovať kvalifikáciu ľudí v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, aby si zlepšili svoje šance a účasť na spoločenskom živote a na trhu práce
- kladie dôraz na integrované balíky podpôr, ktoré pomáhajú ľuďom vo všetkých životných fázach a dosahujú dlhodobé pozitívne sociálne výsledky
- stavia predovšetkým skôr na prevencii než na dodatočnej pomoci a tak prispieva k redukcii nutných výkonov a služieb. Spoločnosť je tak schopná pomôcť len vtedy, keď je to potrebné

[2] OLEJÁROVÁ, D.: Spoločenské inovácie v slovenskom kontexte – 5 hlavných dilem. Centire. 2014. http://www.centire.com/sites/default/files/si_workshop_dol_v02.pdf
[3] Sozialinvestition. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=de
[4] Sozialinvestition. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=de
[5] Sozialinvestition. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=de

- požaduje investície do detí a mladých ľudí s cieľom zlepšiť ich šance v živote

Balík sociálnych investícií EK pomôže:[6]

- deťom a mladým ľuďom – včasné opatrenia môžu prelomiť generácie trvajúce znevýhodňovanie a vyriešiť hlavný problém nezamestnanosti mladých ľudí
- ľuďom, ktorí si hľadajú prácu – komplexnou a nebyrokratickou podporou pri hľadaní práce, napr. vo forme ďalšieho vzdelávania
- ženám – ponúka im rovnosť šancí, lepší prístup na trh práce a tým lepšiu sociálnu istotu predovšetkým v dôchodkovom veku
- starším ľuďom – viac možností na aktívnu účasť na spoločenskom a hospodárskom živote
- handicapovaným občanom – väčšou samostatnosťou na pracovných miestach pre nich určených
- bezdomovcom – podpora pri opätovnom zapojení do spoločnosti a sveta práce
- zamestnávateľom – širšia ponuka kvalifikovanejšej a zdravšej pracovnej sily
- spoločnosti – vyššia produktivita, vyššia miera zamestnanosti, lepšie zdravie a sociálna inklúzia, väčší blahobyt a lepší život pre všetkých

Testovať vhodnosť nových inovačných stratégií sa bude v sociálno-politických experimentoch. Pritom sa budú používať údaje o skutočných účinkoch opatrení na obyvateľstvo.

Tieto experimenty:

- majú poskytnúť inovatívne odpovede na spoločenské požiadavky
- dávajú možnosť vyskúšať v malom, aké účinky sa dajú očakávať
- budú sa realizovať tak, aby ich účinky boli merateľné.
- môžu sa rozšíriť, keď ich výsledky budú presvedčivé

Sociálno-politické experimenty sa podporujú prostriedkami z programu PROGRESS.

2.1 Príklady „dobrej praxe“ v oblasti sociálnych inovácií

Od prijatia Balíka sociálnych investícií v roku 2013 EK spolu s členskými štátmi neustále hľadá nové cesty, ako využiť sociálnopolitické inovácie na zlepšenie a testovanie sociálnopolitických reforiem.
Vyžaduje pritom:[7]

- posilniť úlohu sociálnopolitických inovácií na národnej i celoeurópskej úrovni obzvlášť v kontexte Stratégie Európa 2020
- umožniť lepšie využitie kapacít nevyhnutných pre rozdelenie a čerpanie prostriedkov EÚ určených pre sociálnopolitické inovácie najmä v rámci Programu pre zamestnanosť a sociálne inovácie - EaSI.
- zabezpečiť, aby členské štáty EÚ využívali prostriedky Európskeho sociálneho fondu v období rokov 2014 – 2020 na podporu sociálnych inovácií

[6] Tamtiež
[7] Sozialpolitische innovation . Die Bedürfnisse der Menschen im Blickpunkt. http://ec.europa.eu/social/publications,

 ISBN 978-80-225-4280-7

- zakladať posilnené partnerstvá medzi organizáciami verejného a súkromného sektora, ako aj sociálnymi podnikmi a občianskou spoločnosťou na dosiahnutie lepších výsledkov

Sociálnopolitické inovácie môžu pomôcť identifikovať a podporovať nové prístupy, ktoré musia byť podložené dôkazmi, napr. určenie ich sociálno-ekonomických výhod. Preto je nutné analyzovať predovšetkým tie opatrenia, ktoré sú mimoriadne úspešné a podporujú transfer vedomostí, aby sa poznatky mohli presadiť v praxi.

V ďalšom texte uvádzame príklady „dobrej praxe“ v oblasti sociálnych inovácií – príklady, ako môžu verejné inštitúcie (orgány verejnej správy) lepšie využiť sociálno-politické inovácie v úzkej spolupráci s verejnými a súkromnými záujmovými skupinami.[8]

Význam sociálnopolitických inovácií je zjavný najmä v inšpirujúcich príkladoch, ako je škótsky National Telecare Development Programme, ktorý sa realizoval v rámci verejno-súkromného partnerstva s pomocou IT.

TDP — National Telecare Development Programme (Škótsko, 2006-11)

Tento škótsky program, zavedený do praxe v roku 2006 v rámci národného programu na podporu telemedicínskej starostlivosti sprístupnením rozvojového fondu a s tým spojenej podpory mal podporovať telemedicínsku starostlivosť a tak pomôcť mnohým starším ľuďom v Škótsku ostať dlhšie žiť doma a pritom bezpečne. Program ovplyvnil nielen to, že viac starších ľudí si zachovalo svoju nezávislosť, ale aj to, že v rokoch 2006 až 2011 sa ušetril značný objem prostriedkov vo výške cca 91 miliónov Eur v oblasti sociálnej a zdravotnej starostlivosti. Skoro polovica tejto sumy sa ušetrila tým, že do domovov s opatrovateľskou službou išlo oveľa menej starých ľudí, a ďalšia časť úspor bola spôsobená tým, že sa rapídne znížil počet pacientov odporúčaných a prijatých do nemocníc.
Sociálnopolitické inovácie môžu byť veľkým prínosom aj pri vytváraní a presadzovaní sociálnopolitických reforiem. Zistilo sa, že niektoré reformy uskutočnené v niektorých členských štátoch EÚ obsahovali inovatívne prvky:

Inovatívne sociálnopolitické reformy v členských štátoch

Na **Cypre** je v rámci nového integrovaného systému sociálneho zabezpečenia plánované zavedenie garantovanej minimálnej mzdy, ktorá je založená na referenčnom rozpočte a má poskytnúť primerané živobytie.
V **Slovinsku** bol vytvorený inovatívny integrovaný balík reforiem v oblasti dlhodobej starostlivosti o chorých, v ktorom boli mnohé už existujúce mechanizmy vzájomne prepojené oveľa efektívnejšie a homogénnejšie.
V **Taliansku** bol vytvorený balík opatrení na sociálnu inklúziu. Cieľom je zlepšiť účinnosť a efektívnosť sociálnych podpôr a prepojiť finančnú pomoc s s aktivizačnými opatreniami a sociálnymi službami, pri ktorých sa prísnejšie posudzuje ich opodstatnenosť. Domácnosti, ktoré sú odkázané na sociálne dávky alebo iné druhy podpôr, majú v tomto programe prioritu.
V **Grécku** bol odštartovaný pilotný projekt pre príjmovú dôchodkovú podporu pre domácnosti s deťmi. Tvorba a ciele tohto projektu sú podobné ako v talianskom pláne reforiem.

Ak má sociálnopolitická inovácia dosiahnuť trvalý účinok, je dôležité, aby sa do tejto činnosti plne zapojili orgány verejnej správy. Práve tak je dôležitá aj široká partnerská

[8] Tamtiež

spolupráca so súkromným sektorom, organizáciami občianskej spoločnosti a všetkými záujmovými skupinami sociálneho hospodárstva. Sociálne podniky a sociálne podnikanie sú pritom iniciátormi inovatívnych nápadov a preto by mali dopĺňať verejné snahy o presadenie sociálnopolitických cieľov. V správe EÚ o ekonomickom raste z r. 2015 sa zdôrazňuje, že všetky snahy vytvoriť lepšie a tým aj investične priaznivejšie podnikateľské prostredie rozhodujúcou mierou prispievajú k mobilizácii súkromných investícií, najmä v členských štátoch s obmedzenou finančnou kapacitou pre verejné investície. EK preto podporuje výmenu medzi sociálnymi podnikmi a vedúcimi firmami, ktoré reprezentujú spoluprácu v najdôležitejších oblastiach úloh pre domácnosti s nízkymi príjmami, ako je ubytovanie, výživa, doprava a zdravie. V rámci týchto platforiem sa môžu vypracovať konkrétne opatrenia na odstránenie a redukciu chudoby.

Príklady na spoluprácu sociálnych podnikov a súkromného sektora

- **REALIS** (Languedoc-Roussillon, Francúzsko) je prvé regionálne inovačné centrum špeciálne pre podniky z oblasti sociálnej a solidárnej ekonomiky.

- **Denokinn** (Baskicko – Španielsko) je združenie sociálnych podnikov, orgánov verejnej správy a súkromných firiem na posilnenie úspešných inovácií.

- Belgické, francúzske a portugalské iniciatívy v oblasti starostlivosti o chudobných sú postavené na partnerstvách, aby sa s podporou podnikateľov, ako aj všetkých aktérov dosiahla sociálna spravodlivosť.

- **Ashoka** je verejnoprospešná organizácia na podporu lokálneho sociálneho podnikania a na podporu atraktívnych ekosystémov (zdravie, inklúzia, vzdelanie, životné prostredie, ako aj občianska a mestská angažovanosť).

- Projekt **i-Propeller** (Brüssel, Belgicko) presadzuje inovácie v sociálnych podnikoch, aby podporovali organizácie v tvorbe inovatívnych riešení a služieb, ktoré sú aj sociálne, aj ziskové.

- **Banco de Inovação Social** (Portugalsko) je platforma pozostávajúca z 27 verejných, súkromných a sociálnych zariadení, ktoré podporujú sociálne inovácie a sociálne podnikanie.

S cieľom testovať tvorbu a aj potenciál inovatívnych štruktúrnych reforiem v oblasti sociálnej politiky, stanovila EK cielenú pomoc v tejto oblasti v rámci **Programu pre zamestnanosť a sociálne inovácie (EaSI).**

V prvom období predstavuje ťažiskovú oblasť programu reforma sociálnych služieb. Ide o:

- zriadenie centrálnych kontaktných miest,
- individuálne prístupy k sociálnym službám
- inovatívne posilnené partnerstvá medzi verejnými a súkromnými aktérmi, ako aj občianskou spoločnosťou

Poskytovanie integrovaných sociálnych služieb na jednom kontaktnom mieste s individuálnym prístupom zvyšuje ich efektívnosť a účinnosť. Kontaktné miesta pritom zároveň umožňujú komplexnejšie riešiť problémy a zlepšujú dostupnosť a využiteľnosť sociálnych služieb pre obyvateľstvo.

Sociálne služby sú základným elementom systému sociálnej ochrany, pretože znižujú všetky riziká, ktorým môže byť jednotlivec počas života vystavený. Integrované sociálne služby sú predpokladom nového prístupu a umožňujú redukciu rizika chudoby a sociálneho

vylúčenia. Prístup k takýmto službám je pilierom stratégií, ktoré pomôžu občanom dostať sa do takej situácie, že sa vedia úspešne reintegrovať v spoločnosti a na trhu práce.

Inovatívne príklady na integráciu sociálnych služieb

- vo fínskom regióne Južné Karelsko sa realizoval inovatívny a integrovaný model sociálnych a zdravotníckych služieb.
- v španielskej Barcelone sa inovatívne preorganizovali sociálne služby (patrí k tomu sociálny supermarket a nová kreditná karta pre príjemcov sociálnej pomoci)
- v gréckom meste Thessaloniki otvorili centrum solidarity (Solidarity Now), ktoré ponúka integrované sociálne služby tým občanom, ktorí to najviac potrebujú.
- maltský Leap! - projekt zahŕňa siete zdrojových centier, ktoré ponúkajú rodinám v rámci jednotlivých obcí všetky prevenčné a podporné služby.

Okrem EaSI podporoval inovatívne sociálnopolitické akcie v posledných rokoch aj Európsky sociálny fond. Príkladom je nasledujúci program proti diskriminácii v Španielsku.

Multiregionálny ESF program proti diskriminácii v Španielsku

Tento program je produktom inovatívnej spolupráce medzi orgánmi verejnej správy (na národnej úrovni) a sociálnych organizácií so skúsenosťami v oblasti zamestnanosti a sociálnej inklúzie, ktoré spoločne realizujú tento operačný program. Každý jednotlivý prípad zahŕňa „sociálnu pomoc“, ktorá vyžaduje spoluprácu sociálnych organizácií a orgánov verejnej správy.

Medzi r. 2006 a 2011 sa v tomto programe ročne preinvestovalo 40 miliónov Eur, ktoré ale generovali 56 miliónov Eur, a to zvýšenou spotrebou domácností, vytvorením 20 000 nových celodenných pracovných miest a rastom dane z príjmov. Na každé investované euro tak pripadá vytvorená hodnota 1, 38 Eur.

3 Záver

Cieľom všetkých opatrení balíka sociálnych investícií je dosiahnuť zvýšenie kvality ľudského kapitálu a naučiť všetkých občanov EÚ samostatne zvládnuť všetky životné riziká. Pritom zohrávajú mimoriadne dôležitú úlohu práve sociálnopolitické inovácie, ktoré umožňujú konsolidovať a zvyšovať efektívnosť systémov sociálneho zabezpečenia a posilniť boj proti chudobe a sociálnej inklúzii. Predstavujú kľúčový nástroj na vytváranie prostredia, ktoré motivuje podniky, verejný sektor a iné organizácie občianskej spoločnosti k spolupráci a tým zvyšuje ich výkonnosť v prospech celej spoločnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0784/15**:** „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu.“ v rozsahu 100%, autorský podiel 100%.

Použitá literatúra (References)

EK .(2015). *Sozialpolitische innovation . Die Bedürfnisse der Menschen im Blickpunkt.* http://ec.europa.eu/social/publications, [accessed10.10.2015].

KISELAKOVA, D.: *Inovačná stratégia SR a inovačný potenciál podnikov v podmienkach budovania znalostnej ekonomiky.* http://www.svses.cz/konference/inovace06/texty/kiselakova.pdf , [accessed 7.12.2015].

OLEJÁROVÁ, D.: *Spoločenské inovácie v slovenskom kontexte – 5 hlavných dilem. Centire. 2014*. http://www.centire.com/sites/default/files/si_workshop_dol_v02.pdf, [accessed10.12.2015].

Program EÚ v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie (EaSI). http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=1081, [accessed10.12.2015].

Sozialinvestition. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=de [accessed10.12.2015].

Moderné trendy v komunikačnej politike podnikov
The Modern Trends of Business Communication Policy

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

Abstract
The paper deals with the introduction of modern trends in communication policy of enterprises. New trends in marketing communication constantly arise and go through certain development either by becoming a frequently used and therefore common, or their application is too inefficient and disappear, or are used only very rarely. Many new forms currently occurs due to the development of the internet, which, although for commercial use has existed for more than twenty years, however, constantly brings new possibilities for business communication.

JEL classification: M 31, M 37
Keywords: communication policy, communication mix, modern trends

1 Úvod

Komunikačná politika je na súčasnom trhu jedným z najdôležitejších prvkov pre získavanie nových klientov. Ten, kto rozhoduje, je klient alebo zákazník. Podniky sa snažia určiť všetky spôsoby komunikácie s klientom tak, aby bola prioritne určená ako konkurenčná výhoda v boji o zákazníka. Spôsoby sú zamerané na to, aby sa podniky dostali jednoducho a spoľahlivo ku konkrétnym potrebám konkrétneho zákazníka s cieľom mu úspešne ponúknuť svoje výrobky a služby. Tento základný model predaja sa nemení, mení sa len forma, akou je podaný.

Internet vytvoril platformu pre rozvoj čoraz viac prepojeného virtuálneho prostredia a v globalizovanom svete vyznačujúcom sa rýchlym rozvojom informačno-komunikačných technológií, sa postupne stal samozrejmosťou. Vzhľadom na uvedené, je v dnešnej dobe aj marketingová komunikácia v prostredí internetu neoddeliteľnou súčasťou marketingovej komunikácie značky. Vo svojej podstate ide o prispôsobenie tradičných marketingovo-komunikačných nástrojov špecifickým podmienkam a prostrediu, ktoré internet ponúka. Toto prostredie totiž predstavuje príležitosti na uplatnenie netradičných marketingových metód a techník či originálnych riešení v komunikačnej oblasti tak, aby oslovili čo najväčší počet zákazníkov a čo najlepšie využili všetky svoje dostupné možnosti.

Téma komunikačnej politiky podniku ako nástroja predaja reflektuje opodstatnenosť uplatňovania marketingovej komunikácie v úspešnej podnikovej praxi, ako aj aktuálnosť otázky využívania nových nástrojov komunikačnej politiky v neustále sa meniacom globálnom prostredí.

2 Komunikačná politika ako nástroj marketingu

Marketing ako vedná disciplína sa začal rozvíjať na začiatku 20. storočia. Dovtedy prevažoval dopyt nad ponukou, konkurencia nebola príliš silná a ponúkaný tovar sa výraznejšie neodlišoval. Marketing tak spočíval v otázke stanovenia ceny, jednoduchej distribúcii a propagácii. Postupne však rastie význam analýzy požiadaviek zákazníka a odborného prístupu k vývoju nových produktov, podnikatelia si uvedomujú, že propagačné kampane nemožno robiť náhodne a tovar sa začína diferencovať svojou kvalitou, servisom či psychologickými metódami. Odborníci pristupujú k členeniu dovtedy masovo chápaného trhu na jednotlivé skupiny zákazníkov so spoločnými charakteristikami tzv. segmenty.

Pojem marketing sa často chápe ako činnosť spojená s predajom, ktorej podporným článkom je reklama. Dané ponímanie však nie je úplne výstižné, pretože marketing je možné definovať aj ako množinu činností, ktoré umožňujú predvídať a uspokojovať dopyt pri dosahovaní zisku.

Podľa Kotlera (1998), marketing predstavuje „proces plánovania a prevádzania koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, tovarov a služieb s cieľom vytvárať zmeny, ktoré uspokojujú ciele jednotlivca a organizácií.“

Americká marketingová asociácia (Foret et al., 2005) definuje marketing ako „aktivitu, súbor inštitúcií a procesov, ktoré tvoria, komunikujú, dodávajú a vymieňajú si ponuky, ktoré majú vo všeobecnosti hodnotu ako pre zákazníkov, tak aj pre klientov, partnerov a spoločnosť.“ Marketing je chápaný tiež ako „spôsob, ktorý na základe teoretických poznatkov z oblasti riadenia umožňuje lepšie porozumieť trhu (Kita, 2010).“

Existuje množstvo definícií marketingu, ktoré však majú vždy jedno spoločné, a to zacielenie sa na zákazníka a na uspokojovanie jeho potrieb. To, na koľko sa firma priblíži k svojmu zákazníkovi, určuje jej postavenie na trhu a jej budúci vývoj. Dôležitým cieľom je tvorba primeraného zisku, z ktorého sa financuje ďalší rozvoj podniku. Tento cieľ vystihuje najkratšia definícia marketingu, ktorá sa zameriava na naplňovanie potrieb so ziskom. Z uvedených definícií je možné povedať, že marketing sa postupne stal kľúčovou oblasťou v podnikaní a zároveň nástrojom v efektívnom napĺňaní potrieb zákazníkov, ale aj predávajúcich. Významným a stále viac zdôrazňujúcim faktorom v súčasných marketingových praktikách je budovanie úzkeho vzájomného vzťahu medzi zákazníkom a predávajúcim na trhu a tvorba trhových prepojení a komunikácie.

Cieľom marketingu je však učiniť predávanie niečím nadbytočným. Zmyslom marketingu je teda poznať a pochopiť zákazníka natoľko dobre, aby mu výrobok alebo služba padla „na mieru“ a „predávala sa sama“ (Kotler, 2007). V ideálnom prípade by mal marketing vyústiť v získanie zákazníka ochotného kupovať. Všetko, čoho je potom potreba, je učiniť výrobok alebo službu plne dostupným.

Všeobecne môžeme tak rozlíšiť dve definície marketingu (Kotler and Keller, 2007):

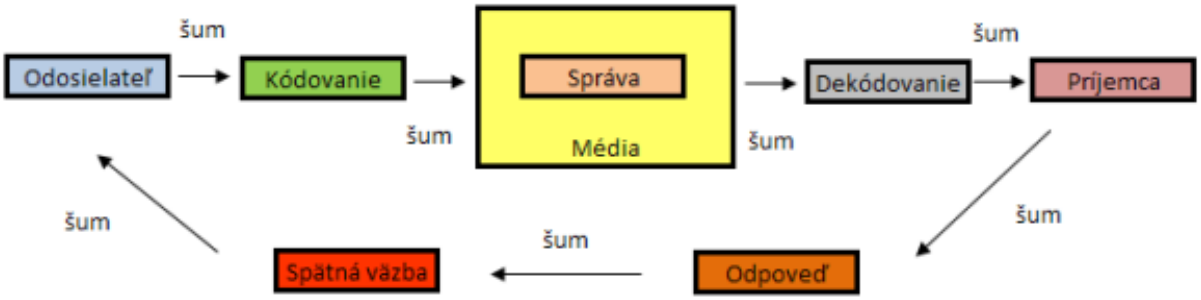
- *spoločenská definícia*- ukazuje, akú rolu hrá marketing v spoločnosti, hovorí o procese, v ktorom jedinec či skupina získava, čo potrebuje a v jeho priebehu to ďalej slobodne ponúka a mení s výrobkami a službami,
- *manažérska definícia*- dotýka sa predaja a hovorí o umení predaja výrobku napriek tomu, že predaj nie je najdôležitejšia časť marketingu.

Komunikácia ako ucelený systém marketingových aktivít sa podľa Labskej (2014) začal naplno rozvíjať až v koncepcii marketingu. Koordinácia všetkých komunikačných nástrojov do vzájomne sa doplňujúceho, zastupujúceho a podmieňujúceho celku poskytuje väčšie

možnosti ovplyvňovania dopytu na cieľových trhoch v záujme dosiahnutia zámerov firmy. Každý akt výmeny na trhu je spojený s množstvom komunikačných úkonov. Podstatou marketingovej komunikácie je ovplyvňovanie, ktoré sa uskutočňuje za pomoci prostriedkov komunikačného systému. Komunikovať v marketingovej filozofii znamená na strane jednej informovať, oboznamovať s výrobkami a službami, predstaviť ich vlastnosti, vyzdvihnúť ich úžitok a hodnotu a na druhej strane vedieť počúvať a reagovať na požiadavky spotrebiteľov. Komunikačný systém predstavuje systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých sa ovplyvňuje nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu.

Komunikácia v marketingu predstavuje výmenu informácií a nadviazanie kontaktu medzi predávajúcimi a kupujúcimi. Oboznamovanie trhu a jeho cieľavedomé ovplyvňovanie sa uskutočňuje procesom komunikácie, pričom jeho základné zložky a princípy fungovania znázorňuje Obrázok č. 1. Podľa komunikačného modelu dochádza ku komunikácii v prípade, že sa odosielateľ, ktorým je jednotlivec alebo skupina, pokúsi o prenos správy k príjemcovi, ktorý ho dokáže dekódovať a prinúti ho k reakcii. Je dôležité, aby odosielateľ pri tvorbe správy využíval psychologické a sociologické poznatky a sledoval chovanie zákazníka. Zároveň musí vyhodnocovať výsledky komunikácie. Komunikačný proces má dva hlavné prvky, a to príjemcu a odosielateľa a pre správne zacielenie príjemcu je potrebné vybrať správnu komunikačnú cestu (Labská, 2014).

Obrázok 1
Zložky komunikačného procesu



Zdroj: Kotler, 1998.

Komunikačná politika slúži k cielenému ovplyvňovaniu zákazníka tak, aby sa odstránili predajné bariéry. Poskytuje zákazníkom rozsiahle informácie o svojich produktoch a snaží sa ich presvedčiť, že prostredníctvom ich výrobkov dôjde k uspokojeniu ich potreby. Marketingoví pracovníci si uvedomujú, že efektívna komunikačná politika smerom k zákazníkom plní množstvo funkcií. Deklaruje, ako sa výrobky používajú, ako sa s nimi narába, čím sa dostávajú podniky do ľudského povedomia, súvisia s rôznymi akciami, miestami a zážitkami ľudí, čo umožňuje včleniť značku podniku do spoločnosti alebo ju lepšie umiestniť na trh. Vhodne uplatňovanou komunikačnou politikou si podniky vedia nájsť cestu k zákazníkovi. Podnik, ktorý nemá rozvinutý tento prvok marketingu musí zápasiť s nadmernou ponukou tovaru na trhu, čím sa stávajú trhy pre podnik neprehľadnejšie. Okrem daných skutočností sa trh vo vyspelých ekonomikách vyznačuje homogenitou s technicky vyspelými výrobkami, zákazník je veľmi pohodlný a inklinuje k pasivite (Wöhe and Kislingerová, 2007).

Podľa autorov Karlíčka a Krála (2011), medzi najdôležitejšie komunikačné ciele patrí zvýšenie predaja, zvýšenie povedomia o značke, ovplyvňovanie postojov k značke, zvýšenie lojality k značke, stimulácia chovania, ktoré predaju predchádza a v neposlednom rade vytvorenie či rozšírenie trhu.

2.1 Tradičné nástroje komunikačnej politiky

V odbornej literatúre prevládajú rôzne názory autorov na presný počet nástrojov komunikačného mixu. Všetky nástroje marketingovej komunikácie sa navzájom dopĺňajú a ich rôzne kombinácie označujeme ako komunikačný mix. Medzi komunikačné nástroje podľa Kotlera a Armstronga (2004) patrí: reklama, public relations, podpora predaja, osobný predaj a priamy marketing. Komunikačný mix tvorí kombinácia jednotlivých nástrojov komunikácie, ktoré podniky využívajú na ovplyvnenie správania zákazníkov. Úlohou marketingového manažéra je výber adekvátnych nástrojov na dosiahnutie podnikových cieľov so zvážením ich silných a slabých stránok, pričom podnik nie vždy musí aplikovať všetky z nich. Použitie nástrojov komunikačného mixu závisí od trhu, ako aj typu výrobku.

Tradičné nástroje marketingovej komunikácie využívajú viaceré typy nosičov, ktorými sú najmä televízia, rozhlas, tlač, internet a vonkajšia reklama. Každý z nosičov ponúka rôzne typy formátov alebo techník využitia. Pri tradičných je to televízny alebo rozhlasový spot, na internete bannery, v tlači inzeráty, vo vonkajšej reklame billboardy. Tieto nástroje sú charakteristické tým, že najväčší reklamní zadávatelia ich vo veľkých kampaniach často a zvyčajne všetky využívajú. Tradičné formy marketingovej komunikácie sú tie nástroje a techniky, ktoré budujú silný obojstranný vzťah medzi firmou a zákazníkom prostredníctvom overených a zaužívaných postupov.

2.2 Moderné nástroje komunikačnej politiky

V odbornej literatúre sa rozlišuje medzi novými a netradičnými formami marketingovej komunikácie, pričom oba tieto pojmy môžeme zaradiť medzi moderné trendy v komunikačnej politike podnikov. **Nové formy** marketingovej komunikácie sú tie nástroje alebo techniky, ktoré dovtedy nevyužitým spôsobom budujú silný obojstranný vzťah medzi firmou a zákazníkom. **Netradičné formy** marketingovej komunikácie sú tie nástroje a techniky, ktoré využívajú prvky prekvapenia, nezvyčajnosti alebo zvláštnosti k dosiahnutiu stanoveného komunikačného cieľa, ktorým je zvyčajne upútanie pozornosti a zvýšenie povedomia o značke. Na základe širších celospoločenských zmien vyplývajúcich z globalizácie sveta, vývoja trendov a rozvoja prostriedkov šíriacich informácie z hľadiska ich kvantity a kvality, sa vyčlenili nové nástroje komunikačného mixu, pričom v ďalšej časti príspevku sú predstavené vybrané z nich.

2.2.1 Digitálny marketing

Digitálny marketing je dnes neoddeliteľnou súčasťou marketingovej komunikácie. Tento pojem zahŕňa nielen online komunikáciu na internete, ale všetku marketingovú komunikáciu, ktorá využíva digitálne technológie. Jeho súčasťou je teda online marketing, mobilný marketing a sociálne médiá.

Internet bol na začiatku 90. rokov 20. storočia sprístupnený na voľné použitie a vzápätí sa rozvinul ako ďalší nosič pre marketingovú komunikáciu, najmä pre reklamu. S rozvojom internetu sa rozširovali aj možnosti komunikačného mixu na internete a začali vznikať nové formy, pre ktoré sa stáva online prostredie podstatou fungovania. Internet zároveň ponúkol priestor, v ktorom je možné využiť prakticky všetky nástroje marketingovej komunikácie, čo umožnilo skutočnú aplikáciu pojmu integrovanej marketingovej komunikácie do praxe. Marketing na internete podľa Janoucha (2010) predstavuje celý komplex činností, pričom viac než v aktivitách mimo internetu sa tu všetko prelína, nadväzuje na seba a vzájomne sa podmieňuje. Komunikačné aktivity na internete dostali spoločný názov internetový marketing, niekedy tiež bývajú označované ako online marketing, digitálny marketing, e-marketing či web marketing.

 ISBN 978-80-225-4280-7

V rámci porovnania aktivít internetového marketingu s offline marketingom alebo marketingovou komunikáciou, teda s takými aktivitami, ktoré sa uskutočňujú mimo online priestoru, Todaro (2007) identifikoval päť základných predností internetového marketingu:

- *zákaznícka interakcia*- na internete je zákazník pánom svojho času a akcií, má možnosť ovládať a regulovať všetky prichádzajúce a odchádzajúce aktivity,
- *multimédiá*- ide o integráciu rôznych nástrojov a techník,
- *sledovanie používateľovho správania a reakcií*- možnosť sledovať aktivity používateľa a na základe uskutočnených analýz prispôsobovať komunikáciu smerom k nemu,
- *elektronický obchod*- od komunikačného posolstva delí nákup len niekoľko kliknutí,
- *návratnosť investícií*- návratnosť investícií na internete je lepšie merateľná, nakoľko vďaka možnosti sledovať aktivitu používateľa je možné zmerať zásah ako aj obchodné aktivity a pri dobre nastavenom marketingovom programe je návratnosť investícií niekoľkokrát vyššia ako pri tradičných nástrojoch.

Od online marketingu očakáva podnik naplnenie dvoch podstatných marketingových úloh, a to podporu značky a zacielenie na výkon marketingovej komunikácie. V súčasnosti sa využívajú najmä nástroje online marketingu zobrazené na Obrázku č. 2.

Obrázok 2
Nástroje online marketingu

Zdroj: FREY, 2011.

2.2.2 Virálny marketing

V súvislosti s internetovou komunikáciou je možne uvažovať ako o ďalšej zložke tiež o tzv. virálnom marketingu. *„Virálny marketing je schopnosť získať zákazníkov tak, aby si sami medzi sebou povedali o danom výrobku, službe alebo webovej stránke. Je prenášaná pomocou ľudského reťazca, za účelom dosiahnutia maximálnej pozornosti a minimalizácie nákladov. Cieľom je zlepšenie predaja, rozšírenie obchodného potenciálu a budovania povedomia o značke* (Kirby and Marsden, 2005).*“* Delí sa na aktívnu a pasívnu formu. Pasívna forma virálneho marketingu sa spolieha len na pozitívne vyjadrenia zákazníka a nijakým spôsobom sa nesnaží jeho správanie ovplyvňovať, čiže zostáva na úrovni snahy

vyvolať pozitívnu reakciu ponukou kvalitného výrobku alebo služby. Aktívna forma virálneho marketingu je založená na tom, že podnik sa pomocou virálnej správy snaží ovplyvňovať správanie zákazníka a zvýšiť tak predaj výrobku, či povedomie o značke. Za virálnu správu možno považovať posolstvo s reklamným obsahom, ktoré je pre osoby, ktoré s ním prídu do kontaktu natoľko zaujímavé, že ho samovoľne a vlastnými prostriedkami šíria ďalej (Frey, 2011).

Využitie aktívnej virálnej kampane v rámci komplexnej marketingovej stratégie môže v prípade pozitívnej reakcie užívateľov priniesť spoločnosti vysoký zisk v podobe zvýšenia povedomia o značke alebo o danom produkte. Najúčinnejšia je v kombinácii s ďalšími nástrojmi komunikačného mixu, s ktorými sa môže vhodne dopĺňať. Iba vo veľmi malom percente prípadov môže virálny marketing fungovať ako samostatný nástroj. Výška počiatočných nákladov na tvorbu a umiestnenie kampane je však v porovnaní s inými oblasťami marketingovej sféry takmer zanedbateľná (Hauerlandová, 2014).

2.2.3 Guerilla marketing

Autorom konceptu guerilla marketingu je Jay Conrad Levinson, pričom ide o marketing orientovaný na využitie nízkonákladových metód v marketingu. Typické guerilla kampane sa vyznačujú neočakávanosťou a nekonvenčnosťou, interaktivitou a zameriavajú sa na svoj cieľ (zákazníka) na nečakaných miestach a nečakaným spôsobom. Koncept vznikol už v roku 1984 ako alternatíva pre malé a stredné podniky, ktoré nie sú vo svojich marketingových programoch schopné konkurovať nadnárodným spoločnostiam pri využití klasických marketingových a komunikačných nástrojov. V poslednom období zaznamenala táto forma komunikácie výrazný rozmach aj vďaka rozvoju elektronických médií (Labská, 2014).

Spolu s pojmom guerillový marketing sa hovorí o tzv. ambientných médiách, ktorých význam spočíva v umiestňovaní netradičných médií do lokalít, v ktorých sa sústreďujú cieľové skupiny, ktoré sa ťažko zasahujú tradičnými médiami a o ambush marketingu, ktorý parazituje na konkurencii a na akciách, ktoré sú spojené s nejakou významnou udalosťou. Využíva sa ako ostrejšia verzia street promotion alebo v reakcii na silnejšiu kampaň s cieľom upozorniť na svoj výrobok alebo službu.

Metódy a postupy guerilla marketingu sú efektívne či už pre veľké spoločnosti s miliónovým rozpočtom na marketing alebo malé a stredné podniky zamestnávajúce len niekoľko zamestnancov. Táto nekonvenčná metóda na seba viaže pozornosť verejnosti a často aj médií bez nutnosti vynakladať vysoké množstvo finančných prostriedkov na konvenčné propagačné prostriedky, čo v dnešnej dobe ekonomickej neistoty a neustálych zmien prináša značné výhody (Paľko and Šilhárová, 2015).

2.2.4 Marketing v sociálnych médiách

Definíciu sociálnych médií priniesol aj autor Scott, ktorý sa vďaka publikácii Nové pravidlá marketingu a PR (2010) stal v súčasnosti najcitovanejším autorom v tejto oblasti. Podľa neho sociálne médiá umožňujú ľuďom vymieňať si myšlienky a názory, spoločne preberať obsah stránok a nadväzovať kontakty online. Sociálne médiá sa líšia od klasických mainstreamových v tom, že ich obsah môže vytvárať každý, rovnako doň prispievať či komentovať ho. Sociálne médiá môžu mať textovú formu, môže ísť o audio, video alebo fotografie a iné obrazové formy, ktoré spájajú komunity a vychádzajú v ústrety ľuďom, ktorí sa chcú združovať. Podľa Scotta internet a obzvlášť sociálne médiá zmenili pravidlá marketingu, pretože ponúkajú viacero možností na oslovenie, zastihujú používateľa vtedy, keď je ochotný komunikovať, ale najmä prišlo k zmene komunikačného procesu, pričom

priama komunikácia a spätná väzba dostali úplne iný význam a organizácie dnes komunikujú priamo s kupujúcimi.

V podstate všetky nástroje marketingovej komunikácie je možné uplatniť v sociálnych médiách, avšak je potrebné si uvedomiť, ako sa vďaka nim zmenila marketingová komunikácia. Scott tieto zmeny nazval nové pravidlá marketingu a PR a pokiaľ si firma uvedomí ich existenciu a bude ich nasledovať, jej pôsobenie v sociálnych médiách bude mať pozitívny efekt na jej celkovú marketingovú komunikáciu. Sociálne siete sú v dnešnom svete internetu nevyhnutnou súčasťou marketingu. Sociálny marketing je populárny a efektívny spôsob šírenia či prijímania informácií o produktoch a službách (Benčič, 2014).

2.2.5 Product placement

Product placement môžeme definovať ako zámerné a platené umiestnenie značkového výrobku do audiovizuálneho diela s cieľom jeho propagácie. Jeho atribútom je reklamný efekt v danej cieľovej skupine pri využití kontextu alebo známych osobností, pričom zahŕňa (Frey, 2011):

- umiestnenie loga, sponzorského odkazu v titulkoch filmu,
- umiestnenie loga, packshotu v rámci TV kampane a ako súčasť trajlerov v kinách,
- umiestnenie loga na propagačných materiáloch (plagáty, metro, trolejbusy),
- začlenenie marketingového obsahu do spotu v rádiu a do internetovej kampane,
- zviditeľnenie mediálneho partnera na tlačovej konferencii,
- distribúcia voľných vstupeniek ako cien do súťaže na podporu predaja.

3 Záver

Komunikácia v marketingu predstavuje výmenu informácií a nadviazanie kontaktu medzi predávajúcimi a kupujúcimi. Komunikačná politika slúž k cielenému ovplyvňovaniu zákazníka tak, aby sa odstránili predajné bariéry. Poskytuje zákazníkom rozsiahle informácie o svojich produktoch a snaží sa ich presvedčiť, že prostredníctvom ich výrobkov dôjde k uspokojeniu ich potreby. Vhodne uplatňovanou komunikačnou politikou si podniky vedia nájsť cestu k zákazníkovi. Staré pravidlá v oblasti reklamy a public relations sú konfrontované s novými pravidlami na globálnom trhu. V príspevku sú tradičné komunikačné nástroje (reklama, public relations, podpora predaja, osobný predaj a priamy marketing) doplnené o nové netradičné komunikačné nástroje, z ktorých je bližšia pozornosť venovaná digitálnemu marketingu, virálnemu a guerilla marketingu, marketingu v sociálnych médiách a metóde product placement.

Využívanie informačno-komunikačných technológií na podporu podnikania v kombinácií s netradičnými nástrojmi marketingovej komunikácie môže výrazne napomôcť tak úsporám zdrojov v podobe času, vzhľadom na sprehľadnenie a zjednodušenie komunikačných procesov, ako aj odlíšeniu sa od konkurencie lepším zacielením sa na cieľové trhy.

Použitá literatúra (References)

knihy

BARTÁKOVÁ, G. - CIBÁKOVÁ, V. – ŠTARCHOŇ, P. (2007). *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-156-9.

BIRNEROVÁ, E.– KRIŽANOVÁ, A. (2004). *Základy marketingu*. Žilina: Žilinská univerzita, 2004. ISBN 978-80-807-0154-3.

FORET, M.- PROCHÁZKA, P.- URBÁNEK, T. (2005). *Marketing- základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-2510-790-6.

FREY, P. (2011). *Marketingová komunikace- nové trendy 3.0.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

HORŇÁK, P. (2007). *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Book and Book, 2007. ISBN 978-80-969099-5-7.

JANOUCH, V. (2010). *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-2512-795-7.

KARLÍČEK, M.- KRÁL, P. (2011). *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247- 1481-3.

KIRBY, J., MARSDEN, P. (2005). *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution.* Routledge, 2005. ISBN 978-07-5066-634-3.

KITA, J. (2002). *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2002. ISBN 978-80-890-4723-9.

KITA, J. (2010). *Marketing.* Bratislava: Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-327-3

KOTLER, P. (1998). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P.- ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-13.

LABSKÁ, H. a kol. (2014). *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3852-7.

SCOTT, D. M. (2010). *Nové pravidlá marketingu & PR: ako efektívne využívať sociálne siete a médiá, blogy, správy, online video a virálny marketing na získavanie zákazníkov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-149-0.

TODARO, M. (2007). *Internet Marketing Methods Revealed: The Complete Guide to Becoming an Internet Marketing Expert.* Atlantic Publishing Group Inc. ISBN 978-16-0138-265-8.

WÖHE, G.- KISLINGEROVÁ, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

internetové zdroje

BENČIČ, M. (2014). *Využitie sociálnych sietí v SR.* In: Digital Science Magazine. http://digitalmag.sk/vyuzitie-socialnych-sieti-v-sr/#more-602>, [accessed 15.11.2015].

HAUERLANDOVÁ, I. (2014). *Virálny marketing*. In: Digital Science Magazine. http://digitalmag.sk/viralny-marketing/>, [accessed 17.11.2015].

PAĽKO, P. - ŠILHÁROVÁ, M. (2015). *Guerilla marketing ako nástroj marketingovej komunikácie.* .<http://www.marketingonline.sk/wp-content/uploads/2013/01/PA%C4%BDKO-P.-%C5%A0ILH%C3%81ROV%C3%81-M.-2012.-Guerilla-marketing-ako-n%C3%A1stroj-marketingovej-komunik%C3%A1cie-EDAMBA-2012.pdf>, [accessed 19.11.2015].

Špecifiká automobilového priemyslu na Slovensku
Specifics of the automotive industry in Slovakia

Stanislava Deáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stanislava.deakova@euba.sk

Abstract
The article is devoted to analysis of the development of the automotive industry in Slovakia, the specific role of „the backbone“ of the Slovak economy. The aim will be to highlight the positives as well as negatives associated with its position in the industry. Simultaneously pointing to the state support addressed to the development of businesses in the automotive industry, which can in turn disadvantage businesses in other sectors.

JEL classification: D41, E00, M21
Keywords: *automotive idustry, motivation, developments in the sector*

1 Úvod

Odvetvie automobilového priemyslu na Slovensku zažíva už od 90–tych rokov svoj rozvoj. Napriek svetovej hospodárskej kríze, ktorá bola celosvetovo sprevádzaná poklesom produkcie, neprišlo k výrazným zmenám v jeho postavení na Slovensku. Naopak, v blízkej budúcnosti má posilniť pozíciu automobilového priemyslu nová prichádzajúca značka Jaguar Land Rover. Z uvedených dôvodov pokladám za dôležité analyzovať vplyv rozvoja automobilového priemyslu na podnikateľské subjekty. Ako uvádza Hrušovská (2012) podnik sa musí vedieť orientovať v makroprostredí, a to so znalosťami demografického, ekonomického, technologického, politicko-právneho a sociálno-kultúrneho prostredia. Podľa nej by bolo krákozraké obmedziť svoju pozornosť na mikroprostredie a ignorovať meniace sa sily v spoločnosti. V článku sa budem zaoberať najmä odvetvovou charakteristikou zameranou na poukázanie špecifík prostredia podnikov pôsobiacich v automobilovom priemysle. Vhodnou diagnostickou metódou podľa Neumannovej et al. (2012), ktorá pomáha objasniť situáciu v odvetví je metóda passportu okolia podniku. Z dôvodu rozsahu príspevku z nej vyberám čiastkové charakteristiky.

Článok je venovaný analýze vývoja automobilové priemyslu na Slovensku, jeho špecifickej úlohe nosného piliera hospodárstva SR. Cieľom bude poukázať na možné pozitíva ale aj negatíva súvisiace s jeho postavením v priemysle. Zároveň poukážem na štátnu podporu adresovanú rozvoju podnikateľských subjektov pôsobiacich v automobilovom priemysle, ktorá môže naopak znevýhodňovať podnikateľské subjekty v iných odvetviach.

2 Vývoj automobilového priemyslu na Slovensku

Rozvoj automobilového priemyslu na Slovensku a začlenenie sa medzi svetové automobilové centrá sa začal v 90-tych rokoch, kedy nemecká automobilová spoločnosť Volkswagen AG spustila výrobu automobilov v závode pri Bratislave. Tento významný krok pomohol rozvoju slovenského hospodárstva, pričom sa začal budovať zároveň dodávateľský

reťazec, čo prilákalo nové investície do krajiny. Slovensko tak nastúpilo cestu rozvoja priemyselnej výroby v odvetviach automotive a strojárstvo.

Druhá významná vlna investícií do automobilového priemyslu na Slovensku bola realizovaná v rokoch 2003-2005 vďaka príchodu ďalších dvoch automobiliek: PSA Peugeot Citroen a KIA Motors, ktoré situovali svoje výrobno-montážne závody pri Trnave (PSA) a Žiline (KIA). Výroba automobilov po spustení výrobných liniek výrazne stúpala, v dôsledku čoho sa Slovensko zaradilo do prvej 20-tky svetových výrobcov. V krajine s vyše 5 mil. obyvateľov sa vyrobí viac osobných automobilov ako v Taliansku a polovica celkovej produkcie Veľkej Británie pričom populácia každej z týchto krajín presahuje 60 mil. obyvateľov. Podľa Jaroslava Holečka (2015), prezidenta Zväzu automobilového priemyslu SR (ZAP)[1], automobilový priemysel na Slovensku je nielen európsky, ale aj svetový líder odvetvia. V roku 2014 sme vyrobili viac ako 970- tisíc automobilov, čo predstavuje 178 áut na tisíc obyvateľov. Tento výsledok nás stavia na prvé miesto na svete.

Automobilový priemysel tvorí 43 percent HDP slovenského priemyslu. Podiel odvetvia na exporte predstavuje 26 percent. Krajina má takto úžitok z novovytvorených pracovných miest, ktorých je viac ako 200 tisíc priamo v odvetví automobilového priemyslu a takisto odvetviach s ním spolupracujúcich.(ZAP, 2015). Prehľad výroby automobilov na Slovensku približuje obrázok 1.

Obrázok 1
Výroba automobilov na Slovensku v rokoch 2000-2014

Zdroj: ZAP SR. (2015). http://www.zapsr.sk/intelligence/grafy/

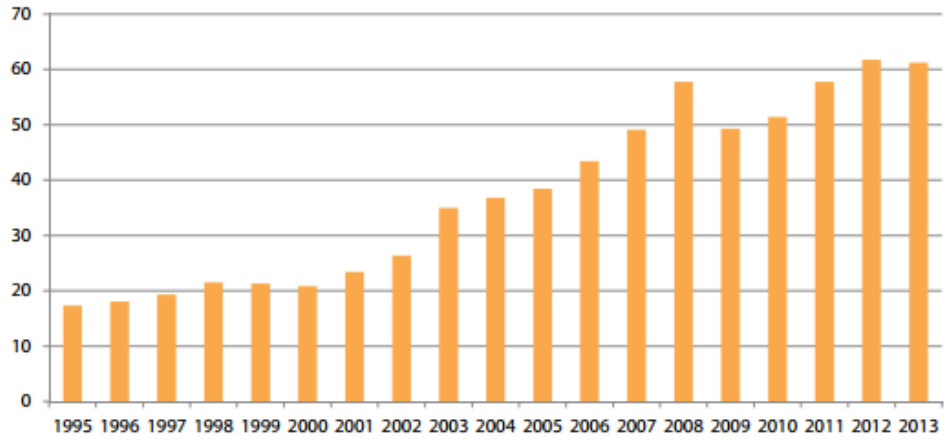
[1] Zväz automobilového priemyslu Slovenskej republiky (ZAP SR) je dobrovoľné združenie právnických osôb pôsobiacich v oblastiach výskumu, vývoja, výroby, dovozu a predaj motorových a ich komponentov. ZAP SR vznikol v roku 1993 s cieľom vytvárať optimálne podmienky pre trvalo udržateľnú konkurencieschopnosť automobilového priemyslu. V súčasnosti združuje 161 členov.

Na obrázku 1 je v poslednom stĺpci znázornená odhadovaná výška vyrobených vozidiel na rok 2014. Dnes podľa aktuálnych údajov môžeme konštatovať, že odhady o poklese na hranicu približne 930-tisíc vozidiel boli viac pesimistické, ako ukázala skutočnosť. V roku 2014 sa vyrobilo vyše 270 000 áut. Rok 2013 bol vo výrobe automobilov rekordný, kedy sa v krajine vyrobilo 987 718 kusov automobilov.

Automobilový priemysel generoval v rekordnom roku 2013 v slovenskej ekonomike až 9% zamestnanosti, čo predstavuje približne 200 tisíc pracovných miest. Vyplýva to zo štúdie, ktorú pre ZAP SR vypracovala Ekonomická univerzita v Bratislave pod vedením Mikuláša Luptáčika (2013).

Vývoj zamestnanosti v automobilovom priemysle dokumentuje obrázok 2.

Obrázok 1
Vývoj zamestnanosti v automobilovom priemysle v období 1995-2013 v tisíc osôb



Zdroj: SIEA. (2015)
https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia_Automobilovy_priemysel_na_Slovensku_a_globalne_hodnotove_retazce_SIEA_web.pdf

Mzdy v automobilovom priemysle sa pohybujú vysoko nad priemernými mzdami v národnom hospodárstve. Podľa prieskumu denníka Pravda (2015) robotníci bratislavského VW mali v roku 2014 čisté platy nad úrovňou 1.200 eur. Priemerné čisté mzdy zamestnancov trnavskej automobilky sa pohybovali na úrovni 865 eur a zamestnanci žilinskej KIA Motors v roku 2014 zarobili v priemere v čistom 913 eur. Portál Platy.sk (2015) uvádza v prehľade priemerných miezd, ako najlepšie hodnotené pozície procesný inžinier, vedúci servisu, konštruktér a inžinier údržby.

2 Predpokladané investície v automobilovom priemysle

V budúcom období je predpokladaný rast investícií v oblastiach automobilového priemyslu a v odvetviach s nimi spolupracujúcich. Vláda SR uvažuje v budúcnosti o stimuloch na podporu rozvoja tohto segmentu. Európska komisia však starostlivo kontroluje dodržiavanie spoločných pravidiel v rámci EÚ. Na ilustráciu uvádzam v tabuľke 1 prehľad investičných stimulov na Slovensku.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 1
Vybrané investičné stimuly na Slovensku

Vybrané investičné stimuly na Slovensku			
	štátna pomoc	pracovné miesta	pomoc na pracovníka
KIA Motors (Žilina)	233 mil. eur	3 300	70-tis. eur
Samsung Electronics LCD (Voderady) – 2007	75 mil. eu	1 100	68-tis. eur
PSA Slovakia (Trnava)	166 mil.	3 500	47-tis. eur
Samsung Electronics Slovakia (Galanta) – 2006	36,4 mil. eur	800	45-tis. eur
Samsung Electronics Slovakia (Galanta)* – 2011	28 mil. eur	950	29-tis. eur
AU Optronics (Trenčín)	38,3 mil. eur	1 300	29-tis. eur
Volkswagen Slovakia (Bratislava)**	14,3 mil. eur	1 500	9,5-tis. eur
* daňová úľava na zachovanie pracovných miest, ** projekt výroby nových mestských vozidiel			

Zdroj: Nagyová, L. (2015). Veľký súboj o Jaguar vyhralo Slovensko (The Great battle for Jaguar won Slovakia), http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/364313-velky-suboj-o-jaguar-vyhralo-slovensko/

V súvislosti s poskytovaním rôznych druhov pomoci od štátu treba upozorniť na možnosť poškodenia východiskovej pozície na podnikanie pre podnikateľské subjekty, ktoré podporu nedostali. Ako uvádza Hlaváčiková (2013): „ Ak však vstúpi na trh štát so svojimi dotáciami, subvenciami alebo reguláciou, nepôsobí na všetkých účastníkov súťaže, ale iba na jedného alebo obmedzený počet, čo spôsobí, že pôvodné informácie o situácii na trhu, ktoré mohli priniesť firme ekonomický prospech, sa stanú zavádzajúcimi. Obvykle ten, kto dostal dotáciu vyhráva a ten, kto kalkuloval správne prehráva.“

2.1. Príchod novej automobilky na Slovensko

V auguste 2015 podpísali zástupcovia indickej skupiny Tata Group, ktorá je vlastníkom britskej značky Jaguar Land Rover, so slovenskou vládou memorandum o porozumení. Podľa tohto memoranda sa uskutočňuje štúdia realizovateľnosti výstavby závodu v Nitre. Nitra

získala vo výbere regiónu prednosť z dôvodu dobrej infraštruktúry a výbornému dodávateľskému reťazcu. Závod by mal začať výrobu v roku 2018 s odhadovanou ročnou produkciou 300-tisíc vozidiel ročne. Na základe investície, ktorá sa odhaduje na 1,4 mld. Eur, by mohlo pribudnúť spolu s dodávateľmi odhadovaných 8 tisíc pracovných miest. Tieto pozitívne správy by mohli redukovať momentálnu nepriaznivú situáciu v hutníckom priemysle, ktorý naopak uvažuje v tomto roku s prepúšťaním zamestnancov, z dôvodu nepriaznivého vývoja na trhoch s oceľou.

O investíciu sa uchádzali spolu so Slovenskom aj Česká republika, Poľsko, Maďarsko a Turecko. Konečné rozhodnutie má urobiť automobilka ešte tento rok.

2.2 Investície Matador Automotive

Silnejúci dopyt v Európe v odvetví automobilového priemyslu núti výrobcov zvyšovať kapacity vo svojich európskych závodoch, čo vedie k rastu aj ich dodávateľov. Generálny riaditeľ Matador Holding Martin Kele (ETREND, 2015) zdôvodňuje rozhodnutie spoločnosti rozširovať výrobu, ako dôsledok rastu kapacít automobiliek. Ďalej objasňuje, že plánovaná investícia nie je jednou z priebežných investícií, ktoré realizujú každý rok, ale v súčasnosti vznikla potreba skokovej investície.

Ako vo svojom článku uvádza Lukáš Kvašňák (2015), nový závod vyrastie v blízkosti už existujúcej nitrianskej fabriky. Súčasťou nového závodu budú veľkokapacitné lisy a plne automatizované robotické pracoviská. Lukratívnymi sa javia zákazky pre VW Bratislava, ktorá pripravuje novú výrobu modelov Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne, takisto Peugeot Citroen, ktorý hľadá nových dodávateľov pre svoje výrobné závody v Európe a nemožno zabudnúť ani na prichádzajúcu automobilku Jaguar Land Rover.

4 Aktuálne problémy v odvetví

Podľa portálu PWC (2015), „aktuálna situácia na trhu si vyžaduje nový prístup takmer vo všetkých činnostiach automobilových spoločností: počnúc výkazníctvom pre zainteresované osoby a investorov, cez rozhodnutia o daňovej a právnej štruktúre spoločnosti, až po zjednodušenie zložitej podnikateľskej štruktúry, ktorá bráni konkurencieschopnosti a potláča inovácie. Nové prístupy na zmenenom celosvetovom trhu sú nevyhnutné pre zabezpečenie úspešnej budúcnosti automobilového priemyslu.

Ľudia, ktorí prijímajú rozhodnutia v slovenskom automobilovom sektore, stoja pred vysokým strategickým rizikom a neistotou v niekoľkých oblastiach:

- Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily
- Previazanosť s ekonomikami susedných krajín
- Uplatňovanie slovenskej legislatívy v oblasti daní a pracovného práva
- Celková konkurencieschopnosť Slovenska v oblasti výrobných nákladov
- Riadenie stavu zásob
- Investičné stimuly
- Produktivita vs. odpad
- Zmeny v účtovných predpisoch“

V súvisloslosti s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily sa v súčasnosti často diskutuje o riešení problému priamo prostredníctvom zmien vo vzdelávacom systéme. Zdôrazňuje sa dôležitosť prepojenia škôl s podnikovou praxou. Problémom je takisto nezáujem študentov vzdelávať sa na odborných školách a naopak je kritika smerovaná k enormnému záujmu o gymnáziá s následným pokračovaním štúdia na vysokých školách. Základom riešenia uvedeného problému by mala byť motivácia pre študentov zo strany podnikov, ktoré im po ukončení štúdia môžu ponúknuť zamestnanie. Pre splnenie tejto podmienky je však pre

podnikateľov dôležité vytvoriť zázemie aj zo strany štátu, ktorý by mal v rámci tvorby podnikateľského prostredia podporovať a stimulovať spoluprácu podnikov a vzdelávacích inštitúcií.

Dôležitou súčasťou a podporov rozvoja podnikateľských aktivít je aj inovačná činnosť podnikov. Vďaka inováciám je možné napredovanie podnikov a zabezpečenie ich rastu. Slovenská republika však v tejto oblasti zaostáva za ostatnými krajinami EÚ. Ako zdôrazňuje Kissová (2014): „Neefektívny resp. nefungujúci inovačný systém obmedzuje slovenské podniky vo viacerých oblastiach. V uplynulom období prevládali inovácie založené na skúsenostiach odvodených z praktickej činnosti (netechnologické inovácie). V súčasnosti prevládajú inovácie získané z aplikácie poznatkov vedy a výskumu (technologické aplikácie).“ Ako ďalej uvádza je Slovensko spomedzi posudzovaných 27 krajín EÚ je SR na 22. mieste a stále je zaradené do skupiny tzv. miernych inovátorov.

4 Záver

Na záver tohto príspevku možno konštatovať, že automobilový priemysel je v súčasnosti ťahúňom rozvoja ekonomiky Slovenska. Priaznivý dopad investícií sa odzrkadľuje najmä v jeho podiely na HDP, vývoze ako aj poklese nezamestnanosti.

Je však nutné poznamenať, že riziko pádu jednostranne zameranej ekonomiky je značné. Slovenská ekonomika by mala byť v budúcnosti orientovaná a klásť dôraz na rozvoj znalostnej ekonomiky, ktorá dáva impulzy k rastu v mnohých odvetviach.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Hlaváčiková, J. (2013). Protimonopolná politika, [Antitrust policy]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3744-5.

Hrušovská, D. (2012). *Využívanie prieskumu trhu v podnikovej praxi,* [Exploitation of market research in business practice]. Bratislava:Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3459-8.

Neumannová, A. et al. (2012). *Podniková diagnostika,* [Enterprise diagnostics], Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2012. ISBN 978-80-8078-464-5.

Kissová, J. (2014). Financovanie inovačných aktivít z verejných zdrojov. In *Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov II.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, pp. 81-87. ISBN 978-80-225-3891-6.

Kvašňák, L. (2015). *Matador postaví v Nitre novú fabriku.* [Matador will build ...], http://www.etrend.sk/firmy/matador-postavi-v-nitre-novu-fabriku.html, [accessed 4.12.2015].

Luptáčik, M. et al. (2013). *Národohospodársky význam automobilového priemyslu na Slovensku* [Economic importance of the automotive industry], http://www.euba.sk/univerzitne-udalosti/konferencia-zapsr-2013-sk, [accessed 4.12.2015].

Nagyová, L. (2015). *Veľký súboj o Jaguar vyhralo Slovensko* [The Great battle for Jaguar won Slovakia], http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/364313-velky-suboj-o-jaguar-vyhralo-slovensko/, [accessed 4.12.2015].

platy.sk. (2015). http://www.platy.sk/platy/automobilovy-priemysel, [accessed 4.12.2015].

PRAVDA. (2015). *Automobilka Jaguar Land Rover si pre nový závod vybrala Slovensko*. [The Car Factory Jaguar ...], http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/364205-financial-times-automobilka-jaguar-land-rover-si-vybrala-slovensko/, [accessed 4.12.2015].

PWC. (2015). *Problematika odvetvia*. [The Industry Issues], http://www.pwc.com/sk/sk/odvetvia/automobilovy-priemysel/problematika-odvetvia.html, [accessed 4.12.2015].

SIEA. (2015). https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/ studia_ Automobilovy priemysel_na_Slovensku_a_globalne_hodnotove_retazce_SIEA_web.pdf, [accessed 4.12.2015].

ZAP SR. (2015). http://www.zapsr.sk/intelligence/grafy/, [accessed 4.12.2015].

Vplyv globálnej krízy na stavebný priemysel
Impact of the global crisis on the construction industry

Stanislava Deáková, Martin Križan
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stanislava.deakova@euba.sk, martin.krizan@euba.sk

Abstract
The article is devoted to problems of development indicators in the construction industry, causes negative financial situation of enterprises operating in this sector. Further specifics are characterized by a reaction of Slovak entities operating in the construction industry, the impact of unfavorable situation on the amount of investment in innovations and corporate payment behavior.

JEL classification: **D41, E00**
Keywords: *indicators of development, construction industry, investment in innovation*

1 Úvod

Globálna hospodárska kríza na Slovensku sa začala prejavovať na konci roku 2008, no najmä v roku 2009. Celosvetovo jej počiatok vnímame ako krízu realitného trhu, kedy ceny nehnuteľností mali dlhodobo stúpajúcu tendenciu, rástol počet úverov v bankách , najmä hypotekárnych. Zo začiatku fungovali úvery ako akcelerátor trhu s nehnuteľnosťami, čo sa odrazilo aj na raste sektorov, ktoré sú s ním úzko späté. Hromadili sa však nevymožiteľné úvery a platobná schopnosť subjektov na trhu (jednotlivcov ako aj firiem) klesala. Vznikol problém nabaľujúcich sa pôžičiek, ktoré boli riešené ďalším zadlžovaním. Banky sprísňovali pravidlá úverovania a takisto speňažovali nehnuteľnosti, ktoré slúžili ako zábezpeka. Záujem o kúpu nehnuteľností prirodzene klesal a ich ceny sa zákonite začali znižovať. Následne začali klesať požiadavky na výstavbu ale aj rekonštrukcie nehnuteľností, čo spôsobilo útlm stavebného priemyslu.

Stavebníctvo je odvetvím hospodárstva, ktoré vytvára a realizuje hmotné statky. Je takisto odvetvím, ktoré svojou činnosťou podporuje rozvoj ďalších nadväzujúcich hospodárskych odvetví, ale aj odvetví, ktoré na neho nenadväzujú (školstvo, veda, výskum, doprava ...).

Tento národohospodársky účinok stavebníctva označovaný ako „stimulačný, multiplikačný efekt“ podľa odborných analýz môžeme vyjadriť napr. tak, že vytvorením 1 pracovného miesta v stavebníctve pri realizácii občianskej, technickej a bytovej výstavby sa vytvára 3 – 3,5 pracovného miesta v ostatných výrobných odvetviach, ktoré produkujú nevyhnutné výrobky pre stavby, ako sú napr. hutnícke, kovo, drevo a plastové výroby – okná, dvere, podlahoviny, nábytok, obklady a dlažby, zdravotechnika, elektro, sklo, biela technika, bytový textil, náterové látky atď. (Parlamentny kuriér, 2015)

Význam stavebného odvetvia pre ekonomiku krajiny je nesporný a jeho oživenie môže znamenť rast aj celého národného hospodárstva. Snaha podporiť stavebníctvo sa v časoch krízy ekonomiky danej krajiny už niekoľkokrát objavila, najmä v povojnových rokoch. Z uvedeného dôvodu považujem za opodstatnené venovať sa práve v období krízy problematike stavebníctva.

Článok je venovaný problematike vývoja ukazovateľov v stavebnom priemysle, príčinám vzniku negatívnej finančnej situácie podnikov pôsobiacich v tomto odvetví. Ďalej budú charakterizované špecifiká a reakcie slovenských subjektov podnikajúcich v stavebnom priemysle, vplyv nepriaznivej situácie na výšku investícií do inovácií a platobnú morálku podnikov.

2 Aktuálna situácia v odvetví

Stavebníctvo je jedným z rozhodujúcich odvetví hospodárstva Slovenskej republiky. V súčasnosti sa jeho podiel na tvorbe HDP pohybuje na úrovni 6% a zamestnáva viac ako 7% obyvateľov pracujúcich v slovenskom hospodárstve.

Tabuľka 1
Podiel stavebníctva na tvorbe HDP

Odvetvie	Skutočnosť						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pôdohospodárstvo, rybolov	3,6	3,7	3,1	2,6	3,1	2,9	2,7
Priemysel spolu	27,0	26,1	22,3	24,3	24,6	24,9	24,3
Stavebníctvo	**7,6**	**9,1**	**9,0**	**8,2**	**8,1**	**7,5**	**6,9**
Obchod, doprava, skladovanie	19,9	20,4	20,0	19,9	19,3	20,4	20,8
Informácie a komunikácia	3,7	3,7	4,3	4,1	4,1	4,0	4,1
Finančné a poisťovacie činnosti	3,2	3,0	3,5	3,2	3,5	3,7	3,8
Činnosti v oblasti nehnuteľností	5,4	5,4	6,0	5,9	6,1	6,1	6,2
Ostatné činnosti	19,7	19,3	22,7	22,7	21,7	21,9	22,2
Čisté dane z produktov	9,9	9,3	9,1	9,1	9,5	8,6	9,0
HDP spolu	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Zdroj: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. (2015 a). http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674 [accessed, 4.10.2015]

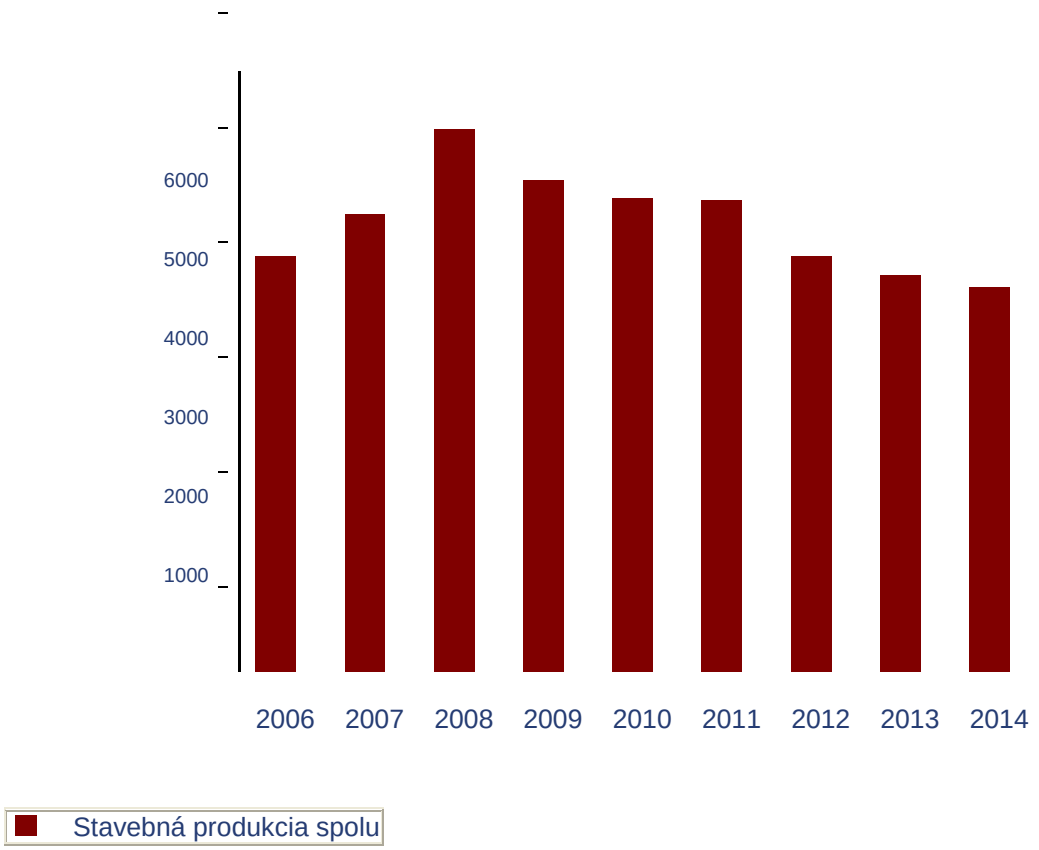
Dôsledky krízy doľahli taktiež aj na stavebný priemysel, čo sa odzrkadlilo v klesajúcej stavebnej produkcii. Prehĺbil sa útlm pri príprave stavebných projektov a vyhľadávaní konzultačných a poradenských činností.

Podľa riaditeľov stavebných firiem bude mierne pribúdať práca a slovenské stavebníctvo v roku 2014 ukončí svoj predchádzajúci päťročný prepad a jeho výkon v tomto roku veľmi mierne vzrastie. (Revue priemyslu, 2015)

Po dlhom období poklesu tržieb stavebnej produkcie od konca roku 2008 až po rok 2014 nastalo obdobie pomalého oživovania stavebného priemyslu. V posledných piatich rokoch sa stavebníctvo prepadlo o 41,8%. (Revue priemyslu, 2015) Vývoj v období pred krízou a období krízy dokumentuje graf 1.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Graf 1
Stavebná produkcia vykonaná vlastnými zamestnancami v mil. EUR



Zdroj: Štatistický úrad SR, http://www.statistics.sk/pls/elisw/dataTab.procDlg, [accessed 13.07.2015]

Zamestnanosť v stavebníctve má od roku 2009, kedy posledný krát zaznamenala medziročný rast, klesajúcu tendenciu. Takisto negatívne sa vyvíja aj podiel na zamestnanosti v hospodárstve SR. Nežiaduci stav dokumentuje tabuľka 2.

Prvé signály oživovania odvetvia sme mohli po päťročnom prepade zaznamenať v roku 2014. Výraznejšie zmeny v roku 2015 oproti roku 2014 za rovnaké časové obdobie dokumentuje správa Štatistického úradu SR. „Produkcia realizovaná stavebnými firmami v tuzemsku v *máji 2015* oproti *máju 2014* vzrástla o 17,4 % na 434,2 mil. Eur. Jej podiel na celkovej stavebnej produkcii sa medziročne zvýšil o 1,7 p. b. na 96,2 %. Vývoj tuzemskej produkcie ovplyvnil rast stavebných prác na novej výstavbe vrátane modernizácií a rekonštrukcií o 24 % a na opravách a údržbe o 1,6 %. V štruktúre tuzemskej produkcie nová výstavba vrátane modernizácií a rekonštrukcií tvorila 76,3 % (o 4,1 p. b. viac ako v máji 2014)[1]. Podiel prác na opravách a údržbe klesol na 22,9 %. Z hľadiska výrobného zamerania vzrástol objem prác na inžinierskych stavbách o 47,2 % a na budovách o 4,4 %. V rámci tuzemska tvorili práce na budovách 61,7 %, inžinierske stavby sa podieľali 38,3 %.“(Štatistický úrad SR, 2015)

[1] predbežné výsledky; stavebná produkcia zahŕňa objem prác vykonaných vlastnými zamestnancami, vrátane odhadu produkcie za živnostníkov a stavebné závody nestavebných podnikov; absolútne údaje sú v bežných cenách, indexy sú počítané zo stálych cien (priemerné ceny roku 2010). Počet pracovných dní bol v porovnaní s rovnakým obdobím roka 2014 v máji 2015 aj od začiatku roka 2015 zhodne nižší o 1 deň . p. b. percentuálny bod.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 2
Vývoj zamestnanosti vo vybraných odvetviach hospodárstva SR

Odvetvie	Priemerný evidenčný počet zamestnancov - v tis. fyzických osôb [1]														
	2009			2010			2011			2012			2013		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
NH SR spolu	**2 176,6**	**-4,5**	**100,0**	**2 151,9**	**-1,1**	**100,0**	**2 192,5**	**1,9**	**100,0**	**2 191,3**	**-0,1**	**100,0**	**2 176,1**	**-0,7**	**100,0**
Priemysel	497,8	-15,0	22,9	479,1	-3,8	22,3	499,8	4,3	22,8	495,2	-0,9	22,6	491,5	-0,8	22,6
Stavebníctvo	184,4	2,0	8,5	179,6	-2,6	8,3	173,0	-3,6	7,9	165,3	-4,5	7,5	158,6	-4,0	7,3
Obchod [2]	433,0	-1,3	19,9	428,1	-1,1	19,9	426,6	-0,4	19,5	422,2	-1,0	19,3	408,8	-3,2	18,8
Doprava [3]	140,2	1,0	6,4	138,8	-1,0	6,5	142,3	2,5	6,5	140,0	-1,6	6,4	143,4	2,4	6,6

Vysvetlivky:
a - v tis. fyzických osôb
b - medziročná zmena v %
c - podiel na zamestnanosti v hospodárstve SR

[1] V tejto tabuľke sú uvedené počty zamestnancov za odvetvia tak, ako sú zisťované z mesačného odvetvového štatistického výkazníctva (nie sú ročne upravované). Za hospodárstvo spolu sú uvedené údaje zo štvrťročného štatistického výkazníctva. Nejde o metódu výberového zisťovania pracovných síl (VZPS) ako v tabuľke č. 13. Vybrané odvetvia - podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2
[2] Pod obchodom sa rozumie veľkoobchod, maloobchod, oprava motor. vozidiel, ubytovacie a stravovacie služby.
[3] Doprava a skladovanie.

Zdroj: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. (2015). http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674 [accessed, 4.10.2015]

Uvedené rastové trendy naznačujú pre firmy priaznivý výhľad do budúcnosti, no neustále prichádza k prehlbovaniu „špecifík slovenského stavebníctva“ čo situáciu značne komplikuje. Jedným zo špecifík, ako uvádza Jiří Vacek - riaditeľ analytickej spoločnosti CEEC Research, je **kríza morálky.** (ASB, 2015)

Po kríze výkonov stále pretrváva chorobné správanie sa podnikateľských subjektov v oblastiach platobnej disciplíny, kedy podnikateľské subjekty zámerne zadržiavajú platby, respektíve vinou iných podnikateľských subjektov sa sami stávajú platobne neschopnými. Negatívne signály prichádzajúce z prostredia veľkých stavebných firiem, ktoré si neplnia svoje platobné povinnosti vyplývajúce z dodávateľsko-odberateľských vzťahov (v súčasnosti riešené krízové situácie v podnikoch Doprastav, a.s. a Váhostav, a.s.) majú v konečnom dôsledku likvidačný dopad na stovky malých firiem, ktoré sú nútené z dôvodu neoprávneného zadržiavania vlastných finančných prostriedkov nútené ukončiť svoju činnosť. Takáto situácia pôsobí nelen demotivujúco v snahe vykonávať podnikateľskú činnosť a byť úspešným podnikateľom, ale vo veľa prípadoch má likvidačné následky aj na sociálnu situáciu v rodinách podnikateľov. Tu je skôr otázne, aké nástroje by mal použiť štát na zabezpečenie zdravého podnikateľského prostredia v oblasti legislatívy a najmä vymožiteľnosti práva.

Ďalším z problémov je používanie dumpingových cien v snahe získať zákazku. Podniky si uvedomujú, že včase krízy je niekedy upraviť tvorbu cien aj pod celkovú výšku nákladov, ktorá sa dá krátkodobo udržať. Takéto zníženie cien je pre podnik aj napriek nepokrytiu nákladov výhodnejšie než hromadné prepúšťanie zamestnancov, či vzdanie sa príspevku na úhradu fixných nákladov. Ak však takáto tvorba cien zapríčiňuje nekvalitu stavieb, ktoré môžu ohrozovať život, čoho sme v poslednom čase taktiež svedkami (smrteľné úrazy na stavbách z dôvodu nedodržiavani a predpisov BOZP, zrútenie stavby z dôvodu použitia

neprimeranej technológie alebo šetrenia materiálom ...) je nutné takúto neakceptovateľnú situáciu riešiť sprísnením sledovania dodržiavania predpísaných noriem a zákonov.

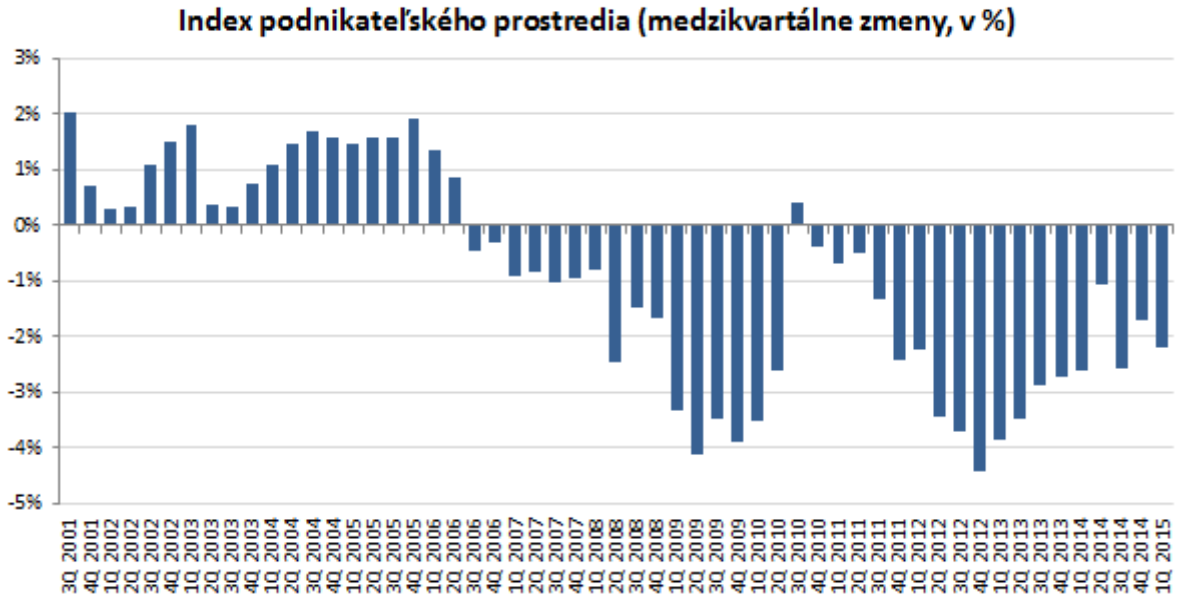
Jedným z riešení, ktoré sa ponúka je využiť potenciál firiem a inovovať. Hoci v čase krízy je tento častokrát finančne náročný proces hneď na začiatku zavrhnutý. Inovácie , a to nie len na stavebnom trhu, sú osvedčeným nástrojom firiem na zvýšenie konkurencieschopnosti. Prax potvrdzuje, že snaha odlíšiť sa od konkurencie a ponúknuť zákazníkom niečo nové prináša očakávané benefity do budúcnosti podniku. Je už len na manažmente akou cestou inovovania sa podnik vydá. V ponuke a následnej reálizácii inovačných riešení rezonuje najmä otázka zabezpečenia prostriedkov na ich financovanie. Vlasný výskum a vývoj výrobkov sú schopné realizovať len veľké spoločnosti, ktoré majú k dispozícii väčší objem pracovného kapitálu. Menšie spoločnosti sa väčšinou uchýlia k následnému kopírovaniu a prispôsobovaniu sa konkurenčným nápadom. Je potrebné uviesť, že inovácie nemusia byť len otázkou peňazí, ktoré odčerpáme z rozpočtu spoločnosti. Osobitný prístup k zákazníkovi, vedieť sa naučiť zákazníka počúvať a nie iba bezhlavo prezentovať čo firma ponúka, zlepšiť kvalitu dodaných zákaziek, budovanie si dobrého mena, či ponúknuť spoluprácu pri zabezpečení financovania stavby, resp. zlepšenia platobných podmienok. Toto je len zopár príkladov, ktoré nemusia vždy znamenať potrebu veľkých zdrojov financií.

Do podnikateľského prostredia by sa vo všetkých oblastiach mala vrátiť dôvera medzi obchodnými partnermi, ktorí za svoje rozhodnutia ručia. Ak sa však nemôžu podnikatelia spoliehať na podpísané zmluvy a v nich stanovené zmluvné podmienky, viac času venujú vymáhaniu svojich práv ako samotnej podnikateľskej činnostosti.

„Vnímanie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku sa v prvom štvrťroku 2015 podľa hodnotení podnikateľov opäť zhoršilo. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia, ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 59,8 bodu, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles o 2,21 percenta. Podnikateľom prekáža predovšetkým nedôsledné uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom a zlá vymožiteľnosť práva. Nespokojnosť ďalej vyjadrili v súvislosti s nízkou efektívnosťou hospodárenia štátu a vadia tiež časté zmeny, slabá kvalita a neprehľadnosť právnych predpisov.

V hodnotení položiek Indexu podnikateľského prostredia (IPP) si za prvý štvrťrok pripísala najväčší prepad položka uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom. Na pokles tejto položky mala podľa vyjadrení podnikateľov veľký podiel prebiehajúca debata o reštrukturalizácii Váhostavu, ktorej cena zostala na pleciach jeho dodávateľov, zatiaľ čo sa na verejnosť dostávali informácie o vlastníckej štruktúre, na pozadí ktorej sa okrem iných subjektov nachádzali aj schránkové firmy v daňových rajoch. Druhou položkou s najväčším poklesom bola vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Efektívnosť hospodárenia štátu a prístup k štátnej pomoci bol treťou najnegatívnejšie hodnotenou položkou indexu v tomto štvrťroku. “ (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015) Situáciu znázorňuje graf 2.

Graf 2
Index podnikateľského prostredia 2001 - 2015



Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska. (2015).
http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/, [accessed, 13.07.2015]
Pozn.: Čím vyšší stĺpec nad nulovou osou, tým vyššia spokojnosť podnikateľov s vývojom podnikateľského prostredia v danom štvrťroku a naopak.

3 Záver

Aktuálna situácia v odvetví stavebníctva si vyžaduje nielen disciplinovanosť podnikateľských subjektov pôsobiacich na danom trhu a ich korektné partnerské správanie, ale celkové zlepšenie podnikateľského prostredia štátu. To vyžaduje najmä zavedenie nového legislatívneho rámca, ktorý by podporil zdravé podnikateľské aktivity, sprísnenú kontrolu dodržiavania legislatívy s následnými sankciami pre tých, ktorí sa správajú nekorektne.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“ v rozsahu 100%. Spoluautorský podiel: Stanislava Deáková 50%, Martin Križan 50%.

Použitá literatúra (References)

ASB. (2015). *Slovenské stavebníctvo pomaly ožíva*. [Construction industry in Slovakia ...] http://www.asb.sk/biznis/stavebne-podnikanie/slovenske-stavebnictvo-pomaly-oziva, [accessed, 13.07.2015]
Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR. (2015). http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=84674 [accessed, 4.10.2015]

Parlamentný kuriér. (2015). www.parlamentykurier.sk/kur2015a2016-13/64.pdf, [accessed, 13.07.2015]

Podnikateľská aliancia Slovenska. (2015). http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/, [accessed, 13.07.2015]

Revue priemyslu. (2015). http://www.revuepriemyslu.sk/stories/clanok/aid/24696/Stavebn%C3%BD_priemysel/Odr%C3%A1%C5%BEaj%C3%BA_sa_u%C5%BE_stavb%C3%A1ri_od_dna?af=Widget, [accessed, 13.07.2015]

Štatistický úrad SR. (2015 a). http://www7.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/6b32d4e1-0158-419d-bf6e ... [accessed, 13.07.2015]

Štatistický úrad SR. (2015 b). http://www.statistics.sk/pls/elisw/dataTab.procDlg, [accessed,13.07.2015]

Komunikácia o CSR aktivitách, jej význam a nástroje
Communication about CSR activities, its significance and tools

Gabriela Dubcová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail:gabriela.dubcova@euba.sk

Katarína Grančičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail:katarina.grancicova@euba.sk

Abstract
Market saturation and limited means of differentiating between individual products lead companies to a constant search for ways to make their brand different and to reinforce its value. Nowadays, one of the means to attract customers and influence their choices is to use the growing public's interest in solutions of ethical, social and ecological problems in the society, i.e. to accept the concept of Corporate Social Responsibility. Within this context, this article not only points out several benefits that a business can gain with the realization of the CSR concept but also emphasizes that one of the most significant prerequisites to achieve them is communication about CSR activities of companies. The final part of this article offers a review of tools that can be used and effective for this purpose.

JEL classification: M 31, M 21
Keywords:*Corporate Social Responsibility, internal communication, external communication*

1 Úvod

Nasýtené trhy a obmedzené možnosti rozlíšenia jednotlivých produktov vedú firmy k neustálemu **hľadaniu možností odlíšenia svojej značky a posilnenia jej hodnoty**. Jednou z možností ako upútať pozornosť zákazníka a ovplyvniť jeho výber, je využitie rastúceho záujmu verejnosti o riešenie etických, sociálnych a ekologických problémov spoločnosti. Možno konštatovať, že v spojitosti s narastaním poznania negatívnych javov, ktoré civilizácia so sebou prináša - znečisťovanie životného prostredia, vytláčanie ohrozených skupín obyvateľstva na okraj spoločnosti, nekalá súťaž, dôraz výlučne len na ziskovosť... - verejnosť stále viac očakáva od firiem dobrovoľné dobročinné aktivity. Z tejto sociálnej tendencie vznikol **koncept Corporate Social Responsibility** (ďalej CSR), ako reakcia na požiadavky trhu a prezieravé firmy tak z realizácie tejto koncepcie môžu získať významnú konkurenčnú výhodu.

2 CSR aj jej benefity

Aj keď názorov na podstatu CSR je viac, v podstate ide o koncept podnikania/stratégiu navrhnutú tak, aby vytvárala obchodnú hodnotu a pozitívnu spoločenskú zmenu a bola súčasťou každodennej obchodnej kultúry a firemných aktivít (McElhaney, K. A. 2008). Jednoducho podnikať tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech široký okruh ľudí – všetky záujmové skupiny, ktorých sa podnik svojou činnosťou dotýka. Okrem už v úvode naznačeného rozširovania a poznania negatívnych civilizačných javov sa za uplynulé roky stretlo aj viacero ďalších dôležitých **faktorov,** ktoré stále viac prispievajú k rozširovaniu problematiky CSR do bežného podnikateľského myslenia (McElhaney, K. A. 2008):

- rozvoj informačných a komunikačných technológií, ktoré poskytujú okamžitý prístup k informáciám,
- rastúca sofistikovanosť mimovládnych organizácií pri sledovaní protiprávneho a neetického konania firiem,
- presúvanie moci a zdrojov z rúk vlády a verejného sektora do súkromného sektora,
- spotrebiteľský tlak,
- tlak zamestnancov, aby ich zamestnávatelia prispievali k lepšej spoločnosti,
- generácia Y – generácia najviac zameraná na obhajovanie verejných záujmov za posledné desaťročia.

Najdôležitejšou hnacou silou však dnes je **nárast nedôvery verejnosti voči biznisu** – t.j. narastajúci rozdiel medzi očakávaniami verejnosti, že firma bude konať v najlepšom záujme spoločnosti a realitou (dosiahnutými výsledkami firiem v oblasti CSR), resp. vnímaním verejnosti, že firma tak skutočne koná.

Rovnako ako sa rôznia názory na podstatu CSR, uvádzajú sa aj rôzne dôvody jej prijatia, teda jej význam. Firma prijatím koncepcie **CSR** má možnosť získavať rad **benefitov**. Yeldar, R. (2012) ako prvý z benefitov uvádza **rast zisku**. Aj keď štúdia, ktorá by priamo a kauzálne spojila CSR s presným nárastom hodnoty zisku neexistuje, spojenie CSR so zvyšovaním ziskov sa v najlepšom prípade ukázalo ako nepriame a korelačné. Yeldar, R. (2012) podľa štúdie DePaul University z roku 1997 v tejto súvislosti uvádza, že spoločnosti, ktoré si jasne stavajú do popredia etické princípy, sú na tom finančne lepšie (na základe ročného predaja/príjmu) než spoločnosti, ktoré tak nerobia. Tiež jedenásť rokov prebiehajúci výskum Harvard University ukazuje, že spoločnosti, v ktorých je zabezpečená rovnováha všetkých zúčastnených strán, vykazujú štyrikrát väčšie tempo rastu a osemkrát väčší rast zamestnanosti v porovnaní s tými, ktoré sú zamerané len na shareholders. Aj aktuálna štúdia spoločnosti Verzion, ktorá sa zaoberá telekomunikáciami, vysielaním a potravinárskej spoločnosti Campbell Soup dokázala, že správne navrhnuté CSR aktivity zvyšujú firmám výnosy až o 20% (BLF, 2015). Podľa zistení projektu ROI, ktorý bol spracovaný americkou výskumnou a poradenskou agentúrou IO Sustainability a Babson College, majú spoločnosti s efektívne implementovanou CSR stratégiou až o 6% vyššiu trhovú hodnotu a ich systematické riziko je oproti konkurentom na trhu eliminované o 4%. Zistené štatistiky tiež svedčí o tom, že viac ako 15-ročná tradícia s kultiváciou CSR stratégií zvyšuje firemnú hodnotu pre akcionárov o 1,28 miliardy dolárov. Zo záverov projektu ROI ďalej vyplýva, že správne navrhnutý program CSR prináša pozitívny vplyv aj na rad ďalších ukazovateľov: nižšie náklady vlastného kapitálu, o 60% vyššiu vernosť zákazníkov, zlepšenie reputácie a imidžu vo výške až o 11% hodnoty celej firmy, zvýšenie produktivity práce o 13%, zníženie fluktuácie zamestnancov o 50% a zvýšenie angažovanosti zamestnancov o 7,5%.(BLF, 2015).

Benefity a teda aj dôvody **prijatia CSR** sú však predovšetkým **nefinančnej** povahy (práve tie až následne generujú uvádzaný rast zisku, či hodnoty podniku) a treba ich hľadať hlavne v týchto oblastiach (Bussard, A. 2005; BLF, 2008):

- väčšia príťažlivosť pre investorov/prístup ku kapitálu – v súčasnosti mnohí investori a investičné fondy pri hodnotení investičných príležitostí kladú dôraz nielen na finančné aspekty, ale vyberajú si firmy na základe kombinácie finančných, sociálnych, enviromentálnych a etických aspektov. Činnosti firiem v rámci CSR sleduje napr. Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index, BitC Corporate Responsibility Index a ďalšie. Tieto indexy berú stále viac do úvahy investori, ktorí chcú získať informácie o úrovni zapojenia firmy v oblasti CSR. Visačka CSR, navyše podporená nezávislým auditom pre nich totiž znamená garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti. Investície do spoločensky zodpovedných firiem sú tak pre investorov menej rizikové a schopné nadpriemerného zhodnotenia, čo v je v období náhlych krachov úspešných podnikov veľmi dôležitá informácia. Yeldar, R. (2012) uvádza štúdie, ktoré dokazujú, že prijatím konceptu CSR získavajú spoločnosti vďaka SRI (spoločensky zodpovednému investovaniu) prístup ku kapitálu, ktorý by inak nezískali. V roku 2001 12% z celkových investícií v USA malo spoločensky zodpovedný charakter, v Európe v roku 2003 zase pôsobilo 313 zelených, sociálnych a etických fondov, ktoré za rok vykázali rast 12%. Podľa Kampová, S. et al. (2004) už v roku 2002 v USA prešiel triedením z hľadiska etických kritérií každý 9 investovaný dolár. Až 2,1 bilióna dolárov uložených v amerických aktívach teda v tomto období podliehalo kritériám etického investovania, v Európe išlo o približne 34 miliárd Eur. V súčasnosti (EurActiv, 2014) sa v tejto súvislosti robia už v rámci EÚ aj určité opatrenia, aby investori, ktorí hľadajú firmy s „dobrou stopou“ v enviromentálnej, sociálnej a administratívnej oblasti to mali ľahšie. Legislatíva tak žiada od tisícok firiem v EÚ (ide približne o 6000 firiem, predovšetkým veľkých firiem nad 500 zamestnancov) zverejňovať informácie týkajúce sa ich spoločenskej zodpovednosti. Východiskom pre toto rozhodnutie bola správa Hermes Equity, ktorá odhalila, že dobre spravované spoločnosti prekonali tie slabšie priemerne o 30 bázických bodov za obdobie rokov 2008-2013. Na margo tohto opatrenia však BDI uviedla, že v posledných období v Nemecku stále rastie počet firiem, ktoré zverejňujú správy o CSR na dobrovoľnej báze. (EurActiv, 2014)

- znižovanie nákladov, zvýšenie efektivity – prístup CSR tiež zvyšuje tlak na efektívne využívanie zdrojov. Väčšina opatrení v tejto oblasti však vyžaduje finančné prostriedky. Na druhej strane tieto opatrenia vedú k inováciám, ktoré časom môžu pomôcť firmám znížiť náklady resp. zvýšiť hospodárnosť. Okrem úspory nákladov, ktorá v tejto súvislosti explicitne podniku vzniká, často aktivity CSR v tejto oblasti vedú aj k zníženiu implicitných nákladov, t.j. nákladov, ktoré súvisia resp. ešte len budú súvisieť s činnosťou podniku, teda nemusí ich zatiaľ pociťovať (napr. náklady na budúce odstraňovanie odpadu, na budúce spory apod.). Proaktívne správanie v tejto oblasti CSR aktivít teda spravidla vedie k zníženiu nákladov a zvýšeniu efektívnosti, aj keď z krátkodobého hľadiska môže znamenať skôr ich nárast. Platnosť tohto tvrdenia je dokumentovaná v praxi množstvom príkladov – napr. spoločnosť KPMG a implementácia ekologickej politiky v piatich oblastiach, ktorá podľa ich meraní viedla k úspore 250 000 libier. (Bussard, A. 2005, Kašparová, K. 2012)

- budovanie reputácie a z nej vychádzajúcej silnej pozície na trhu/rast predaja a vernosť zákazníkov – mnohé trhy sa stávajú stále viac nasýtené a jednotlivé produkty sa od seba stále menej odlišujú. Dôležitú úlohu tak hrajú dodatočné služby, reputácia firmy a dôvera v značku. Podnikanie v súlade s princípmi CSR takú konkurenčnú výhodu ponúka a tým prispieva k zvyšovaniu hodnoty značky, podielov na trhu a lojality zákazníkov. Tieto nehmotné aktíva sú preto pre firmu rovnako dôležité ako hmotné. CSR dokáže pomôcť odlíšiť značku a upútať pozornosť zákazníkov predovšetkým v takých oblastiach, kde je takýchto možností stále menej (spotrebiteľské produkty, bankové a finančné služby). Výskumy v tejto súvislosti

dokazujú, že určité skupiny zákazníkov sú ochotné míňať viac, byť lojálni a uprednostňovať značky, ktoré podporujú verejné záujmy alebo pomáhať riešiť problémy, na ktorých im záleží. Zákazníci stále viac požadujú nielen dobré a bezpečné produkty, ale súčasne ich zaujíma, že boli tiež vyrobené spôsobom zodpovedným k spoločnosti a životnému prostrediu. Výsledky štúdie CSR Europe/MORI z roku 2007 (Yeldar, R., 2012) uvádzajú, že až 70% európskych zákazníkov pokladá pri svojom nákupe spoločensky zodpovedný prístup firmy za dôležitý a jeden z piatich by bol ochotný zaplatiť viac za produkt vyrobený v rámci zodpovedného podnikania. Podľa prieskumu Eurobarometer (BLF, 2013) je až 77% Európanov ochotných nakupovať ekovýrobky, len 55% sa však cíti byť dostatočne informovaných. Z tohto prieskumu dokonca vyplýva, že až 86% Slovákov by bolo ochotných zaplatiť viac za ekologickejšie produkty. Problém však vidia v tom, že nemajú k dispozícii dostatočné informácie a tvrdeniam výrobcov o ekologickej neškodnosti nedôverujú.

- väčšia transparentnosť a dôveryhodnosť firmy/zlepšenie imidžu – koncept CSR vníma firmu ako spoločenstvo pozostávajúce zo stakeholders, teda všetkých tých subjektov, ktoré svojou činnosťou ovplyvňuje. Pokiaľ so všetkými stakeholders vedie otvorený dialóg, zlepšuje tým vzájomné vzťahy, buduje dôveru, pozitívne vnímanie firmy a tým aj pozíciu na trhu. Koncept CSR tak poukazuje na to, že maximalizácia zisku nestačí, oplatí sa mať dobré vzťahy so všetkými subjektmi, oplatí sa investovať do vzťahov s komunitou, zamestnancami, obchodnými partnermi, či akcionármi. K výskumom, ktoré potvrdzujú, že aktivity v oblasti CSR vedú k zlepšeniu imidžu možno uviesť výskum Market & Opinion Research International vo GB, ktorý ukázal, že zavedením dlhodobých spoločensky zodpovedných postupov pomáha podnikom zlepšovať brand identity a stať sa viac konkurencieschopnými. (Kašparová, K., 2012)

- príležitosť pre inovácie a zlepšovanie kvality produktov – koncept CSR môže viesť firmy k znižovaniu dopadov výroby na životné prostredie, k zvyšovaniu účasti zamestnancov na riadení, čo môže stimulovať ich kreatívne myslenie, to vedie k efektívnejším postupom riadenia a práce, k vývoju nových produktov, k zvýšeniu produktivity, zníženiu nepodarkovosti a celkovo k zvyšovaniu kvality produktov a tým prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

- lepší manažment ľudských zdrojov – aplikácia CSR znamená aj väčšiu zodpovednosť voči zamestnancom. Dochádza k zlepšovaniu pracovných podmienok, k spravodlivému odmeňovaniu, súladu pracovného a súkromného života, zamedzeniu diskriminácie a pod. To pozitívnym spôsobom ovplyvňuje produktivitu práce, lojalitu, spokojnosť a dôveru zamestnancov a znižuje fluktuáciu. Spokojní zamestnanci pozitívne prezentujú svoju firmu a tá sa tak stáva atraktívna aj pre potenciálnych zamestnancov. CSR tak predstavuje dobrú stratégiu pre získavanie a udržiavanie špičkových zamestnancov. Ľudia chcú pracovať pre takú firmu, ktorej hodnoty sú v súlade s ich hodnotami a s tým čomu veria. V takom prípade zamestnancom potom nezáleží len na postupe a plate. To podporujú aj výsledky prieskumu Cherenson Group, ktoré uvádzajú, že až 78% zamestnancov dá prednosť práci vo firme, ktorá je etická a má dobrú povesť, pred vyšším platom.(Yeldar, R., 2012, Kašparová, K., 2012)

- lepšie riadenie rizík – zodpovedný prístup prejavujúci sa vo všetkých oblastiach - v riadení ľudských zdrojov, v kontrole kvality produktov, legislatívy, štandardov... môže firmu ochrániť pred nákladným súdnymi spormi a z toho vyplývajúceho poškodenia značky. CSR tiež môže predstavovať zmiernenie snahy vlády regulovať trh a firmy, resp. v prípade nehody môže očakávať priaznivejšie konanie, pokiaľ sa v dobe, ktorá nehode predchádzala prejavovala ako transparentná a spoločensky zodpovedná. V súvislosti s týmto aspektom možno uviesť, že „Firmy ako Enron, Andersen a WorldCom neumreli na súde. Zomreli, pretože verejnosť bola rozhorčená. CSR je preto jednou z ciest, ako možno toto riziko efektívne riadiť.“ (Kampová, S. et al., 2004)

Pre firmy je teda prijatie konceptu CSR prejavom dobrého obchodného zmýšľania. Tie, ktoré ho neprijali prichádzajú o obchodné možnosti, konkurenčnú výhodu a lepšie možnosti riadenia, zbavujú sa svojho vplyvu na spoločnosť, životné prostredie a tiež na svoje ekonomické záujmy.

3 Prečo komunikovať o CSR

Tak ako je dôležité zodpovedne podnikať, je rovnako dôležité o týchto aktivitách komunikovať. Veď jednou z motivácií aktivít firiem v oblasti CSR je zlepšenie povedomia a reputácie značky a to firma docieli jedine spôsobom, že dá o svojich aktivitách vedieť. Komunikovanie o aktivitách CSR firmy je teda v prvom rade **predpokladom dosiahnutia očakávaných efektov.** Mnohé firmy sa o vlastnej forme zodpovedného podnikania zdráhajú hovoriť. Pritom veľa firiem robí čoraz viac pre skvalitnenie napr. vzdelávania, zdravotnej starostlivosti a ochrane životného prostredia. Priemerný spotrebiteľ, zamestnanec, vláda ani dodávateľ však v takom prípade netušia, či firma v oblasti CSR vôbec niečo robí a preto pri rozhodovaní aký produkt kúpiť, kde pracovať alebo investovať, neberú úsilie danej firmy v oblasti CSR do úvahy. Jedným z dôvodov prečo niektoré firmy od komunikovania CSR aktivít zámerne ustupujú, je obava z označenia, že tieto aktivity robia len zo zištných dôvodov, pre imidž, z ktorého ťažia len zisk, že ide len o marketingový ťah. Takto odsúdiť komunikáciu o CSR by však bolo veľmi jednoduché. Pritom si nemyslíme, že je nutné zaoberať sa tým prečo sa firma angažuje v oblasti CSR (čo ju pôvodne viedlo k CSR), pretože ani defenzívna či zištná motivácia by v konečnom dôsledku nemala ubrať z výsledného pozitívneho napr. enviromentálneho alebo spoločenského prínosu. A pokiaľ firma investuje čas a peniaze do CSR aktivít, je opodstatnené, že by mala primerane investovať aj do komunikácie o týchto aktivitách. Za jeden z vážnych dôvodov prečo by mala firma o svojich aktivitách CSR dostatočne komunikovať McElhaney, K. A. (2008) uvádza tiež zväčšujúci sa **rozdiel medzi očakávaniami verejnosti** a realitou, **výsledkami firiem v oblasti CSR resp. ich vnímaním**. Aby firmy preklenuli tento nesúlad je potrebné, aby neustále pracovali na začleňovaní podstaty, iniciatív a výsledkov v oblasti CSR do svojej internej a externej komunikácie. Okrem toho komunikáciou o CSR, či už priamo zo strany firmy, médií alebo na tento účel vzniknutých mimovládnych organizácií/združení sa **rozširuje všeobecné povedomie** o tejto problematike, ktoré je, aj keď rastie, zatiaľ menej uspokojivé. Napr. na Slovensku z prieskumu iniciovaného platformou Business Leaders Forum v roku 2013 (BLF, 2013) vyplynulo, že takmer jedna pätina respondentov nemá žiadnu predstavu o tom, čo pojem zodpovedné podnikanie firiem znamená. Pozitívne ale je, že tento podiel oproti roku 2011 klesol o 13%. Zároveň klesá aj podiel tých, ktorých informácie týkajúce sa zodpovedného podnikania nezaujímajú (26%). Komunikovanie o CSR je tiež spôsob ako pozdvihnúť/**zlepšiť úroveň celkového podnikateľského prostredia**. Vďaka dobrým príkladom sa nepriamo vyvíja tlak, motivujú sa aj ostatné podnikateľské subjekty, aby prehodnotili svoje postoje, aby robili niečo v prospech spoločnosti. Zároveň ak médiá komunikujú o aktivitách firiem v oblasti CSR, dávajú tiež informáciu, o tom **kde existujú problémy**, kde je potrebné niečo robiť. Čo všetko teda firma komunikáciou o svojich CSR aktivitách získa (BLF, 2015):

- zvýšenie informovanosti o firme a vylepšenie firemného imidžu,
- zlepšenie dohľadu nad CSR aktivitami firmy – možnosť zhodnotiť svoji CSR stratégiu a prípadne nájsť slabé miesta,
- posilnenie vzťahov so stakeholders – lepšia informovanosť a možnosť zapojiť sa do rozhodovania,
- zvýšení povedomia zamestnancov o CSR – pozitívne referencie o firme,

- podpora partnerstva medzi firmami, štátnymi inštitúciami a neziskovými organizáciami,
- možnosť konfrontovať verejne deklarované záväzky podniku v oblasti CSR s realitou.

Tieto benefity budú o to výraznejšie, čím viac sa firma postará o prezentáciu svojich výsledkov. Spojenie CSR aktivít a ich komunikácie potom vyústi v synergickú spoluprácu. K tomu je potrebná prepracovaná stratégia firemnej komunikácie o CSR – ako nevyhnutná súčasť procesu formulovania a implementácie CSR stratégie (Kašparová, K., Kunz,V.,2013), ktorá obsiahne všetkých stakeholders a prispôsobí ich požiadavkám obsah komunikovaných správ aj použité komunikačné prostriedky.

4 Ako komunikovať o CSR - nástroje a prostriedky

Spôsobov ako komunikovať o CSR a aké nástroje pri tom používať, je veľké množstvo. Firma by si mala pritom najprv segmentovať svojich stakeholders a následne týmto segmentom komunikáciu prispôsobiť. Preto nie vždy stačí vytvoriť len jednu výročnú správu obsahujúcu časť o CSR aktivitách, ale rôznym stakeholders ponúknuť také informácie a takými prostriedkami, aby ich „zasiahli“ a pochopili pritom, čo im chce firma povedať. Aby komunikácia bola čo najefektívnejšia, mala by byť teda mixom rôznych foriem ku všetkým stakeholders „namiešaným“ v tom správnom pomere. Pri voľbe komunikačných nástrojov si treba uvedomiť ale aj to, že niektoré komunikačné nástroje môžu osloviť a pôsobiť súčasne na viac záujmových skupín. Komunikácia o CSR by sa zároveň nemala realizovať len ako jednostranná/jednosmerná, smerujúca od firmy k svojím stakeholders, ale mala by sa realizovať tak, aby ponúkala možnosť dialógu, len tak bude efektívna a vytvorí zároveň predpoklad aj pre efektívne CSR. Obojstranná komunikácia umožní zistiť, čo okolie od firmy očakáva a ako môže vylepšiť vzájomné vzťahy. Obe strany sa v tomto prípade snažia vysvetliť svoje stanoviská a porozumieť postoju druhej strany. Aj to treba zohľadniť pri voľbe nástrojov a prostriedkov komunikácie o CSR. Informovanie o aktivitách CSR by sa teda vždy malo uskutočňovať primeranou formou a prezentáciou len toho, čo skutočne firma robí.

Asi najväčší výpočet nástrojov komunikácie o firemných aktivitách v oblasti CSR uvádza Partridge, K. et al. (2005), pričom mnohé z nich nie sú ani finančne ani časovo príliš náročné. Ako základné delenie týchto komunikačných nástrojov pritom možno použiť členenie na internú a externú komunikáciu. Interná komunikácia predstavuje komunikáciu so zamestnancami a externá potom s ostatnými stakeholders.

Externá komunikácia – Aj keď koncept CSR zohľadňuje požiadavky všetkých záujmových skupín, ktoré podnik svojou činnosťou ovplyvňuje, pre spoločensky zodpovednú firmu ale spravidla stále na prvom mieste zostáva profit a preto **zákazníci** sú jej kľúčovou záujmovou skupinou, ktorá prináša firme zisk. Preto by mali v prvom rade zákazníci vedieť a byť si vedomí, že spotrebovávajú produkty spoločensky zodpovednej firmy. Vo vzťahu k zákazníkovi sa ponúka veľké množstvo nástrojov, ako komunikovať aj samotné aktivity firmy v oblasti CSR. Každá informácia sprostredkovaná cez marketingovú komunikáciu môže byť totiž doplnená aj o informácie upozorňujúce na spoločensky zodpovedné správanie firmy. Zásadnú úlohu tu však zohrávajú samotné PR aktivity, ktorých primárnou úlohou je starať sa o pozitívne vnímanie firmy. Ak je firma aktívna v oblasti CSR, je úlohou práve PR len správnym spôsobom sprostredkovávať informácie o tom, kde sa firma skutočne angažuje. Keďže PR svojim rozsahom pôsobí nie len na zákazníkov, ale na verejnosť ako takú, môže slúžiť ako prostriedok komunikácie o CSR aktivitách ku všetkým externým stakeholders. Za najdôležitejší prostriedok externej komunikácie sa spravidla považuje: **CSR report**

(Kašparová, K., Kunz,V.,2013). Pokiaľ firma vynakladá úsilie na zlepšovanie blaha všetkých zainteresovaných strán, je vhodné napísať a distribuovať o tom samostatne napísanú správu (prípadne ako samostatnú časť výročnej správy). Správa by v takom prípade mala reflektovať zodpovedné aktivity vo všetkých oblastiach CSR a poskytnúť detailný prehľad o svojom výkone v tejto oblasti. Je ideálne správu dať aj do elektronickej podoby a poskytnúť ju tak k dispozícii prakticky všetkým záujmovým skupinám na firemných webových stránkach; **CSR sekcia webových stránok** - webové stránky firmy predstavujú v komunikácii CSR jeden z najvýznamnejší komunikačných nástrojov. Prezentácia informácií touto formou jej prináša rad výhod – nízke náklady, dostupnosť informácií, aktuálnosť, multimediálne prostredie, navigáciu, úložisko dokumentov, dialóg, interaktívne prostredie a tiež enviromentálny dopad. Samotné spracovanie informácií o CSR na webových stránkach môže byť pritom rôzne, napr. vo forme odkazu na naskenovanú CSR správu, pôvodne v tlačenej podobe, alebo verzia CSR správy prispôsobená tomuto nástroju (zahŕňajúca odkazy, videá, interaktívne možnosti). Dôležitou otázkou je aj umiestnenie informácií o CSR. Najčastejšie bývajú tieto informácie umiestnené v odkaze venovanom základným informáciám o firme, prípadne v samostatnej sekcii. Informácie by mal byť pravidelne aktualizované, pričom správy/informácie z minulých období by mali byť rovnako k dispozícii, aby bolo možné sledovať aj vývoj pôsobenia firmy v tejto oblasti. Pre možnosť spätnej väzby resp. dialógu a zapojenia stakeholders môžu byť zriadené tiež diskusné fórum, či blog. Webové stránky tak predstavujú obrovskou výhodu vo funkciách, ktoré pre potreby komunikácie o CSR firmám ponúkajú. K ďalším komunikačným nástrojom zameraným prevažne na komunikáciu s externými záujmovými skupinami možno uviesť: **štandardy a normy** – (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS a pod.) Dodržovanie noriem vzťahujúcich sa k spoločenskej zodpovednosti a ich zverejnenie či už v samotnom sídle firmy či na webe je prirodzenou cestou komunikácie o CSR; **produktové označenia** – „Bio“, „Fair Trade“, „FSC“ apod. Boli zavedené pre lepšiu orientáciu zákazníka v záplave produktov a zároveň sú pre zákazníka signálom, že firma vyrába a predáva spoločensky zodpovedné produkty. Výhoda produktového označenia oproti normám a štandardom je v tom, že je umiestnené priamo na produkte a zákazník sa s ním dostane do kontaktu pri každom nákupe produktu; **etický kódex** – je nástroj zabezpečujúci, aby každodenné aktivity firmy a všetkých jej zamestnancov zodpovedali určitým zásadám - súboru konkrétnych pravidiel, ktoré vychádzajú z hodnôt a princípov firmy a vymedzujú štandard profesionálneho správania sa. Firma sa svojim prihlásením k etickému kódexu zaväzuje k dodržiavaniu konkrétnych pravidiel a postupov. Aj keď samotné dodržiavanie etického kódexu ešte nerobí firmu spoločensky zodpovednou, ale jeho prijatie predstavuje v očiach verejnosti signál, že firma má záujem dodržiavať etické štandardy a tým komunikuje zložku konceptu CSR; **aktívna komunikácia/vzťahy s médiami** – média patria k jedným z najefektívnejších spôsobov ako komunikovať správu čo najširšej verejnosti. (Horáková, I. et al., 2008). Média sú navyše spolutvorcami verejnej mienky. V rámci komunikácie o CSR aktivitách firmy sa v oblasti styku s médiami uplatňujú predovšetkým PR manažéri. Informácie predkladané nezávislým novinárom majú na rozdiel od platenej inzercie veľkú výhodu v tom, že sa považujú za oveľa objektívnejšie a dôveryhodnejšie. Preto redakčné správy v dôveryhodnom médiu, ktoré sa vyjadruje o CSR aktivitách firmy majú veľkú hodnotu. Pri komunikácii s médiami sa tiež prejavuje fakt, že firma môže kontrolovať len proces a nie výsledok komunikácie. Preto musí firma prispôsobovať materiály potrebám a záujmom médií. Pre efektívnu komunikáciu s médiami je tak dôležité mať kvalitný prehľad o médiách, ktoré sú pre firmu dôležité (vrátane kontaktov na novinárov, a tiež poznať oblasti, ktoré pokrývajú. K základným prostriedkom komunikácie s médiami na tento účel patria **tlačové správy a konferencie, autorské články, rozhovory, stretnutia s novinármi, audio a video materiály pre rozhlas a TV a tiež už spomínané web stránky.** Veľký význam v rámci komunikácie o CSR majú tiež: **ocenenia**

získané v súvislosti s realizáciou konceptu CSR – firma môže tiež získavať benefity aj zo získania rôznych ocenení zohľadňujúcich aktivity a výsledky v oblasti CSR; **prípadové štúdie**, resp. prezentácia firmy ako dobrého príkladu pôsobenia v oblasti CSR napr. v databáze mimovládnych organizácií a združení zameraných na CSR napr. v SR združenie BLF, Nadácia Pontis, o.z. PANET a pod. Výhody tohto nástroja spočívajú hlavne v tom, že ide o veľmi lacné, dôveryhodné a veľmi účinné riešenie; **zdieľaný marketing** – použitie marketingových aktivít k spoločnej propagácii firmy a neziskovej organizácie, t.j. k propagácii určitého produktu sa spojí ziskový aj charitatívny subjekt. Nakoniec možno spomenúť aj **organizovanie akcií pre verejnosť** – napr. Deň otvorených dverí, prípadne tiež **oznámenia v médiách prostredníctvom platenej inzercie.**

Rovnako dôležitá, ak nie dôležitejšia je **interná komunikácia** o aktivitách CSR, ktorá sa realizuje v zásade vo väzbe na záujmovú skupinu zamestnancov. Jej cieľom je, aby rozumeli prostrediu, v ktorom pracujú, poznali nielen aktivity CSR, ktoré firma realizuje, ale aj ich dopady, prípadne ich motivovať, aby sa do týchto aktivít aj aktívne zapájali. Benefity, ktoré to prináša boli uvedené už v časti 2. V tejto oblasti možno využiť tiež viacero komunikačných prostriedkov (vždy podľa potreby a možností firmy). Klasickými prostriedkami sú predovšetkým: **nástenky**, **plagáty**, **pútače** umiestnené kdekoľvek, kde (kancelárie, zasadacie miestnosti, chodby...) sa zamestnanci stretávajú/zhromažďujú. Prostredníctvom nich môžu byť zamestnancom každodenne pripomínané hodnoty spoločnosti a tiež informácie, prípadne výstupy z jednotlivých aktivít; **stretnutia manažmentu so zamestnancami** predstavujú spôsob nielen ako zamestnancom priamo vysvetliť snaženie a výsledky firmy v oblasti CSR, ale aj ako spôsob získať spätnú väzbu od zamestnancov; **školenia**, ktoré umožnia zamestnancom oboznámiť sa a lepšie porozumieť konceptu CSR, aby napr. dokázali v prípade potreby zaujať stanovisko resp. odpovedať na otázky o aktivitách CSR firmy zo strany nových zamestnancov, novinárov prípadne kohokoľvek zo svojho okolia; **publikácie, brožúry o CSR**, ako prostriedky nahrádzajúce či doplňujúce školenia v rámci vzdelávania zamestnancov v tejto oblasti; **výročné správy, interné časopisy**, ktoré môžu obsahovať sekciu venovanú spoločenskej zodpovednosti firmy; **e-maily**, prostredníctvom, ktorý môže firma informovať o pripravovaných aktivitách v oblasti CSR, o možnosti zapojenia sa, o výsledkoch, prípadne získavať spätnú väzbu; **intranet** ako webová stránka s kontrolovaným prístupom pre firemné využitie je klasickým prostriedkom na zverejňovanie a šírenie informácií a správ o CSR aktivitách, či získavaní spätnej väzby**.** K menej obvyklým, ale o to zaujímavejším a stále viac sa rozširujúcimi patria**: prostriedky/programy priameho zapojenia zamestnancov do aktivít CSR –** napr. schránky na pripomienky a návrhy. V súčasnosti sa stále viac rozvíja tzv. firemné dobrovoľníctvo, keď má zamestnanec možnosť aj v pracovnej dobe (jeden deň v roku) venovať sa dobrovoľnej práci pre neziskový subjekt, či už ide o manuálnu prácu alebo odovzdávanie odborných znalostí. Napr. spoločnosť Accenture z politiky CSR profituje, tým že v rámci programu pre zamestnancov, títo za polovičný plat odchádzajú na niekoľko mesiacov do rozvojových krajín a robia poradenstvo za veľmi nízke ceny. Nadobúdajú pri tom také zručnosti, ktoré by pri práci vo svojej kancelárii nedosiahli a to je pre firmu veľmi cenné (Kampová, S. et al., 2004); **prijímacie konanie zamestnancov,** ktoré umožňuje tiež poskytovať informácie o CSR prístupe firmy uchádzačom o pracovné miesto.

5 Záver

Benefity CSR teda treba hľadať v oblasti pozitívneho imidžu, posilňovania hodnoty značky, ľudských zdrojov a úspory prevádzkových nákladov. Aby však firmy pocítili očakávané efekty, musia svoje aktivity v oblasti CSR komunikovať smerom ku všetkým

 ISBN 978-80-225-4280-7

záujmovým skupinám a prispôsobovať im na mieru tak obsah komunikovaných správ ako aj použité nástroje. V dôsledku toho komunikácia o CSR zahŕňa mix takmer všetkých nástrojov externej aj internej komunikácie. Veľký dôraz treba pritom klásť predovšetkým na komunikáciu a vzťahy s médiami. A pokiaľ sa táto komunikácia realizuje ako integrovaná, informácie sa môžu dostať a osloviť aj iné záujmové skupiny, než len tie, na ktoré bola primárne zameraná, t.j. umožňuje dosahovať synergické efekty. Ako uvádza Propper, S. et al. (2007) firmy by preto mali k akejkoľvek zmienke o svojich aktivitách v oblasti CSR prostredníctvom akéhokoľvek prostriedku pristupovať ako produktu, ktorý je potrebné predať, aby prežil.

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)

Business Leaders Forum. (2008). *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Co může CSR přinést*. http://www.csr-online.cz/page.aspx?prinosy, [accessed 2.4. 2008].

Business Leaders Forum. (2015). *Co je CSR - 14 otázek a odpovědí o CSR.* http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/, [accessed 10.12.2015].

Business Leaders Fórum.(2013). *„Tretina Slovákov už bojkotovala nezodpovedné firmy, vyplýva z prieskumu“*. (30.5.2013), http://www.blf.sk/clanok/tretina-slovakov-uz-bojkotovala-nezodpovedne-firmy-vyplyva-z-prieskumu/647, [accessed 10.12.2015].

Business Leaders Fórum.(2013). *Slováci sú ochotní priplatiť si za ekovýrobky.* (1.9.2013) http://www.blf.sk/clanok/slovaci-su-ochotni-priplatit-si-za-ekovyrobky/43,[accessed 10.12.2015].

Business Leaders Fórum. (2015). *Zodpovedné podnikanie generuje firmám vysnívané výnosy* (4.12.2015), http://www.blf.sk/clanok/zodpovedne-podnikanie-generuje-firmam-vysnivane-vynosy/1719, [accessed 10.12.2015].

Bussard, A., et al. (2005). *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf, http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf, [accessed 20.12. 2015].

EurActiv. (2014). *Investori nájdu spoločensky zodpovedné firmy ľahšie*. 22.4.2014 http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/investori-najdu-spolocensky-zodpovedne-firmy-lahsie-022326, [accessed 20.10. 2015].

Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

Kampová, S. et al. (2004). *Vstupenka na bohatšie akciové trhy.* 3.6.2004, In TREND.sk, http://www.etrend.sk/podnikanie/vstupenka-na-bohatsie-akciove-trhy.html, [accessed 21.11. 2015].

Kampová, S. et al. (2004). *Len charitou si firma sociálnu zodpovednosť nekúpi*. 3.6.2004 In TREND.sk, http://www.etrend.sk/podnikanie/len-charitou-si-firma-socialnu-zodpovednost-nekupi.html, [accessed 21.11. 2015].

Kašparová, K. (2012). *Identifikované výhody zapojení se do aktivit spoločensky odpovědného chování.* http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyhody_CSR.pdf, [accessed 10.12. 2015].

Kašparová, K., Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke spoločenské odpovědnosti firem a CSR reportování,* Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

McElhaney, K. A. (2008). *Dobrý biznis, Strategická príručka ako zladiť program spoločenskej zodpovednosti so značkou,* Bratislava: Eastone Books, 2011, 200 s., ISBN 978-80-8109-193-3.

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement*. Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005. www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf, [accessed 15.4.2015].

Propper, S., et al. (2007). *Corporate responsibility communications in Context*. Ilustrated by Michéle Noach. 1st edition. London, New York: Context Group Ltd., 2007. 29 s. Social, enviromental context.

Yeldar, R., (2012) *10 hlavných přínosu přijetí spoločenské odpovědnosti firiem Business case.* www.csrnetwork, http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/Radley_Yeldar_10_hlavních_prisnosu_CSR.pdf, [accessed 10.12. 2015].

Začlenenie controllingu v organizačnej štruktúre podniku
Controlling incorporation in the company´s organizational structure

Gabriela Dubcová, Jana Hlaváčiková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk, jana.hlavacikova@euba.sk

Abstract
In the introduction of the article, we define company controlling, its role and significance. We characterize interrelationship of controlling and company management. We further describe the solution to the organizational configuration of controlling department within company´s organizational structure. In addition to traditional structures, there are unconventional structures distinguished by flexible elements and include in particular: matrix organizational structure, project organizational structure, network organizational structure and also network structure composed of amoebas.

JEL classification: M40
Keywords: *controlling, organizational, structure*

Úvod

Poslaním controllingu je prispievať k správnemu riadeniu podniku, t.j. poskytnúť manažmentu potrebné informácie, ich neustále získavania a vyhodnocovanie. Controlling v podniku má zabezpečiť vysokokvalifikované poradenstvo pre manažment. Nevyhnutnosť zavedenia controllingu, v rámci štruktúry podniku, vychádza na jednej strane z vnútorných potrieb podniku. Na druhej strane je zavedenie controllingu vyvolané okolím podniku – rastúca dynamika okolia a z potreby vonkajšej harmonizácie s ním.

1. Vzťah controllingu a manažmentu

V odbornej literatúre nájdeme niekoľko definícií controllingu, pričom pri ich formulovaní sa uplatňujú rôzne hľadiská, napr. inštitucionálne, funkčné, koncepčné, ale aj personálne. Z inštitucionálneho hľadiska predstavuje organizačný útvar, ktorý vykonáva s príslušnými kompetenciami úlohy controllingu. Z hľadiska funkčného ho môžeme charakterizovať ako filozofiu podnikového manažmentu, ako zdroj informácií či koordinátora, ktorý zabezpečuje celopodnikovú koordináciu procesov plánovania, organizovania a kontroly.

Eschenbach (2000) definuje controlling nasledovne: „Pri controllingu ide o jedinú koncepciu poskytujúcu celkovú pomoc riadenia (filozofia manažmentu, funkcia podporujúca riadenia a nástroje/systémy ako i inštitucionálne nositele).“ Foltínová et al. (2011) uvádza „controlling je charakterizovaný ako systém, ktorého zmyslom je skvalitnenie riadenia podniku na základe objektívnej evidencie a hodnotenia všetkých ekonomických udalostí v podniku“. Výstižné tvrdenie nájdeme u Tótha (2013): „controlling patrí medzi moderné nástroje riadenia organizácií“.

Je potrebné zdôrazniť, že controllingové informácie nie sú iba podkladom pre rozhodovanie riadiacich pracovníkov, ale sú i dôležitým nástrojom komunikácie a ovplyvňovania správania vnútropodnikových štruktúr (Fibírová et al., 2015). Deáková

(2013) konštatuje, že popri analýze a audite je controlling považovaný i za jeden z nástrojov podnikovej diagnostiky.

Úlohy, ktoré má controlling v podniku plniť sa môžu zabezpečiť vytvorením samostatného útvaru controllingu, alebo tieto úlohy vykonáva iný útvar, napr. finančné oddelenie alebo útvar účtovníctva. Podnik tiež môže využiť služby externého controllera. Správne organizačné zaradenie controllingu ovplyvňuje jeho efektívne fungovanie. Útvar controllingu je vždy vybavení súborom kompetencií, ktoré sú orientované tak dovnútra ako aj smerom von (Freiberg, 1996). Kompetencie orientované dovnútra útvaru controllingu sú najmä tie, ktoré sa týkajú vedenia útvaru a patria sem kompetencie: rozhodovacie, prikazovacie, dispozičné a pod. Kompetencie orientované smerom von sú problematickejšie. Freiberg (1996) uvádza, že aby controllingový útvar plnil svoje funkcie, je potrebné ho vybaviť nasledujúcimi kompetenciami:

a) integračné kompetencie – controllingový útvar by mal mať oprávnenie k regulovaniu vnútropodnikových vzťahov a k účasti na tvorbe cieľov,
b) koordinačné kompetencie – právomoc zaviesť a koordinovať opatrenia na dosiahnutie podnikových cieľov, zahŕňajú aj právo spolurozhodovať o vecných a finančných zdrojoch,
c) informačné kompetencie – právo na informácie a právo určovať ich formu a obsah,
d) poradenská kompetencia – poradenstvo pri aplikácii nástrojov, metód a techník controllingu a pri tvorbe plánovacieho a kontrolného procesu.

Pre výkon práce controllera sa vyžaduje, aby spĺňal isté odborné a osobnostné požiadavky, praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti. Tieto požiadavky môžeme identifikovať ako tzv. intelektuálny kapitál (Matušovič, 2015). Medzinárodná asociácia pre controlling (IGC) uvádza nasledujúcu charakteristiku osobnosti controllera: controller formuje a rozvíja proces manažérskych cieľov, plánovania a ekonomického riadenia a preberá tak spoluzodpovednosť za dosiahnutie týchto cieľov. Súčasne prispieva k rastu hospodárnosti, zabezpečuje transparentnosť stratégie, hospodárskeho výsledku a finančnej situácie. Controlleri koordinujú čiastkové ciele a plány a pripravujú podklady pre rozhodovanie orientované na budúcnosť tak, aby sa dosahovali stanovené ciele. Ich úlohou je tiež stanovovať a rozvíjať systém controllingu podniku. Podľa Vollmutha (2004) má controller spolupracovať na: voľbe nových výrobkov, vyradení výrobkov, rozhodnutí o vlastnej výrobe alebo nákupe, prehodnocovaní investícií s použitím prepočtov, návratnosti investícií, na analýze bilancie a jej kritickom vyhodnotení, zostavovaní prehľadu o silných a slabých stránkach podniku, analýze konkurencie, analýze potenciálu, portfóliovej analýze, ABC analýze.

2. Organizačné zaradenie controllingu v podniku

Analyzované všeobecné funkcie controllingu vo svojej priamej aplikácii sú závislé od systému implementácie podnikovej stratégie, nakoľko táto determinuje všetky podmienky a procesy implementácie a realizácie stratégie vrátane controllingu ako centrálneho nástroja riadenia podniku.

Tvorbu organizačnej štruktúry podniku ovplyvňujú viaceré faktory, ktorými sú veľkosť podniku, odvetvie podnikania, používaný štýl riadenia a pod. Organizačná štruktúra zahŕňa nie len zloženie a vzájomné vzťahy útvarov a pracovísk, tiež stanovuje ich špecializáciu a úlohy, právomoci a zodpovednosť, ako aj podriadenosť po vertikále i horizontále.

Rozhodnutie podniku o vhodnej forme je ovplyvnené viacerými faktormi, ku ktorým Eschenbach (2004) zaraďuje najmä:

a) veľkosť podniku – vytvorenie samostatného útvaru najmä vo veľkých podnikoch,

b) potreba inovácie – s rastúcim počtom nevyriešených problémov rastie význam jeho organizačného zaradenia,
c) komplexnosť problémov – čím väčšie a komplexnejšie problémy, tým väčší význam controllingu,
d) súčasný stav vývoja controllingu v podniku – čím je rozvinutejšia koncepcia controllingu, podnik sa rozhodne skôr pre vytvorenie samostatného controllingového útvaru,
e) stav informačných technológií v podniku,
f) strategická pozícia podniku – význam controllingu rastie, ak sa podnik snaží o dosiahnutie prvenstva v oblasti nákladov, alebo vedúce postavenie v použitej technológii,
g) tradícia controllingu v podniku – ako sa chápe postavenie controlling v podniku.

Ako ďalší faktor (h) môžeme doplniť, podľa nášho názoru, mieru centralizácie, ktorá pri implementácii stratégie je veľmi dôležitá z hľadiska jej realizácie a udržateľnosti čo formuje aj existujúcu funkčnú štruktúru útvaru controlling. To znamená, čím je miera centralizácie vyššia, tým sú útvary controllingu oslabenejšie a majú **signifikantné atribúty operatívneho controllingu**.

Vytváranie controllingu (pozície controllera) môže byť sprevádzané problémami, najmä zo strany podnikového vedenia – obava zo straty moci, obava finančného oddelenia a účtovníctva z „konkurencie“, obava z kontrol vo viacerých oddeleniach. Rozhodnutie o zaradení controllingového útvaru do organizačnej štruktúry závisí od niekoľkých faktorov, ktoré môžeme rozdeliť na:

- interné, ku ktorým patrí veľkosť podniku, používané zásady riadenia a pod.,
- externé, ako sú celková hospodárska situácia, trh práce a kapitálu a iné,
- personálne – najmä úroveň vzdelania, odborné skúsenosti a pod.

Praktické riešenie organizačného usporiadania controllingového útvaru má v rôznych podmienkach rôzne formy. Z uvedeného vyplýva, že útvar controllingu podľa rozhodovacej právomoci a zodpovednosti môže byť začlenení v rámci štábnej organizačnej štruktúry, líniovej organizačnej štruktúry, príp. ich kombináciou alebo ako maticová organizačná štruktúra, projektová organizačná štruktúra a sieťová organizačná štruktúra. Každý typ organizačnej a riadiacej štruktúry má svoje výhody a nevýhody.

Vybrané aplikované štruktúry organizácie controllingu podľa našich zistení z podnikovej praxe na Slovensku uvádzame v nasledujúcom texte. Prezentovaný výber je na základe početnosti výskytu v existujúcich organizačných štruktúrach typológie podniku:

a) líniová organizačná štruktúra (Thomasová, 2010) sa uplatňuje pri riadení MSP organizácií, každý pracovník má jedného nadriadeného, riadenie je pružné a zodpovednosť je jasne vymedzená. Línia predstavuje vertikálnu os v organizačnej štruktúre. Vyjadruje princíp jednoznačného priradenia, čo určuje vzťah právomoci v priamej línii (nadriadenosť horných stupňov nad nižšími).

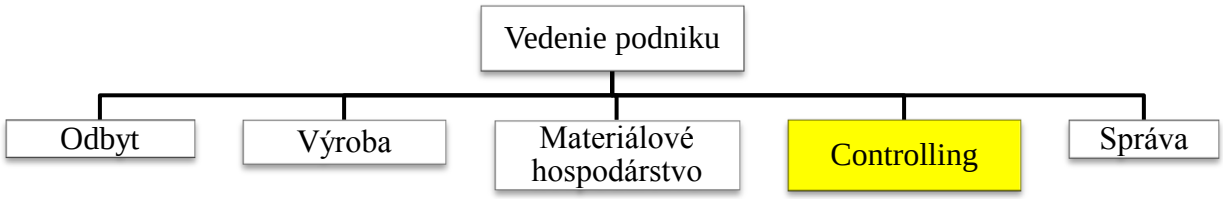
Útvar controllingu v rámci líniovej organizačnej štruktúry (obrázok 1) poskytuje možnosť dobrej spolupráce s ostatnými líniovými útvarmi. Zabezpečuje dobrý prístup k informáciám, možnosť rýchleho rozhodovania, ľahšie vymedzenie zodpovednosti a rovnocennosť kompetencií s ostatnými líniovými útvarmi. Táto forma usporiadania má však aj niektoré nevýhody, ku ktorým patria: absencia komplexného pohľadu, nízka miera kritickosti, strata inovačného potenciálu.

b) štábny útvar predstavuje skupinu odborníkov, ktorí nemajú rozhodovaciu (prikazovaciu) právomoc, ale vytvárajú podklady pre rozhodovanie líniových vedúcich. Controlling ako

 ISBN 978-80-225-4280-7

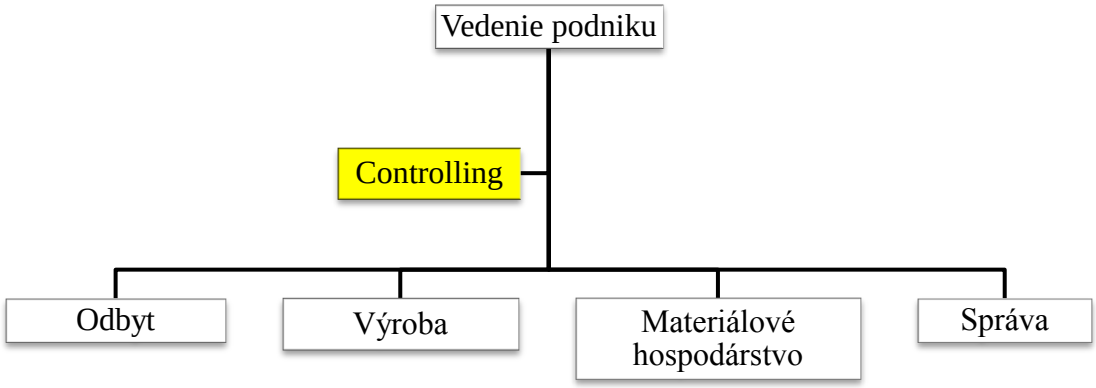
štábny útvar (obrázok 2) má nasledujúceho výhody: jednoduchá koncepcia controllingu, rýchle presadenie nových koncepcií, nezávislosť od líniových útvarov. Controller je na vysokej hierarchickej úrovni, podlieha priamo podnikovému vedeniu. Medzi hlavné nedostatky patrí: nebezpečenstvo izolácie kontrolóra, slabá miera komunikácie, absencia kompetencie pre rozhodovanie, controller má iba poradnú funkciu. Negatívne môže pôsobiť aj prípadné napätie medzi manažérmi líniových útvarov a štábom, čo môže ohrozovať účinnosť controllingových funkcií. Tento typ lokácie útvaru controllingu v organizačnej štruktúre sa používa v stabilizovaných podnikoch, vo veľkých slovenských podnikoch, v niektorých obecných a regionálnych podnikoch, ako aj v niektorých MSP (malých a stredných podnikoch), v ktorých je kladený dôraz na ekonomiku procesov.

Obrázok 1
Líniová organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2
Štábna organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

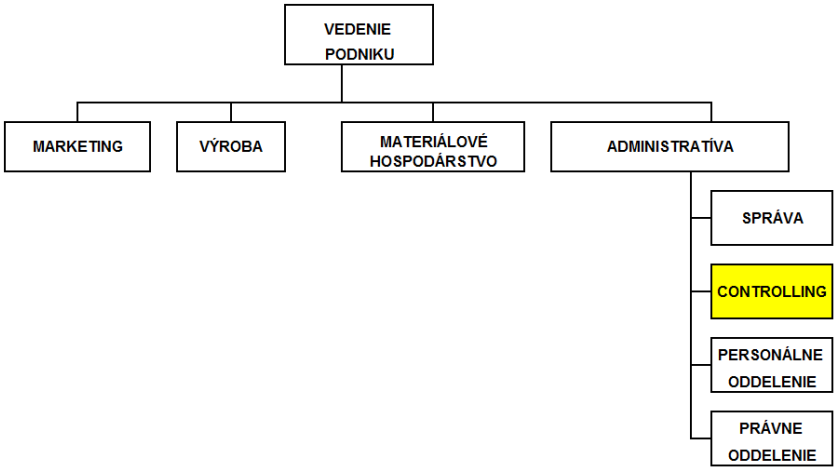
c) **líniovo-štábna organizačná štruktúra** (obrázok 3). Pre takto usporiadanú organizáciu je typické dvojúrovňové podriadenie controllera vedeniu podniku. Dochádza ku skresľovaniu informácií a je ide tiež o problematické presadzovanie rozhodovacej právomoci vzhľadom na ostatné líniové útvary. Charakteristickým prvkom tohto typu organizačnej štruktúry pre útvar controllingu je vysoká miera operatívnosti, ktorá je definovaná centrálnou podnikovou stratégiou medzinárodnej materskej spoločnosti a jednotlivé pobočky v rôznych krajinách majú útvary controllingu ako súčasť iných operatívnych útvarov (napr. administratíva) vyššieho stupňa, čím je oslabená ich funkcia. Ide o najtypickejšiu organizačnú štruktúru útvaru controlling v koncernoch a holdingoch s centrálou v zahraničí a s pobočkami na Slovensku a v iných krajinách, predovšetkým v strednej Európe.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Ďalej by sme uviedli niekoľko organizačných štruktúr, ktoré sa vyznačujú flexibilnými prvkami a patria medzi netradičné štruktúry. Patria k nim projektová štruktúra, maticová organizačná štruktúra a sieťová organizácia.

Obrázok 3

Líniovo-štábna organizačná štruktúra

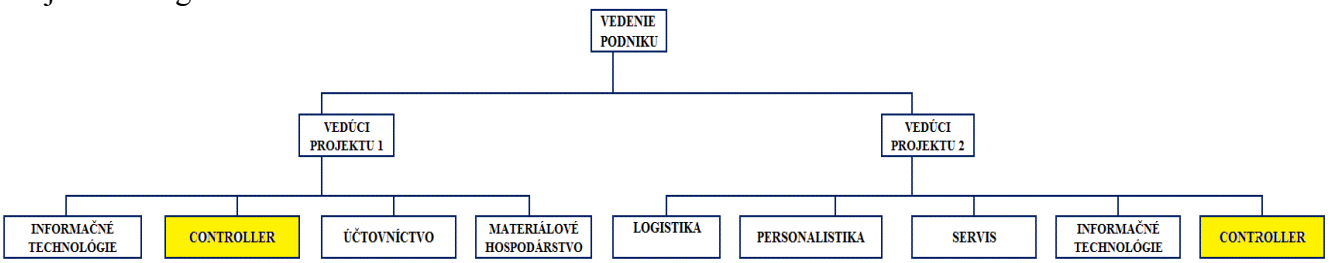


Zdroj: vlastné spracovanie

d) projektová organizačná štruktúra (obrázok 4) je založená na vytváraní pracovných tímov zameraných na riešenie špecifickej úlohy (spracovanie projektu nového produktu, investičného projektu, výskumná úloha a pod.). Organizačná štruktúra každého projektu v sebe obsahuje paralelnú existenciu manažéra (projektového lídra) a controllera projektu. Ďalšími zložkami stabilne participujúcimi na projekte sú členovia útvarov IKT (informačných a komunikačných technológií) a účtovníctva. Pozícia controllera závisí od toho, o aký typ projektového controllingu ide (typ projektu: operatívny alebo strategický). Všetky projekty investičného charakteru (so strategickým zameraním) majú vyššiu mieru centralizovaného riadenia a v prevažnej miere sú priamo podriadené útvaru centrálneho controllingu materskej spoločnosti.

Obrázok 4

Projektová organizačná štruktúra



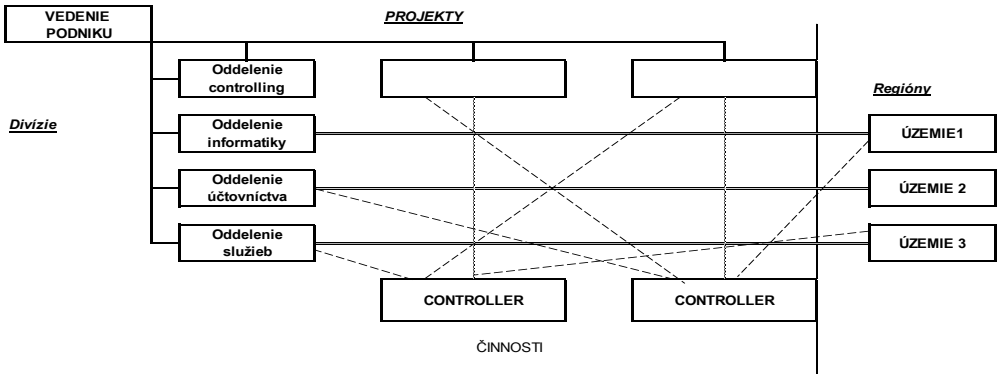
Zdroj: vlastné spracovanie

e) k novším organizačným štruktúram zaraďujeme **maticovú organizačnú štruktúru**, ktorá predstavuje kombináciu funkčného (odborného) a predmetového princípu deľby a koncentrácie práce v podniku. Ide o projektovú štruktúru, ktorá je doplnená o líniovo-štábne prvky. Vytvára sa vtedy, keď je treba riešiť viaceré súbežné projekty/úlohy a je veľmi pružná. Jej znázornenie je na obrázku 5. Má tvar priestorovej matice, kde jeden rozmer predstavujú odborné útvary, ktoré sú zapojené do riešenia jednotlivých projektov/úloh. V našom prípade sú tretím rozmerom regióny. Jednotliví manažéri projektov/úloh sú podriadení manažmentu podniku, funkčné zložky podniku prispievajú ku

 ISBN 978-80-225-4280-7

koordinácii svojimi pracovníkmi. Existencia takéhoto usporiadania je ovplyvnená dobou riešenia daného projektu/úlohy. Jednotliví členovia tímu sú podriadení aj vedúcemu projektu a súčasne vedúcemu funkčného útvaru. Rovnako pre controllera projektu/úlohy platí dvojitá zodpovednosť (právna a finančná). Typické v takejto organizácii pre controllera je, že paralelne pôsobí vo viacerých tímoch projektov a úloh.

Obrázok 5
Maticová organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

f) **Sieťové štruktúry** umožňujú zvýšiť pružnosť a prispôsobenie sa na rastúce technologické zmeny. Využívajú ich najmä malé, ale aj stredne veľké podniky, ktoré vytvárajú rôzne formy kooperácie - zoskupenia, aby si zabezpečili silnejšiu pozíciu na trhoch v boji voči priemyselným „gigantom“, najmä na zahraničných trhoch. Sieťová štruktúra vychádza z modifikácie maticovej organizačnej štruktúry, kde veľmi frekventovane je aplikovaný ďalší (štvrtý) rozmer operatívne. Takáto štruktúra im umožňuje využívať vlastné prednosti a tiež aj prednosti ostatných členov v sieti, a tým sa každý z členov v sieti zdokonaľuje. Nároky na vysokokvalifikovaného controllera pôsobiaceho vo viacerých rolách projektov/úloh a funkcií sa stupňujú s nárokmi na technológiu, intelektový obsah práce a veľkosť podniku. Ako príklad uvádzame bázu sieťovej štruktúry (obrázok 6) veľkého podniku s niekoľkými závodmi produkujúcimi niekoľko produktov a služieb a paralelne štruktúrovaného do niekoľkých centrálnych úsekov.

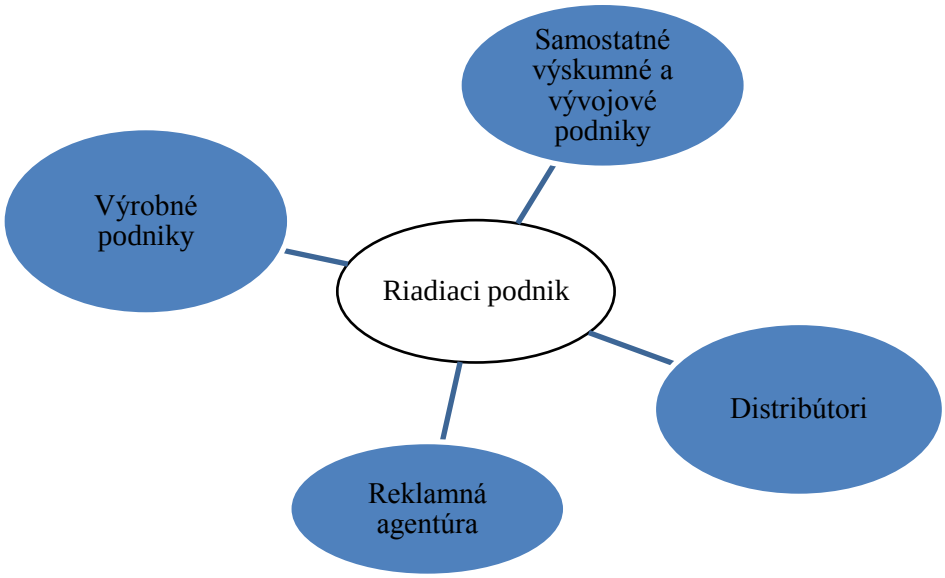
Obrázok 6
Controlling v sieťovej organizačnej štruktúre

úseky podniku / centrálny úsek	ZÁVOD 1	ZÁVOD 2	ZÁVOD 3	....	ZÁVOD N
	PRODUKT/ SLUŽBA A1, A2...An	PRODUKT/ SLUŽBA B1, B2...Bn	PRODUKT/ SLUŽBA C1, C2...Cn	.....	PRODUKT/ SLUŽBA N
CONTROLLING					
FIN. ÚSEK					
PERSONÁLNY ÚSEK					
VŠEOBECNÁ SPRÁVA					
ZÁSOBOVANIE					
TECHN. ÚSEK					
ÚSEK ODBYTU					

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednou z modifikácií (interných a externých) sieťových štruktúr je štruktúra zložená z améb. Systém améb predstavuje veľmi plochú organizačnú štruktúru (obrázok 7). Pomenovanie améba je prevzaté z biológie, kde predstavuje jednobunkový organizmus. Améba vyjadruje efektívny a samoriadený autonómny tím, ktorý sa zlučuje, delí, rozpadá a pohybuje z miesta na miesto ako biologická améba. Toto prirovnanie sa používa na označenie nezávislých útvarov, dočasných či dlhšie trvajúcich skupín zamestnancov podniku, ktorí sa stávajú dobrovoľne členmi týchto útvarov. Každý zamestnanec vykonáva v amébe prácu podľa svojej špecializácie a výhodou je, že si sám volí kedy a s kým bude pracovať (na základe vopred dohodnutej a podpísanej náplne práce). Základom celej štruktúry je top manažment, ktorý vystupuje v pozícii zákazníka, zadá úlohu, na plnení ktorej sa zúčastňujú jednotlivé améby, príp. sa vytvorí úplne nová. Realizované úlohy vyplývajúce pre controllera v amébovej štruktúre predstavujú duálny podporný systém manažmentu práve vykonávanej úlohy.

Obrázok 7
Báza jednej améby



Zdroj: Dedouchová, 2001.

Záver

Bez vhodne stanovených kompetencií je plnenie úloh controllingového útvaru v podniku veľmi náročné. Hlavnou úlohou controllingu je poskytnúť a naplno využiť nástroje a metódy pre podporu riadenia podniku. Controlling má funkčne prierezový charakter, vyžaduje špecifickú prácu s informáciami a pripravuje informácie pre prijímanie zásadných rozhodnutí do budúcnosti. V príspevku sme zobrazili najcharakteristickejšie modely organizačných štruktúr, ktorých zastúpenie je v slovenských podnikov veľmi dynamické. Z hľadiska začlenenia controllingu v organizačnej štruktúre môžeme konštatovať, že ide o veľmi flexibilné a adaptabilné štruktúry, ktoré sú výsledkom zhrnutia existujúcej skutočnosti, ktorá sa často mení.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Použitá literatúra (References)

Deáková, S. (2013). *Diagnostické metódy a postupy podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3719-3.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

Eschenbach, R. (2000). *Controlling*. Praha: ASPI, 2000. ISBN 80-85963-86-8.

Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

Fibírová, J. et al. (2015). *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

Foltínová, A. et al. (2011). *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-425-6.

Freiberg, F. (1996). *Finančný controlling : koncepcia finančnej stability firmy*. Bratislava: Elita, 1996. ISBN 80-8044-020-4.

Thomasová, E. (2010). *Organizovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2914-3.

Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-029-4.

Matušovič, M. (2015). Intelektuálny a sociálny kapitál v podnikovej sfére. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015 S. 409-415. ISBN 978-80-225-4077-3.

Tóth, M. (2013). Controlling vo verejnej sfére. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. S. 541-545. ISBN 978-80-225-3636-3.

IGC – International Group of Controlling. *Controller mission statement*. https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cz.pdf, [accessed 1. 12. 2015].

Využitie Balanced Scorecard v oblasti predaja a marketingu
Utilization of Balanced Scorecard in sales and marketing

Gabriela Dubcová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

Dana Hrušovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

Abstract
The paper examines the use BSC in sales and marketing, we focus mainly on the investigation of customer satisfaction, has repeated purchases, confidence, positive attitude towards the company, loyalty and consequently corporate profits. The nature and objectives of the BSC based on the vision and strategy and monitor its performance from four perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth. BSC method monitors in addition to financial indicators and the indicators used focus on customers, business processes and staff. Customer profitability assessed under the retrospective indicators - achieved revenue and profit, frequency of purchase, customer share of expenditure, the scope of the purchased portfolio ap. A predictive indicator - the expected lifetime value of the customer. We examine the relationship between profitability and cost of obtaining and maintaining the relationship between the customer and customer lifetime value and customer loyalty.

JEL classification: M4
Keywords*: Balanced Scorecard, effective management, customer*

1 Úvod

Vo vývoji potrieb, požiadaviek a očakávaní zákazníkov môžeme predpokladať, že trend zvyšujúcich sa nárokov zákazníkov bude naďalej pretrvávať. Do istej miery to ovplyvňujú sami dodávatelia, nakoľko sa u zákazníkov snažia o čo najlepšiu ponuku a tým si sami zvyšujú jej štandard. Na vyššiu úroveň ponuky si teda zákazníci časom zvyknú. Konkurencia sa tiež snaží svoju ponuku zákazníkom realizovať v aktuálnom trende. Z toho následne vyplynie ďalšia snaha po odlíšení sa a ponúknutí niečoho nového. Takto sa pohybujeme po akejsi stúpajúcej špirále neustále sa zvyšujúcich nárokov a úrovňou potrieb, požiadaviek a očakávaní zákazníkov a navyše umocnených našou aktivitou hľadať odlíšenie sa od konkurencie a ponúknuť opäť niečo nové (Matušovič, 2014).

V príspevku sa zameriavame na využitie metódy Balanced Scorecard (BSC) v oblasti predaja a marketingu. Efektívne riadenie vzťahov so zákazníkmi je metódou, ktorá dokáže identifikovať a zlepšovať postavenie podniku na trhu, na základe finančných ale aj

nefinančných ukazovateľov. Skĺbenie týchto finančných a nefinančných ukazovateľov následne pomáha podnikom lepšie analyzovať spokojnosť zákazníkov a tým vytvárať kladný a lojálny postoj zákazníkov, ktorý je predpokladom zvyšovania hodnoty podniku. Riadenie vzťahov so zákazníkmi nie je cieľom podniku, ale prostriedkom k uplatneniu sa na konkurenčných trhoch. To platí na trhoch medzi dodávateľmi a obchodnými partnermi rovnako ako na trhoch zákazníckych. Kladieme dôraz hlavne na využitie zákazníckej spokojnosti, ktorá sa prejavuje opakovanými nákupmi, dôverou, kladným postojom k podniku, lojálnosťou a následne ziskovosťou podniku.

Metóda BSC je riešením ako prepojiť strategické zámery s operatívnou činnosťou tak, aby sa stratégia mohla zrealizovať vo všetkých podnikových oblastiach a bolo možné merať dosiahnutie strategických cieľov. Metóda Balanced Scorecard - BSC bola zavedená na začiatku 90-tych rokov zásluhou amerických odborníkov Roberta Kaplana a Davida Nortona z Harvard Business School (Kaplan & Norton, 2002). Od počiatku bol zámer, aby sa používala na meranie výkonnosti podniku. Keďže prevládalo presvedčenie, že meranie výkonnosti prostredníctvom zamerania len na finančné ukazovatele je už nedostačujúce a nezodpovedá v plnom rozsahu realite, to dalo možnosť vzniku novej metódy. Metóda BSC sleduje okrem finančných ukazovateľov využíva aj ukazovatele zamerané na zákazníkov, firemné procesy a zamestnancov. Podstata a ciele BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo štyroch pohľadov: finančného, zákazníckeho, interných procesov, učenia sa a rastu. Tieto štyri pohľady potom tvoria rámec BSC. Balanced Scorecard prevádza stratégiu a poslanie podniku do zrozumiteľného súboru meradiel výkonnosti, ktoré poskytujú rámec pre posudzovanie jeho stratégie a systému riadenia. BSC je metódou, ktorá vytvára väzbu medzi stratégiou (strategickými zámermi formulovaných v podobe strategických plánov, podnikateľských plánov, čiastkových stratégii a pod.) a operatívnymi činnosťami so zameraním na meranie výkonu.

2 Štruktúra a perspektívy BSC

Každá z uvedených perspektív umožňuje na podnik nazerať z jednotlivých uhlov pohľadu detailne, cieľom je následne vidieť podnik súhrnne a systematicky práve cez všetky perspektívy naraz. Je v záujme vedenia podniku posudzovať a vyhodnocovať problémy tak aby konkrétne rozhodnutia boli urobené v súlade s ostatnými cieľmi podniku. Všeobecné meradlá BSC začleňujeme do štyroch oblastí.

Finančná Perspektíva vymedzuje činnosť organizácie z hľadiska finančných ukazovateľov ako sú: návratnosť investícií (ROI), výnosnosť vloženého kapitálu (ROCE), pridaná hodnota (EVA), zisk, rast obratu, produktivita znižovania nákladov a cash flow. Zameriava sa na postupy, ako sa má podnik umiestniť na trhu ak chce byť atraktívny pre investorov i majiteľov. Pre ziskovo orientovanú organizáciu je hlavným dôvodom existencie podniku atraktivita, získanie zdrojov, ktoré sú potrebné na zaistenie k dosiahnutiu cieľov, aby sme mali úspech a spôsoby vystupovania pred akcionármi.

Zákaznícka Perspektíva definuje, aké aspekty sú významné z hľadiska zákazníkov. Základnými ukazovateľmi sú predovšetkým funkčnosť produktu, cena, rýchlosť dodávky, kvalita, služby, spokojnosť zákazníka, lojalita, trh, podiel na trhu, získanie zákazníka, udržanie zákazníka a ziskovosť zákazníka. Aby podnik dosiahol finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi hodnotu, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť toľko, koľko podnik potrebuje. Preto sa zákaznícka dimenzia BSC sústreďuje na to, ako umiestniť produkty podniku tak, aby sa dosahovala táto vnímaná hodnota. Ako by sme mali vystupovať pred zákazníkmi, zistiť potreby našich zákazníkov, čo je potrebné urobiť, aby sa dosiahli ciele a uspokojili zákazníci, aby sme naplnili našu víziu.

Interné procesy stanovujú tie kritické procesy, ktoré zaručujú spokojnosť zákazníkov. Skúmajú kvalitu tovarov, dobu odozvy, náklady, uvedenie nového produktu na trh ap. Sústreďujú sa na hodnotenie a meranie efektívnosti podnikových procesov, v akých procesoch musíme byť najlepší a aby sme uspokojili našich akcionárov aj zákazníkov. Vyhodnocujú akými procesmi sa zaistí dosiahnutie cieľov.

Perspektíva učenia a rastu charakterizuje aké vlastnosti by mal mať podnik, aby dokázal napĺňať víziu a strategické ciele a tiež úspešne zdokonaľovať víziu a prispôsobovať zmenám na všetkých svojich úrovniach. Ak chce podnik v svojich procesoch vynikať, musí si vytvoriť potrebnú infraštruktúru a ľudský kapitál, ktorý bude zabezpečovať spokojnosť zamestnancov, udržanie zamestnancov, produktivitu zamestnancov a dostupnosť IS. Perspektíva učenia a rastu charakterizuje čo všetko je potrebné sa naučiť a inovovať, aby sme naplnili našu víziu a udržali schopnosť meniť sa a zlepšovať.

Meranie výkonnosti podniku pomocou finančných a nefinančných ukazovateľov prebieha v troch fázach:

1. fáza: identifikácia hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podniku a ich transformácia do merateľných ukazovateľov,
2. fáza: meranie ukazovateľov,
3. fáza: využitie ukazovateľov v plánovacej praxi (Kislingerova, 2008, s.122).

3 Sústava ukazovateľov v oblasti predaja a marketingu

Pri výbere *nefinančných ukazovateľov* je nevyhnutné vychádzať z dlhodobých cieľov a stratégií jednotlivých podnikov, ktoré by mali byť v príčinnej súvislosti s dlhodobými strategickými cieľmi. Vymedzenie by malo korešpondovať s merateľnosťou ukazovateľov. Aby sme mohli v budúcnosti konštatovať, či došlo k zmene žiaducej alebo nežiaducej prípadne nedošlo k zmene. Medzi nefinančné ukazovatele v oblasti predaja a marketingu zaraďujeme nasledovné ukazovatele:

- blízkosť k zákazníkovi,
- akosť obalového materiálu,
- analýzu zákazníckej spokojnosti,
- porovnanie cien produktov,
- hodnotenie strát individuálnych predajcov,
- analýzu komisie predaja,
- monitoring pripomienok a objednávok,
- získané tržby na 100 zákazníkov,
- analýza predaja podľa zákazníkov,
- analýza predaja podľa predajcov,
- predaj podľa geografických parametrov,
- rýchle správy o predajoch,
- analýza základných platov a tržieb predajcov,
- trhový podiel v porovnaní s konkurenciou,
- nové výrobky a služby,
- doba opravy,
- meškanie dodávok pre zákazníkov,
- hodnota záručných opráv (Kislingerova, 2008, s.122-124).

Nefinančné ukazovatele sú vyjadrované v rôznych jednotkách, ako napríklad v čase, v percentách, v kusoch, v priemere. Nemajú spoločného menovateľa, preto je dôležité, aby mali príčinnú väzbu na ciele spoločnosti, vyjadrené vo finančných ukazovateľoch, napríklad rast hodnoty firmy, rast ceny akcií. Nedostatky nefinančných ukazovateľov sú v štatistickej

spoľahlivosti ukazovateľa, či skutočne meria vplyv ukazovateľa na stanovený cieľ alebo ide o štatistickú chybu.

Merateľné ukazovatele môžeme označovať ako tvrdé: s ktorými nie sú veľké problémy napr. zníženie počtu reklamácií, zvýšenie počtu zákazníkov, zvýšenie podielu trhového podielu, zníženie priebežnej doby výroby, skrátenie doby obsluhy zákazníka a podobne. Tie členíme na *kvantitatívne*, merateľné príslušnou kardinálnou stupnicou a *kvalitatívne*, tie sa merajú ordinálnou stupnicou. Problémom je meranie tzv. mäkkých ukazovateľov, ktorými sú podľa prieskumov napríklad inovácie, firemná kultúra, zlepšenie dobrého mena firmy, zlepšenie pracovného prostredia, spokojnosť, resp. vernosť zákazníka a podobné. Pokiaľ nemôžeme priamo zachytiť zmenu mäkkých ukazovateľov, musíme vyhľadať tvrdý ukazovateľ, ktorého zmena odzrkadľuje zmenu mäkkého ukazovateľa, hovoríme tomu zástupný ukazovateľ. Podobným problémom sú dáta, ktoré podniky evidujú, avšak nepoužijú ich v plánovacom procese. Pokiaľ ich vplyv nie je merateľný, mali by sme ho vyjadriť v zastupiteľných, merateľných veličinách.

4 Vzťah medzi ziskovosťou a nákladmi na získanie a udržanie zákazníka

Pre stanovenie postupov na dosahovanie cieľov musí podnik poznať svoje ciele. Tu sa sústreďujeme na ciele, ktoré súvisia so vstupom na trh a umiestnenie trhu. Podnik si musí vyjasniť, ktorých zákazníkoch chce obsluhovať predovšetkým, aký úžitok im chce ponúknuť. Akým spôsobom by chcel byť vnímaný zákazníkom. V prvom rade identifikujeme zákaznícke a trhové segmenty, ktorých máme záujem obsluhovať a označíme ich ako kľúčové. Tieto segmenty predstavujú pre podnik hlavný zdroj obratov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Úlohou je skĺbiť finančné ciele s nefinančnými. Plán predaja poznáme, potrebujeme zanalyzovať postupy dosahovania stanovených cieľov zabezpečením zákazníckej spokojnosti, zvyšovaním podielu na trhu a udržaním zákazníkov. Kritériom spokojnosti zákazníka je počet realizovaných objednávok, ktorý je vyhodnocovaný na dennej báze, kde sa porovnáva aktuálny plán s aktuálnymi objednávkami. V prípade zlého vývoja podnik skúma faktory, ktoré tento vývoj ovplyvnili, či to bolo ovplyvnené nedodaním výrobkov alebo nebola potreba objednania produktov zákazníkmi. Podniky na mesačnej báze vyhodnocujú veľkosť predaja v jednotlivých zákazníckych skupinách, hlavne podľa ich zatriedenia. Cieľom podniku je zvýšiť percentuálne zastúpenie svojich výrobkov oproti konkurencii, čo vedie k zvýšeniu tržieb, čoho následkom je aj postupný presun zákazníkov medzi zákazníckymi skupinami. Takže zvyšovanie zastúpenia výrobkov u zákazníkov je ďalším ukazovateľom spokojnosti zákazníkov tak s výrobkami, ako aj so službami.

Ďalším zdrojom informácií o spokojnosti zákazníkov sú obchodní zástupcovia, ktorí sú v osobnom kontakte so zákazníkmi a zhromažďujú získané informácie do karty zákazníka. Viesť detailné záznamy o zákazníkoch je prvoradou úlohou obchodného zástupcu. Na základe zhromaždených údajov je možné vytvárať stratégie na zvýšenie predaja a je možné spoznať potenciál, ktorý jednotlivý zákazník má. Tieto získané informácie pomáhajú podniku hlavne pri zostavovaní predajných plánov. Vyhodnocujeme napríklad aký je podiel predaja výrobkov podniku oproti konkurencii. To je možné len poznaním zákazníka, o ktorom dostupné informácie má podnik zaznamenané v karte zákazníka. Získané informácie ohľadne pripomienok, podnetov a aj pochvál prezentujú obchodní zástupcovia v svojich pravidelných reportingoch, ako aj na poradách obchodného oddelenia. Sledujeme podiel na trhu percentuálnym podielom počtu zákaziek, objemový podiel určitého produktu alebo podiel na celkovom obrate daného segmentu. Sledujeme udržanie zákazníkov a zvýšenie trhového podielu v cieľových segmentoch z percenta rastu objemu uzatvorených zákaziek. Získavanie nových zákazníkoch meriame počtom nových zákazníkov alebo celkovým objemom uzatvorených obchodov s nimi.

Spokojnosť zákazníkov je účelné zisťovanie včasnosti a kvality obsluhy, kvality produktov. Množstvo údajov získavame od zákazníkov, akým spôsobom svojho dodávateľa hodnotia, aké meradlá používajú, tieto údaje vyhodnocujeme a na ich základe prijímame opatrenia. Niektorí zákazníci iniciatívne informujú dodávateľov o ich ratingu a svojich nárokoch a požiadavkách, u ostatných je nutné tieto informácie získavať pomocou rôznych dotazníkov, telefonických, alebo osobných pohovorov (Deáková, 2009).

Ziskovosť zákazníkov je posudzovaná podľa retrospektívnych ukazovateľov – dosiahnuté tržby a zisk, frekvencia nákupu, podiel na výdavkoch zákazníka, rozsah nakupovaného portfólia ap. Tieto ukazovatele majú iba čiastočnú vypovedaciu schopnosť o budúcich nákupoch jednotlivých zákazníkov, čo spôsobuje, že firmy investujú zbytočne veľa do zákazníkov s nízkym potenciálom a opačne. Okrem retrospektívnych ukazovateľov môžeme využiť aj prediktívny ukazovateľ napr. očakávaná celoživotná hodnota zákazníka. Očakávaná celoživotná hodnota zákazníka je súčasná hodnota peňažných tokov, ktoré podnik od zákazníka počas obchodného vzťahu získa. Počíta sa z troch ukazovateľov: krycí príspevok (tržby mínus variabilné náklady), marketingové a iné náklady nezahrnuté v krycom príspevku a pravdepodobnosť nákupu v danom časovom období. Každý z týchto ukazovateľov je potrebné samostatne namodelovať na základe historických trendov a prediktívnych indikátorov. Vstupmi môžu byť údaje ako priemerná hodnota pravidelných nákupov, ich krycí príspevok a očakávaná frekvencia nákupov, potenciálny krycí príspevok z predaja nových produktov mínus akvizičné náklady krát pravdepodobnosť úspechu, príjem rodiny, finančná situácia klienta ap. Z realizovaných prieskumov, ktoré sledovali zákazníkov v rôznych odvetviach vyplynulo, že zákazníci, ktorých je najjednoduchšie a najlacnejšie získať a následne udržať, generujú najmenšie zisky. Najväčšie zisky prinášali zákazníci s vysokými počiatočnými nákladmi na získanie a nízkymi nákladmi na udržiavanie. V prípade, že zákazníkov je ľahké získať a nákladné udržiavať, firmy investujú do ľahkej koristi, z ktorej veľa nezískajú. Obchodné a marketingové oddelenie musí brať do úvahy nielen počet nových obchodov ale aj ich ziskovosť. Vzťah medzi ziskovosťou a nákladmi na získanie a udržanie zákazníka uvádzam v matici na obrázku 1.

Obrázok 1
Vzťah medzi ziskovosťou a nákladmi na získanie a udržanie zákazníka

	Nízke náklady na získanie	**Vysoké náklady na získanie**
Vysoké náklady na udržanie	25 % zákazníkov 15 % celkového zisku	28 % zákazníkov 15 % celkového zisku
Nízke náklady na udržanie	32 % zákazníkov 20 % celkového zisku	15 % zákazníkov 40 % celkového zisku

Zdroj: http://www.cfo.sk/articles/customer-lifetime-value-ziskovost-zakaznikov-inak#.VnAG3LfSl9A

Posudzovanie zákazníkov podľa ich vernosti (dĺžky vzťahu) bez zohľadnenia faktorov, ktoré vplývajú na ziskovosť nemusí viesť k správnym rozhodnutiam. Dlhoroční zákazníci môžu firme prinášať minimálne zisky a naopak zákazníci nakupujúci jednorazovo alebo často meniaci dodávateľov môžu ponúkať vysoké zisky. Skutoční partneri sú najhodnotnejší zákazníci a manažment by mal investovať do budovania dlhodobého obchodného vzťahu (vysoká ziskovosť, vysoká vernosť). Je dôležité aby bol každý typ zákazníka spokojný hoci aj z krátkeho obchodného vzťahu kôli možným zákazkám v budúcnosti. Či sa zo zákazníka môže stať skutočný partner napovedajú ukazovatele ako rôznorodosť nakupovaných produktov, časový odstup medzi jednotlivými nákupmi, počet reklamácií a vrátení tovaru,

účasť vo vernostných programoch, alebo komunikácia iniciovaná zo strany zákazníka. Vzťah medzi celoživotnou hodnotou zákazníka a vernosťou zákazníka popisujem v matici na obrázku 2.

Obrázok 2

Vzťah medzi celoživotnou hodnotou zákazníka a vernosťou zákazníka

	Nízka vernosť zákazníka	**Vysoká vernosť zákazníka**
Vysoká ziskovosť	Vysoký ziskový potenciál, Nutnosť zvyšovať spokojnosť z jednotlivých transakcií, Vyťažiť maximum, pokiaľ je zákazník aktívny, Včas identifikovať moment kedy do zákazníka prestať investovať.	Najvyšší ziskový potenciál, Snaha budovať dlhodobú spokojnosť a vzťah, Kontinuálna komunikácia a starostlivosť.
Nízka ziskovosť	Slabý prienik medzi ponukou spoločnosti a potrebami klienta, Najnižší ziskový potenciál, Neinvestovať do vzťahu, Maximalizovať zisk pri každej transakcii.	Nízky ziskový potenciál, Pokúsiť sa o cross-sellig alebo zvýšenie podielu na nákupnom balíku zákazníka, Ak to nie je možné, prísne kontrolovať náklady a investície do zákazníka.

Zdroj: http://www.cfo.sk/articles/customer-lifetime-value-ziskovost-zakaznikov-inak#.VnAG3LfSl9A

5 Záver

Balanced Scorecard predstavuje strategický systém merania výkonnosti podniku. Je modernou metódou strategického riadenia, umožňujúcou rozvíjať všetky dôležité aktíva v podniku, v záujme dosiahnutia ich synergie pri plnení strategických cieľov. Pre účinné využitie BSC v riadení výkonnosti v oblasti predaja a marketingu je nevyhnutné prepojenie jednotlivých perspektív definovaním vzťahov medzi jednotlivými ukazovateľmi, čo predstavuje neľahkú úlohu. Zavedenie systému BSC do riadenia podniku splní svoj cieľ vtedy, ak prinúti manažment podniku jasne stanovovať ciele a hľadať cesty na ich dosiahnutie tak, aby sa zabezpečila dlhodobá efektívna existencia podniku.

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)

Deáková, S. (2009). Význam možnosti využitia nástrojov komunikácie v marketingovej stratégii malých a stredných podnikov. In *Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II.*. - Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. pp. 27 - 35. VEGA 1/0330/08. ISBN 978-80-225-2885-6

Eschenbach, R. et al. (2004). *Controlling*. 2. vydanie. Praha: ASPI publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

Foltínová, A. – Kalafutová, Ľ. (1998). *Vnútropodnikový controlling*. 1. vydanie. Bratislava: ELITA, 1998. 256 s. ISBN 80-8044-054-9.

Kaplan, R. – Norton, D. P. (2002). *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* 3. Vydání. Praha: Management Press 2002, 267 s. ISBN 80-7261-063-5

Kašík, M. – Havlíček, K. (2009). *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vydanie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

Kislingerová, E. et al. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

Matušovič, M. (2014). Ochrana hospodárskej súťaže - globálna hospodárska kríza IV. [elektronický zdroj] : *zborník vedeckých prác* / Martin Matušovič a kolektív; Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. - CD-ROM [75 s., 3,75 AH] [3,75 AH]. - ISBN 978-80-225-4020-9

Medveď, J. el al. (2012). *Banky teória a prax*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2012. 576 s. ISBN 978-80-89393-73-2.

FCP best practice. (2015). Customer lifetime value: ziskovosť zákazníkov inak. http://www.cfo.sk/articles/customer-lifetime-value-ziskovost-zakaznikov-inak#.VnAG3LfSl9A

Status Quo of Social & Solidarity Economy in the Slovak Republic

Gabriela Dubcová, Helena Majdúchová, Alexandra Divincová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk, helena.majduchova@euba.sk,
alexandra.divincova@gmail.com

Abstract
The research is carried out on the grounds of project aim as part of the international scientific project "Social & Solidarity Economy as Development Approach for Sustainability in EYD 2015" (EuropeAid/134863/C/ ACT/MULTI, Grant Contract: DCI-NSAED/2014/352-248). Creation of the power map of the best relevant representatives of SSE entities. 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. 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). Presentation of a current model of the functioning system of SSE in Slovakia. Conclusion and recommendations according to the involved subjects.

JEL classification: G3, M2
Keywords: Social and solidarity economy, Social and solidarity entities, Social and solidarity activities

1 Introduction

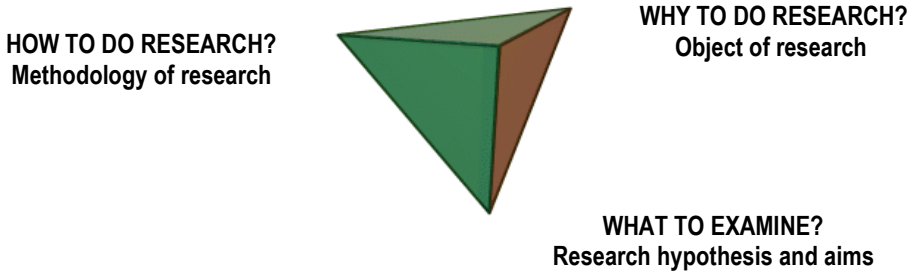
Endeavour in institutionalising corporate social responsibility and principles of the social and solidarity economy done by the world organisations such as UN, OECD, or ILO, supported also by European Commission – EUROPE 2020 Strategy (EC, 2010), are activities of the SSE entities successful in "stone" 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); 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 Research Attributes

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 processing

2.1 Used Methods and Research Hypotheses

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.

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.

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.

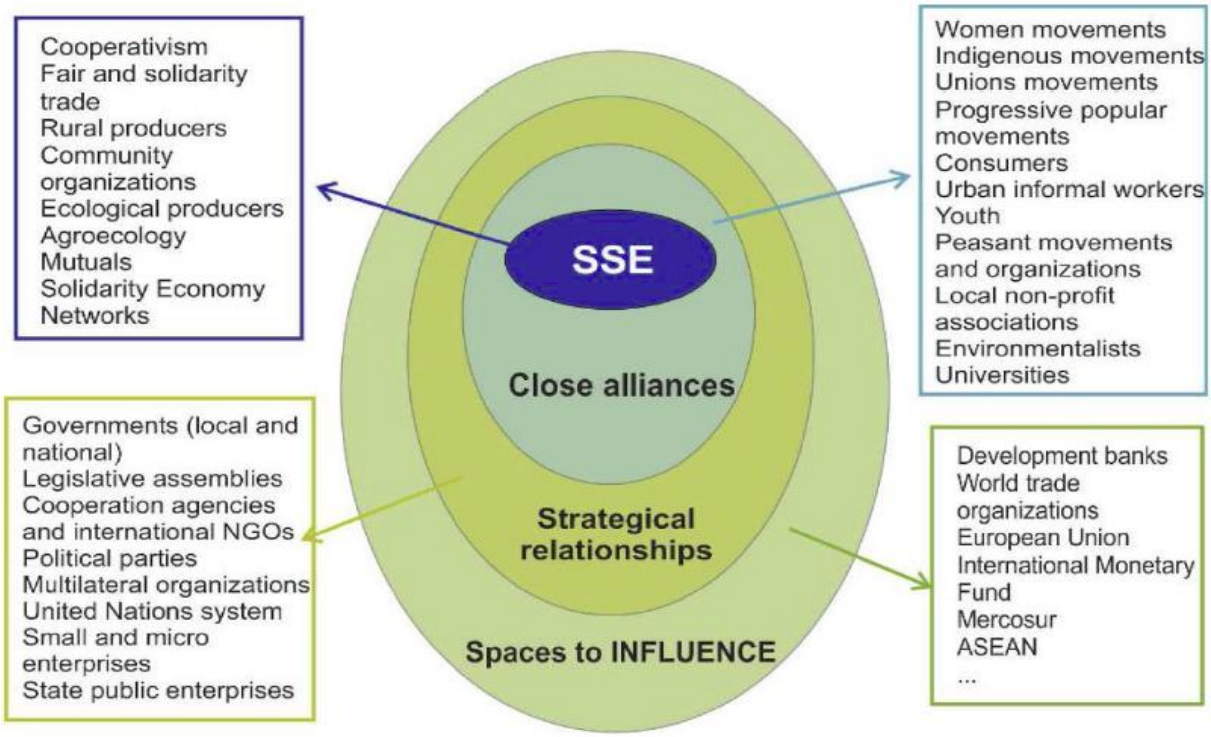
Object of the Research

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,

 ISBN 978-80-225-4280-7

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.ripess.org/), 9th November 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.

 ISBN 978-80-225-4280-7

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 processing

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.

2.2 Methodology of the Research

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 diagnosticities (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 processing

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 (till the 1st July 2015) 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 (till the 1st October 2015) 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 Key Results of the Research

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.

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.

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%.

➢ **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 data extracted from Statistical Office of the Slovak Republic, 9th December 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 data extracted from Statistical Office of the Slovak Republic, 9th December 2015

➢ **Gini Coefficient:** 26.0 low (2014)

➢ **Human Development Index:** 0.830 very high (2013)

 ISBN 978-80-225-4280-7

- **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
- **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

Name of the Region	Administ. seat	Population (2014)
Bratislava Region	Bratislava	625,167
Trnava Region	Trnava	558,677
Trenčín Region	Trenčín	591,233
Nitra Region	Nitra	684,922
Žilina Region	Žilina	690,449
Banská Bystrica Region	Banská Bystrica	655,359
Prešov Region	Prešov	819,977
Košice Region	Košice	795,565

Source: Own elaboration data extracted from Statistical Office of the Slovak Republic, 9th December 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 5
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	
		Expendi-tures	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 data extracted from Statistical Office of the Slovak Republic, 9th December 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.

3.2 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;
- The population of the country lives above the average standard of living with a high cost of living;
- 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;
- The Slovak Republic is built on social-market principles and stabilized democracy.

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.

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.

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:

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)

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.

Legal Instruments of the Public Policy:

Table 6
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* ▪ *The Law on State Aid* ▪ *The Law on the Organization of State Support for Research and Development* ▪ *The Law on Regional Development* ▪ *The Law on the Competence of State Administration Authorities in Providing Support for Agriculture and Rural Development* ▪ *The Law on Public Works* ▪ *The Law on Environmental Protection*

Source: own processing

3.3 Mapping the Relevant SSE Entities in the Slovak Republic

Core scientific-research activity of our project in each country is detailed identification and mapping of the best relevant (representative) SSE entities. These results were obtained after finishing of process:

- 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 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 The Power Map of the Evaluated Entities.

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 7
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 Štavnica (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	26)	Návrat – civic association supports the return of abandoned children from orphanages to families
12)	Primary Boarding School for Blind and Visually Impaired Children In Levoča – education	27)	Ichtys – civic association is working with children and youth aged 6-26 years in leisure activities
13)	Hockey school of Zdeno Cíger (Hokejová škola Zdena Cígera) – education	28)	GRANTEK – protected manufactory with production of electrical equipment
14)	OKRASA, Production Co-operative – protected manufactory (production and sale of decorations, jewellery and clothing)	29)	PDCS – business (providing professional training), SME
15)	IN VIVO – business (manufacture and sale of decorative and utilitarian objects made of ceramics), SME	30)	OSRAM Slovakia – protected manufactory with production of electric lamps
16)	Institute of Christ the High Priest, Žákovce (Inštitút Krista Veľkňaza, Žákovce) Community-based organization, Christian cooperation	31)	Slatinka, Zvolen – civic association with the topic of environmental activities
17)	VIA IURIS – legal advice, profession associations	32)	PPD Liptovská Teplička – business (agriculture production), SME
18)	Slovak Chamber of Auditors (Slovenská komora audítorov) – advisory, profession associations	33)	Pre mesto – civic association focused on the support to function and improve the town of Poprad
19)	Automotive Industry Association (Zväz automobilového priemyslu) – profession associations	34)	Nadácia na záchranu kaštieľa Senné – foundation focused on the renovation of mansion
20)	KOVO Trade Union (Odborový zväz KOVO) – labour area, associations of workers	35)	Penzión Vesna – business (accommodation services),
21)	LYRA CHOCOLATE s.r.o. – business (manufacture and sale of chocolate products), SME	36)	Bratislavský okrášľovaci 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 processing

 ISBN 978-80-225-4280-7

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), 22), 35), 36), 39), 40)*	B [high profile & high power] *1), 2), 3), 4), 6), 8), 10), 11), 12), 13), 16), 17), 21), 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 processing

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).

The Best SSE Entities

The project teams´ selection of the next TOP 6 (TOP 1 + TOP 2 → TOP 6) of the best SSE Entities presents following SSE entities:

Table 8
The Best Relevant Representatives of SSE Entities

THE BEST SSE ENTITIES (TOP 1 + TOP 2 → TOP 6)			
TOP	Name	Location Sector	Website references
1	LYRA CHOCOLATE, s.r.o.	Nitra district in Nitra Self-governing Region Manufacture and sale of chocolate products	http://en.lyrachocolate.com/
2	NÁVRAT, o. z	Bratislava district in Bratislava Self-governing Region Supports the return of abandoned children from orphanages to families	http://www.navrat.sk/

 ISBN 978-80-225-4280-7

3	**OKRASA, výrobné družstvo**	Čadca district in Žilina Self-governing Region Glass production	www.okrasa.sk
4	**VIA IURIS, o.z.**	Pezinok district in Bratislava Self-governing Region Legal advice	www.viaiuris.sk/
5	**Inštitút Krista Veľkňaza, Žákovce**	Village Žákovce, Kežmarok district in Prešov Self-governing Region Services of social care	www.ikv.sk
6	**Nadácia na záchranu kaštieľa Senné**	Village Senné in Košice Self-governing Region Reconstruction of historical monuments	www.oazy.sk/historia/2012/nadacia-zachrany-a-obnovy-senianskeho-kastiela

Source: own processing

4 Conclusion and Recommendation

On the basis of specified determining conditions for functioning SSE entities in Slovakia we are presenting detection and recommendation to improve and strengthen the position SSE entities in the SR:

4.1 Conclusion

- Absent coordinated system of the SSE in the SR;
- Primary motivation to apply the SSE activities legal duty to help disabled people, but not natural moral motivation (e.g. to help family member or fellow- citizen, etc.);
- There is no official support policy, government and legislation from the state level;
- Missing financial and economical tools to help and facilitate activities of the SSE;
- Basic principles of the mentioned documents (related strategies and legislation) officially and generally assure the support of the SSE activities;
- Phase of preparation of the related “The National CSR Strategy for the Slovak Republic”;
- Variable forms of the SSE work in economics of the SR are very efficient, although with big barriers and they are very helpful in covering macro-, microeconomic and social discrepancies and externalities.

4.2 Recommendations

- To pass national strategies (with resolution of the National Council) to promote the social and solidarity economy in Slovakia;
- To create and agree on a stimulating system of concrete financial and economical tools: e.g. support grant schemes, tax breaks, tax deductions, specialized system of the state supports, etc.;
- To apply the agreed realisation 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 raise awareness and popularize (via media) the practical SSE activities, as the way to motivate citizens, profit- and non-profit organizations to perform the SSE activities practically in daily life;
- To evoke and create supporting networking 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 implement specialized course focused on the SSE activities into the education system of the SR (secondary schools and higher education institutions) with motivating practical trainings;
- To initialize and apply efficient marketing tools for mass acceptance of the SEE activities by the public in the SR: e.g. national award, workshops, exhibitions and presentations (and other visualization forms) of the best practices of the SSE, communication centre for SSE activities, etc.;

- To finalize preparation of the supporting "The National CSR Strategy for the Slovak Republic".

Acknowledgement
This contribution is processed as one of outputs of the research projects VEGA No. 1/0784/15 50% and VEGA No. 1/0546/15 50%.

References

Bouchard, M. J. (2013) *Innovation and the Social Economy: The Quebec Experience Hardcover* . Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.

http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

http://data.un.org/

http://data.worldbank.org/

http://slovak.statistics.sk/

http://www.nbs.sk/en/home

Matsui, N. and Ikemoto, Y. (2015) *Solidarity Economy and Social Business: New Models for a New Society.* New York: Springer Publishing.

Satgar, V. (2014). *The Solidarity Economy Alternative: Emerging Theory and Practice,* Durban: University of KwaZulu-Natal Press.

Ulting, P. (2015) *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*? London: Zed Books.

Súčasné smerovanie a východiská procesnej orientácie v logistike podniku
The current routing process orientation and background in logistics company

Andrej Dupaľ
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrej.dupal@euba.sk

Abstract
The contribution is focused and dedicated to the field, which resonates although in theory, also practice business units, but to a lesser extent (especially in Slovakia) appears in the form of technical and scientific articles or papers, publications. The authors drew on him the knowledge and the results of its scientific - research work (research grant), insisting in particular on those attributes that lead to the economics and logistics that the current practice law raises. Basically synergistic aspects concerning the correlation of logistics and the greening of business development, logistics, lean and flat organizational structures, alternative logistics, less well-known concept in logistics (Fresh Logistics, Fleet Management logistics company). Therein outlined the background process orientation in the logistics business. Overall, the issue of contribution narrowed and shortened (to the maximum extent and the required contribution), but will be further developed, perfected and enriched.

JEL Classification: C02, M11, O13
Keywords: *logistics, newer directions and trends in logistics, background process orientation in logistics company*

1 Úvod

Logistika v súčasnosti už ako vedná disciplína, tiež v zmysle jej celkovostného charakteru, zaznamenáva nový výraz, a najmä v ekonomickej oblasti (sfére) predstavuje výraznú úsporu nákladov nielen v spoločenskej, ale tiež v podnikovej praxi. Je nielen predmetom záujmu, ale aj procesom, nie však vždy a všade správne pochopeným pojmom. Dokonca, v niektorých prípadoch a dokumentoch pripravovaných v Európskej únii na jej rozvoj v novej ére – 21. storočí, je skôr chápaná iba ako bežná: doprava, skladovanie, niekedy spojená s určitými aspektmi tvorby a ochrany životného prostredia. Možno, a z pohľadu viacerých autorov či inštitúcií, ani v súčasnosti stále neexistuje jednoznačný pohľad a názor na tento pojem, aj napriek skutočnosti, že samotný výraz bol zaznamenaný a definovaný už v byzantskej ríši (v oblasti vojenstva).

Okrem samotného pochopenia a študovania tohto pojmu, najmä v pozíciách vrcholového manažmentu podnikov, bude zrejme potrebné a nevyhnutné, aj v podmienkach strategického rozvoja logistiky v podnikoch na Slovensku, zaoberať sa nielen pôvodným výrazom a zmyslom logistiky, ale tiež vytýčiť smery a napredovanie v súčasných podmienkach jej rozvoja. Spolu s tzv. „klasikou logistiky“ bude potrebné tiež upriamiť pozornosť na tie atribúty, ktoré vedú k ekonomickej stránke (oblasti) problémov, ktoré logistika v súčasnosti právom nastoľuje.

Nazeranie na logistiku, ako na známy a historický pojem, je v súčasnosti – dá sa povedať, nepostačujúce. V predmetnej oblasti zaznamenávame výrazný inovačný posun

a rozvoj. Nielen tým, že nové pravidlá a podmienky, ale aj ďalšie skutočnosti určujú a navodzujú iný charakter a zmenu, ale predovšetkým, že práve inovačný rozvoj, tiež globalizácia uvoľňujú priestor aj pre napredovanie v danej oblasti.

Logistika mala (má) v novodobom priebehu rôzne mená či názvy. V anglicky písanej literatúre sa môžeme stretnúť najmä s týmito pojmami: Business logistics, Distribution, Industrial logistics, Logistical management, Materials management, Physical distribution, Quick-response systems, Supply chain management, Supply management, Logistics production.

V príspevku chceme upozorniť, predovšetkým z hľadiska vlastného výskumu a orientácie, na súčasné (novšie) smery a trendy v oblasti procesného riadenia v logistike podnikateľských jednotiek. Zdôrazníme a budeme sa zaoberať: logistikou a ekologizáciou v rozvoji podnikov, štíhlou logistikou a plochými organizačnými štruktúrami, alternatívnou logistikou, Fresh Logistics, Fleet Managementom v logistike podniku, procesnou orientáciou logistiky podniku, jej východiskami.

1.1 Logistika a ekologizácia v rozvoji podnikov

Veľakrát v honbe za čoraz vyšším ekonomickým rastom si podnikateľské jednotky uvedomujú, že pod vyššou životnou úrovňou hľadajú iba materiálne uspokojenie svojich potrieb. Materiálne a krátkodobé požiadavky zrejme nestačia pre bežný život, ale aj pre ekonomický rast. Ľudstvo v priebehu svojej krátkej existencie dokázalo natoľko vplývať na tvorbu a ochranu životného prostredia, že sa mu „podarilo“ nielen ovplyvniť a zmeniť životné podmienky v lokálnych oblastiach, ale svojimi zásahmi dokonca narušiť veľké ekosystémy a podnebie planéty. Je preto namieste zamyslieť sa nad ďalšou budúcnosťou vývoja (aj v kontexte s vývojom v minulosti) a vytvoriť či preferovať zámery zohľadňujúce realitu spoločensko-ekonomického rozvoja.

Spájanie pojmov logistika a ekologizácia nie je v súčasnosti náhodné. Hovorí sa o tzv. environmentálne orientovanej logistike, ktorá má byť správne začlenená a má byť súčasťou celkovostnej stratégie podnikateľských jednotiek. Jednou z nových výziev v súčasnosti, ktoré stoja pred celkovou environmentálnou stratégiou slovenských podnikov, je pri stále sa zhoršujúcom prostredí rozvoj zelenej a reverznej logistiky. Tie sú svojou podstatou orientované tak, že tvorba a ochrana životného prostredia bude jej integrovanou zložkou.

Zelená logistika

Je v súčasnosti nielen trendom, ale aj nevyhnutnosťou. Súvisí nielen s témou globálneho otepľovania a vplyvu človeka na zmenu klimatických podmienok, ale aj so správaním sa ľudí a subjektov voči životnému prostrediu, ktoré je krajne nezodpovedné. Ako významná súčasť priemyslu má na znečisťovaní životného prostredia svoj podiel aj logistika. Vedci vypočítali a dokázali, že práve taká oblasť, ako je prepravné odvetvie, vytvára takmer jednu pätinu zo svetových emisií CO_2. Kamióny, lode, lietadlá, energeticky náročné sklady – to všetko zanecháva svoju nezmazateľnú stopu. Odborníci sa zhodujú v tom, že je potrebné znížiť emisie CO_2 do roku 2050 až o 70 %, aby sme sa vyhli vážnym dôsledkom života na planéte. Fakty „za“ už dnes hovoria o tom, že až 84 % spotrebiteľov v Indii, Číne, Malajzii či Singapure akceptuje vyššiu cenu za tzv. „zelené“ produkty, kým v západných krajinách je to iba 50 %. Sú v povedomí a známe najmä tieto dôvody, ktoré ovplyvňujú ekologické správanie podnikov: zaradenie sa podnikov medzi spoločensky zodpovedné, rastúci tlak trhu a zákazníkov v oblasti ekológie, potenciálne úspory nákladov.

Potreba trvalo udržateľného rozvoja postupne mení i tvár logistického odvetvia a systému – ako z hľadiska jeho obchodných, výrobných i distribučných modelov, tak aj možnosťami a riešeniami v súvislosti s novými technológiami, ktoré sú zabezpečené poskytovateľmi logistických služieb. Uvedené skutočnosti sú i hlavným zámerom rozsiahlej štúdie „Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics“, ktorú v polovici októbra 2010 a v nadväznosti na tzv. Delphi štúdiu z predchádzajúceho roka zverejnila skupina Deutsche Post DHL. Štúdia je založená na hĺbkovom prieskume, podieľalo sa na ňom množstvo medzinárodných expertov, reprezentatívneho výskumu sa zúčastnilo 3600 respondentov. Podstatné závery štúdie sú tieto:

1. Pri znižovaní uhlíkových emisií vo väčšine podnikateľských subjektov a sektorov bude participovať práve logistika. Takmer dve tretiny zástupcov podnikov verí, že logistika sa stane strategickým nástrojom pri odbúraní emisií CO_2. Pre poskytovateľov logistických služieb bude veľkou šancou a výzvou skutočnosť, že spoločnosti, ktoré sú vo svojej kategórii hodnotené ako najlepšie, majú v porovnaní s menej zodpovednými spoločnosťami o 8 % vyšší výkon. Navyše, logistika prestáva byť vnímaná ako oblasť či odvetvie, v ktorých platí, že vyhráva najlacnejšie riešenie.
2. Významné zníženie emisií môže byť v logistickom sektore dosiahnuté už v súčasnosti, bez nutnosti čakať na veľké technologické zmeny.
3. Mechanizmus tzv. „naceňovania“ emisií by mal posunúť trh smerom k trvalo udržateľným riešeniam.
4. Už spomínaný a uvádzaný pozitívny príklad spotrebiteľov z Indie, Číny, Malajzie či Singapuru poukazuje na to, že pocit potreby urýchleného riešenia klimatických zmien je v tejto časti sveta veľmi silný. Až 84 % opýtaných považuje znečistenie životného prostredia za najzávažnejší celosvetový problém a akceptuje aj vyššiu cenu za tzv. „zelené“ produkty a snahu o zdokonaľovanie tvorby a ochrany životného prostredia. Malo by to platiť aj pre ostatný svet.

Pozitívne prístupy k tvorbe a ochrane životného prostredia sa objavujú postupne aj v niektorých silných spoločnostiach vo svete. Spoločnosť TNT prišla s prístupom pod názvom Planet Me, ktorým chce bojovať za zmenu klimatických podmienok k lepšiemu. Prístup zahŕňa tieto programy: Count Carbon, Code Orange a Choose Orange. Vo februári 2010 spoločnosť ohlásila ambiciózny cieľ – znížiť CO_2 emisie do roku 2020 o 45 % v porovnaní s rokom 2007. Znamená to znížiť ich množstvo pripadajúce na akýkoľvek prepravovaný tovar takmer o polovicu. Ďalší program – Code Orange je základom celkového prístupu Planet Me, pozostáva z iniciatívy na zlepšenie CO_2 emisií výkonu podniku v týchto kľúčových oblastiach: lietadlá, vozidlá budovy s cieľom vyvinúť a zaviesť inovačné environmentálne riešenia. Tretí program – Choose Orange rozširuje záväzok Planet Me aj do ďalších oblastí, ktoré vie podnik ovplyvňovať, najmä do súkromného života zamestnancov.

Zelená alebo tiež environmentálna, prípadne ekologická logistika (Green Logistics, Ecological Logistics) je novodobým pojmom v ekonomickej praxi. Jej cieľom je spájať pôvodné funkcie logistiky v rámci podniku s tvorbou a ochranou životného prostredia. Zvýšená pozornosť sa jej venuje najmä v poslednom desaťročí. Spomedzi viacerých autorov ju zrejme najvýstižnejšie charakterizujú autori Rogers a Tibben-Lembke (1998), ktorí ju chápu ako „štúdium dopadov na životné prostredie, s cieľom merať a minimalizovať ekologický dopad logistických činností. Zelená logistika napríklad meria vplyv konkrétnych druhov dopravy na životné prostredie, má väzbu na certifikáciu podľa súboru noriem rady ISO 14000, snaží sa znížiť energetickú, ako aj materiálovú náročnosť logistických činností a podobne“.

M. J. Baker v The Marketing Book zelenú logistiku vysvetľuje takto: výška miery dôsledkov produktov na životné prostredie je determinovaná množstvom paliva a materiálu spotrebovaného počas prepravy týchto produktov k zákazníkovi. Uvádza ďalej, že značný vplyv na hospodárnosť distribúcie v tomto prípade by malo mať zavedenie dane z uhľovodíkových palív. Toto rozhodnutie by motivovalo predstaviteľov jednotlivých priemyselných odvetví k nahradeniu globálnej výroby a distribučných kanálov globálnymi sieťami, ktoré by vyrábali a distribuovali skôr na lokálnej úrovni.

Podľa Pernicu (2005) sa v súvislosti so zelenou logistikou samotnej logistiky dotýkajú a logistikou môžu byť podporované zámery znižovať materiálovú náročnosť výroby, predlžovať životnosť výrobkov, priemyselných systémov a výrobných zariadení, zlepšovať kvalitu výrobkov, integrovať výrobky so službami spotrebiteľom, obmedzovať neracionálnosti prejavujúce sa po celú dobu životnosti výrobku a minimalizovať odpady.

Fidlerová a Sakál (2006) používajú skôr pojem environmentálne orientovaná logistika podniku. Definujú ju ako „proces plánovania, realizácie a koordinácie reťazcov materiálových a informačných tokov pri optimálnych nákladoch z miesta vzniku do miesta spotreby a následne aj recyklácia, likvidácia a spätné použitie produktov, pričom hlavným cieľom je uspokojovanie požiadaviek zákazníka pri zohľadnení vplyvov na životné prostredie“.

Škapa (2002) charakterizuje zelenú logistiku ako „logistický smer, ktorý sa zameriava na dopady podnikových aktivít na životné prostredie, napríklad vzťah jednotlivých druhov dopravy a úrovne znečisťovania životného prostredia, snaží sa znížiť materiálovú a energetickú náročnosť logistických činností a podobne“.

Ekologické úvahy otvárajú trhy recyklácii a zneškodňovaniu odpadov, čo podľa Byrneho a Deeba (1993) vedie k novému podsektoru – zelenej logistike, ktorá podľa nich zahŕňa najmä „prepravu odpadu a pohyb použitého materiálu“.

Názorový rozptyl na zelenú logistiku je znásobený aj tým, že v odbornej literatúre sa tiež stretávame so zmiešaním pojmov zelená a reverzná logistika, kedy skupina autorov medzi činnosti zelenej logistiky zahŕňa aj procesy spojené s recykláciou a zneškodňovaním odpadov a druhá skupina tieto činnosti jednoznačne zaraďuje iba do oblasti a spektra záujmu reverznej logistiky.

Napriek spoločnej snahe o zosúladenie environmentálneho a logistického prístupu, existujú podobne aj vnútorné nesúlady medzi cieľmi zelenej a tradičnej podnikovej logistiky. Ide najmä o nasledujúce oblasti: čas, rýchlosť a náklady, spoľahlivosť, skladovanie a doprava.

Manažment reverznej logistiky

Významnou oblasťou pri napĺňaní environmentálnych cieľov podnikateľských subjektov v súčasnosti je aj reverzná či spätná logistika (Reverse Logistics, Backward Logisics). Vo všeobecnosti je vymedzenie reverznej logistiky determinované jej rozdelením na reverznú (spätnú) logistiku na makro či mikroekonomickej úrovni, ich vzájomnou koordináciou a integráciou. Podstatou reverznej logistiky na makroekonomickej úrovni je celospoločenský pohľad na reverzné logistické procesy, vytváranie ich legislatívneho rámca, kontrola dodržiavania režimu, vytváranie celospoločenských a národohospodárskych podmienok na ich uplatnenie a podobne. Na mikroekonomickej úrovni je podstatou reverznej logistiky organizácia a sledovanie konkrétnych činností podnikateľských jednotiek spojených s návratom produktu, prípadne viacerých kooperujúcich subjektov v rámci logistického reťazca.

Existujú prevažne dva pohľady na reverznú logistiku – pohľad americký a európsky. Líšia sa najmä v predmete záujmu logistiky. Z amerického pohľadu je predmetom záujmu

 ISBN 978-80-225-4280-7

reverznej logistiky tovar (nepredané zásoby, reklamácie), pričom reverzná logistika sa zameriava na nakladanie s nespotrebovaným a nadbytočným tovarom a na vybavovanie reklamácií. Európsky prístup považuje za predmet reverznej logistiky možnosť recyklácie komunálneho a priemyselného odpadu, a to v súvislosti so vzrastajúcimi ekologickými požiadavkami. Spoločným menovateľom oboch prístupov (pohľadov) je orientácia na riadenie spätne orientovaných materiálových tokov už použitého materiálu (výrobky, súčiastky, vedľajšie produkty, nadbytočné zásoby, obalový materiál a podobne).

Z názorov zahraničných, domácich autorov či inštitúcií na podstatu, predmet a úlohy reverznej logistiky vyberáme nasledovné:

Rogers a Tibben-Lembke (1998) chápu reverznú logistiku predovšetkým v súvislosti s činnosťami spojenými s prebalením a opätovným predajom vráteného tovaru na menej náročné trhy či do špecializovaných obchodov (výpredaje).

Podľa Beltramovej (2002) reverzná logistika „presunie tovar z miesta jeho cieľového určenia za účelom jeho zhodnotenia alebo náležitého odstránenia. Je to spätný logistický proces, ktorý zahŕňa výrobky, ich prepravu kontajnermi a balenie“.

Komplexnejší pohľad na reverznú logistiku uvádzajú autori Lambert, Stock, Ellram (2000). Podľa nich sa reverzná logistika zaoberá aktivitami podporujúcimi materiálovú recykláciu a smerujúcimi k minimalizácii odpadov z výroby a obalov (výnimočne aj spotrebovaných výrobkov). Spätná logistika má najužšiu väzbu na odpadové hospodárstvo podniku a cez ekologické ciele napĺňa požiadavky štátu.

Dupaľ, Brezina vo svojej monografii (2006) uvádzajú, že základom reverznej logistiky, takisto ako klasickej logistiky, je materiál a materiálové toky, pričom materiálový tok možno chápať ako „organizovaný pohyb všetkých predmetov potrebných na realizáciu výrobného procesu vo výrobnom systéme a medzi prvkami výrobného procesu a okolím“. Aj v reverznej logistike tvorí jej predmet doprava, manipulácia a skladovanie materiálu, tovaru a služieb na celej ich ceste od dodávateľa, cez výrobcu až k odberateľovi a späť.

Z inštitúcií zaoberajúcich sa výskumom v oblasti reverznej logistiky spomenieme najmä European Working Group on RL REVLOG, podľa ktorej sú predmetom reverznej logistiky odpovede na päť základných otázok:

1. Aké spôsoby zhodnocovania výrobkov, súčiastok a materiálov existujú?
2. Kto by mal tieto rôznorodé aktivity vykonávať?
3. Akým spôsobom ich možno vykonávať?
4. Je možné integrovať činnosti typické pre reverznú logistiku s klasickou logistikou a distribučným systémom?
5. Aké sú prínosy a náklady reverznej logistiky z ekonomického a ekologického hľadiska?

Dôraz na jednotlivé otázky a odpovede na ne, podľa jej názoru, determinujú chápanie predmetu skúmania reverznej logistiky. Reverznú logistiku charakterizujú ako „proces plánovania, implementovania a kontroly spätných tokov surovín, medziproduktov, obalov a hotových výrobkov, od výroby, distribúcie alebo bodu použitia k bodu obnovenia či náležitého zbavenia sa“.

V závere k uvedenému prehľadu názorov na reverznú logistiku chceme uviesť niekoľko vlastných poznámok (názorov):

1. Súhlasíme s názormi, že v logistike dochádza k vzájomne protismerným tokom, a to od spracovania základných materiálov ku koncovému užívateľovi produktu, ako aj k spätnému toku od koncového užívateľa k obnove a novému použitiu materiálu iným užívateľom.

2. Domnievame sa, že hranica medzi týmito protismernými tokmi nie je (prípadne nemôže byť) presne stanovená, ba naopak, pri cyklicky uzatvorenom zásobovacom reťazci sa oba tieto toky striedajú.

3. Medzi činnosti reverznej logistiky, podľa nášho chápania, treba zaradiť aj vrátenie obalových materiálov na ich opätovné využitie či recykláciu, a to vo väzbe na znižovanie zaťažovania a znečisťovania životného prostredia.

Pokiaľ ide o samotnú povahu a konkretizáciu činností v procesnom riadení, systém reverznej logistiky, podľa nášho názoru, by mal zahŕňať:

- Vstupnú inšpekciu (Gatekeeping). Tá má za úlohu posúdiť, či materiál a suroviny majú byť vpustené do systému reverznej logistiky k ďalšiemu spracovaniu (napr. posúdenie reklamácií u spotrebných výrobkov, kontrola opotrebovaných vratných obalov). Kvalitná a zodpovedná inšpekcia má ušetriť náklady.
- Zber, zhromažďovanie výrobkov, materiálov a surovín na ďalšie spracovanie (Collection). Vo fáze zberu musia byť zaznamenané a zhromažďované toky z miest pôvodu do miesta ďalšieho spracovania, mali by byť triedené. Pôjde o logisticky intenzívnu činnosť, ktorá môže poukázať aj na určité špecifiká.
- Výrobky, suroviny a materiály triedené podľa spôsobov, akými budú ďalej spracovávané (Sortation & Separation). Triedením sa materiál rozdelí do homogénnejších skupín, ktoré sú následne spracovávané. Podnikateľské jednotky musia ekonomicky zhodnotiť to, kde sa triedenie bude vykonávať: či sa oplatí triediace a spracovateľské jednotky umiestniť blízko ich miesta, či postaviť viacero triediacich a spracovateľských miest, ktoré budú v blízkosti miest vzniku spätných tokov, čím sa znížia náklady na zber.
- Výrobky sú podľa svojho charakteru a dôvodov vstupu do spätného toku spracovateľné. Buď ako opravené, demontované na použiteľné funkčné diely, recyklované, uložené na skládku alebo zlikvidované (Disposition / Re-processing). Spracovanie zahŕňa viacero možností: priamy predaj a využitie, materiálu recykláciu, prepracovanie a použitie funkčných častí rozoberaného výrobku. Uvedené činnosti vykonávajú samotní výrobcovia, resp. v spojení s ďalšími subjektami. Často sú však prenechané i špecializovaným spoločnostiam (outsourcing).

2.1 Štíhla logistika a ploché organizačné štruktúry

V podnikateľskej jednotke dochádza často a na mnohých miestach doslova k plytvaniu, čo musí byť permanentne odstraňované. Ide najmä o odstraňovanie takých činností, ktoré nepridávajú produktu preferenčnú hodnotu či už v oblasti nadprodukcie, vysokých zásob, prestojov, skladovaní, doprave a podobne. Samotné tzv. zoštíhľovanie sa dotýka potom nielen administratívy, vývoja a výroby, ale konkrétne aj logistiky.

V súvislosti so štíhlou logistikou treba poznamenať, že až štvrtina pracovníkov v podniku a venuje činnostiam spojených s manipuláciou, skladovaním, dopravou, balením či distribúciou. Tieto činnosti tvoria približne 80 % času, ktoré sú späté s materiálovým tokom, a náklady, ktoré sú vynaložené na logistickú činnosť, predstavujú až polovicu z celkových nákladov produktu. Útvary logistiky v podniku sú preto jednou z rozhodujúcich oblastí, kde treba hľadať úsporu nákladov v súvislosti s eliminovaním nadbytočných činností.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Nové trendy v predajnosti výrobkov, ako sú napríklad on-line nákupy či prispôsobovanie sa výroby požiadavkám zákazníka, zvyšujú podiel logistiky na úspechu či neúspechu podniku. Práve logistika je tou oblasťou, ktorou podnik môže získať konkurenčnú výhodu. Pokiaľ podnik chce v skutočnosti rozvíjať a zabezpečovať štíhle procesy, nemôže zabúdať na túto oblasť.

V štíhlej logistike (podobne ako aj v štíhlej výrobe) by sa mali uplatňovať nasledovné pracovné princípy: skupina, tím, vlastná zodpovednosť, spätná väzba, zameranie sa na zákazníka, tvorba hodnôt, štandardizácia, neustále zlepšovanie, okamžité odstraňovanie chýb, premyslieť a naplánovať dopredu, zvládnuť postupnosť krokov.

Čo sa týka organizačných štruktúr riadenia, a v spojitosti so štíhlou logistikou, treba dodať, že v súčasnosti sa výrazne prejavuje zmena tzv. „magického trojuholníka“ na „magický štvoruholník“. K faktorom: náklady (lacnejšie), kvalita (lepšie), pružnosť (rýchlejšie, flexibilnejšie), pribúda faktor: individualizácia (inak). Odklon zaznamenávame aj v súvislosti s funkčným rozsahom útvarov logistiky v podniku. Je to najmä prechod od klasickej lineárno-štábnej organizácie a divízneho organizačného usporiadania k maticovej štruktúre (funkčne a výrobne orientovanej) a ďalším novým možnostiam, ako napríklad: virtuálny podnik (Borderless Faktory), štíhly podnik (Lean Enterprice), fraktálový podnik (Fraktale Fabrik).

3.1 Alternatívna logistika

Pojem alternatívna logistika je v súčasnosti zrejme najmenej vyskloňovaný (traktovaný), málo sa objavuje aj vo výskume. Zistili sme, že najväčšie možnosti uplatnenia alternatívnej logistiky sú v automobilovom priemysle na Slovensku. Sú však aj iné odvetvia, v ktorých je možnosť uplatnenia pomerne vysoká.

Zásadné skutočnosti sú, podľa nášho názoru, tieto:

1. Zo slova alternatíva vyplýva, že ide o možnosť voľby medzi určitými, možnými riešeniami. Krátky slovník slovenského jazyka hovorí (vysvetľuje) o týchto dvoch riešeniach, sme však presvedčení, že v praxi sú to i viaceré riešenia.
2. V prípade ponímania logistiky v hospodárskej praxi ide o „náhradu“ určitého systému, ktorý je využívaný, za iný systém. Ten by mal byť adekvátnou „náhradou“ posúvajúcou hranice efektívnosti vo všetkých ďalších oblastiach. Je to najmä zmena zastaraných systémov (činností) riadenia logistických procesov, ktoré sa odvíjajú od požiadaviek trhu, zákazníkov, dodávateľov služieb.
3. Cieľom alternatívnej logistiky je vniesť do jej koncepcie organizácie také prvky, ktoré budú využívať nové trendy vyplývajúce z potreby zavádzania neustálych inovácií, znižovania nákladov na procesy, ktoré budú najviac vyhovovať potrebám, požiadavkám a zmenám hospodárskeho vývoja, najmä však zákazníkom.
4. Základné princípy alternatívnej logistiky by mali spočívať v: reorganizácii systému tzv. internej logistiky, zmene typov obstarávacích, skladových a prepravných kanálov, zmene optimalizácie pracovných miest vo výrobnom systéme, ďalších skutočnostiach spojených s požiadavkami zákazníka.
5. Alternatívnou logistikou treba predchádzať (musí to byť riešené už v predvýrobných etapách) možným poruchám a zmenám vo výrobnom systéme podniku.
6. Alternatívna logistika môže významnou mierou prispieť k rozvoju a zdokonaľovaniu logistických ekologických riešení.

4.1 Fresh Logistics

Výrazný posun logistiky zaznamenávame aj v takých oblastiach priemyslu, akou je napríklad potravinárstvo. Fresh Logistics, ako pôvodný výraz, sa do slovenčiny prekladá: „chladená logistika“. Podľa Brezovského (2011) je jeho podstatou neprerušenie teplotného reťazca. Ako ďalej uvádza: „Chladenou logistikou sa zaoberá iba obmedzený okruh spoločností typu reťazcov obchodov s potravinami, veľkoobchodov a logistických providerov. Vybavovanie a prevádzka fresh distribučného centra je finančne nákladná a procesne zložitá záležitosť, ktorá sa na slovenskom trhu vyplatí len tým najsilnejším subjektom. Základné požiadavky pri skladovaní čerstvých potravín vychádzajú z odlišných teplotných rozdielov a vlhkostí.“

(Ne)predpokladáme rozvoj v tejto oblasti? Nestačí to nastoliť iba rečníckou otázkou. Dobre vieme, že zákazník si ani v „marketoch“ často nevyberie. Chladená logistika bude aj v blízkej budúcnosti iba čiastočným splnením požiadaviek mnohých zákazníkov. Prevládať budú minimálne z dvoch tretín tovary, potraviny zo zahraničia, ktoré budú dlhodobo uložené v mraziarenských boxoch. Podľa šéfredaktora a autora spomínaného článku je i z pohľadu nových trendov jednoznačný:

- Od logistických providerov zákazníci očakávajú vysokú spoľahlivosť.
- Každý druh tovaru má svoje špecifiká a iné prepravné teploty.
- Platí všeobecné pravidlo – dve tretiny záruky sú pre zákazníka.
- Dôležité je využívať moderné technológie na zlepšovanie skladových procesov.
- Vozový park musí byť nastavený na konkrétnu zákazku.

S uvedeným plne súhlasíme, len podmienky a predpoklady v našom teritóriu sú úplne iné.

5.1 Fleet Management v logistike podniku

V súvislosti s touto časťou príspevku sme si v podstate osvojili myšlienky Mužíka, R., partnera spoločnosti Incoma Research /GfK Praha. V článku: Hlavné princípy fleet managementu. Dobré riadenie vozidlového parku môže zabrániť zbytočným výdavkom. (2007) uvádza: „Vozidlový park prináša pre podnik nielen zisky, ale ju aj reprezentuje. Musí byť kvalitný, spoľahlivý a dobre prispôsobený charakteru firemného biznisu.“ Ďalej v článku zdôrazňuje: „Názor na fleet management a jeho význam sa môže líšiť podľa vzťahu k podniku a podľa vymedzených úloh. V zásade sa dajú vymedziť tri kategórie pozícií s rozhodovacou kompetenciou, ktorých preferencie sa môžu líšiť nasledovným spôsobom: prvou sú vlastníci podniku (prípadne prezentovaní dozorným orgánom), druhou sú top manažéri podniku, treťou potom vlastný fleet manager.“

Doprava v logistickom reťazci podniku, podľa Dupaľa a Brezinu (2006), sa uvádza: „Doprava je z logistického hľadiska dôležitý a významný prvok logistického systému. Veľkú časť logistických nákladov tvoria práve náklady na dopravu.“

Aj vyššie spomínaný autor (Mužík, R.) konštatuje, že náklady na vozidlový park nie sú iba vstupné, ale aj priebežné. Zdôrazňuje, že v rámci týchto nákladov je dôležité posúdiť, či to budeme zabezpečovať buď vlastnou réžiou alebo outsourcingom. Riešenie manažmentu vozidlového parku bude tiež závisieť od preferencií, zvyklostí a možností podnikov. V danej súvislosti uvádza určité pravidlá fleet manažmentu. Zaraďuje k nim:

- Neexistuje „najlepšie“ riešenie manažmentu vozidlového parku.

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Unifikácia vozidlového parku z hľadiska značiek je proces dlhodobý, ale veľmi efektívny.
- Ľudia, ktorí vozidlá používajú, majú iste inú náplň práce, ako sa o ne starať.
- Náklady na vozidlový park a jeho prevádzku patria k najvyšším podnikovým nákladom vôbec.
- Väčšina produktov popredných dodávateľov poskytuje porovnateľný úžitok.
- Vždy je potrebné zvážiť variant outsourcingu.
- Podnik prevádzkujúci fleet by mal mať jasno ohľadom stratégie fleet manažmentu a vzťahu k fleetu všeobecne.
- Ukazuje sa, že je vhodné dobre zvážiť prelínanie car policy (apôsobu), fleet manažmentu a motivačných systémov.
- Fleet manažment sa neredukuje iba na nákup vozidiel a ich prevádzku, ale aj na servis a predaj na konci ich podnikového „funkčného“ obdobia.
- Vozidlový park nesporne reprezentuje podnik a je dôležitou súčasťou „corporate image“.
- Časté sú prípady nastavenia car policy tak, že je síce ohľaduplná voči imidžu top manažérov, ale menej už k podnikovým zdrojom.

Chceme však v závere k tejto časti uviesť a poznamenať, že na základe vlastného výskumu a praktických poznatkov existujú aj doposiaľ klasické a osvedčené formy (varianty), ktoré je možné využiť a prispôsobiť ich v podmienkach manažmentu dopravy (vozidiel) v podniku. Sú to: dispečerské a decentralizované riadenie, riadenie s predpísaným časovým priebehom a spätnou kontrolou, riadenie po konštantných trasách, doprava podľa plánu, priame dispečerské riadenie, doprava podľa plánu odvodeného z operačného plánu výroby.

6.1 Východiská procesnej orientácie v logistike podniku

Vlastný prístup (postoj) podnikateľskej jednotky k zavádzaniu orientovanej logistiky vytvára úroveň konsolidácie, stabilizácie, zdokonaľovania, na druhej strane to môže byť i proces stagnácie či zotrvávania na predchádzajúcich rozhodnutiach a charakteristikách.

Je úplne zrejmé, že rozvoj sa nezaobíde beh toho, aby podnikateľské jednotky zotrvali v danej oblasti na tých istých pozíciách. Platí to aj pre najlepších. Procesy treba neustále zdokonaľovať. Procesný prístup napomáha nielen zabezpečiť optimalizáciu, zvyšovať efektívnosť systému, ale aj vytvára hodnotu pre zákazníka, znižuje náklady, zvyšuje rýchlosť reakcie, pružnosť a flexibilitu systému.

Výsledkom prirodzeného rozvoja v oblasti logistiky má byť teda procesný prístup. Je reakciou nielen na správanie trhu, konkurenčného postoja, ale aj na požiadavky zákazníka. Tie sa týkajú najmä rýchlejšieho prispôsobenia ponuky, čo pre podnikateľské jednotky znamená flexibilnú reakciu pri zachovaní požadovanej kvality, tiež dôležitosť znižovania nákladov. Je to i presun (prechod) od kritérií jednoznačne kvantitatívnych (cenová konkurencia) ku kritériám kvalitatívnym, teda ku kvalite, environmentálnej vhodnosti výrobkov, poskytovaniu doplnkových služieb a podobne.

Procesný prístup zodpovedá strategickej orientácii podniku a samotnej logistiky, stáva sa aj procesom integrácie (rastu integrovanosti) oboch týchto zložiek. V podstate pôjde o optimalizáciu a efektívne zvládnutie logistického reťazca, tiež s ohľadom, resp. berúc do

úvahy aj environmentálne faktory. Treba si však uvedomiť, že nemá zmysel snažiť sa iba o lokálnu optimalizáciu jednotlivých článkov logistického reťazca a ich environmentálnych faktorov (logistika obstarávania, výrobná logistika, materiálový manažment, skladovanie, doprava, manažment zásob, distribučná, odbytová či predajná logistika), pokiaľ to nevedie ku globálnemu optimu výkonu celého reťazca. Postupným zladením, niekedy až reinžinieringom niektorých článkov reťazca, možno dosiahnuť omnoho lepšie výsledky, ako nekoordinovanou, autonómnou činnosťou jednotlivých systémov či podsystémov zapojených do reťazca.

Úlohou procesného prístupu (optimalizácie) v logistike podniku bude teda celková (globálna) optimalizácia pohybu a toku materiálu a nástrojom na to spojenie čiastkových podsystémov do integrovaného systému, v ktorom bude koordinovaný a riadený ako materiálový, tak aj príslušný informačný tok. Základom všetkých procesov optimalizácie je vytvorenie relevantného procesného modelu, ktorý by mal vzhľadom aj na environmentálne faktory zahrnúť: procesný submodel obstarávacej logistiky, procesný submodel výrobnej logistiky, procesný submodel distribučnej (v rámci nej i odbytovej či predajnej) logistiky, procesný submodel zelenej a reverznej (spätnej) logistiky.

Subordinácia uvedených a naznačených procesných submodelov bude predmetom a východiskom ďalších analýz, výskumu a skúmania autorov.

7 Záver

Výsledky vedecko-výskumnej činnosti autorov príspevku umožnili a prezentujú nový pohľad na súčasné smerovanie a procesnú orientáciu v logistike podniku. Upozorňujú na súčasné (novšie) smery a trendy v logistike podniku. Na základe zhromaždeného súboru poznatkov a analýz vedeckých a odborných článkov zahraničných autorov a výsledkov podnikateľských jednotiek, tiež domácich a vlastných poznatkov či skúseností sme pozornosť upriamili oproti klasickej teórii na tie skutočnosti, ktoré rezonujú v literatúre, ale i v praxi podnikateľských jednotiek v súčasných podmienkach rozvoja v danej oblasti. Cieľom bolo zdôrazniť najmä tie atribúty, ktoré vedú k ekonomickej stránke a ktoré logistika v súčasnosti právom nastoľuje. Prezentovali sme: logistiku a ekologizáciu v rozvoji podnikov, zelenú a reverznú (spätnú) logistiku, štíhlu logistiku a ploché organizačné štruktúry, alternatívnu logistiku, Fresh Logistics, Fleet Management v logistike podniku, východiská procesnej orientácie v logistike podniku.

Novšia terminológia prezentovaná v príspevku zohľadňuje nielen ekologizáciu a rozvojové procesy v tvorbe a ochrane životného prostredia, ale aj skôr neprezentovanú alternatívnu logistiku, ktorá svojím spôsobom mení pravidlá a postup reorganizácie systému internej logistiky podnikateľských jednotiek, a vzhľadom na potreby trhu a zákazníkov, vyvoláva zmenu typov obstarávacích, skladových a prepravných kanálov, ako aj optimalizáciu pracovných miest vo výrobnom systéme.

Aj keď obsah príspevku zohľadňuje určitú metodológiu, treba uviesť, že sme v ňom uviedli i tzv. párové pojmy. Sú to zelená a reverzná (spätná) logistika, resp. štíhla logistika a ploché organizačné štruktúry. Osobitnými, nie menej významnými kategóriami, sú: Fresh Logistics či Fleet Management v logistike podniku. Zdôvodnené sú aj východiská procesnej orientácie v logistike podniku.

Chceme zároveň vyjadriť presvedčenie, že naše návrhy, odporúčania, modelovanie, ale aj konkrétne riešenia napomôžu teórii a praxi podnikania podnikateľských jednotiek na Slovensku, že ich využijeme aj v zdokonaľovaní pedagogického procesu a v ďalšom výskumne na katedre.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Použitá literatúra (References)

BALLOU, R. H. (1987). *Basic Business Logistics. Transportation, Materials, Management, Physical Distributio*n. New Jersey: Prentice-Hall, 1987. ISBN 100-13-057464-3.

BELTRAN, L. S. (2002). *Reverse logistics: Current trends and practices in the commercial world. Logistics Spectrum.* Dostupné z http: //findarticles.com/p/articlse.mi qa 376/isn 0127629.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. (1996): *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-07-006883-6.

BREZINA, I. (2007). Modelové aspekty reverznej logistiky. In *INPROFORUM 2007: inovace – podniky – regiony- organizace: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference: 27. – 28. listopadu 2007 České Budějovice.* České Budějovice: Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

BREZINA, I. – ČIČKOVÁ, Z. – GEŽÍK, P. – PEKÁR, J. (2009). *Modelovanie reverznej logistiky – optimalizácia procesov recyklácie a likvidácie odpadu*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 987-80-225-2825-2.

BREZOVSKÝ, J. (2011). Fresh logistika: Neprerušiť teplotný reťazec. *Systémy logistiky*. Ročník 6, číslo 28, január – február 2011. ISSN 3571-2006.

BYRNE, P. – DEEB, A. (1993). Logistics must meet the „green“ challenge. *Transportation and Distribution.* No. 2. ISSN 00494488.

DRAHOTSKÝ, I. – ŘEZNÍČEK, B. (2003). *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

DUPAĽ, A. (2002). *Logistická podpora výrobného procesu*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1610-4.

DUPAĽ, A., BREZINA, I. (2006). *Logistika v manažmente podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2006. ISBN 80-89085-38-5.

DUPAĽ, A. – MAJTÁN, M. (2004). *Manažment projektov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1776-3.

DUPAĽ, A. – MAREČKOVÁ, Z. (2011). *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3139-1.

DUPAĽ, A. – RAKOVSKÁ, J. (2010). *Vnútropodnikový manažment výroby*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2880-1.

FIDLEROVÁ, H. – SAKÁL, P. (2006). Model environmentálne orientovanej logistiky podniku. *Logistika.* Číslo 12/2006. ISSN 1211-0957.

MANGAN, J. – LALWANI, CH. – BUTCHER, T. (2008). *Global Logistics and Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, Ltd., 2008. ISBN 978-0-470-06634-8.

MUŽÍK, R. (2007). Hlavné princípy fleet manažmentu: Dobré riadenie vozidlového parku môže zabrániť zbytočným výdavkom. *Doprava a logistika.* Číslo 06/2007.

PERNICA, P. (2005). *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 978-80-86031-59-4.

ROGERS, D. S. – TIBBEN-LEMBKE, R. S. (1998). *Going Backwards. Reverse Logistics Trends and Practices.* Reno: University of Nevada. Dostupné z http: //www.rlec.ogr/.

SAKÁL, P. A KOL. (2009). *Logistika výkonného podniku*. Trnava: SP Synergia, 2009. ISBN 978-80-254-5754-2.

EHSV. (2007). Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému: Európska politika v oblasti logistiky (2007/C 97/08). *Úradný vestník Európskej únie C 97/16*. Brusel: Európsky hospodársky a sociálny výbor.

ŠKAPA, R. (2002): Skrytý potenciál reverzní logistiky. *Logistika.* Číslo 3/2002. ISSN 1211-0957.

Zdaňovanie príjmov v Rakúsku
Income Taxation in Austria

Ivona Ďurinová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ivona.durinova@euba.sk

Abstract
Each EU country has its own historical, political, economic, social and cultural background that was reflected in the tax systems. Differences in taxation are therefore a natural reflection of the differences in these areas. Harmonization efforts, however, lead to tax neutrality, which is in contradictions with the incentive function of taxes. Through various tax incentives designed or investment incentives, the countries seeking to attract investors. Since the standard is known as the supporters and opponents of tax harmonization and tax competition. The aim of this paper is to bring taxation of income in Austria and highlight the divergent developments in the past and the present trend in this area compared to the situation in Slovakia.

JEL classification: H 20, H 25
Keywords: *income tax, corporate tax, tax burden*

1 Úvod

Postupné zbližovanie daňových systémov v rámci procesu harmonizácie daní jednotlivých členských krajín Európskej únie nie je prijímané všade s rovnakou odozvou. Najmä oblasť priamych daní považujú jednotlivé krajiny Európskej únie za výraz národnej suverenity. V rámci historického vývoja si krajiny riešili prostredníctvom daňovej politiky v tejto oblasti svoje špecifické problémy, možno si všimnúť preto výrazné odlišnosti, a to najmä v zdaňovaní príjmov. Každá krajina má svoje historické, politické, ekonomické, sociálne a kultúrne pozadie, ktoré sa premietlo aj do daňových systémov. Odlišnosti v zdaňovaní príjmov sú teda prirodzeným odrazom odlišností v uvedených oblastiach. "Problematika harmonizácie piamych daní je rozsiahla, zložitá a kontroverzná." (Lénártová, G., 2012)[1]. Harmonizačné snahy však vedú k daňovej neutralite, ktorá je v protirečivosti so stimulačnou funkciou daní. Prostredníctvom rôzne konštruovaných daňových, resp. investičných stimulov sa krajiny snažia prilákať investorov. Vzhľadom na to sa možno stretnúť tak s prívržencami aj odporcami daňovej harmonizácie ako aj daňovej konkurencie.

Cieľom príspevku je priblížiť zdaňovanie príjmov v Rakúsku a poukázať na rozdielny vývoj v minulosti ako aj súčasný trend v tejto oblasti v porovnaní so situáciou na Slovensku.

[1] Lénártová, G. (2012). *Harmonizácia daní v Európskej únii.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 30 ISBN 978-80-225-3501-4.

2 Daňová sústava Rakúska

Daňový systém Rakúska vychádza z daňovej sústavy, ktorá bola vytvorená za čias Rakúsko - Uhorska. Po druhej svetovej vojne došlo v Rakúsku k daňovej reforme, ktorá je z veľkej časti inšpirovaná daňovou sústavou Nemecka.

Daňová sústava Rakúska obsahuje priame, nepriame dane a ostatné dane. Medzi **priame dane** daňovej sústavy Rakúska patria: dane z príjmov, majetkové dane a transferové dane. Medzi **nepriame dane** daňovej sústavy Rakúska patria: spotrebné dane špecifické, daň z pridanej hodnoty a clá. Medzi **ostatné dane** patria: daň z elektrickej energie, daň zo zemného plynu, daň z uhlia a daň z reklamy.

V roku 1989 prešiel rakúsky daňový systém zásadnými zmenami. Daňové sadzby sa znížili a bolo vytvorených päť rôznych daňových pásiem (Ruppe, H.G., 1989). V roku 2005 bola znížená sadzba dane z príjmov právnických osôb z 34 % na 25 %. Pre zdaňovanie nadnárodných podnikov sa zaviedla možnosť zúčtovania ziskov a strát v rámci dcérskych spoločností toho istého koncernu.

Ďalšia dôležitá daňová reforma sa uskutočnila v marci 2009 za účelom oživenia hospodárstva a zatraktívnenia podnikateľského prostredia. Prišlo k zníženiu daní z príjmu fyzických osôb, pričom sa prihliadalo predovšetkým na tzv. strednú vrstvu, ktorej daňové zaťaženie je najvyššie. Rodinám s deťmi sa malo pomôcť zavedením nezdaniteľnej čiastky vo výške 220 € za rok na dieťa. Ďalšou zmenou bolo nezdaňovanie darov určených na pomoc rozvojovým krajinám, boju proti chudobe a humanitárnej pomoci pri prírodných katastrofách. V rozmedzí rokov 2014 až 2018 sú naplánované ďalšie významné zmeny za účelom zjednodušenia a zefektívnenia daňového systému a zvýšenia transparentnosti.[2]

2.1 Daň z príjmov fyzických osôb

Zdaňovanie príjmov fyzických osôb v Rakúsku upravuje zákon o dani z príjmov (EStG). Uvedený zákon sa vzťahuje na zdanenie fyzických osôb, ale jeho pravidlá platia všeobecne aj pre právnické osoby, pokiaľ zákon o zdanení právnických osôb (KStG) nenariaďuje iné pravidlá. Daň z príjmov fyzických osôb patrí medzi priame dane. Dani z príjmu fyzických osôb podliehajú v Rakúsku rezidenti i nerezidenti. Za príjem fyzickej osoby sa považuje súčet rôznych druhov príjmov.

Daňovníkom je:
- rezident s neobmedzenou daňovou povinnosťou - týka sa osôb s trvalým alebo prechodným bydliskom v Rakúsku,
- nerezident s obmedzenou daňovou povinnosťou - týka sa osôb bez trvalého alebo prechodného bydliska v Rakúsku, ktorí majú povinnosť platiť daň z príjmov nadobudnutých v Rakúsku.

Predmetom dane sú príjmy zaradené do 7 skupín:
1. príjmy z poľnohospodárstva a lesníctva (Einkunfte aus Land- und Forstwirtschaft),
2. príjmy z nezávislého podnikania (Einktinfle aus selbständiger Arbeit) - príjmy z umeleckej, literárnej, vedeckej činnosti. Zahrňuje činnosti tlmočníkov, lekárov, advokátov, novinárov, daňových poradcov, notárov, architektov, atď.
3. príjmy z podnikania (Einktinfte aus Gewerbebetrieb) - nie sú príjmami z poľnohospodárskej, lesníckej činnosti ani príjmami z nezávislého podnikania,

[2] Was bringt die Steurreform (2009). Journal. juridicum.at, 2009, [cit. 20.10.2015]. < http://journal.juridicum.at/?c=142&a=1982>

4. príjmy zo závislej činnosti (Einktinfte aus nichtselbständiger Arbeit) - všetky odmeny hmotné alebo nehmotné, ktoré poberá zamestnanec,
5. príjmy z kapitálových investícií (EinkUnfte aus Kapitalvenndgen) — príjmy z dividend, z úrokov, z účasti v obchodnej spoločnosti ako tichý spoločník, z vkladov na bežnom účte a dlhopisov,
6. príjmy z prenájmu (Einkunfte aus Vermietung und Verpachtung) - príjmy z prenájmu alebo podnájmu nehnuteľností, príjmy z licenčných práv, z práv duševného vlastníctva, know — how a patentov,
7. iné špecifické príjmy (Sonstige Einktinfte) - opakujúce sa príjmy napríklad z úverov, príjmy z príležitostnej dopravy, z predaja podielov v súkromných spoločnostiach a iné. (Ruppe, H.G., 1989).

Predmetom dane nie sú: príjmy z lotérie, príjmy z ocenení, príjmy ako náhrada za bolestné, vyplatená v podobe splátok, príjmy získané iným spôsobom napríklad špekuláciami. príjmov.

Príjmy oslobodené od dane sú napr.: materské príspevky, ktoré sa poskytujú počas materskej dovolenky, prídavky na deti, rôzne dávky zo štátneho sociálneho zabezpečenia. príjmov.

Položky znižujúce základ dane sú: výdavky na životné a úrazové poistenie, výdavky na dôchodkové poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie, výdavky na výstavbu a rekonštrukciu nehnuteľností, výdavky na nákup novo emitovaných akcií, výdavky na nákup niektorých podielových listov.

Maximálna suma odpočítateľných položiek nesmie v úhrne presiahnuť 2 920,- € na daňovníka. V prípade, že daňovník vychováva tri a viac detí, môže si daňovú úľavu uplatniť ešte o 1 460,- €. Z hodnoty uplatnených výdavkov je možné si od základu dane odpočítať maximálne 25 %.

Fyzická osoba musí viesť podvojné účtovníctvo len v prípade, že dosiahne ročný obrat nad 700 000 eur, v opačnom prípade stačí viesť len daňovú evidenciu, pri ktorej je podstatné, kedy prídu príjmu na účet a kedy sa náklady reálne zaplatia. V rámci daňovej evidencie existuje možnosť uplatniť si **paušálne náklady** v súvislosti s podnikateľskými zdrojmi príjmu, a to vo výške 12 %, v prípade niektorých podnikateľov len vo výške 6 % (napr. lekári, advokáti, daňoví poradcovia, konatelia). Pri príjmoch z prenájmu nehnuteľností nie je možné si uplatniť paušálne náklady, podobne ako aj na Slovensku.

Rozdiel medzi slovenskou a rakúskou legislatívou je v tom, že pokiaľ má spoločník GmbH (t. j. s. r. o.) podiel na spoločnosti nad 25 %, tak sa jeho „mzda“ posudzuje ako príjem z nezávislej činnosti, pri ktorej si môže uplatniť paušálne výdavky vo výške 6 %. Tento rozdiel je veľmi dôležitý hlavne v kontexte posudzovania, ktorý štát má nárok na odvody do sociálneho a zdravotného poistenia. Okrem paušálnych nákladov je ešte možné uplatniť si určité druhy nákladov, predovšetkým povinné poistné a mzdové náklady. Paušálne výdavky sa môžu uplatniť maximálne zo základu 220 000 eur ročne. V Rakúsku vo všeobecnosti platí, že čo sa považuje za „ekonomický náklad“, považuje sa aj za daňový náklad. Iba v ojedinelých prípadoch zákon tento princíp obmedzuje. Príkladom sú daňové odpisy pri nehnuteľnostiach, ktoré sú dané celkom jasne (2 % až 3 % z obstarávacej ceny pri „podnikateľských zdrojoch príjmu“, 1,5 % pri príjme z prenájmu nehnuteľností, čo znamená čas odpisovania 67 rokov). Autá sa odpisujú vždy 8 rokov, pričom maximálna daňová obstarávacia cena auta je 40 000 Eur (a to vrátane DPH, ktorá sa pri autách nedá uplatniť, a, samozrejme, NoVA dane, ktorá korešponduje so slovenskou registračnou daňou a závisí od emisií CO_2). Pri lízingu lízingová spoločnosť na konci roka potvrdí, o akú sumu treba daňový

náklad znížiť. Ostatné náklady, ktoré závisia od hodnoty auta (napríklad poistenie, ale nie servis), sa musia krátiť koeficientom. Fyzické osoby si pri podnikateľských príjmoch môžu uplatniť určité percento zo zisku (až do 13 %) ako nezdaniteľnú čiastku, pokiaľ investujú do určitých komodít, do výšky 3 900 Eur nie sú potrebné investície.

V Rakúsku je možné si uplatniť **straty iba z „podnikateľských zdrojov“.** Podnikateľ, ktorý vedie daňovú evidenciu, si môže uplatniť len straty vygenerované v prvých troch rokoch fungovania firmy (teda rok založenia, 1. a 2. rok podnikania), a to neobmedzene. V prípade, že podnikateľ vedie podvojné účtovníctvo, ktoré môže viesť aj dobrovoľne (ak ročný obrat nepresiahol 700 000 Eur), je možné uplatniť stratu nielen tri roky, ale bez časového obmedzenia. Základom však je, že z ročného zisku musí vždy zdaniť 25 %, a preto zápočet niekedy nie je možné uplatniť do plnej výšky (ak napríklad v 1. roku bola strata 75 a v 2. roku zisk 40, podnikateľ zaplatí daň z 10 (25 % zo 40 je základ dane). V 3. roku potom ostáva strata z minulých období vo výške 45 (75 – 30) na zápočet. (Paugger, U., 2015)[3]

Výška dane sa vypočítava na základe štyroch taríf, kde každá tarifa má pridelené čiastky, ktoré redukujú daň a je možné ich odpočítať okamžite od výsledkov vypočítanej výšky dane. Tento druh výpočtu daňovej povinnosti je kombináciou výšky daní a daňových úverov. Súčet príjmov za zdaňovacie obdobie je zaradený do jednej tarify a podľa toho je následne počítaná daňová povinnosť. V Rakúsku sa uplatňuje **progresívna stupnica daňových sadzieb**. Do výšky 11 000 Eur/rok je daň nulová, základ dane v rozpätí 11 000 až 60 000 Eur sa zdaňuje progresívne. Maximálna sadzba dane je pri príjme nad 60 000 Eur ročne 50 %. Sadzby dane uvádza tabuľka 1 a tabuľka 2.

Tabuľka 1
Sadzby dane z príjmov fyzických osôb platné od roku 2009

Sadzby dane z príjmov		
Príjem (Eur)	**Daň z príjmov pred daňovými odpočtami (Eur)**	**Daňová sadzba (%)**
Do 11 000	0	0
Od 11 000 do 25 000	(Príjem – 11 000) x 5 110 / 14 000	36,5
Od 25 000 do 60 000	(Príjem – 25 000) x 15 125 + 5 110 / 35 000	43,214286
Od 60 000	(Príjem – 60 000) x 0,5 + 20 235	50

Zdroj: Das Steuerbuch 2015.
https://service.bmf.gv.at/Service/Anwend/Flipbook/Steuerbuch2015/flipviewerxpress.html, [cit. 10.10.2015].

[3] Paugger, U. (2015). *Podnikanie v Rakúsku: Zdaňovanie príjmov fyzických osôb*. http://www.asb.sk/biznis/stavebne-podnikanie/podnikanie-vrakusku-zdanovanie-prijmov-fyzickych-osob, [cit. 10.12.2015].

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 2
Sadzby dane z príjmov fyzických osôb platné do 31.12.2015 a od 01.01.2016

Do 31.12.2015		**Od. 01.01.2016**	
Výška príjmu (Eur)	**Sadzba dane (%)**	**Výška príjmu (Eur)**	**Sadzba dane (%)**
Do 11 000	0	Do 11 000	0
Od 11 000 do 25 000	36,50	Od 11 000 do 18 000	25
Od 25 000 do 60 000	43,21	Od 18 000 do 31 000	35
Od 60 000	50	Od 31 000 do 60 000	42
		Od 60 000 do 90 000	48
		Od 90 000 do 1 milióna	50
		Od 1 milióna – ohraničené, platí pre roky 2016 až 2020	55

Zdroj: vlastná úprava podľa: Opatrovanie v Rakúsku. (2015). http://www.opatrovanie-rakusko.sk/opatrovanie-rakusko/0/0/2/58, [cit. 12.12.2015].

Zamestnanec v Rakúsku odvádza 18,1,% z hrubej mzdy na dôchodkové, zdravotné a nemocenské poistenie. Zamestnávateľ odvádza za svojho zamestnanca 29,1 %. Treba však zdôrazniť, že v Rakúsku sú pre odvody poistného nízke stropy (cca 1,5 – násobok priemernej mzdy).

Odpočítateľná daňová položka pre poberateľov rodinných prídavkov (Kinderfreibetrag) sa zvyšuje od 01.01.2016 zo súčasných 220 Eur na jedno dieťa na sumu vo výške 440 Eur. Uplatňuje sa v rámci daňového priznania za daný kalendárny rok. Pri uplatňovaní položky oboma rodičmi si môžu uplatniť obaja sumu vo výške 300 Eur. Uplatnenie tejto položky má zmysel len v prípade čistého príjmu nad 11 000 Eur, kedy má význam znížiť základ dane, čím sa zníži aj výška daňovej povinnosti. Pri príjme pod 11 000 Eur uplatnenie tejto položky daňovníkovi neprinesie nič, pretože táto položka sa nevypláca ako negatívna daň a neznižuje ani vymeriavací základ na poistenie.

Zamestnanecký príspevok a príspevok na cestovné zohľadňovaný do 31.12.2015 vo výške 54 Eur alebo 291 Eur za kalendárny rok sa zlučuje od 01.01.2016 do príspevku na cestovné vo výške 400 Eur za kalendárny rok. V prípade nízkopríjmových cezpoľných zamestnancov bol do 31.12.2015 priznaný príspevok vo výške 290 Eur. Od 01.01.2016 im namiesto uvedeného príspevku bude priznaný príspevok na cestovné vo výške 690 Eur. Príjem zamestnanca nesmie však prekročiť sumu 12 200 Eur za kalendárny rok. Pri príjme maximálne do 13.000 Eur za kalendárny rok sa postupne znižuje aj príspevok, a to až do bežnej výšky príspevku vo výške 400 Eur.

Pri nízkopríjmových skupinách zamestnancov (príjem pod hranicou daňovej povinnosti) bola do 31.12.2015 vrátená časť sociálneho poistenia vo výške 10 % z odvedeného poistného za kalendárny rok maximálne však do výšky 110 Eur. V prípade súčasného nároku na paušál na cezpoľných zamestnancov bolo poukázaných 18 % zo sociálneho poistenia maximálne však do výšky 400 Eur. Od 01.01.2016 sa zvýši negatívna daň v rámci sociálneho poistenia – teda zamestnanci budú mať nárok na preplatenie výdavkov na cestovanie, ubytovanie a pod. a sociálnych odvodov vo výške 50 % všetkých výdavkov maximálne však do sumy 400 Eur. V prípade nároku na paušál na cezpoľných zamestnancov sa zvyšuje suma na 500 Eur. V prípade, že nie je nárok na uplatnenie výdavkov na cestovanie, ubytovanie a pod., zvyšuje

sa suma preplateného sociálneho poistenia z 10 % na 20 %, t.z. zo 110 Eur na 220 Eur. V prípade nároku na paušál na cezpoľných zamestnancov sa suma zvyšuje z 18 % na 36 % maximálne do výšky 450 Eur.

Živnostníci musia z príjmu odvádzať dôchodkové poistenie vo výške 18,5 % a zdravotné poistenie vo výške 7,65 %, spolu teda 26,15 %, a to maximálne zo sumy 65 100 Eur (maximálny vymeriavací základ). Obidva druhy poistného zastrešuje v Rakúsku len jedna organizácia – SVA (Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft). Od 01.01.2016 sa znižuje minimálny vymeriavací základ v zdravotnom poistení pre podnikateľov v Rakúsku zo súčasných 724,02 Eur, čo predstavuje na poistnom sumu vo výške 55,39 Eur mesačne, na vymeriavací základ vo výške 405,98 Eur, čo predstavuje na poistnom sumu 31,05 Eur. Ročná úspora na poistnom je tak približne 292 Eur.

Od 01.01.2016 už nebude možné uplatňovať výdavky na životné poistky, hypotéky na prestavbu a nadobudnutie domu, bytu, ak boli zmluvy uzatvorené po 01.01.2016. Poistné a splátky úverov uzatvorených pred týmto dátumom bude možné uplatňovať maximálne do roku 2020. Uplatňovanie týchto výdavkov malo zmysel len pri príjme prekračujúcom daňovú povinnosť, t. z. nad 11 000 Eur.

2.2 Daň z príjmov právnických osôb

Princípy zdanenia fyzických osôb platia aj pre právnické osoby. Pri fyzických osobách sú však známe skupiny príjmov, v prípade právnických osôb sa fakticky vždy vychádza z toho, že príjmy sú z „podnikania“. Tak ako v prípade fyzických osôb, aj pri právnických osobách to má následne vplyv aj na zápočet strát z minulosti.

V Rakúsku je **daňovníkom:**

- spoločnosť s neobmedzenou daňovou povinnosťou - spoločnosť, ktorá má svoje sídlo alebo miesto vedenia v Rakúsku,
- spoločnosť s obmedzenou daňovou povinnosťou - spoločnosť, ktorá nemá sídlo alebo miesto vedenia v Rakúsku, platí len daň z príjmov nadobudnutých v Rakúsku.[4]

Platiteľmi sú: inštitúcie bez právnej subjektivity, ak sa ich príjem nezdaňuje inou osobou, právnické osoby zriadené na podnikanie - akciové spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným, nadácie, fondy, družstvá, atď. (Široký, J., 2012)

Predmetom dane z príjmov právnických osôb sú v Rakúsku všetky príjmy spoločnosti, ktoré boli dosiahnuté za zdaňovacie obdobie.

Základom dane je súhrn príjmov dosiahnutých právnickou osobou, ktoré spadajú pod predmet dane z príjmu za príslušné zdaňovacie obdobie. Základ dane z príjmov je určený z výsledku hospodárenia pred zdanením zisteného z účtovnej evidencie. Platí pravidlo, že všetko, čo je ekonomickým nákladom, je uznané aj z daňového hľadiska. V Rakúsku rozlišujeme niekoľko typov **odpočítateľných položiek** od základu dane z príjmu právnickej osoby:

- odpočítateľná položka na investície vo výške 9 %.
- odpočítateľná položka na výskum a vývoj vo výške 25 %,
- odpočítateľná položka na vzdelávanie vo výške 20 %.

Oslobodené od dane sú: príjmy z dividend, úrokov alebo inej podielovej účasti právnickej osoby na iných spoločnostiach sídliacich v Rakúsku alebo aj zahraničných

[4] Umsatzsteuer. (2014). Usp.gv.at, 2014, [cit. 20.10.2015]. <http://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steurn_und_finanzen/umsatzteuer/40761.html >

kapitálových spoločnostiach, pokiaľ právnická osoba za posledný kalendárny rok vlastní aspoň 10 % podielu danej spoločnosti, úroky z peňažných vkladov v bankách, zisky z reorganizácie a fúzie, prijatá štátna dotácia či podpora, príjmy dobročinných, náboženských a charitatívnych subjektov a iné.

Sadzba dane z príjmu právnických osôb bola s platnosťou od roku 2005 znížená z 34 % na 25 %.

Daňové licencie boli v Rakúsku zavedené už v roku 1994 pod názvom "Minimálna daň z príjmu právnických osôb" (Mindestkörperschaftsteuer). Výška minimálnej dane z príjmu právnických osôb je pre spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH) prvých päť rokov 500 Eur ročne, ďalších päť rokov 1 000 Eur ročne, následne 1 750 Eur ročne. Výška minimálnej dane z príjmu právnických osôb pre akciovú spoločnosť (AG) je 3 500 Eur ročne. Zaplatená daň zanikne len v prípade, že spoločnosť je zlikvidovaná alebo ide do konkurzu.

Ak niekto odkúpi existujúcu GmbH, prechádza na neho aj v minulosti zaplatená minimálna DPPO, pričom je možné ju uplatniť bez časového obmedzenia. Na rozdiel od podmienok na Slovensku si nový spoločník väčšinou nemôže **uplatniť daňové straty**, ktoré vznikli skôr, ako si spoločník zaobstaral podiely v danej spoločnosti. Jedinou výnimkou je prípad, keď sa štruktúra (konateľ, spoločník, predmet spoločnosti) zmení len čiastočne alebo ak ide o záchranu pracovných miest. Potom je možné, že daňové straty z minulosti budú prenesené aj na nového spoločníka. Strata však nie je daňovo uznateľná, pokiaľ sa v spoločnosti podstatne zmenili spoločníci alebo predmet činnosti.

Odpisovať možno všetok majetok, ktorý slúži k podnikaniu a jeho hodnota sa znižuje. V Rakúsku poznáme len rovnomerné odpisovanie, pre budovy platia sadzby 2 %, 2,5 a 3 %, automobily sa odpisujú 8 rokov, stavby 50 rokov, ostatné stavby — administratívne budovy, haly, fabriky — 33 rokov, goodwill 15 rokov. Zákon o dani z príjmov v Rakúsku nedefinuje žiadne odpisové skupiny. (Široký, J., 2012)

V Rakúsku je zavedené **tzv. zdanenie dividend**. Najprv sa zisk kapitálovej spoločnosti zdaňuje 25 % daňou pre právnické spoločnosti. Neskôr po rozdelení zisku medzi akcionárov sa znova zdaňuje 25 % daňou tzv. daňou z kapitálových výnosov (Kapitalertragssteue). V prípade, že daň z príjmu akcionára má nižšiu sadzbu ako je sadzba dane z kapitálových výnosov, zdaňuje sa príslušný zisk nižšou sadzbou. Maximálne celkové zdanenie príjmu akcionára predstavuje 43,75 %. V prípade delenia zisku akcionárom — právnickým osobám sa môže odvedená daň započítavať oproti celkovej daňovej povinnosti. Dividendy patriace akcionárom s podstatnou účasťou sú od dane oslobodené. (Nerudová, D., 2008)

V roku 2005 bolo zavedené **tzv. skupinové zdanenie príjmov**. Dovoľuje deliť hospodársky výsledok medzi materskú a dcérsku spoločnosť. Je dôležité splniť požiadavku tzv. kvalifikovaného podielu — materská spoločnosť musí mať neobmedzenú daňovú povinnosť v Rakúsku a priamo alebo nepriamo sa podieľať 50 % výškou kapitálu na ostatných členoch skupiny. Tzv. skupinové zdanenie príjmov znamená, že daňový výsledok viacerých spoločností bude zdanený len jedným subjektom. Výhodou je, že straty jednej spoločnosti sa môžu započítať so ziskom druhej. Taktiež je možné zohľadniť stratu dcérskej spoločnosti v zahraničí. Zákon o príjme právnických osôb explicitne podporuje činnosť rakúskych firiem v zahraničí, a to nielen možnosťou započítania straty dcérskej spoločnosti v zahraničí, ale aj ďalšími výraznými výhodami:

- v prípade, že rakúska spoločnosť predá podiely v zahraničnej dcérskej spoločnosti, tieto príjmy sú oslobodené od dane z príjmov, pokiaľ bol podiel na nominálnom imaní minimálne 10 % a bol držaný minimálne 12 mesiacov. Česká republika pozná podobný, ešte výhodnejší predpis;

- zvyčajne platí princíp, že náklady spojené s príjmami, ktoré sú oslobodené od dane z príjmov, nie sú daňovým nákladom. Keď si rakúska GmbH berie úver na založenie dcérskej spoločnosti v zahraničí, náklady za úroky by nemali byť daňovým nákladom. Zákon však explicitne umožňuje uplatnenie takýchto nákladov aj napriek tomu, že dividendy sú od dane z príjmov oslobodené. (Paugger, U., 2015)

Daňovým rokom právnických osôb je kalendárny alebo hospodársky rok. Daň je platená formou daňového priznania. Lehota na podanie daňového priznania je 30. apríl, pre elektronické podanie daňového priznania je to 30. jún. (Široký, J.,2012)

3 Záver

Daňové zaťaženie v Rakúsku sa podľa výročnej správy OECD zvýšilo oproti roku 2012 o 0,9 % z 41,7 % na 42,5 % v roku 2013. Daňové zaťaženie z dlhodobého hľadiska stúpalo v Rakúsku rýchlejšie ako v zvyšných krajinách OECD. Podľa výšky daňového zaťaženia sa Rakúsko nachádza na ôsmom mieste z 34 členských krajín. V roku 2012 malo Rakúsko pomer daní na HDP 41,7% v porovnaní s priemer OECD, ktorý mal hodnotu 33,7%.[5] Deň daňovej slobody pripadol v roku 2015 v Rakúsku až na 16. júl, pričom na Slovensku už na 25. máj.[6]

Dane z príjmu sú dôležitým nástrojom, pomocou ktorého môže štát rýchlo a efektívne zvýšiť či znížiť príjem do štátneho rozpočtu. "Jednoduché porovnávanie dane z príjmu fyzických osôb je veľmi nepresné a len orientačné, lebo každá krajina má svoj systém odpočítateľných a pripočítateľných položiek."[7]

Najmä daň z príjmu právnických osôb je zaujímavá tak pre podnikateľov v danej krajine, ako aj pre potenciálnych investorov do krajiny. Pokiaľ vysoké dane z príjmu odrádzajú od investovania v danej krajine, nízke alebo nižšie daňové sadzby ako majú ostatné krajiny s podobnou ekonomikou sú lákadlom pre viacero firiem.

Tzv. rovná daň vo výške 19 % zavedená v roku 2004 a platná do konca roka 2012 spolu s nízkou minimálnou mzdou bola v uvedenom období veľkým lákadlom pre investovanie na Slovensku. Pre také markantné zníženie daňového zaťaženia príjmov nás staré členské krajiny EÚ (Nemecko, Francúzsko) kritizovali a v tom čase nám chceli zamedziť aj financovanie z eurofondov. Slovensko však po prvom zdaňovacom období od zavedenia tzv. rovnej dane dokázalo naplniť štátny rozpočet podľa predpokladov. Na Slovensku od roku 2013 došlo k zvýšeniu dane z príjmu pre fyzické osoby ako aj právnické osoby. V prípade fyzických osôb sa znovu zaviedlo progresívne zdanenie, sadzba dane sa odvíja od výšky príjmu fyzickej osoby. Uplatňujú sa dve sadzby dane, a to 19 % a 25 %. Slovensko malo do konca roku 2012 jednu z najnižších daňových sadzieb dane z príjmu právnických osôb, a to 19 %. V roku 2013 sa sadzba dane zvýšila na 23 %, následne sa však v roku 2014 opäť znížila na 22 %. Sadzba dane právnických osôb v obidvoch štátoch je podobná, v Rakúsku je jednotná vo výške 25%, v Slovenskej republike je to 22%.

V Rakúsku je zdanenie príjmov fyzických osôb oveľa vyššie ako na Slovensku, preto si veľa rakúskych a nemeckých podnikateľov založilo firmy na Slovensku. K výraznému

[5] OECD: Revenue Statistics 2014 – Austria. http://www.oecd.org/ctp/consumption/revenue-statistics-and-consumption-tax-trends-2014-austria.pdf, [cit. 20.10.2015].

[6] Deloitte: Den daňové svobody letos připadne na 22. června. (2015). http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/cze-tz-den-danove-svobody-22-cervna.html [cit. 20.10.2015].

[7] Šubertová, E. (2014). *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2014. s. 103 ISBN: 978-80-89553-24-2.

zníženiu daňových sadzieb došlo v Rakúsku v roku 1989, v marci 2009 za účelom oživenia hospodárstva a zatraktívnenia podnikateľského prostredia prišlo k zníženiu daní z príjmu fyzických osôb, pričom sa prihliadalo predovšetkým na tzv. strednú vrstvu, ktorej daňové zaťaženie je najvyššie. Od budúceho roku sa ešte zníži daňové a odvodové zaťaženie práce. Najviac úľav majú získať stredné a vyššie vrstvy. Zmeny sa budú dotýkať predovšetkým zvýšenia maximálnej sadzby pri príjmoch nad 1 000 000 Eur ročne na 55 %, zároveň sa zvýši sadzba zrážkovej dane na dividendy zo súčasných 25 % na 27,5 %. Pozitívnou zmenou je zvýšenie hranice príjmu, na ktorú sa vzťahuje sadzba dane 50 %, a to z terajších 60 000 na 90 000 Eur.

Sadzba dane z príjmov právnických osôb bola v roku 2005 znížená z 34 % na 25 %. Pre zdaňovanie nadnárodných podnikov sa zaviedla možnosť zúčtovania ziskov a strát v rámci dcérskych spoločností toho istého koncernu. Pozitívne možno hodnotiť skupinové zdanenie príjmov v Rakúsku, ktoré dovoľuje deliť hospodársky výsledok medzi materskú a dcérsku spoločnosť. Tým sa stáva atraktívnou lokalitou pre zahraničných investorov. Na Slovensku skupinové zdanenie právnických osôb neexistuje.

Prednosťou rakúskej legislatívy je možnosť časovo neobmedzene odpočítať daňovú stratu zo základu dane. Na Slovensku možno odpočítať daňovú stratu najviac v štyroch bezprostredne po sebe nasledujúcich zdaňovacích obdobiach. V prípade vykázania daňovej straty je v Rakúsku stanovená minimálna daň vo výške 5 % základného majetku. Od 1.1.2014 je už aj na Slovensku zavedená minimálna daň v podobe daňovej licencie. Na rozdiel od Rakúska jej výška nie je určená podľa typu spoločnosti, ale podľa výšky obratu.

V obidvoch krajinách poznáme možnosť odpisovania hmotného majetku. Na Slovensku však na rozdiel od Rakúska existuje aj možnosť zrýchleného odpisovania. To sa dá hodnotiť pozitívne, nakoľko umožňuje podnikateľovi rozložiť si flexibilne svoje daňové odpisy. Priaznivo možno hodnotiť v slovenskom systéme aj rozdelenie do odpisových skupín, čo zvyšuje prehľadnosť celého systému.

Vzhľadom na to, že Rakúsko uzavrelo niekoľko výhodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia, predstavuje Rakúsko výhodné miesto najmä pre holdingové spoločnosti.

V SR "v prípade zákona o dani z príjmov je možné skonštatovať, že úpravy prijaté počas viac ako desaťročnej histórie účinnosti tohto zákona zvýšili počet slov takmer na dvojnásobok pôvodného stavu a frekvencia ich početnosti bola veľmi vysoká a mnohým daňovníkom (predovšetkým malým a stredným podnikateľom) mohla spôsobovať komplikácie." (Šrenkel, Ľ. – Smorada, M., 2013)[8]. Treba preto zdôrazniť, že zákonodarcovia by sa mali snažiť schvaľovať len tie novelizácie, ktoré nebudú neúmerne zvyšovať komplikovanosť celej právnej normy.

Poznámka

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13 Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR (2013 - 2015).

[8] Šrenkel, Ľ. – Smorada, M. (2013). Analýza rozsahu zákona o dani z príjmov a početnosti jeho zmien. In *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3783-4, s. 69. VEGA 1/0064/13.

Použitá literatúra (References)

Das Steuerbuch 2015. [cit. 10.10.2015]. https://service.bmf.gv.at/Service/Anwend/Flipbook/Steuerbuch2015/flipviewerxpress.html.

Deloitte: *Den daňové svobody letos připadne na 22. června*. (2015). http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/cze-tz-den-danove-svobody-22-cervna.html, [cit. 20.10.2015].

Lénártová, G. (2012). *Harmonizácia daní v Európskej únii.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 114 s. ISBN 978-80-225-3501-4.

Nerudová, D. (2008). *Harmonizace daňových systému zemí EU*. Praha: ASPI, 2008. s. 161. ISBN 978-80-7357-386-7.

OECD: *Revenue Statistics 2014 – Austria*. (2014). http://www.oecd.org/ctp/consumption/revenue-statistics-and-consumption-tax-trends-2014-austria.pdf, [cit. 20.10.2015].

Opatrovanie v Rakúsku. (2015). http://www.opatrovanie-rakusko.sk/opatrovanie-rakusko/0/0/2/58, [cit.12.12.2015].

Paugger, U. (2015). *Podnikanie v Rakúsku: Zdaňovanie príjmov fyzických osôb*. http://www.asb.sk/biznis/stavebne-podnikanie/podnikanie-vrakusku-zdanovanie-prijmov-fyzickych-osob [cit. 10.12.2015].

Ruppe, H.G. (1989). *Die osterreichische Steuerreform und ihre internationalen Aspekte.* Hamburg: Inst.fur Ausländ. u. Internal. Univ. Hamburg, 1989. s. 58.ISBN 678-56-6574-897-6

Schultzová, A. (2012). *Daňové sústavy štátov Európskej únie. 2*. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 224 s. ISBN 9780-80-225-3457-4.

Široký, J. (2012). *Daně v Evropské unii*. Praha: Linde Praha, a.s., 2012. s. 187, ISBN 978-80-7201-881-9.

Šrenkel, Ľ. – Smorada, M. (2013). Analýza rozsahu zákona o dani z príjmov a početnosti jeho zmien. In *Vplyv medzinárodného zdanenia a domáceho daňového systému na rozvoj podnikateľskej sféry SR : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0064/13*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3783-4, s. 64-69. VEGA 1/0064/13.

Šubertová, E. (2014). *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2014. 128 s. ISBN: 978-80-89553-24-2.

Umsatzsteuer. (2014). Usp.gv.at, 2014. http://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steurn_und_finanzen/umsatzteuer/40761.html, [cit. 20.10.2015].

Was bringt die Steurreform (2009). Journal.juridicum.at, 2009 < http://journal.juridicum.at/?c=142&a=1982> [cit. 20.10.2015].

Komplexná akreditácia vysokých škôl a hodnotenie systému vnútorného zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania
Comprehensive Accreditation of Higher Education Institutions and evaluation of Internal Quality Assurance System of High Education

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

Abstract
In 2015 twenty-two Slovak Higher Education Institutions undergone Comprehensive Accreditation process performed by Accreditation Commission SR (AC SR). Within this comprehensive accreditation AC SR evaluated the competence of the universities to conduct study programs, competence to perform habilitation proceedings and the procedure form appointing professors, evaluates research and development quality in particular research areas, etcetera. The first time the AC SR evaluated level of the Internal Quality Assurance Systems to conduct effective education system. The article analyze the Comprehensive Accreditation 2015 results according to new quality system criteria in public higher education sector.

JEL classification: M19, A20, I21
Keywords: Complex Accreditation of Higher Education, Quality Assessment of High Education

1 Úvod

V roku 2014/2015 a v roku 2015/2016 sa 22 vysokých škôl podrobilo procesu komplexnej akreditácie podľa zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách. Rozhodnutia o výsledkoch komplexnej akreditácie škôl boli distribuované školám v novembri 2015. Úlohou Akreditačnej komisie (AK SR) podľa § 82 ods. 1 zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách je sledovať, posudzovať a **nezávisle hodnotiť kvalitu** vzdelávacej, výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti vysokých a napomáhať jej zvyšovaniu. AK SR komplexne posudzuje podmienky, v ktorých sa tieto činnosti na jednotlivých vysokých školách uskutočňujú a vypracúva odporúčania na zlepšenie práce vysokých škôl.

Cieľom článku je analyzovať výsledky akreditácie vysokých škôl, ktoré sa podrobili procesu komplexnej akreditácie v kontexte výsledkov hodnotenia kritérií Vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania, ktoré boli súčasťou akreditácie po prvý raz. Pri naplnení stanoveného cieľa sme analyzovali dáta zverejnené AK SR uvedené v Hodnotiacich správach z komplexných akreditácii VŠ (http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs). Vzhľadom na pokračujúci proces akreditácie budeme sa zaoberať výsledkami komplexnej akreditácie 19 verejných škôl, ktoré sa podľa harmonogramu akreditácie v roku 2014 až 2015 podrobili procesu komplexnej akreditácie (v roku 2014/2015 prešla akreditáciou tiež 1 štátna a 2 súkromné vysoké školy).

2 Kritéria a výsledky komplexnej akreditácie 2015

AK SR v súlade s § 82 a § 83 zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov posudzovala vysoké školy v piatich oblastiach:

a) hodnotenie plnenia poslania a úloh vysokej školy na základe analýzy jej činnosti,

b) vyjadrenie Akreditačnej komisie o spôsobilosti vysokej školy uskutočňovať študijné programy, pre ktoré vysoká škola požiadala o akreditáciu,

c) vyjadrenie Akreditačnej komisie o spôsobilosti uskutočňovať habilitačné konanie a konanie na vymenúvanie profesorov v študijných odboroch, pre ktoré vysoká škola požiadala o akreditáciu,

d) hodnotenie výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti vysokej školy,

e) vyjadrenie Akreditačnej komisie o začlenení vysokej školy podľa § 2 ods. 13,

f) vyjadrenie Akreditačnej komisie k vnútornému systému kvality a jeho uplatňovaniu, prípadne k ich nedostatkom a k lehote na ich odstránenie.

Pre oblasť b) až f) Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR na návrh Akreditačnej komisie schválilo kritéria akreditácie, ktoré podľa § 82 ods. 7 zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách používa AK SR pri posudzovaní vysokých škôl. Po prvý raz boli stanovené kritéria hodnotenia Vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania v súlade s § 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a v súlade s ESG štandardami (Normy a smernice na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania).

2.1 Posúdenie spôsobilosti vysokých škôl uskutočňovať študijné programy

AK SR posudzovala spôsobilosť škôl uskutočňovať študijné programy a udeľovať príslušný akademický titul (podľa akreditačných kritérií KSP A1-6 pre hodenie atribútov vysokej školy a jej pracovísk a kritérií KSP B1-11 pre hodnotenie atribútov študijného programu). Celkovo bolo posudzovaných 1795 študijných programov verejných vysokých škôl. V 392 študijných programoch (8%) bola konštatovaná nespôsobilosť školy poskytovať vzdelávanie v študijnom programe. Pre 169 programov bola konštatovaná spôsobilosť s obmedzením na dva roky (obrázok 1).

Najčastejšie nedostatky v oblasti spôsobilosti škôl uskutočňovať študijný program súviseli s kritériom KSP-A6 - Garantovanie kvality a rozvoja študijného programu, až 41%. Ďalej s kritériom KSP-A3 - Štruktúra prednášateľov, resp. vysokoškolských učiteľov, pôsobiacich v ťažiskových formách výučby a KSP-B2 - Splnenie charakteristiky študijného programu podľa stupňa. Ďalej uvádzame najčastejšie nedostatky, ktoré boli identifikované v jednotlivých kritériách.

KSP-A6 (41%): Garantovanie kvality a rozvoja študijného programu.
Až približne 41% nedostatkov sa týkalo veku garantov, počtu garantov, kvality garantov (kvalifikácia a výsledky vedy a výskumu). Napríklad zahraniční garanti nemajú možnosť ovplyvňovať kvalitu študijného programu, pracovný úväzok garantov nezodpovedá požiadavke práce na určený pracovný čas, jazyková výbava garantov neumožňuje garantovanie programu v cudzom jazyku. Často vedecký profil garanta nezodpovedá oblasti vedy študijného programu a garanti vykazujú nedostatočné publikačné výstupy. V niektorých prípadoch došlo ku garantovaniu viacerých študijných programov v rovnakom stupni štúdia.

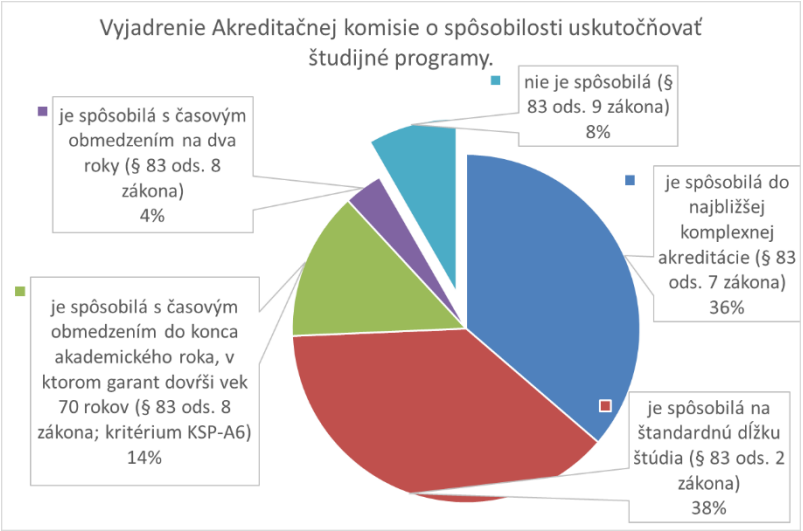
KSP-A3 (16%): Štruktúra prednášateľov, resp. vysokoškolských učiteľov, pôsobiacich v ťažiskových formách výučby.
V tomto kritériu sa nedostatky týkali personálneho zabezpečenia výučby, kedy počet vysokoškolských učiteľov v pracovnom pomere na ustanovený týždenný pracovný čas nie je

 ISBN 978-80-225-4280-7

na takej úrovni, aby bola plynulo a trvalo udržateľná kvalita vzdelávacieho procesu. Bola tiež zistená nevyhovujúca štruktúra učiteľov študijného programu, viacerí docenti a profesori zo zahraničia sa dostatočne nepodieľajú na výučbe. Častá bola nepriaznivá veková štruktúra a nedostatočná publikačná činnosť učiteľov.

KSP-B2 (15%): Splnenie charakteristiky študijného programu podľa stupňa.
V tomto kritériu bol zistený napríklad jazykový nesúlad s obsahom, podkladmi a literatúrou v informačných listoch. Štruktúra programu nezodpovedá danému stupňu štúdia a kopíruje program v nižšom stupni. Program je podobný, resp. zhodný z iným programom poskytovaným pracoviskom.

Obrázok 1
Štruktúra výsledkov komplexnej akreditácie v oblasti spôsobilosti poskytovať študijný program.



KSP-B1 (12%): Naplnenie obsahu študijného odboru.
V približne 12% nedostatkov bolo identifikovaných ako nedostatočné naplnenie študijného odboru, alebo nesúlad s obsahom študijného odboru. V študijnom programe nie sú pokryté predmety jadra znalostí (podľa opisu), alebo „základné alebo špeciálne poznatky z kooperujúcich vedných disciplín“. Informačné listy v anglickom jazyku nie sú v súlade s obsahom študijného odboru.

KSP-A1 (8%): Úroveň výskumnej, resp. umeleckej činnosti vysokej školy a pracovísk zabezpečujúcich uskutočňovanie študijného programu.
Zistenia sa týkali nedostatočnej nepretržitej výskumnej, alebo umeleckej činnosť pracovísk uskutočňujúcich študijný program. V oblastí výskumu, do ktorej patrí študijný program tretieho stupňa nedosiahli niektoré pracoviská v komplexnej akreditácii požadované hodnotenie. Študijný program 2. stupňa nevykazoval medzinárodnú úroveň výskumu.

KSP-B10,11 (4%): Súlad profilu absolventa s požiadavkami na výkon regulovaného povolania a úroveň všetkých absolventov vzhľadom na štandardné požiadavky kvality vzdelávacieho procesu v príslušnom odbore.
Medzi tu zistené nedostatky patrila nízka uplatniteľnosť absolventa na trhu práce, alebo absolvent nezíska potrebnú kvalifikáciu na výkon povolania, alebo regulovaného povolania. Študijný program nezaručuje dosahovanie deklarovaného profilu absolventa.

KSP-A4 (3%): Primeranosť počtu vysokoškolských učiteľov, výskumných pracovníkov, ktorí vedú záverečné práce.
Vedecké zameranie školiteľov garantov nezodpovedá oblasti vedy, v ktorej je poskytovaný študijný program.

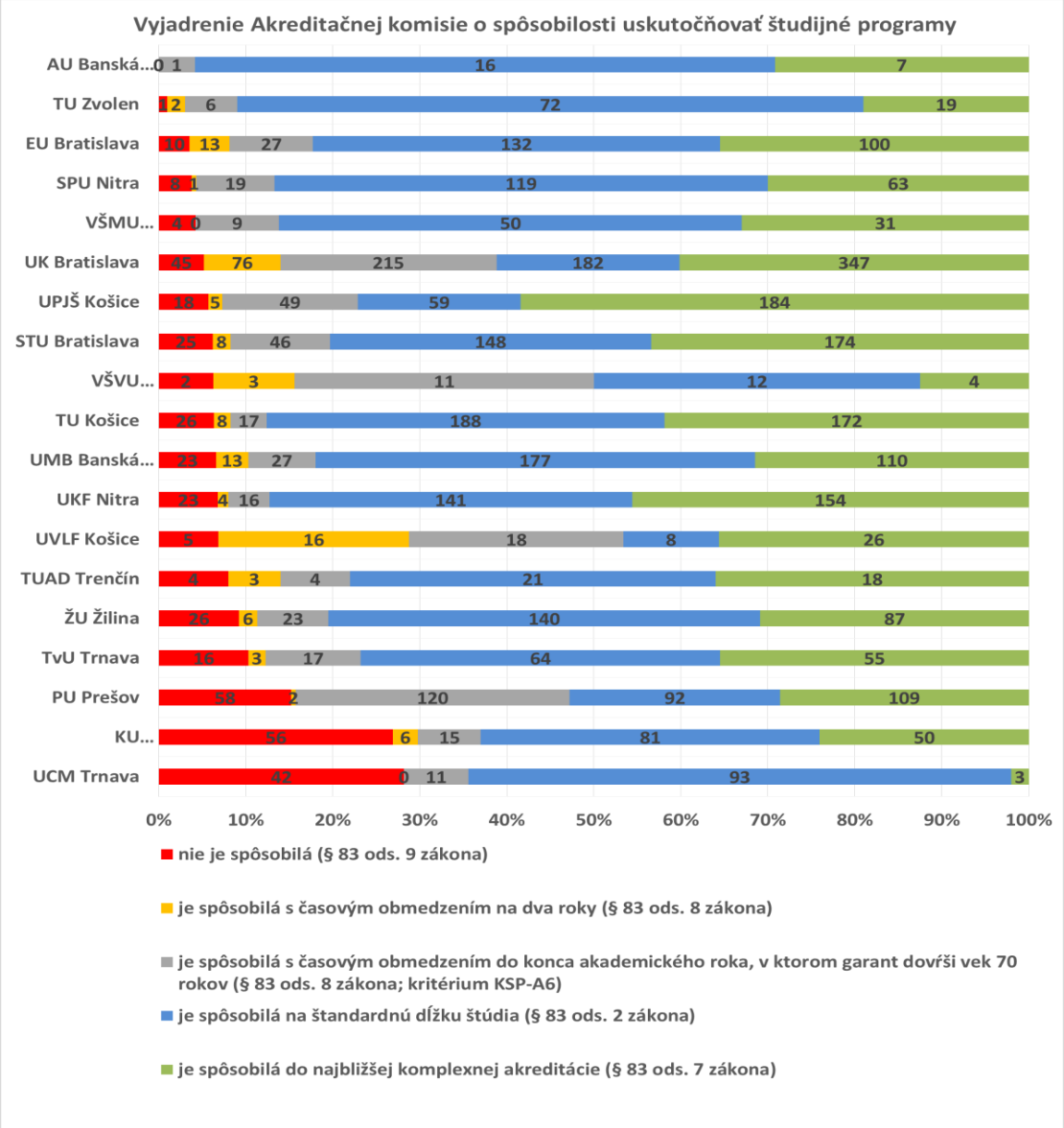
 ISBN 978-80-225-4280-7

KSP-B3 (1%): Relevantnosť štandardnej dĺžky štúdia

Navrhovaná štandardná dĺžka nezodpovedá počtu kreditov ustanovených v §54 ods. 2 písm. b) zákona o vysokých školách.

Obrázok 2

Porovnanie výsledkov akreditácie verejných škôl v oblasti spôsobilosti poskytovať študijné programy.



Podľa porovnania výsledkov (okrem umeleckých škôl) v oblasti spôsobilosti školy poskytovať študijný program (podľa obsahu hodnotiacich správ schválených na 88. zasadnutí AK SR) bola najlepšie hodnotená Technická univerzita vo Zvolene, kde 91% študijných programov sú pracoviska školy spôsobilé poskytovať s platnosťou do najbližšej komplexnej akreditácie (§ 83 ods. 7 zákona), alebo sú spôsobilé na štandardnú dĺžku štúdia podľa § 83 ods. 2 zákona (pre 1 študijný program bola konštatovaná nespôsobilosť) a Technická univerzita v Košiciach (88% študijných programov). Obrázok 2 znázorňuje počty študijných programov podľa hodnotenia pre jednotlivé vysoké školy.

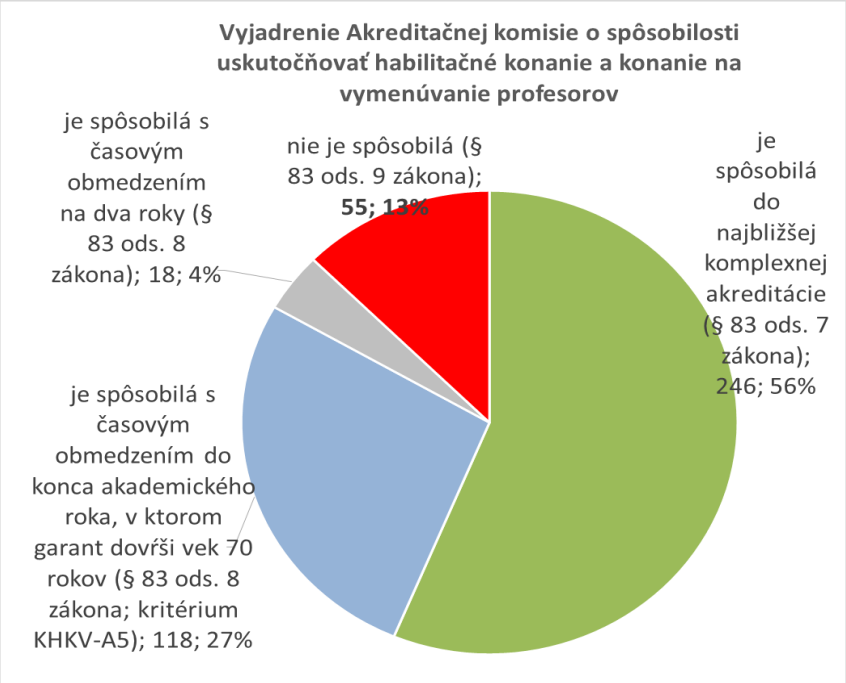
 ISBN 978-80-225-4280-7

2.2 Posúdenie spôsobilosti vysokej školy uskutočňovať habilitačné konania a konania na vymenúvanie profesorov

AK SR posúdila spôsobilosť škôl uskutočňovať habilitačné konanie a vymenúvanie profesorov v príslušnom odbore podľa akreditačných kritérií KHKV A1-6. Pri posudzovaní hodnotila nasledovné atribúty:
a) uskutočňovanie zodpovedajúceho študijného programu v študijnom odbore, v ktorom sa vysoká škola uchádza o akreditáciu habilitačného konania a konania na vymenovanie profesorov podľa § 83 ods. 4 zákona,
b) vedecký alebo umelecký profil vysokej školy,
c) kritériá vysokej školy na získanie titulu docent a titulu profesor,
d) personálne zabezpečenie.

Celkovo bolo na verejných vysokých školách posudzovaných 437 študijných odborov, v ktorých školy požiadali o akreditáciu pre vykonávanie habilitačných a inauguračných konaní. Až v 55 (13%) študijných odboroch bola konštatovaná nespôsobilosť uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie (obrázok 3). V 45% študijných odboroch bola priznaná spôsobilosť na dva roky, alebo do dovŕšenia veku garanta 70 rokov. Len pre 56% študijných odborov bola priznaná spôsobilosť uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie bez obmedzení (do najbližšej akreditácie).

Obrázok 3
Štruktúra výsledkov komplexnej akreditácie v oblasti spôsobilosti uskutočňovať habilitačné konanie a konanie na vymenúvanie profesorov.

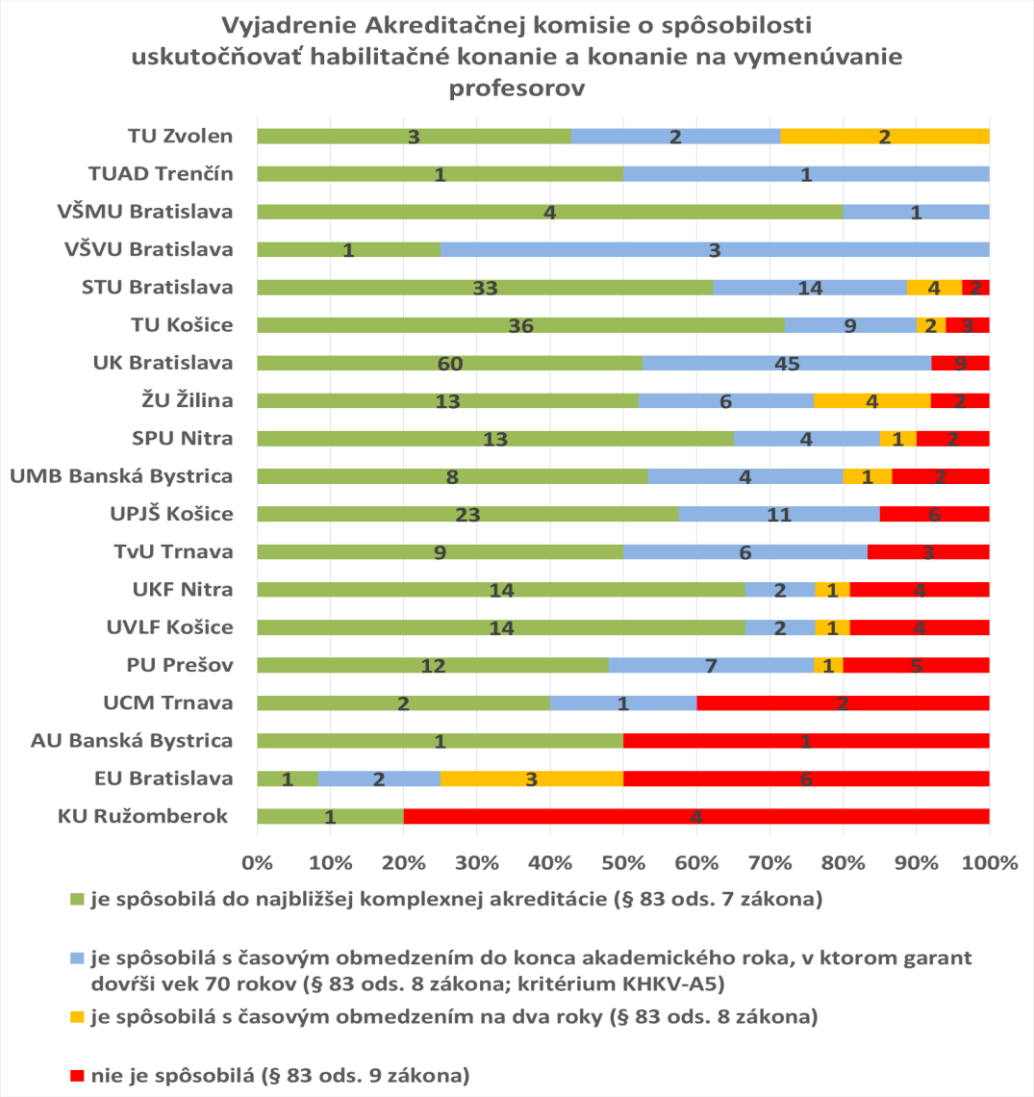


Najčastejšie nedostatky v oblasti spôsobilosti škôl uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie súviseli s kritériom **KHKV A5 - Garantovanie kvality uskutočňovania habilitačného konania a konania na vymenúvanie profesorov** (51%). Najčastejšie nedostatky sa týkali nesúladu vedeckého profilu garanta s oblasťou vedy študijného odboru, nedostatočnej publikačnej činnosti garantov, nedostatočného počtu, alebo úrovne ohlasov. Garanti tiež nemajú reálnu možnosť dohliadať na kvalitu konaní a nevyhovujúcim bol často aj vek garanta. Ďalším kritériom, kde boli identifikované viaceré nedostatky, bolo **KHKV A2 -**

Úroveň výskumu v študijnom odbore. Fakulty najčastejšie nevykazujú dostatočne kvalitnú nepretržitú výskumnú činnosť na medzinárodnej úrovni a výstupy výskumnej činnosti nekorešpondujú s výskumnou oblasťou odboru v habilitačnom a inauguračnom konaní.

Podľa porovnania výsledkov v oblasti spôsobilosti školy uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie (podľa obsahu hodnotiacich správ schválených na 88. zasadnutí AK SR) bola okrem umeleckých škôl najlepšie hodnotená TU Košice (obrázok 4), kde v 72% študijných odboroch sú pracoviska spôsobilé uskutočňovať inauguračné a habilitačné konanie s platnosťou do najbližšej komplexnej akreditácie (§ 83 ods. 7 zákona).

Obrázok 4
Porovnanie výsledkov akreditácie verejných škôl v oblasti spôsobilosti uskutočňovať habilitačné a inauguračné konanie (počty akreditovaných odborov podľa hodtenia).

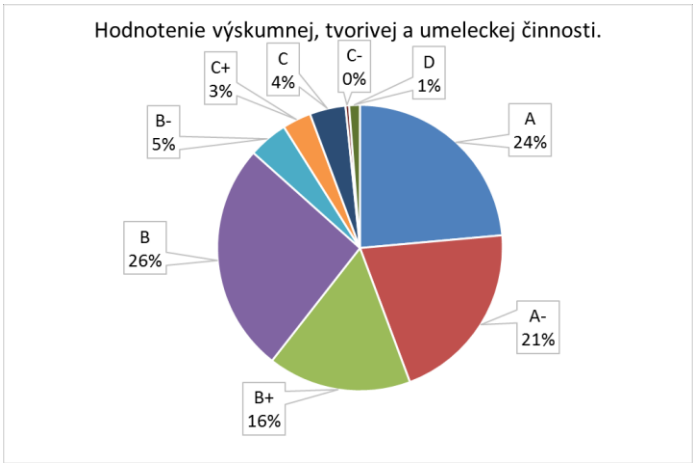


2.3 Hodnotenie úrovne výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti vysokej školy

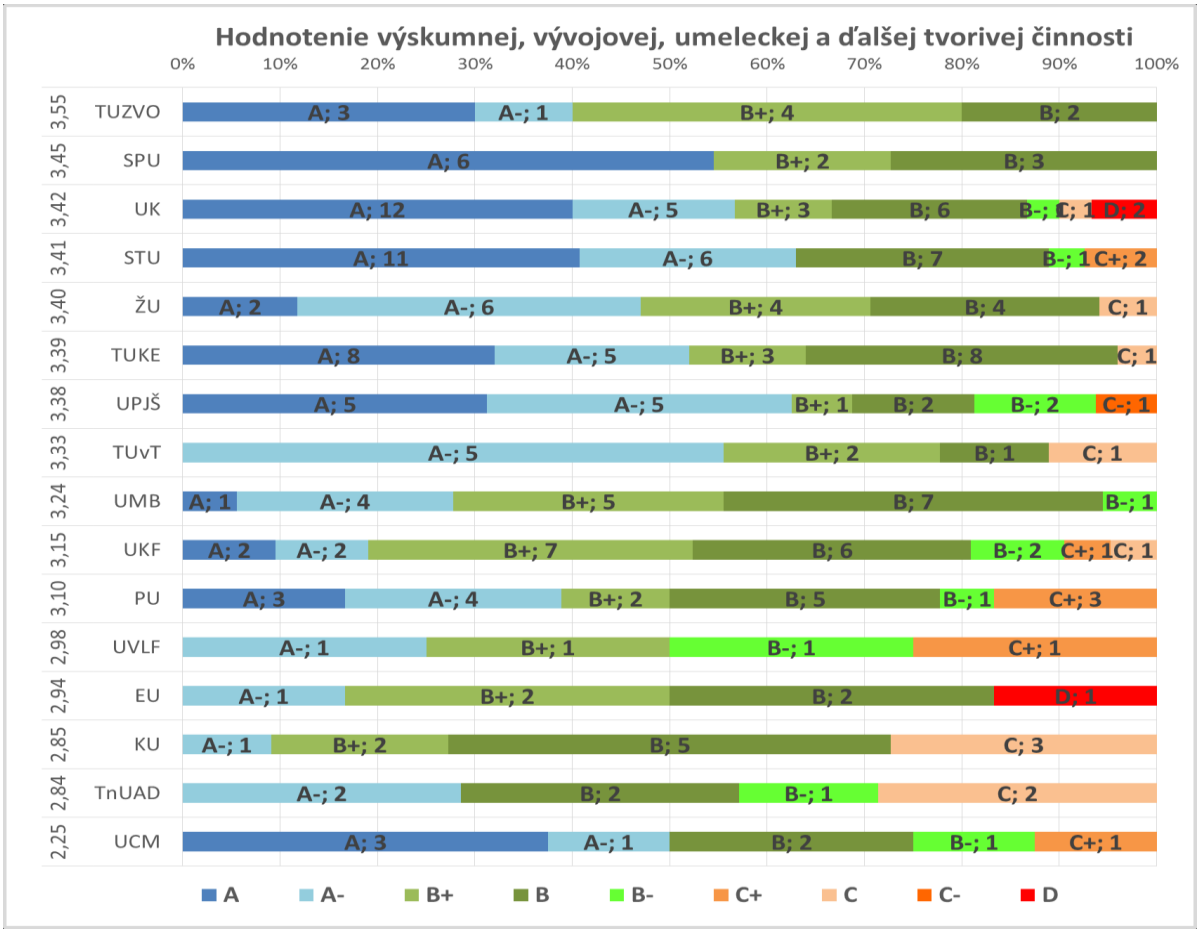
AK SR hodnotila úroveň výskumnej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti. Hodnotenie používala ako podklad pre vyjadrovanie komisie v kritériách KSP, KHKV a KZU. Pri hodnotení výskumu sa hodnotila atribút výstupov, prostredia, ocenení. Výsledkom bolo zaradenie školy v jednotlivých oblastiach vedy do kategórií A až D. Najčastejšie hodnotenie

a najviac škôl v jednotlivých oblastiach vedy bolo hodnotených v kategórii B (Obrázok 5, 26% z 247 hodnotení). Až 86,2% všetkých hodnotených oblastí vedy verejných vysokých škôl v roku 2015 (obrázok 5) dosiahlo úroveň B a vyššiu (pritom minimálne hodnotenie B je jednou z podmienok pre zaradenie školy medzi univerzitné vysoké školy). 91% oblastí vedy bolo hodnotených do úrovne B- (pritom minimálne hodnotenie B- je jednou z podmienok spôsobilosti poskytovať študijný program v 3. stupni vysokoškolského vzdelávania).

Obrázok 5
Štruktúra výsledkov komplexnej akreditácie v hodnotení výskumnej, tvorivej a umeleckej činnosti.



Obrázok 6
Porovnanie výsledkov akreditácie verejných škôl v oblasti vedy a výskumu.



Podľa priemerného výsledného číselného hodnotenia oblasti vedy (1až 4), možno medzi školy s výbornými výsledkami v oblasti vedy (nie tvorivej a umelecká činnosti) zaradiť Technickú univerzitu vo Zvolene (priemerné hodnotenie 3,55) a SPU v Nitre (priemerné hodnotenie 3,45), kde všetky oblasti vedy skončili s hodnotením B a lepším. U ostatných verejných vysokých škôl bola aspoň jedna oblasť vedy hodnotená B- a horšia (obrázok 6, priemerné číselné hodnotenie v stĺpci vľavo).

2.4 Rozhodovanie o začlenení školy medzi univerzitné vysoké školy

AK SR sa vyjadrovala aj o začlenení vysokej školy podľa § 2 ods. 13 zákona medzi univerzitné vysoké školy (podľa akreditačných kritérií KZU-1 až KZU-3). Pri vyjadrovaní sa o začlenení vysokej školy medzi univerzitné vysoké školy hodnotila AK SR nasledujúce atribúty:

- V KZU-1: Výsledky hodnotenia úrovne výskumnej činnosti vysokej školy - % oblastí vedy s hodnotením B a viac (najmenej 60%),
- V KZU-2: Výstupy výskumu študentov a absolventov doktorandského štúdia - % oblastí vedy s 3. stupni štúdia a výstupy doktorandov a študentov s C+ a viac (najmenej 60%),
- V KZU-3: Podiel oblastí výskumu, v ktorých vysoká škola poskytuje aj doktorandské študijné programy - škola má doktorandov v najmenej 60 % všetkých oblastí výskumu, v ktorých poskytuje štúdium.

AK SR navrhla zaradenie 13 verejných vysokých škôl medzi univerzitné vysoké školy a 6 verejných škôl medzi školy, ktoré nie sú začlenené medzi univerzitné vysoké školy a ani medzi odborné vysoké školy.

2.5 *Hodnotenie Vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania*

Povinnosť používať vnútorný systém zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania stanovuje § 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách. Postupy zabezpečovania kvality má škola uplatňovať v oblasti tvorby, schvaľovania, monitorovania a pravidelného hodnotenia študijných programov, hodnotenia študentov, zabezpečovania kvality vysokoškolských učiteľov, zabezpečovania materiálnych, technických a informačných zdrojov na podporu vzdelávania študentov zodpovedajúcich potrebám študijných programov, zberu, analýzy a používania informácií potrebných na efektívne riadenie a uskutočňovanie študijných programov, pravidelné zverejňovanie aktuálnych, objektívnych, kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií o študijných programoch a ich absolventoch.

Ak podľa zákona AK SR v rámci komplexnej akreditácie (podľa Akreditačných kritérií KVSK A1-6 a KVSK B1-6) zistí nedostatky vnútorného systému kvality alebo jeho uplatňovania, ministerstvo na návrh AK SR podľa § 84 ods. 4 písm. f) urči vysokej škole lehotu na ich odstránenie a zároveň požiada Akreditačnú komisiu, aby zabezpečila overenie ich odstránenia. Ak sú tieto nedostatky podľa vyjadrenia Akreditačnej komisie v rámci komplexnej akreditácie činností závažné a vysoká škola ich v určenej lehote neodstráni, ministerstvo po vyjadrení Akreditačnej komisie k overeniu ich odstránenia predloží vláde návrh zákona na zrušenie verejnej vysokej školy alebo návrh na odňatie štátneho súhlasu súkromnej vysokej škole alebo príslušné ministerstvo predloží návrh zákona na zrušenie štátnej vysokej školy.

AK SR sa v bode 6. hodnotiacich správ schválených a uverejnených komisiou v auguste 2015 vyjadrovala k Vnútornému systému zabezpečovania kvality školy a jeho uplatňovaniu. Všetky správy obsahujú jednotný text: „**Na základe hodnotenia kritérií KVSK-A1 až KVSK-A6, ako aj kritérií KVSK-B1 až KVSK-B6 Akreditačná komisia konštatuje, že ...škola.... má v súčasnosti vyhovujúci vnútorný systém kvality a jeho uplatňovanie je na dostatočnej**

úrovni“. S výnimkou jednej so správ bez bližšieho hodnotenia skutočného uplatňovania kritérií.

3 Záver

Na žiadnej s vysokých škôl, ktoré sa podrobili komplexnej akreditácii teda AK SR nezistila nedostatky v žiadnom kritériu hodnotenia vnútorného systému zabezpečovania kvality. Ani v kritériu KVSK – B1 Tvorba, schvaľovanie, monitorovanie a pravidelné hodnotenie študijných programov, ani v KVSK – B2 – Zabezpečovanie kvality vysokoškolských učiteľov, napriek tomu, že AK SR konštatovala nespôsobilosť poskytovať vzdelávanie v 392 študijných programoch a rovnako pre 55 študijných odborov nespôsobilosť uskutočňovať habilitačné konanie a konanie na vymenúvanie za profesorov.

Použitá literatúra

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita Mateja Bela, Hodnotiaca správa, 2015. http://www.akredkom.sk/zapis/884fo/prku8861.pdf, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita Komenského v Bratislave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Slovenská poľnohospodárska univerzita, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita veterinárskeho lekárstva a farmácie v Košiciach, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Trnavská univerzita v Trnave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Akadémia umení v Banskej Bystrici, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Slovenská technická univerzita v Bratislave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Žilinská univerzita v Žiline, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Technická univerzita v Košiciach, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Ekonomická univerzita v Bratislave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Technická univerzita vo Zvolene, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Katolícka univerzita v Ružomberku, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Vysoká škola múzických umení v Bratislave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

AK SR. (2015). Komplexná akreditácia činností Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave, Hodnotiaca správa. http://www.akredkom.sk/index.pl?tmpl=ka_hs, [accessed 21.11.2015].

MŠVVaŠ SR (2013). Kritériá akreditácie študijných programov vysokoškolského vzdelávania. https://www.minedu.sk/data/files/2545.pdf, [accessed 1.12.2015].

MŠVVaŠ SR (2013). Kritériá používané pri posudzovaní spôsobilosti vysokej školy uskutočňovať habilitačné konanie a konanie na vymenúvanie profesorov. https://www.minedu.sk/data/files/2546.pdf , [accessed 1.12.2015].

MŠVVaŠ SR (2013). Kritériá na hodnotenie úrovne výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti v rámci komplexnej akreditácie činností vysokej školy. https://www.minedu.sk/data/files/2541_kriteria_hodnotenie_2013_final.rtf, [accessed 1.12.2015].

MŠVVaŠ SR (2013). Kritériá používané pri vyjadrovaní o zaradení vysokej školy. https://www.minedu.sk/data/files/2539_kriteria_zaclenovanie_2013_final.rtf, [accessed 1.12.2015].

MŠVVaŠ SR (2013). Kritériá hodnotenia vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania. https://www.minedu.sk/data/files/3433_kriteria-vnutor-system-kvality_zverejnenie.pdf , [accessed 1.12.2015].

Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Optimalizácia zisku monopolu v podmienkach cenovej diferenciácie produkcie
Monopoly profit optimization in conditions of production price differentiation

Prof. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: nfendek@euba.sk

Abstract
Price differentiation is of course possible only under an assumption that a consumer is willing to pay different prices for different amounts of goods. That is, for example, at a lower price he is willing to purchase more – the price-demand function is decreasing. Besides, an effective price differentiation is based on the assumption that a consumer who purchased a product at a lower, favored price would not resell it at a slightly higher price to another consumer, who would otherwise paid a higher price.
A problem of monopoly's profit optimization is built on a specific hypothesis that a monopoly gives a consumer an „all or nothing" offer, meaning that a differentiated price only applies in a case that a consumer buys the whole amount of a good offered with a differentiated price and a corresponding revenue then guarantees a monopoly's maximum profit.
In this article we will analyze a model of a monopoly behavior optimization, whose willingness with application tools of price differentiation to maximize his profit on relevant market.

JEL classification: L11, L12, D42
Keywords: *price strategies, price differentiation, monopoly profit optimization*

1 Úvod

Problematika správania subjektov na trhu nedokonalej konkurencie, ktorý je typickým trhom v súčasných podmienkach moderných rozvinutých ekonomík, navyše v horizonte globalizujúcej sa svetovej ekonomiky, kedy silné subjekty prekračujú hranie národných ekonomík a hľadajú priestor pre svoju realizáciu vo svojom blízkom ale i vzdialenejšom okolí, si samozrejme zasluhuje podrobnú analýzu. Uvedomme si iba, že porušenie princípov dokonalej konkurencie môžu rovnako vyvolať výrobcovia, čo sa vo všeobecnosti chápe ako typická forma nedokonale konkurenčného prostredia, ale aj spotrebitelia.

Na trhu nedokonalej konkurencie v dôsledku špecifického charakteru postavenia subjektov na strane ponuky na trhu môžu pravdaže na základe svojej ekonomickej sily výrobcovia presadzovať svoje záujmy bez toho, aby im bezprostredne hrozil na relevantnom trhu vstup konkurenta produkujúceho totožný alebo úžitkovo blízky druh výrobku (Waldman, D. E. – Jensen, E. J. 2006).

Jedným z efektívnych nástrojov využitia trhového postavenia, resp. ekonomickej sily monopolom na to, aby v súlade so svojimi záujmami definoval trhovú cenu na úroveň, ktorá mu garantuje maximálny zisk je cenová diferenciácia. O cenovej diferenciácii hovoríme v situácii, keď sa identické výrobky predávajú za rozdielne ceny, pričom táto cenová rozdielnosť

nie je spôsobená rozdielnymi výrobnými nákladmi. V odbornej literatúre (najmä anglicky písanej) sa ako synonymum pojmu cenová diferenciácia pomerne frekventovane používa označenie cenová diskriminácia. Podľa nášho názoru však toto spojenie má mierne negativistický podtón, čo nezodpovedá jeho faktickému odbornému obsahu a preto v ďalšom texte budeme pre označeniu tohto mikroekonomického atribútu preferovať pojem cenová diferenciácia.

Cenová difereciácie je samozrejme uskutočniteľná len za predpokladu, ak je spotrebiteľ pri rozdielnej cene ochotný zaplatiť za rozdielne objemy nákupu tovaru, t. j. napr. pri nižšej cene je ochotný kupovať viac, inými slovami cenovodopytová funkcia je klesajúca.

Ak je cenová diferenciácia uskutočniteľná, tak v konečnom dôsledku monopol využíva svoje monopolné postavenie na to, aby dosiahol monopolný zisk (Fendekova, E. - Fendek, M. 2012). Nástrojom tejto realizácie je trhová cena, pričom monopol môže uplatňovať cenovú diferenciáciu v nasledovných oblastiach tvorby ceny:

- stanovenie rôznej ceny tovaru pri nákupoch rôznych množstiev toho istého tovaru,
- stanovenie rôznej ceny pre rôznych spotrebiteľov, resp. skupiny spotrebiteľov

V príspevku budeme analyzovať úlohu optimalizácie správania monopolu, ktorý usiluje o takú optimálnu kombináciu ceny a objemu ponuky svojej produkcie, ktorá mu garantuje v podmienkach diferencovaných cien realizáciu maximálneho zisku.

2 Optimalizačné modely maximalizácie zisku firmy

Vo všeobecnosti možno zisk každej firmy, a teda i monopolu definovať ako rozdiel medzi jej nákladmi a výnosmi. Ak firma realizuje n ekonomických aktivít a_j (napríklad výrobkov) pre $j = 1,2, ..., n$ a jej tržby $t(a_1, a_2, ..., a_n)$ a náklady $n(a_1, a_2, ..., a_n)$ sú funkciami týchto aktivít, tak úlohu maximalizácie zisku firmy možno vyjadriť nasledovne

$$\max_{a_1,a_2,\ldots,a_n} z(a_1,a_2,...,a_n) = t(a_1,a_2,...,a_n) - n(a_1,a_2,...,a_n) \tag{1}$$

pričom o funkciách zisku, výnosov a nákladov firmy predpokladáme, že sú hladké, t. j. že sú spojité a diferencovateľné, kde

$z(a_1, a_2, ..., a_n)$ - funkcia zisku, $R^n \to R$

$n(a_1, a_2, ..., a_n)$ - funkcia nákladov, $R^n \to R$

$t(a_1, a_2, ..., a_n)$ - funkcia tržieb, $R^n \to R$

Firma potom realizuje maximálny zisk pre také úrovne aktivít $\mathbf{a^*} = (a_1^*, a_2^*, ..., a_n^*)$, pre ktoré je splnená nutná podmienka existencie maxima funkcie zisku, t. j. pre ktoré platí

$$\begin{aligned} &\frac{\partial z(\mathbf{a}^*)}{\partial a_j} = \frac{\partial t(\mathbf{a}^*)}{\partial a_j} - \frac{\partial n(\mathbf{a}^*)}{\partial a_j} = 0 \\ &\qquad\qquad\qquad\qquad \text{pre } i = 1,2,...,n \\ &\frac{\partial t(\mathbf{a}^*)}{\partial a_j} = \frac{\partial n(\mathbf{a}^*)}{\partial a_j} \end{aligned} \tag{2}$$

Inými slovami, marginálne tržby optimálnych úrovní aktivít firmy sa rovnajú ich marginálnym nákladom. Tento princíp predstavuje východisko pre kvantitatívnu analýzu výrobných stratégií firmy garantujúcich jej maximálny zisk. Samozrejme konkrétna realizácia týchto podmienok závisí od tvaru a vlastností funkcií nákladov a tržieb a od charakteru trhovej štruktúry, v ktorej firma existuje.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Zrejme zásadný moment v rozhodovaní monopolistickej firmy v porovnaní s možnosťami firmy pôsobiacej v prostredí dokonalej konkurencie je špecifický rozmer pôsobenia monopolu na trhu, ktorým je schopnosť ovplyvňovať trhovú cenu svojho výrobku (Pepall, L. – Richards, D. - Norman , D. 2008). A tým sa principiálne líši pôsobenie firmy pôsobiacej na dokonale konkurenčnom trhu od monopolistickej firmy.

Za predpokladu, že konkurenčná firma vyrába jeden výrobok o objeme *q*, ktorý zároveň prestavuje jej jedinú v rámci modelu sledovanú ekonomickú aktivitu a je známa nákladová funkcia firmy *n*(*q*) tak firma pri trhovej cene výrobku *p** maximalizuje svoj zisk pre taký objem produkcie *q**, pre ktorý platí

$$z(q) = t(q) - n(q) \rightarrow \max$$

$$\frac{dz(q)}{dq} = \frac{dt(q)}{dq} - \frac{dn(q)}{dq} = 0$$

$$\frac{d(p*q)}{dq} - \frac{dn(q)}{dq} = 0$$

$$p* = \frac{dn(q)}{dq} = nm(q)$$

Inými slovami, v prostredí dokonalej konkurencie môže firma optimalizujúca svoj zisk ponúkať na trhu len taký objem produkcie *q**, pri ktorom sa trhová cena výrobku rovná marginálnym nákladom produkcie.

Situácia monopolu je nezrovnateľne výhodnejšia. Monopol totiž, na rozdiel od firmy pôsobiacej v prostredí dokonalej 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 cenovoodbytovú funkciu, t. j. inverznú funkciu dopytu po svojom výrobku

$$p = p(q), \qquad p(q): R \rightarrow R$$

možno problém optimálneho rozhodovania monopolistickej firmy formalizovať v tvare nasledovnej úlohy matematického programovania

$$z(q) = q\,p(q) - n(q) \rightarrow \max \tag{3}$$

Preskúmajme podrobnejšie optimalizačnú úlohu (3). Za predpokladu, že nákladová funkcia n(q) a cenovoodbytová 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 extrému funkcie zisku

$$\frac{dz(q)}{dq} = \frac{dt(q)}{dq} - \frac{dn(q)}{dq} = 0 \tag{4}$$

Inými slovami, firma maximalizuje svoj zisk pre taký objem produkcie q*, pre ktorý marginálne tržby firmy sa rovnajú jej marginálnym nákladom. Upravme ďalej nutnú podmienku (4) existencie extrému funkcie zisku *z(q).* Po úprave dostávame

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$\frac{dz(q)}{dq} = \frac{dp(q)}{dq} q + \frac{dq}{dq} p(q) - \frac{dn(q)}{dq} = 0 \tag{5}$$

$$\frac{dz(q)}{dq} = \frac{dp(q)}{dq} q + p(q) - \frac{dn(q)}{dq} = 0$$

Pre zjednodušenie ďalej prezentovanej analýzy budeme predpokladať, že funkcia zisku je na svojom definičnom obore konkávna, a teda stacionárny bod funkcie zisku, ktorý vyhovuje nutnej podmienke existencie extrému je potom bodom lokálneho a zároveň globálneho (i keï nie nutne jediného) maxima. Optimálny objem produkcie q^* pre optimálnu výrobnú stratégiu firmy je potom riešením rovnice

$$\frac{dp(q)}{dq} q + p(q) - \frac{dn(q)}{dq} = 0$$

a po úprave dostávame

$$p(q)\left(1 + \frac{dp(q)}{dq} \frac{q}{p(q)}\right) = \frac{dn(q)}{dq}$$

Na základe riešenia úlohy (5), čo de facto znamená riešiť zodpovedajúcu rovnicu odvodenú z nutnej podmienky extrému funkcie zisku potom monopolistická firma stanoví svoj optimálny objem ponuky q^*, a tento objem výrobkov bude monopolistická firma ponúkať na trhu za cenu p^*, ktorú sú spotrebitelia ochotní akceptovať. Cenu zodpovedajúcu optimálnej ponuke q^* vypočítame na základe cenovoodbytovej funkcie podľa vzťahu

$$p^* = p(q^*) \tag{6}$$

Monopol teda môže vďaka svojej ekonomickej sile stanoviť takú optimálnu výrobnú stratégiu, pri ktorej môže nielen určiť objem q^* výrobku ponúkaného na trhu, ale aj cenu p^*, za ktorú sa bude výrobok predávať (Blum, U. - Müller, S. - Weiske von Gabler, A. 2006). . Táto dvojica parametrov správania monopolistickej firmy pre ňu garantuje za predpokladu, že firma vyrába podľa nákladovej funkcie $n(q)$ a uchádza sa o miesto na trhu, kde sa spotrebitelia správajú v súlade s funkciou $p(q) = d^{-1}(q)$, *t. j.* cenovoodbytovou funkciou, maximálny zisk.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že závery analýzy optimalizačných modelov jednoznačne deklarujú priestor pre definovanie pre monopol výhodnej kombinácie ponuky a ceny jeho produkcie na relevantnom trhu. Rovnako významný je aj aj atribút presadzovania monopolistickej ceny, pod čím rozumieme existenciu nástrojov, ktorými monopol trhovú cenu presadzuje. Jedným z najúčinnejších nástrojov tejto systémovej tendencie je práve cenová diferenciácia uplatnená monopolom. V ďalšej časti príspevku popíšeme takýto optimalizačný model.

3 Model maximalizácie zisku monopolu v podmienkach dokonalej cenovej diferenciácie

Pri formulácii modelu budeme vychádzať z do istej miery zjednodušujúceho predpokladu, a síce, že na relevantnom trhu monopolu existuje iba jeden „priemerný“, resp. „agregovaný“ spotrebiteľ, ktorý pri kúpe x jednotiek tovaru pociťuje užitočnosť vyjadrenú v peňažných jednotkách prostredníctvom reálnej funkcie užitočnosti $u(x)$. Monopol túto situáciu využije tak, že ponúkne spotrebiteľovi takú kombináciu ceny a ponuky (p^*, x^*), ktorá maximalizuje zisk monopolu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Treba si však uvedomiť, že monopol predkladá spotrebiteľovi ponuku typu „všetko, alebo nič“, to znamená že cena p^* platí len v prípade, ak spotrebiteľ kúpi práve x^* jednotiek produktu s diferencovanou cenou a výnos, resp. tržby monopolu budú na úrovni $r^* = p^* x^*$. Inými slovami, spotrebiteľ alebo kúpi x^* jednotiek tovaru za cenu p^*, alebo nemá možnosť tovar kupovať.

Skúmajme funkciu nákladov monopolu v tvare

$$n(x) = nv(x) + n_F \tag{7}$$

pričom

$n(x): R \longrightarrow R$ - spojitá a diferencovateľná funkcia celkových nákladov monopolu,

$nv(x): R \longrightarrow R$ - spojitá a diferencovateľná funkcia variabilných nákladov monopolu,

n_F - fixné náklady monopolu.

Za predpokladu, že celkové náklady monopolu zohľadňujú iba variabilné náklady a od fixných nákladov abstrahujeme, tak funkcia nákladov monopolu má tvar

$$n(x) = nv(x)$$

Funkcia zisku monopolu ako rozdiel jeho výnosov a nákladov je potom formulovaná v tvare

$$\pi(x) = px - n(x) \tag{8}$$

resp.

$$\pi(r, x) = r - n(x) \tag{9}$$

Čiže monopol v konečnom dôsledku identifikuje optimálnu zisk maximalizujúcu kombináciu celkových výnosov a ponuky (r^*, x^*) na základe riešenia optimalizačnej úlohy v tvare

$$\pi(r, x) = r - n(x) \rightarrow max \tag{10}$$

pri ohraničení

$$u(x) \geq r \tag{11}$$

Podmienka ohraničenia (11) garantuje racionalitu správania spotrebiteľa, ktorý je ochotný vynaložiť na kúpu *x* jednotiek tovaru finančné prostriedky vo výške *r* len v tom prípade, ak pocit jeho uspokojenia z kúpy tovaru vyjadrený v peňažných jednotkách prostredníctvom funkcie užitočnosti $u(x)$ bude aspoň taký, aké sú jeho výdavky na obstaranie tovarov. Tu sa žiada ešte pripomenúť, že premenná *r* vyjadruje nielen tržby monopolu z predaja jeho produkcie o objeme *x* za monopolnú cenu *p*, ale má aj alternatívnu dôležitú intuitívnu interpretáciu (Waldman, D. E. – Jensen, E. J. (2006). Predstavuje totiž zároveň ochotu spotrebiteľa vynaložiť na kúpu ponúkaného objemu tovarov pri danej trhovej cene sumu *r* finančných prostriedkov.

Keďže monopol však prirodzene očakáva svoje tržby na úrovni maximálneho pocitu uspokojenia spotrebiteľa, tak ohraničenie (11) sa realizuje ako rovnosť a úlohu maximalizácie zisku monopolu budeme ďalej analyzovať v tvare

$$\pi(r, x) = r - n(x) \rightarrow max \tag{12}$$

pri ohraničení

$$u(x) = r \tag{13}$$

 ISBN 978-80-225-4280-7

Táto optimalizačná úloha matematického programovania predstavuje úlohu maximalizácie na viazaný extrém (Avriel, Mordecai 2003).

Analyzujeme teraz jednu špecifickú situáciu nákladovej štruktúry monopolu. Predpokladajme, že fixné náklady monopolu sú naďalej nulové, pričom však variabilné náklady sú lineárne, takže nákladová funkcia monopolu má tvar $n(x) = cx$, v dôsledku čoho sú samozrejme marginálne náklady konštantné a sú rovné jednotkovým variabilným nákladom c produkcie monopolu, pričom platí

$$\frac{dn(x)}{dx} = \frac{d(cx)}{dx} = c$$

Vzťah (20) potom môžeme zapísať nasledovne

$$u'(x^*) = c \tag{14}$$

Takže vzťah (14) v konečnom dôsledku reprezentuje inverznú funkciu ponuky monopolu a funkciu ponuky potom môžeme vyjadriť v tvare

$$x = (u')^{-1}(c) = s(c) \tag{15}$$

Ponuka je teda funkciou nákladov monopolu, čo je samozrejme logické a potvrdzuje to súvislosť medzi technologickou úrovňou výrobcu a objemom jeho ponuky. Monopol pri rozhodovaní o optimálnej kombinácii ceny a ponuky na trhu volí paretovsky optimálne riešenie kombinácie ponuky a ceny, t. j. hraničná ochota spotrebiteľov kúpiť ponúkaný objem ponuky tovaru zodpovedá hraničným nákladom monopolu. Inými slovami, monopol akceptuje stav, že môže svoju postavenie na trhu zlepšiť len za predpokladu, že sa zhorší situácia spotrebiteľa Napriek tomu sa producent nachádza v situácii, keď všetky výhody z tohto paretovsky optimálneho objemu ponuky vzťahuje na seba, takže dosahuje maximálny zisk

$$max\ \ \pi(r^*, x^*) = r^* - n(x^*) \geq 0$$

zatiaľ čo spotrebiteľ je tak nastavený ako keby tovar vôbec nespotrebovával, to znamená, že jeho pocit užitočnosti je plne „eliminovaný“ výdavkami na kúpu tovaru a platí

$$u(x^*) - \ r^* = 0$$

Preskúmajme teraz hypotetickú situáciu, pri ktorej by monopol na tomto trhu ponúkal rovnaké množstvo, aké by mohol realizovať na trhu dokonalej konkurencie. Aj na trhu dokonalej konkurencie totiž ponúkajúci vyrába práve také množstvo, pri ktorom sú na jednej strane v súlade cena a hraničné náklady a na strane druhej ponuka a dopyt. Zo súčasného pôsobenia týchto dvoch podmienok vyplýva, že

$$p(x) = \ c \tag{16}$$

čo však presne zodpovedá podmienke, z ktorej sme odvodili vzťah (15) pre inverznú funkciu ponuky. Samozrejme, v tomto hypotetickom prípade sú výhody z predaja v podmienkach konkurenčnej rovnováhy rozdelené úplne ináč. Spotrebiteľ dosahuje nezápornú užitočnosť

$$u(x^*) - \ cx^* \geq 0$$

a v dôsledku toho, že platí

$$\pi(r^*, x^*) = r^* - n(x^*) = p(x^*)x^* - cx^* = cx^* - cx^* \ = 0,$$

takže firma nedosahuje v tejto trhovej situácií žiadny zisk.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3 Záver

V príspevku sme na základe formalizovaných analytických nástrojov ukázali, že ak má výrobca produktu dostatok trhovej sily na to, aby na relevantnom trhu dokázal trhovú cenu nielen akceptovať, ale je v jeho kompetencii túto cenu výrazne ovplyvňovať a kreovať, tak môže poznatky o správaní sa spotrebiteľov relatívne efektívne využiť pri optimalizácii kombinácie ponuky a ceny svojho produktu. Ide totiž o racionálne zužitkovanie komplexu informácií o správaní sa spotrebiteľa pri špecificky štruktúrovanom spotrebnom koši spotrebiteľa, kde sa samostatne analyzuje užitočnosť, ktorú pociťuje spotrebiteľ pri kúpe pre neho optimálneho objemu tovaru s diferencovanou cenou a táto užitočnosť je vyjadrená v peňažných jednotkách.

Významným je v tejto súvislosti poznatok, že firma s výrazným trhovým postavením v záujme optimalizácie svojho správania pri určovaní kombinácie ponuky a diferencovanej ceny sledovaného výrobku vychádza z dôkladnej analýzy správania sa spotrebiteľa, pričom analytickým nástrojom tejto analýzy sú dopytové funkcie a funkcie užitočnosti spotrebiteľa (Fendekova, E. - Fendek, M. 2012).

Ako adekvátny aparát pre analýzu správania sa monopolu bola v tomto príspevku skúmaná úloha matematického programovania, ktorá maximalizuje zisk monopolu v podmienkach diferencovaných cien a poukázali sme na základné schémy cenovej difereciácie, ktoré monopol dokáže v dôsledku svojho postavenia na trhu efektívne využívať pri maximalizácii svojich príjmov ale aj zisku z predaja produktov s diferencovanou cenou.

Poznámka

Príspevok 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

Použitá literatúra (References)

Avriel, Mordecai (2003). Nonlinear Programming - Analysis and Methods. Dover publications, Inc., New York.

Blum, U. - Müller, S. - Weiske von Gabler, A. (2006). Angewandte Industrieökonomik. Theorien - Modelle – Anwendungen. Berlin: Verlag Gabler,

Carlton, D.W.; Perloff, J. M. (2005). Modern Industrial Organization. Boston: Addison Wesley, 2005. ISBN 0-321-22341-1.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2012). Podmienky optimálnosti Kuhna-Tuckera v modeloch rovnováhy trhu sieťových odvetví. Kuhn – Tucker optimality conditions in equilibrium models of network industries market In Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace. - Praha : Vysoká škola ekonomická, ISSN 0032-3233, 2012, roč. 60, č. 6, s. 801-821.

Fendekova, E. - Fendek, M. (2010). Modely cenovej regulácie sieťových odvetví. Models of Price Regulation of Network Industries, In Ekonomický časopis: journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting. - Bratislava: Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 10, s. 1039-1054

Fendek, M. (2006). Modelling of reasonable profit in regulated industries. In Quantitative methods in economics: multiple criteria decision making XIII : proceedings of the international conference. - Bratislava: IURA EDITION, ISBN 80-8078-129-X, s. 16-24.

Fendeková, E. - Fendek, M. (2009). Models of regulation of network industries in Slovakia. In International journal of economics and business research. - UK : Inderscience Enterprises Ltd, 2009. ISSN 1756-9850, vol. 1, no. 4, s. 479-495.

Martin, S. (1996). Advanced Industrial Econmics. Cambridge, : Blackwell.

O'Sullivan, A. - Sheffrin, S. - Perez, P.: Microeconomics, (2006). Principles, Applications, and Tools. New York: Prentice Hall.

Pepall, L. – Richards, D. - Norman , D. (2008): Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications.New York: Wiley-Blackwell.

Waldman, D. E. – Jensen, E. J. (2006). Industrial Organization: Theory and Practice. New York: Addison Wesley.

Modelovanie procesu manažmentu zmien
Change Management process modeling

Jana Filanová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.filanova@euba.sk

Abstract
Mapping of processes consists of validated analytical and communication tools designed to optimize processes and the introduction of a new structures of process-oriented companies. That are an appropriate process management tools that can be used to better understand the business processes and can be used to repeal or simplify the processes that require change. This paper presents one of the outputs of the project entitled A new trends in business process modeling and optimization of process maps in enterprises. The paper deals with process mapping and basic methods for modeling processes. The article introduces a draft model of the process of Change Management. Options to eliminate possible shortcomings process are designed at the conclusion.

JEL classification: M21

Keywords: *process mapping, process modeling, Change Management*

1 Úvod

Aby podnik v súčasnej dobe dokázal byť konkurencieschopný, musí svoje činnosti neustále prispôsobovať tak, aby mohol pružne reagovať na zmeny a vplyvy vonkajšieho prostredia. To si vyžaduje zavedenie efektívneho spôsobu riadenia, orientácie zameranej na zákazníka a jeho potreby, a s tým spojené neustále zlepšovanie podnikových procesov. Rozsiahle možnosti v oblasti optimalizácie procesov sa naskytujú využitím informačných technológií umožňujúcich mapovanie a vizualizáciu procesov, pre ich prehľadnejší a zrozumiteľnejší spôsob podania.

Fungovanie podniku sa vyznačuje určitými zoskupenými a vzájomne poprepájanými činnosťami, ktoré spolu tvoria jeden alebo viacero procesov, kde každý z nich môže obsahovať ďalšie podskupiny činností. Ak chceme týmto vzájomným vzťahom porozumieť, musíme tieto činnosti analýzou odhaliť a previesť do čo najzrozumiteľnejšej formy. Medzi takéto formy patrí procesné modelovanie, predstavujúce grafické vyobrazenie týchto činností a väzieb vznikajúcich medzi nimi. Takto získaný obraz, či už o konkrétnom procese alebo spoločnosti ako celku, nám poslúži v odhaľovaní neefektívnych činností procesu, ktoré môžeme následnou optimalizáciou zmierniť, čiastočne alebo úplne odstrániť.

2 Procesná analýza

Procesné modelovanie sa nezaobíde bez úvodnej analýzy toku práce. Analýza procesov je zameraná na postup práce od jedného kroku k druhému, pričom opisuje vstupy, výstupy,

jednotlivé kroky a prípadne tiež spotrebu zdrojov. Zjednodušene je analýza procesov o tom, "ako sa čo robí" alebo "ako čo prebieha". Využijeme ju kedykoľvek, keď potrebujeme zistiť, či popísať tok práce, zlepšiť výkonnosť, účelnosť, efektívnosť, hospodárnosť alebo ziskovosť. Procesná analýza je východiskový bod pre ďalšiu optimalizáciu či reengineering. K najčastejšie používaným spôsobom zisťovania informácii o stave, v akom sa súčasný proces nachádza, pripadne návrhu nového procesu patria nasledovné metódy (Carda & Kunstová, 2003):

- **Rozhovor** – poskytuje zúčastneným osobám najväčšiu flexibilitu vo vyjadrovaní sa k danej problematike. Rozhovor prebieha kladením rovnakých otázok, ktoré umožňujú získať cele spektrum skúsenosti s následnou voľnou diskusiou, čo prispieva k získaniu nových nápadov a zlepšovacích návrhov.
- **Dotazník** – vymedzený okruh otázok, ktoré musia byť jasne formulované, aby nedošlo ku skresleniu údajov. Používa sa na zber kvantitatívnych údajov.
- **Pozorovanie** – pozorovaním analytik získava prehľad o vykonávaných úlohách, ktorých priebeh zaznamenáva a vyhodnocuje formou vývojového diagramu.
- **Dokumentácia** – preštudovaním rôznej dokumentácie, či už procesnej, podnikových noriem alebo dokumentácie k používateľským aplikáciám, môžeme odhaliť nedostatky spojené s ich zanedbávaním pripadne slabé miesta procesu.

Zozbierané informácie, ako výsledok procesnej analýzy, prevedieme pomocou modelovacích nástrojov využívajúcich informačné technológie do grafickej podoby, čoho výsledkom sú vývojové diagramy, taktiež nazývané procesné mapy poskytujúce ucelenú predstavu o fungovaní analyzovaného procesu, ako aj všetkých činnostiach v ňom prebiehajúcich.

3 Procesné mapovanie

Základné prvky každého podnikového procesu sú: proces, činnosť, podnet a väzba (nadväznosť). Proces vnímame ako štruktúru navzájom súvisiacich činností, pričom každá činnosť môže byť popísaná ako samostatný proces. Aby nejaká činnosť vôbec nastala, musí byť ovplyvnená nejakou skutočnosťou, ktorá sa nazýva podnet. Táto skutočnosť môže mať vnútorný alebo vonkajší charakter. Situácia, v ktorej sa činnosť nachádza, predstavuje jej stav, čo je z hľadiska procesu vnímané subjektívne, čiže hovoríme o vnútornej skutočnosti. Objektívnu skutočnosť prichádzajúcu z okolia procesu predstavuje udalosť. Organizovaný sled činností nastáva z dôvodu ich nadväzností a väzieb, čo umožňuje identifikovať samotnú štruktúru procesu (Řepa, 2006).

Procesné mapovanie tvorí overený analytický a komunikačný nástroj určený k optimalizácii procesov a k zavedeniu novej procesne orientovanej štruktúry firiem. Je to vhodný nástroj procesného riadenia, ktorý je možno použiť k lepšiemu pochopeniu firemných procesov a ku zrušeniu alebo zjednodušeniu tých procesov, ktoré vyžadujú zmenu. Základnú predstavu o procesnom mapovaní môžeme vyjadriť pomocou nasledujúcich kľúčových bodov (Fiala & Ministr, 2003):

- Porozumenie procesu pomocou vytvorenia procesnej mapy, ktorá graficky znázorňuje prvky (objekty alebo informácie) a činnosti.
- Určenie, aké činnosti má systém vykonávať na základe toho, ako je systém k dosahovaniu týchto činností navrhnutý. Toto určenie musí byť z procesnej mapy jasne zreteľné.

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Každá procesná mapa by mala byť vnútorne konzistentná a mať hierarchickú štruktúru s hlavnými činnosťami na najvyššej úrovni a detailmi, ktoré sú zobrazené na nižších úrovniach.
- Pravidelné hodnotenie vývoja procesnej mapy a zaznamenanie všetkých rozhodnutí, ktoré slúži k zaisteniu toho, že procesná mapa maximálne odráža úsilie zodpovedného riešiteľského tímu.

Procesné mapy sú konštruované tak, aby procesy nimi znázornené pochopili rôzne orientované skupiny ľudí. Vďaka tejto vlastnosti vzniká spojenie medzi tými, ktorí proces navrhujú a tými, ktorí ho zavádzajú alebo sú priamo jeho súčasťou. Hlavnou úlohou mapovania je vytvorenie takej abstrakcie procesu, ktorá umožní pochopenie jeho aktivít, súvislostí medzi nimi a rolí, ktoré reprezentujú ľudské kompetencie a technológie zapojené do daného procesu (Vondrák, 2003). Takáto abstrakcia potom umožňuje proces automatizovať zavedením tzv. workflow. Grafické znázornenie vstupno-výstupných vzťahov, činností a ďalších prvkov procesu môže byť využité (Fiala & Ministr, 2003):

- na identifikáciu a opis procesov podniku,
- k nájdeniu brzdiacich procesov alebo slabých miest, kde dochádza len k miernemu, alebo dokonca žiadnemu pridaniu hodnoty k výstupom firemných procesov,
- na opis prepojení procesov medzi hranicami funkčne definovaných organizačných jednotiek,
- k podpore manažérov pri rozhodovaní o uprednostnení opatrení, ktoré vedie ku zdokonaleniu procesu a pri rozhodovaní o prideľovaní zdrojov jednotlivým procesným aktivitám,
- k efektívnej komunikácii, ktorá uľahčuje výmenu informácií naprieč vnútornými i vonkajšími hranicami firmy.

Modelovanie a mapovanie procesu formou grafického vyhotovenia tvoreného jednotlivými vizuálnymi objektmi sa nezaobíde bez ďalších relevantných informácií v podobe textových popisov týchto objektov. Na ich základe môžeme určiť vnútornú štruktúru procesu, sledovať vnútorné ako aj vonkajšie väzby, vymedziť zodpovednosť a požiadavky na zdroje.

4 Metódy modelovania procesov

Informačné technológie súčasnej doby nám ponúkajú rozsiahle možnosti prístupu k modelovaniu a zdokumentovaniu procesov. Z toho dôvodu je nevyhnutne štandardizáciou zjednotiť grafické a jazykové vyjadrenie jednotlivých prvkov, vytvárajúcich vernú kópiu procesu formou procesného modelu. Najpoužívanejším štandardom po grafickej stránke objektov sa stal Business Process Model and Notation známy pod skratkou BPMN. Funkcionalita stojaca v pozadí každého takto simulovaného modelu je zabezpečovaná jazykom BPEL vykonávajúcim jednotlivé akcie s pomocou webových služieb.

4.1 Business Process Model and Notation (BPMN)

V minulosti často vyskytujúci sa problém s interpretáciou notácii obsahujúcich rôzne grafické prvky pre ten istý objekt sa podarilo odstrániť zavedením štandardu vyvinutého konzorciom Business Process Management Initiative (BPMI) v roku 2004. V súčasnosti sa používa verzia 2.0 vydaná v januári 2011 ako súbor grafických objektov a pravidiel BPMN, ktorej vývoj zastrešuje spoločnosť Object Management Group (OMG).

Primárnym cieľom BPMN je poskytnúť notáciu, ktorá je dostatočne jednoduchá, čitateľná a pochopiteľná pre všetkých business užívateľov, počínajúc business analytikmi, cez vývojárov, až po užívateľov, ktorí spravujú a monitorujú business procesy. Predstavuje

štandardizovaný nástroj, ktorý ma pomôcť preklenúť priepasť medzi návrhom business procesov a ich implementáciou (Object Management Group, 2011)

Ďalším cieľom BPMN bolo predstaviť notáciu, ktorá bude na jednej strane jednoduchá na pochopenie a používanie, na druhej strane ale poskytne možnosť modelovať i komplexné business procesy. Taktiež dôležitá bola definícia prevodu medzi návrhom procesu v BPMN a jeho implementácie v BPEL, BPML, či inom jazyku pre spúšťanie procesov. BPMN definuje, ako pretransformovať jednotlivé prvky a sekvencie týchto prvkov do jazyka BPEL, čím umožňuje manuálne model procesu previesť do jeho spustiteľnej podoby. Napriek pomernej voľnosti modelovania v BPMN nie je možné vygenerovať BPEL automaticky, avšak niektoré nástroje túto funkciu ponúkajú, a to za cenu určitých obmedzení pri samotnom modelovaní procesu. BPMN definuje jediný diagram, tzv. Business Process Diagram (BPD). Ten je tvorený sieťou grafických objektov, najmä aktivitami a zobrazením toku informácií medzi nimi. Jednotlivé grafické objekty sú od seba dobre odlíšené, čo prispieva k prehľadnosti diagramu. Jasne dané sú tvary týchto objektov, ktoré je potrebne dodržiavať, je však možné voliť pre ne vlastné farby, napríklad za účelom ich odlíšenia. V určitých prípadoch je možné v diagrame použiť i vlastný grafický objekt, ten sa však nesmie prekrývať so žiadnym už existujúcim a taktiež by nemal ovplyvňovať samotný tok procesu, iba ho upresňovať, či poskytovať nejaké dodatočné informácie.

Základné grafické prvky modelu podľa štandardu BPMN sú rozdelené do štyroch hlavných kategórii, kde v rámci každej z nich existuje ešte niekoľko typov. Základné objekty notácie tvoria (White, 2004):

- Tokové objekty
- Spojovacie objekty
- Plavecké dráhy
- Artefakty

Obrázok 1
Tokové objekty notácie BPMN

Zdroj: White & Miers (2008)

Hlavnú kategóriu grafických prvkov používaných pri modelovaní predstavujú tokové objekty, ktoré vyjadrujú určitú činnosť vyskytujúcu sa v procese. Podľa toho, aká činnosť je vykonávaná, prvky delíme na udalosti, aktivity a brány. Prehľad základných elementov je znázornený na obrázku 1.

4.2 Business Process Execution Language (BPEL)

BPEL (Business Process Execution Language) predstavuje programovací jazyk typu XML umožňujúci simuláciu podnikových procesov za pomoci výpočtovej techniky. Jeho prvá verzia vznikla v roku 2002 a za jej vývojom stoja spoločnosti IBM a Microsoft. V roku 2005 bol

organizáciou OASIS schválený za štandard s označeným BPEL4WS 1.1 a jeho neustálym vývojom sa dopracoval až na najnovšiu verziu WS-BPEL 2.0 (OASIS, 2005).

Hlavným cieľom pri vývoji tohto jazyka bolo vytvorenie spôsobu umožňujúceho popis podnikového procesu a jeho strojové spracovanie. Technológia webových služieb na báze XML integruje rôzne aplikačné systémy, čím sprístupňuje funkcie programov existujúcich na týchto aplikačných systémoch a taktiež ponúka nezávislosť jednotlivých platforiem. Môžeme teda povedať, že dochádza k orchestrácií webových služieb, teda definuje sa spôsob, akým sú tieto služby poprepájané a vyskladané, pričom poradie, v akom sa volajú, predstavuje samotný proces. Interakcie webových služieb prebiehajú vo dvoch úrovniach procesov:

- Abstraktné procesy – sú iba čiastočne špecifikované procesy a nemajú v úmysle byť vykonané. Slúži k opisu procesu alebo ako jeho predloha a preto môže skrývať niektoré dôležité operatívne informácie.
- Vykonateľné procesy – predstavujú skutočné správanie účastníka v interakcií s procesom a umožňujú jeho spustenie.

Štruktúra procesu vytvoreného značkovacím jazykom BPEL sa vyznačuje podobnými prvkami ako všetky jazyky založené na XML. Základným stavebným prvkom je <*process*> využívajúci ďalšie značky ako napríklad označenie premenných <*variables*>, odkazy na spolupracujúce linky <*partnerLinks*>, ukončenie procesu <*exit*>, a mnohé iné vyjadrujúce objekty používané v rámci BPMN. Postupom času bolo vyvíjané úsilie na zjednotenie BPMN s BPEL čo sa do istej miery podarilo, avšak veľké rozdiely medzi týmito dvoma prístupmi zobrazenia procesov neumožňovali v niektorých prípadoch vygenerovať čitateľný BPEL kód z BPMN modelu a ich vzájomnej synchronizácii pri zmene pôvodného BPMN modelu. Z tohto dôvodu musí byť vykonávaný manuálne.

5 Optimalizácia procesov

Rozvíjajúce sa trhové a konkurenčné prostredie, neustály vývoj nových informačných technológií, zvyšujúce sa nároky zákazníkov, ako aj mnoho ďalších faktorov majúcich vplyv na podnik, nútia top manažment prehodnocovať súčasný stav fungovania podniku, aby bol schopný včas reagovať na rýchlo sa meniace zmeny okolia. Prispôsobovaním sa týmto zmenám si podnik dokáže nielen udržať, ale s veľkou pravdepodobnosťou aj ďalej rozvíjať svoju konkurencieschopnosť, ziskovosť a postavenie na trhu. Optimalizácia procesov ako posledná fáza životného cyklu procesu vychádza zo znalostí aktuálneho stavu procesu zisteného v predchádzajúcich fázach modelovania, merania a vyhodnocovania. Cieľom optimalizácie je najmä zvýšenie produktivity, zvýšenie kvality výstupov a skrátenie doby spracovania procesu (Svozilová, 2011). V praxi sú zaužívané rôzne spôsoby a metódy optimalizácie procesov ako napríklad SixSigma, Kaizen, DMAIC cyklus, Demingov cyklus, TQM, Benchmarking a podobne. Použitie tej či onej metódy záleží od toho, akú zmenu si daný proces vyžaduje. Poznáme dva hlavné prístupy optimalizácie, a to Business Process Improvement ako zlepšovanie súčasného procesu a Business Process Reengineering formou radikálnej zmeny.

5.1 Business Process Improvement (BPI)

Business Process Improvement (BPI) sa vyznačuje postupným zlepšovaním a inováciou procesov, pričom rešpektuje obmedzenia, ktorými môžu byť napríklad organizačná štruktúra alebo ciele podniku (Fiala & Ministr, 2003). Podstatou tohto prístupu je neustále sa opakujúce priebežné sledovanie, meranie a zlepšovanie súčasného stavu a chodu už existujúceho procesu. Z toho vyplýva, že v procese nedochádza k náhrade novým procesom, ale len k zlepšovaniu jeho jednotlivých časti. Tento spôsob zlepšovania podnikových procesov je vhodný k dosahovaniu evolučného – prírastkového zlepšenia (Řepa, 2006).

Všetky vykonané zmeny by mali byť s pravidla zdokumentované, aby bolo možné následnou kontrolou vyhodnotiť správnosť ich zavedenia a taktiež odhaľovať prípadné ďalšie problematické miesta a tie potom optimalizovať, čím sa celý cyklus začína odznova.

Medzi často používané metódy priebežného zlepšovania procesov patrí **Demingov** tzv. **PDCA cyklus** vychádzajúci zo štyroch hlavných krokov, ktorými sú:

- *Plan* – zhodnotenie výkonnosti procesu, zadefinovanie problému, stanovenie cieľov a očakávaní, návrh možného riešenia;
- *Do* – vykonanie plánovaného riešenia a jeho testovanie;
- *Check* – porovnávanie testovaného riešenia so skutočným procesom, vyhodnocovanie dopadov;
- *Act* – implementácia zlepšeného riešenia

Ďalšou významnou metódou v tejto oblasti je aj **Kaizen**. Systém neustálej optimalizácie procesov sa týka všetkých zamestnancov podniku od vrcholového manažmentu až po funkcie na najnižších úrovniach. Každý účastník je pritom pravidelne podnecovaný, aby predniesol určité návrhy na zlepšenie. Vo väčšine prípadov sa nejedná o zásadné zmeny, keďže Kaizen sa zakladá na malých, ale o to častejších zmenách, ktoré v konečnom dôsledku vedú k veľkým výsledkom zvyšovania produktivity, bezpečnosti a efektivity pri minimalizácií plytvania a odpadu.

V rámci Business Process Improvement poznáme aj mnohé ďalšie metódy, ktorým sa vzhľadom na rozsah a zameranie tejto práce nebudeme ďalej venovať. V prípade, ak v podniku platí nižšie uvedená definícia, je vhodné prejsť k druhému spomínanému prístupu optimalizácie v podobe Business Process Reengineering.

V okamihu, keď je objem vložených prostriedkov do zdokonaľovania procesov pomocou prístupu BPI vyšší než získaný výstupný efekt, je vhodné zvoliť prístup Business Process Reengineering, ktorý v sebe nesie zmenu procesu, a tým rieši zásadnú a radikálnu požiadavku externého alebo interného zákazníka s pravidla orientovanú na kvalitu poskytovanej služby (Fiala & Ministr, 2003).

5.2 Business Process Reengineering (BPR)

Optimalizácia procesov v prípade Business Process Reengineeringu (BPR) sa nezakladá na postupnom zavádzaní zmien ako to bolo u predchádzajúceho prístupu, ale na radikálnej jednorazovej zmene.

Reengineering v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosadené dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických kritérií výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť Champy & Hammer, 2000).

Nutnosť takejto zmeny zväčša pociťujú podniky, ktoré sa dostali do situácie vedúcej k ich úpadku, kde je potrebné prehodnotiť všetky procesy, ktoré v podniku ako aj mimo neho prebiehajú. Primárne sa však z existujúcich procesov pri BPR nevychádza a skôr sa uplatňuje prístup budovania procesov na tzv. „zelenej lúke“.

Vo svojej extrémnej podobe BPR predpokladá, že súčasný podnikový proces (procesy) je úplne nevyhovujúci – nefunguje, je zlý a je potrebné ho od základu zmeniť. Zmena takéhoto rozsahu sa nedá vykonať v krátkom časovom horizonte a preto sa bežne zavádza v podobe projektu. Radikálna zmena so sebou nesie vysoké riziko neúspechu, preto projekt musí byť dôkladne navrhnutý a kontrolovaný, aby sa minimalizovali prípadné nežiaduce dopady. Najdôležitejším faktorom pri procese zmeny sú zamestnanci, ktorí neradi primajú zmeny. BPR

výrazným spôsobom môže ovplyvniť organizačnú štruktúru, a tým aj fungovanie podniku ako takého. Tu zohráva dôležitú úlohu manažment, ktorého poslaním je so zamestnancami odkomunikovať plánované zmeny, ako sa ich dotknú a aký bude prínos pre podnik, aby prijatie a prispôsobenie sa novým podmienkam prebehlo čo najhladšie (Řepa, 2006).

5.3 Porovnanie BPI a BPR

BPI a BPR predstavujú dva základné vzájomné sa doplňujúce prístupy ku zdokonaľovaniu procesov. Časový interval medzi realizáciou jednotlivých radikálnych (BPR) zmien je vyplnený priebežným (BPI) zdokonaľovaním procesov, pretože radikálne zdokonalené procesy je spravidla nutné „usadiť“ a „dopilovať“. Táto skutočnosť vyvoláva radu drobných zmien, ktoré je nutné vykonať v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia (Fiala & Ministr, 2003).

Tabuľka 1
Porovnanie BPI a BPR

	Zlepšenie (BPI)	**Inovácia (BPR)**
úroveň zmeny	postupná	radikálna
počiatočný bod	existujúci proces	zelená lúka
frekvencia zmien	jednorazová/priebežná	jednorazová
časový horizont	krátky	dlhý
participácia	zdola-nahor	zhora-nadol
typický rozsah	obmedzený, v rámci danej funkčnej oblasti	široký, medzifunkčný
rizikovosť	stredná	vysoká
primárny nástroj	klasický – štatistické riadenie	informačné technológie
typ zmeny	kultúrne	kultúrne/štruktúrované

Zdroj: Řepa, 2006

6 Analýza procesu manažmentu zmien

Proces manažmentu zmien (Change Management) je súčasťou Configuration Management procesu, ktorým sa riadia SAP konzultanti pôsobiaci na IT oddelení výrobného podniku. Špecialisti oddelenia informačných technológií nemajú právomoc svojvoľne meniť dáta v systéme, preto každý zásah do systému, či už v podobe zmeny nastavení, programového alebo funkčného rozšírenia, podlieha niekoľko úrovňovému kontrolnému a schvaľovaciemu procesu. Počet úrovní tohto procesu je daný typom požiadavky. Na vyžiadanie služby od IT oddelenia sa používa tzv. tiketový systém Remedy ITSM od spoločnosti BMC Software. V rámci tejto aplikácie si užívateľ vytvorí požiadavku v podobe tiketu, ktorý musí spĺňať určité náležitosti, ako napríklad údaje o žiadateľovi, popis požiadavky alebo problému, typ systému atď. Každý tiket, samozrejme v závislosti od typu, potom prechádza jednotlivými stupňami spracovania a zároveň slúži aj na zdokumentovanie zmien, ktoré sa v systéme vykonali.

Každá zásadná modifikácia systému, či už je programového a funkčného charakteru alebo v podobe určitého nastavenia, musí byť vykonaná na základe *Change request* tiketu. Realizácia takejto zmeny sa vykonáva naprieč troma systémami, z ktorých každý má svoje opodstatnenie. Ako prvý, kde sa zmena zavedie je vývojový D (Development) systém, odkiaľ sa následne pretransportuje do testovacieho Q (Quality Assurance) systému. Po úspešnom otestovaní sa zmeny zavedú do koncového produkčného P (Production) systému.

6.1 Typy tiketov

Aplikácia Remedy umožňuje vytvoriť štyri typy Change request tiketov, ktoré sa líšia podľa toho, či zmenou rozširujeme funkcionalitu systému o nové riešenia alebo iba meníme nastavenia súčasného stavu. Členenie je nasledovné:

- *Normal* – využitie pri stredne veľkých až veľkých rozšíreniach systému, zmena je schválená vlastníkom procesu.
- *Pre-authorized* – malé, nekritické, pred schválené rozšírenia, využívané pri projektoch.
- *Emergency Bug-fix* – základnou požiadavkou pre tento typ je vytvorený Incident tiket vysokej priority, rýchla zmena bez schválenia, tiket vytvára IT.
- *Maintenance* – riešenie menej závažných nedostatkov, technické nastavenia a modifikácie.

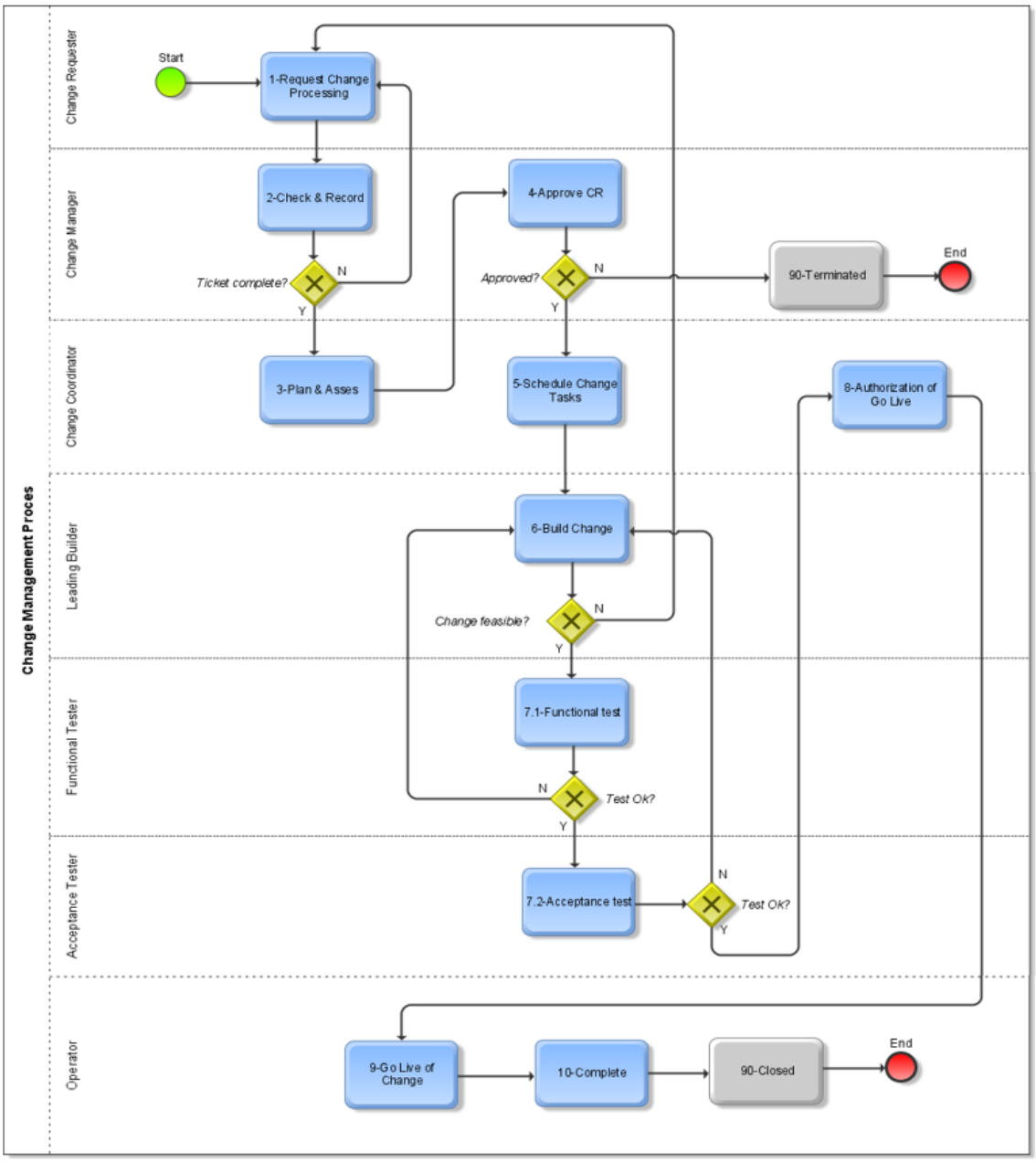
Každý typ tiketu predstavuje samotný proces, od ktorého sa odvíjajú úrovne kontroly a schvaľovania.

7 Model procesu manažmentu zmien

Pre ľahšie pochopenie procesných krokov a ich vzájomných väzieb sme pomocou modelovacieho nástroja ARIS Express vytvorili vizualizáciu, vo forme procesného modelu znázorneného na obrázku 2. Pri modelovaní sme sa riadili postupmi BPMN notácie. Model je rozdelený do siedmych častí resp. plaveckých dráh, kde každá z nich predstavuje jednu zodpovednú osobu a činnosti jej prislúchajúce. V procese sa nachádza 5 rozhodovacích blokov, teda brán, a to konkrétne brán exkluzívnych typu XOR, vyjadrujúcich možnosť pokračovania v procese iba jednou vetvou, na základe splnenia alebo nesplnenia podmienky v danej bráne. Ako môžeme vidieť, prvé rozhodnutie prijíma Change Manager, ktorý vyhodnotí či boli v tikete uvedené všetky potrebné informácie. V prípade neúspechu vráti tiket späť do východiskovej pozície a proces začína odznova. Jeho úlohou je rozhodnúť aj pri druhej bráne, kde prebieha schvaľovací proces, ktorého výsledkom je schválenie požiadavky a proces sa presúva do ďalšieho kroku, alebo jej zamietnutie, čím sa tiket terminuje a proces sa v tomto bode končí. V poradí tretí rozhodovací blok spadá do kompetencie SAP konzultanta ako špecialistu v danej oblasti, ktorý vykoná analýzu realizovateľnosti požiadavky. Ak takáto požiadavka na zmenu systému nie je z technického hľadiska možná, obráti sa späť na zadávateľa pre jej spresnenie, poprípade navrhne iné riešenie. Posledné dve rozhodnutia vykonávajú testeri posúvajúci požadovanú zmenu v prípade úspešného testu ďalej, alebo naopak späť vykonávateľovi na prepracovanie.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 2
Procesný model manažmentu zmien podľa BPMN notácie



Zdroj: Vlastné spracovanie

8 Záver

Vychádzajúc zo skúseností získaných počas výkonu daného procesu a zároveň využitím niektorých z metód procesnej analýzy, ako napr. pozorovania, rozhovorov s účastníkmi procesu či preštudovania procesnej dokumentácie, sme dospeli k záveru, že proces tak, ako je v súčasnosti navrhnutý, vykazuje mnohé nedostatky, čo ho v konečnom dôsledku robí neefektívnym. Za najzávažnejší problém celého procesu môžeme považovať informovanosť jednotlivých účastníkov. Nejasné alebo neúplné informácie vedú k obrovským časovým a tým pádom aj finančným stratám.

Pre odstránenie nedostatkov považujeme za dôležité, aby jednotliví užívatelia, ktorí sú zakladaním tiketov poverení, absolvovali školenia zo strany vlastníka procesu, zamerané na predstavenie procesu, správny postup vytvárania a prideľovania tiketov a základných

náležitostiach, ktoré musí každá špecifikácia spĺňať. Predstavením procesu ako celku získame povedomie užívateľov o časovej náročnosti celého procesu, správnym pridelením odstránime časové straty „pohadzovania si“ tiketu medzi jednotlivými IT skupinami, kým sa dostane k tej správnej. Najväčšiu váhu však pripisujeme čo najdetailnejšiemu popisu špecifikácie, poskytnutí tzv. „screenshot“ vyobrazení, použitia predlôh v prípade opakujúcich sa systémových nastavení, procesnej dokumentácie a pod.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0336/14 „Nové trendy v modelovaní podnikových procesov a optimalizácia procesných máp v podnikoch“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Carda, A. - Kunstová, R. (2003). *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vydání. Praha: Grada, 2003. s. 96. ISBN 80-247-0666-0

Champy, J. - Hammer, M. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání.* 3. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. s. 38. ISBN 80-7261-028-7

Fiala, J. - Ministr, J. (2003). *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2003. s. 7. ISBN 80-248-0500-6

OASIS, (2005). Dostupné na: https://www.oasis-open.org/committees/wsbpel/press.php

Object Management Group. (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN)*. OMG, 2011. Dostupné na: http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF

Řepa, V. (2006). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 69. ISBN 80-247-1281-4

Svozilová A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. s.19. ISBN 978-80-247- 3938-0

Vondrák, I. (2003). *Metody byznys modelování* [online]. Ostrava: VŠB–Technická univerzita, 2003. Dostupné na: http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody byznys modelovani.pdf

White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. IBM Corporation, 2004. s.11. Dostupné na: <http://bpmn.org/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf>.

White, S. A. - Miers, D. (2008). *BPMN Modeling and Reference Guide.* Future Strategies Inc., Florida, 2008. ISBN 9780977752720

Ľudský kapitál – predpoklad budovania konkurenčnej výhody podniku
Human capital – the presumption of building the competitive ability of a firm

Ing. Ľubica Foltínová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lubica.foltinova@euba.sk

Abstract
Human capital as the element of education and knowledges is key precondition for growth of prosperity of society. Human capital represents the complex of human native or acquired capabilities associated with productivity that directly influenced the success of whole society or concrete branch. Given this important task of human capital within the implementation of strategies and achieving goals of society, it is necessary to pay attention to its sustainable development. This article focuses on particularities of human capital and its increasing importance for economic grow.

JEL classification: M12, M54, O15
Keywords: *human resources, human capital, criteria system used for the human capital*

1 Úvod

Ľudský kapitál je faktorom ekonomického rastu, predstavuje súhrn vrodených a nadobudnutých produktívnych schopností ľudí, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia. V súčasnosti narastá význam ľudského kapitálu v spoločnosti. Cieľom príspevku je definovať pojem ľudského kapitálu a upozorniť na dôležitosť skúmania ľudského kapitálu v ekonómii, prezentovať systémy merania a hodnotenia ľudského kapitálu.

1.1 Teoretické princípy definovania ľudského kapitálu

Ľudský kapitál hrá významnú úlohu v moderných teóriách ekonomického rastu. Riadenie ľudských zdrojov ako aj riadenie ľudského kapitálu, obidve tieto koncepcie zdôrazňujú význam uplatnenia integrovaného a strategického prístupu k riadeniu ľudí, čo sa týka všetkých strán zainteresovaných v podniku, nie len ľudí v manažérskych funkciách. Prienik konceptu ľudského kapitálu do ekonomickej teórie podporil:

- vznik, postupný nárast a tým aj dostupnosť databáz s empirickými údajmi,
- vznik meradiel a štúdií kvantifikujúcich mieru vedomostí a zručností u jednotlivcov, čo umožnilo empirické štúdie vzťahu ľudského kapitálu a ekonomickej úspešnosti jednotlivcov i celých ekonomík,
- rozmach teórie endogénneho rastu vytvoril v rámci svojej koncepcie miesto pre intenzívnejšie skúmanie nových, dovtedy skrytých faktorov rastu, a tak otvoril cestu ešte intenzívnejšiemu skúmaniu ľudského kapitálu.

Vybrané definície ľudského kapitálu:

- Slovník pojmov politickej ekonómie definuje ľudský kapitál ako praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu.
- OECD definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Nositeľom ľudského kapitálu je človek, jeho konanie, myšlienky a inovácie (www.oecd.com, 18. 12. 2015)
- Ľudský kapitál sa zvyčajne definuje ako súhrn vlastného vrodeného nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním. Niekedy sa zahŕňa aj zdravie.
- Svet biznisu, ktorý prijal pojem ľudského kapitálu, ho zvyčajne definuje užšie. Ľudský kapitál vníma najmä ako zručnosti a danosti pracovnej sily, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia.

Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať. Samotný ľudský kapitál je veľmi dôležitou súčasťou tvorby nového ľudského kapitálu. Ľudský kapitál má dvojjedinú úlohu: je svojim tvorcom i výsledkom svojho pôsobenia. Akumulácia ľudského kapitálu ešte zvyšuje jeho vplyv na ekonomický rast.

Podľa štúdie OECD „Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life“ **sú relevantné nasledovné faktory ovplyvňujúce ekonomickú úlohu ľudského kapitálu:**

- Vzostup takzvanej **znalostnej ekonomiky** patrí k najdôležitejším faktorom. Závisí menej na výrobe predmetov a viac na produkovaní a správe dát a informácií. Tento trend jasne dokazuje vznik spoločností ako Google a postupná zmena v povolaniach, ktoré ľudia vykonávajú: v roku 1995 bolo v krajinách OECD zamestnaných v priemysle čosi vyše 28 % pracovníkov a viac ako 63 % v službách; o 10 rokov neskôr číselný údaj pre priemysel klesol pod 25 % oproti viac než 69 % v službách.
- Aj **globalizácia** mení spôsob, akým ľudia pracujú a aké majú zamestnania. V súčasnosti sa spoločnosti spoliehajú na dlhé reťazce výrobcov a outsourcerov, ktorí pôsobia po celom svete a nevyhnutne potrebujú na koordináciu pokrokové komunikačné technológie. Rovnako dostupnosť lacnejšej pracovnej sily v rozvojových krajinách spôsobuje, že výrobné povolania aj špičkovejšie povolania, napríklad v programovaní softvéru, sa presúvajú z vyspelých ekonomík.
- Jedným z konečných faktorov je **starnutie spoločností**. V dôsledku demografických zmien sa v mnohých vyspelých krajinách zvyšuje priemerný vek. Z toho dôvodu bude v budúcnosti väčší počet dôchodcov závisieť na menšom počte aktívnych pracovníkov. Preto sa mnohé krajiny usilujú udržať ľudí medzi pracujúcou silou dlhšie. Aby toho boli schopní, budú si pravdepodobne musieť doplniť svoje zručnosti a vedomosti.

Ľudský kapitál je ťažko merateľný. Toto špecifikum vyplýva čiastočne z dlhého cyklu tvorby a aplikácie ľudského kapitálu. Hlavnou príčinou je však opäť naviazanosť ľudského kapitálu na konkrétneho človeka. Na prácu s ľudským kapitálom sa spravidla používajú sprostredkované miery.

Ľudský kapitál je faktorom ekonomického rastu. Existuje niekoľko významných charakteristík, ktoré sú dôležité pre pochopenie správania sa ľudského kapitálu a jeho vzťahu k ekonomickému rastu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

2 Meranie ľudského kapitálu

G. Becker et al. (in Armstrong, 2007, s. 53) zdôraznili, že: „Najdôležitejšou schopnosťou manažérov ľudských zdrojov môže byť schopnosť, ktorá zaistí také metódy riadenia, prostredníctvom ktorých zabezpečia vysokú výkonnosť ľudského kapitálu v podniku a ktorá bude zároveň aj zmerateľná“. Manažéri ľudských zdrojov musia rozumieť tomu, ako podnik vytvára hodnotu a ako sa meria proces vytvárania hodnoty. Znamená to byť zapojený do merania ľudského kapitálu.

Riadenie ľudského kapitálu ukazuje spôsoby dosahovania výhody ľudského kapitálu tým, že objasňuje, kde a ako investície do ľudí prinášajú najväčšiu návratnosť.

Stratégia ľudského kapitálu môže byť vytvorená na základe využívania údajov získaných pomocou merania a predkladania informácií o ľudskom kapitále. Model výkonu organizácie od personálno-poradenskej firmy Mercer HR Consulting – CIPD z roku, 2004 popisuje podnikovú stratégiu ľudského kapitálu ako niečo, čo je tvorené šiestimi vzájomne previazanými faktormi:

- **Ľudia v organizácii** – ich kvalifikácia a schopnosti v okamžiku nástupu; kvalifikácia a schopnosti, ktoré si osvojili pomocou vzdelania a praxe; úroveň ich prípravy na povolanie; do akej miery používajú pre firmu špecificky alebo všeobecne aplikovateľný ľudský kapitál.
- **Pracovné procesy** – ako sa práca vykonáva; miera a úroveň tímovej práce a vzájomné závislosti medzi organizačnými jednotkami; úloha techniky a technológie.
- **Štruktúra, podoba riadenia** – miera autonómie pracovníkov a miera usmerňovania a a kontroly manažmentom; rozsah kontroly (množstvo podriadených pracovníkov); riadenie pracovného výkonu a pracovné postupy.
- **Informácie a znalosti** – ako sa pomocou formálnych aj neformálnych prostriedkov predávajú a vymieňajú informácie medzi pracovníkmi, dodávateľmi ale aj zákazníkmi.
- **Rozhodovanie** – ako sú prijaté dôležité rozhodnutia a kým; miera decentralizácie, participácie a včasnosti rozhodovania.
- **Odmeňovanie** – ako sa využívajú peňažné aj nepeňažné ponuky; do akej miery sú výplaty miezd ohrozené; individuálne verzus kolektívne odmeny; súčasné verzus dlhodobé odmeny súvisiace s kariérou.

Manažéri ľudských zdrojov musia chápať ako podnik vytvára hodnotu a ako sa meria proces vytvárania hodnoty, tzn. musia byť zapojení do merania ľudského kapitálu. Meranie ľudského kapitálu bolo definované britským Incomes Data Services-IDS z roku 2004 ako niečo, „čo sa týka hľadania väzieb, korelácií a v ideálnych prípadoch príčinných súvislostí medzi rôznymi súbormi údajov o ľudských zdrojoch, a to za použitia štatistických metód“. Chartered Institue of Personnel and Development (CIPD,2004) zdôrazňuje, že sa skôr zaoberá analýzou „súčasných skúsenosti pracovníkov ako deklarovanými programy a politikou ľudských práv“.

Uznanie významu dosahovania výhod plynúcich z ľudského kapitálu viedlo k tomu, že sa objavil záujem o metódy merania hodnoty ľudského kapitálu. Dôvody záujmu o meranie ľudského kapitálu:

- **Ľudský kapitál je kľúčovou zložkou tržnej hodnoty** podniku. Výskum uskutočňovaný v roku 2003 (CFO Research Study) zistil, že hodnota ľudského kapitálu predstavuje viac ako 36% celkových tržieb typickej organizácie.
- **Ľudia v organizáciách sú zdrojom pridanej hodnoty** a existuje dôvod pre vyčíslovanie, pre odhady tejto hodnoty ako základne pre plánovanie ľudských zdrojov a pre sledovanie efektívnosti a dopadu politiky a praxe ľudských zdrojov.

- Proces identifikácie spôsobov merania a proces zisťovania a analyzovania odpovedajúcich informácií orientujú pozornosť organizácie na to, čo je treba urobiť pre stabilizáciu, rozvoj a optimálne využívanie jej ľudského kapitálu.
- Meranie možno využiť k sledovaniu pokroku v dosahovaní strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov a vôbec k hodnoteniu efektívnosti personálnej práce.
- Nemôžete riadiť bez toho, aby ste merali.

Hlavné prístupy k meraniu(in Armstrong, 2007)**:**

- **Index ľudského kapitálu – Watson Wyatt** identifikoval štyri hlavné kategórie aktivít alebo postupov v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by mohli byť spojené s 30%-nou tvorbou prírastkov hodnoty pre akcionárov. Ide o tieto kategórie: celkové odmeny a zodpovednosť; vysokoškolsky vzdelaná, flexibilná pracovná sila; dokonalosť získavania a stabilizácie pracovníkov; čestnosť – poctivosť v komunikácii. Wyatt vyčíslil ich vplyv na trhovú hodnotu (v %), ale neobjasnil ako k uvedeným hodnotám prišiel.
- **Model výkonnosti organizácie – Mercer HR Consulting.** Model je založený na nasledujúcich zložkách: ľudia, pracovné procesy, štruktúra / profil riadenia, informácie a znalosti, rozhodovanie a odmeny. Z týchto zložiek funguje v podmienkach organizácie každá rôznym spôsobom, pričom dohromady vytvárajú unikátnu DNA organizácie.
- **Andrew Mayo** (2001) vytvoril **monitor ľudského kapitálu**, aby identifikoval hodnotu ľudí v podniku alebo hodnotu ľudského imania, ktorá sa rovná „nákladom na zamestnávanie x multiplikátor individuálnej hodnoty“. Druhá zo zložiek je váženým priemerom ohodnotenia schopností, rastového potenciálu, osobného výkonu a rešpektovania súboru hodnôt organizácie v podmienkach pracovného prostredia (štýl vedenia, kultúra, motivácia a vzdelanie prispievajú k úspechu). Proces merania vedie k úvahám, či je ľudský kapitál postačujúci, rastúci, alebo klesajúci, a odhaľuje problémy a záležitosti, ktorými sa bude treba zaoberať. Mayo radí sústrediť sa na hlavné celoorganizačné ukazovatele, ktoré sú rozhodujúce pri vytváraní hodnoty pre akcionárov a pri dosahovaní súčasných a budúcich cieľov organizácie. Domnieva sa, že pridaná hodnota v prepočte na jednu osobu je dobrým ukazovateľom efektivity ľudského kapitálu, hlavne pre účely vnútropodnikového porovnávania. Za najkritickejší ukazovateľ hodnoty ľudského kapitálu považuje úroveň schopností existujúcich organizácií ako celku.
- **Model Sears Roebuck** (nazývaný aj ako „model záväzku / angažovanosti“) definuje reťazec pracovník – zákazník – zisk. Model hovorí, že ak sa bude dodržiavať vysoká miera spokojnosti pracovníkov, vytvorí sa akési „podmanivé atraktívne pracovisko“, ktoré bude pozitívne ovplyvňovať stabilizáciu pracovníkov, ktorá povedie k poskytovaniu užitočných služieb a k presadzovaniu žiaducich hodnôt, čo povedie k tomu, že zákazníci budú spokojní, udržíme si ich a budú nás odporúčať, a tým sa vytvorí „podmanivé atraktívne nákupné miesto“. A to vytvorí „podmanivé atraktívne miesto“ pre investorov.
- **Karta vyváženého skóre (Balanced scorecard)** je často používaná ako základňa pre meranie. Cieľom autorov Kaplana a Nortona, bolo čeliť tendencii podnikov sústreďovať sa na krátkodobé finančné záležitosti. Ich karta vyváženého skóre vyžaduje od manažérov, aby odpovedali na štyri základné otázky (ako nás vidia zákazníci, ako sa javíme našim akcionárom, môžeme

pokračovať v zdokonaľovaní a vytváraní pridanej hodnoty, v čom musíme excelovať ?). Autori sa domnievajú, že karta vyváženého skóre môže prepojiť individuálny výkon pracovníkov s celkovou stratégiou. Kaplan a Norton zdôrazňujú, že metóda karty vyváženého skóre nastoľuje stratégiu a víziu a nie kontrolu v centre.

- **EFQM model kvality.** Model kvality Európskej nadácie pre riadenie kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ukazuje, že k spokojnosti zákazníkov, k spokojnosti ľudí (pracovníkov) a vplyvu či dopadu na spoločnosť, sa dosahuje pomocou vedenia (Leadership). To je hnacou silou politiky a stratégie riadenia ľudí, zdrojov a procesov vedúcich k dokonalosti výsledkov podniku a podnikania. Model EFQM sleduje deväť základných zložiek – vedenie, politika a stratégia, riadenie ľudí, zdroje, procesy, spokojnosť zákazníkov, spokojnosť ľudí, vplyv na spoločnosť, výsledky podnikania.

Hlavnými zložkami používanými pri meraní ľudského kapitálu sú základné údaje o pracovných silách, údaje o rozvoji ľudí a výkonu, údaje o názoroch a postojoch, údaje o výkone – finančné, prevádzkové a zákaznícke. Nefinančné premenné – desať najdôležitejších podľa Lowa a Siesfielda je: kvalita podnikovej stratégie, realizácia podnikovej stratégie; dôveryhodnosť a spoľahlivosť manažérov; inovácia; vedenie výskumu; schopnosť priťahovať a udržiavať si talentovaných ľudí; podiel na trhu; odbornosť manažérov; súlad odmeňovania so záujmami akcionárov; kvalita hlavných podnikových procesov.

Správa britskej Council for Excellence in Management and Leadership, t.j. Rady pre dokonalosť v riadení a vedení z roku 2002 obsahuje podrobný zoznam ukazovateľov hodnotenia ľudského kapitálu:

- **Morálka** – absencia; nehody / úrazy; mobilita / fluktuácia pracovníkov; mobilita / fluktuácia riaditeľov a manažérov; spokojnosť pracovníkov (ukazovateľ šetrenia personálu); chorobnosť.
- **Motivácia** – ukazovatele hodnotenia a plnenia úloh; percento pracovníkov u ktorých bolo odsúhlasené písomné hodnotenie za minulý rok; percento pracovných miest u ktorých sú zdokumentované ciele; percento pracovných miest, pre ktoré existujú popisy pracovných miest; pracovníci poznajúci a chápajúci stratégiu; pracovníci poznajúci a chápajúci víziu; stabilizácia pracovníkov; stabilizácia riaditeľov a manažérov; pracovná doba.
- **Investície** – úroveň odmeňovania v porovnaní s inými organizáciami; percentný podiel platov riaditeľov a manažérov na celkovom objeme miezd; výdavky útvaru ľudských zdrojov pripadajúcich na jedného pracovníka; investície do vzdelania.
- **Dlhodobý rozvoj** – súčasné schopnosti riadenia a vedenia; potenciálne schopnosti riadenia vedenia; nedostatky v schopnosti riadenia a vedenia; percento osôb na pracovných miestach s ktorými bol odsúhlasený plán rozvoja; percento pracovných miest u ktorých prebehol audit schopností; počet dní vzdelania.
- **Pohľady a postoje zvonka** – záujem o zamestnanie (voľné miesta); ponuka zamestnania (akceptácia ponuky).

Body, ktoré treba mať na pamäti pri meraní ľudského kapitálu (in Armstrong, 2007):

1. Identifikovať zdroje hodnoty vrátane všetkých typov schopností, ktoré sú motorom výkonu podniku.
2. Analyzovať vzťahy medzi postupmi v riadení ľudí a výsledkami a efektívnosťou organizácie.

3. Meranie ľudského kapitálu sa týka dopadu postupov v riadení ľudí na výkon, takže je potrebné podnikať kroky smerujúce k zlepšeniu práce.
4. Používať jednoduché merania a ukazovatele.
5. Merať aktivity vtedy, ak je jasné, že merania prinesú informácie pre rozhodovanie.
6. Analyzovať a vyhodnocovať skôr trendy ako jednoduché záznamy súčasného stavu vecí.
7. Zamerať sa na jednoducho dostupné a spoľahlivé (overené) kvantitatívne informácie.
8. Mať na pamäti, že meranie je prostriedkom k dosiahnutiu cieľa, nie cieľom samotným (údaje slúžia pre rozhodovanie).

3 Systémy hodnotenia ľudského kapitálu

Agregované indikátory používa spoločnosť **Emslie analytics**. Systém je jednoduchý, prehľadný a umožňuje adekvátne analýzy ĽK. Svojou podstatou inklinuje viac k hodnoteniu ĽZ ako k hodnoteniu ĽK. Ukazovatele hodnotenia ľudského kapitálu môžeme rozdeliť:

- **Ukazovatele efektívnosti top úrovne organizácie-** podiel investície do ľudského kapitálu/návratnosť investície do ľudského kapitálu; výnosy na pracovníkov na plný pracovný úväzok; náklady na pracovníkov na plný pracovný úväzok; zisk na pracovníkov na plný pracovný úväzok; celkové náklady práce ako % z výnosov alebo nákladov.
- **Ukazovatele ľudských procesov-** miera absencií; miera výpovedí z iniciatívy pracovníkov; náklady na zamestnanie pracovníkov; miera prijatia pracovníkov. Indikátory fluktuačných procesov je odporúčané použiť spoločne z dôvodu objektívnej analýzy.
- **Ukazovatele výkonov funkcií ľudských zdrojov-** náklady oddelenia ľudských zdrojov na počet pracovníkov na plný pracovný úväzok; počet pracovníkov na plný pracovný úväzok na počet pracovníkov oddelenia ľudských zdrojov. Tieto 2 indikátory sa musia používať komplexne s predchádzajúcimi indikátormi oboch skupín za účelom zistenia opodstatnenosti a objektívnosti výkonov funkcií ľudských zdrojov.

Indikátory na meranie efektívnosti ľudského kapitálu podľa **Inštitútu Saratoga** predstavujú sedem najdôležitejších ukazovateľov, ktoré sú všetky finančne závislé na celkovom obchodnom výsledku. V podniku ich využitie závisí od obchodnej stratégie podniku a stratégie ľudského, ktorý z nich bude vyzdvihnutý ako najvhodnejší: výnosový faktor; nákladový faktor; ziskový faktor; EBIDTA faktor; hodnota ľudského kapitálu (HCVA); návratnosť investícií vložených do ľudského kapitálu (HCROI); ľudská ekonomická pridaná hodnota (HEVA).

Najdetailnejší a najkomplexnejší systém hodnotiacich ukazovateľov ľudského kapitálu praktizuje spoločnosť **PriceWaterhouseCoopers.** 6 kategórií indikátorov je zameraných na hodnotenie napĺňania parciálneho cieľa ľudského kapitálu a voľbou adekvátnych ukazovateľov možno indikovať mieru tohto plnenia a identifikáciu príčin existujúceho pozitívneho/negatívneho stavu: podnikové výsledky; správanie v organizácii; vzdelávanie a rozvoj; odmeňovanie a výhody pre pracovníkov; nábor a výber; organizačná štruktúra.

Poradenská spoločnosť PwC od roku 2012 vyhlasuje víťazov ocenenia Leading HR Organisation. Ide o súťaž, kde sú oceňované podniky, ktoré najefektívnejšie riadia svoj ľudský kapitál a určujú najlepšie praktiky v oblasti ľudských zdrojov na trhu. Základom súťaže je štúdia HR Controlling, ktorú realizuje každoročne spoločnosť PwC Slovensko. V rámci tejto štúdie vyhlásila PwC už po štvrtýkrát súťaž o najlepšie spoločnosti v jednotlivých sektoroch.

Hodnotené sú ukazovatele v štyroch oblastiach(in PWC, poradenstvo pre ľudské zdroje):

- HR Leading (priame) – hodnotia sa oblastí, ktoré spoločnosť priamo riadi a ovplyvňuje (vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie, zamestnanecké výhody, riadenie kariéry alebo nábor a výber),
- HR Lagging (nepriame) – posudzovanie dôsledkov riadenia HR procesov a prostredia v spoločnosti (absencia, fluktuácia),
- Organizačná štruktúra – hodnotí sa efektivita organizačnej štruktúry a podporných funkcií,
- Produktivita a financie – dopad HR riadenia na finančné výsledky (ako napríklad pridanú hodnotu, produktivitu ľudského kapitálu, návratnosť investícií).

Sledované indikátory popisujú systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov, množstvo kariérnych príležitostí v podniku, štruktúru a konkurencieschopnosť systému odmeňovania, efektívnosť procesu náboru a výberu, mieru absencie a fluktuácie zamestnancov, atraktivitu zamestnávateľa na trhu práce, organizačnú štruktúru a celkovú produktivitu. Indikátory sú vyhodnotené na základe reálne poskytnutých dát reflektujúce efektivitu riadenia ľudského kapitálu. Zároveň je hodnotené široké spektrum HR indikátorov vrátane ich vplyvu na finančné výsledky podniku. Hodnoty jednotlivých indikátorov analyzuje a porovnáva spoločnosť PWC k mediánovej hodnote príslušného sektoru. Tento prístup garantuje transparentnosť a spravodlivosť tohto ocenenia, ktoré poradenstvo pre ľudské zdroje PwC.

Víťazi štvrtého ročníka „Leading HR Organisation 2015”- spoločnosti s najefektívnejším riadením ľudského kapitálu v jednotlivých sektoroch (in PWC, poradenstvo pre ľudské zdroje):

- Československá obchodná banka, a.s., v sektore Bankovníctvo
- Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s., v sektore Poisťovníctvo
- Stredoslovenská energetika, a.s., v sektore Energetika
- Roche Slovensko, s.r.o., v sektore Farmaceutický priemysel
- Kia Motors Slovakia s.r.o., v sektore Automobilový priemysel
- FORTISCHEM s.r.o., v sektore Výroba
- ICS Industrial Cables Slovakia, spol. s r.o., v sektore Strojárstvo
- SkyToll, a.s., v sektore Informačné technológie

ČSOB v súťaži Leading HR Organisation získala už po tretíkrát prvenstvo a v kategórii Bankovníctvo sa tak opäť stala spoločnosťou s najefektívnejším riadením ľudského kapitálu.

4 Záver

Vnímanie ľudského kapitálu sa všeobecne akceptuje ako kľúčový predpoklad rastu prosperity spoločnosti.

V poslednej dobe je vyvíjaný tlak na hodnotu ľudského kapitálu. Riadiaci pracovníci si uvedomujú, že zamestnanci sú ich najdôležitejšími aktívami, ale nevedia preukázať, ako investície do ľudského kapitálu vedú k zlepšeniu hospodárskych výsledkov ich podnikov.

Nové postupy v oblasti riadenia ľudského kapitálu ukazujú, že sa procesy riadenia ľudského kapitálu dajú prepojiť s dosahovanými finančnými výsledkami - metodológia je označovaná ako Rámec rozvoja ľudského kapitálu (HCDF – Human Capital Development Framework). Každý podnik, ktorý sa usiluje dosahovať čo najlepšie výsledky musí prepojiť investície do svojich zamestnancov s dosiahnutými hospodárskymi výsledkami.

Prax ukazuje, že spoločnosti, ktoré investujú do „strategického riadenia ľudských zdrojov“, skutočne dosahujú lepšie finančné výsledky ako spoločnosti využívajúce tradičnejšie prístupy. Žiaľ, stále nie je jasné, či spoločnosti dosahujú dobré finančné výsledky

vďaka strategickému riadeniu ľudských zdrojov alebo či dobré finančné výsledky umožňujú osvojiť si strategickejší prístup k riadeniu ľudských zdrojov.

Riadiaci pracovníci z oblasti ľudských zdrojov, finančný riaditelia a finančný analytici pri hodnotení ľudského kapitálu požadujú merania, ktoré vyjadrujú spôsob, akým podniky tvoria hodnotu, požadujú taký hodnotiaci rámec, ktorý berie do úvahy rozdiely v podnikateľských modeloch – obzvlášť ak má spoločnosť viac ako jeden podnikateľský model, ako je to často v prípade podnikov s viacerými divíziami. Navyše, merania musia mať zmysel z investičného hľadiska.Preto by efektívne prepojenie rozvoja ľudského kapitálu s finančnými výsledkami malo spĺňať tieto podmienky: merania musia zachytiť priame a nepriame efekty; proces merania musí byť jednoduchý, opakovateľný a viesť k záverom, ktoré je možné realizovať; výsledky musia byť zhrnuté takým spôsobom, aby z nich bolo možné vychádzať pri plánovaní a prognózovaní.

Jednotnosť definícií ukazovateľov, ktorými meriame ľudský kapitál je garanciou porovnateľnosti dát. Rast prosperity spoločnosti, generovaný rastom ľudského kapitálu je cieľom rozvoja spoločnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0067/15 “Verifikácia a implementácia modelovania výkonnosti podniku v nástrojoch finančného rozhodovania”

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Nejnovší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007, str.54 -61. ISBN 978-80-147-1407-3

Eschenbach, R. 2004. Controlling. 2. vydanie. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-035-1.

Košturiaková M. Rozvoj a meranie ľudského potenciálu v podniku, Fraunhofer IPA Slovakia, IPA magazín.

Ulrich, D. – Lake, D.: Organizational Capability: Competing from the Inside out, John Wiley & Sons, New York 1990, ISBN 0471618071

Človek a spoločnosť (2003) www.saske.sk,. [accessed 1.10.2003]

OECD [online].. Stast.oecd.org/glossary/details.asp, Štúdia OECD Insights Human Capital: How what you know shapes your life Dostupné na internete: http://www.oecd.com [accessed 15.12.2015]

PWC - Ľudské zdroje http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/saratoga-global-human-capital-measurement-benchmarking-services.jhtml, [accessed 15.12.2015]

Riadenie ľudských zdrojov ako hlavný predpoklad úspechu manažmentu zmien v podniku
Human resources management as a basis for successful change management in company

Katarína Gajdošíková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: gajdosikovakatarina@gmail.com

Abstract
Companies are nowadays in a period of constant and rapid change and they are exposed to challenges and increasingly are faced with an ever increasing market requirements and customer expectations. In order to ensure not only success but also survival, it is necessary to constantly adapt to the changing environment. The main problem reflecting the current problems of the business community is the lack of the ability to successfully manage changes in the company. This paper is concentrated on the role of human resources management in process management changes and based on it, the purpose of this article is to summarize theoretical research. The process of changes within companies is associated with a number of risks and barriers, so this article will be also focused on pointing up the human resources management in the process of change as a major prerequisite for successful implementation of changes.

JEL classification: M 10, M 20
Keywords: *human resources management, change management, success*

1 Úvod

V súčasnosti sa podniky nachádzajú v období neustálych a rýchlych zmien, sú vystavené výzvam a čoraz častejšie sa stretávajú so stále sa zvyšujúcimi požiadavkami a očakávaniami zákazníkov. V záujme zabezpečenia si úspechu a prežitia, je z ich strany nutné neustále prispôsobovanie sa meniacemu sa prostrediu ako aj objavovaniu tohto opätovne novovznikajúceho tzv. neznámeho územia. Podľa Tofflera et al. (1990) sa nachádzame, resp. vstupujeme do veku terra Inkognito. V minulosti neboli zákazníci tak dobre a rýchlo informovaní o cene, kvalite, službách, servise toho či onoho produktu. V minulosti nemali na výber z takého množstva výrobkov uspokojujúcich tú istú potrebu a nezamieňali staré produkty za nové v tak krátkom čase ako dnes. Ak k tomu pridáme i prehlbujúcu sa ekonomickú integritu a nízkonákladových konkurentov, musíme prijať fakt, že podniky dnes čelia nesmiernym výzvam, ktoré si budú vyžadovať značný odklon od zaužívaných spôsobov nie len konania, ale predovšetkým myslenia v oblasti manažmentu.

Príspevok sa zameriava na úlohu riadenia ľudských zdrojov v riadení zmien a zdôrazňuje ho ako hlavný predpoklad úspešného manažmentu zmien v podniku. Proces zmien v rámci spoločnosti je spojený s množstvom rizík a prekážok, a tak sa tento článok bude zaoberať i na touto problematikou.

2 Manažment ľudských zdrojov v procese zavádzania zmien

Pri úspešnom zavádzaní zmien je podnik vystavený rôznym rizikám, najmä odporu, ktorý je silný najmä voči niečomu novému a nezvyčajnému. Je fakt, že každá zmena si vyžaduje čas a potrebuje podporu celého podniku. Vo väčšine prípadov však ešte pred začiatkom zavádzania zmeny v podnikoch prevláda pocit z nejasnej budúcnosti, čo automaticky vyvoláva odpor. Ako uvádza Smith et al. (2011), úloha manažmentu ľudských zdrojov je v procese zmeny dôležitá, pretože jednou z hlavných vecí, ktoré by sa mali uskutočniť v súvislosti so zabránením odporu je uistenie, že každý v podniku je do tohto procesu zavádzania zmien zapojený. Daný názor podporuje niekoľko autorov. Napríklad Bibu et al. (2011) uvádza, že v podnikoch vládne predpoklad, že manažéri majú oveľa viac vedomostí v porovnaní so svojimi podriadenými, a tak sa vo väčšine prípadov cítia oprávnení prijať rozhodnutia bez zapojenia zamestnancov, čo nevedie k podpore, ale naopak k odporu k zavádzanej zmene.

Väčšina spoločností sa však stretáva so závažnými bariérami prispôsobivosti. Populárnym sa stalo tvrdenie, že spoločnosti odporujú zmene. Je však pravda, že určitá miera zmeny je neraz príjemná, pretože často krát sa s ňou spája vzrušenie a narúša jednotvárnosť. Len málo ľudí by rado pracovalo v spoločnosti, v ktorej by sa nedialo nič nové. Na druhej strane neustále vznikajú situácie, v ktorých sa zmene kladie odpor, a tak sa znižuje jej účinok. Ak neberieme do úvahy fakt, že každý zložitý systém má silný odpor voči zmenám, vyskytujú sa štyri významné faktory, ktoré bránia inovatívnosti, ako uvádza Slinták et al. (2003).

Rozvoj ľudských zdrojov je proces zvyšovania vedomostí, zručností a kapacity všetkých ľudí v spoločnosti. Z ekonomického hľadiska by ho bolo možné opísať ako akumulácia ľudského kapitálu a jeho efektívne investovanie do rozvoja ekonomiky, ako tvrdí Meier et al. (2013). Manažment ľudských zdrojov teda zohráva významnú úlohu pri podpore zavádzania zmien. Je fakt, že úspech malých a stredných podnikov závisí na ľudskom prvku a nie na kapitále a aby zmeny našli svoje uplatnenie, je potrebné využiť tento ľudský kapitál pre rozvoj organizačnej odbornosti, za účelom tvorby nových produktov a služieb, ako uvádzajú autori Chen a Huang (2009).

Neexistuje žiadny limit v oblasti zmien a v súvislosti s rozvojom ľudských zdrojov a manažmentu. Ako už bolo spomenuté, ekonomické prostredie sa rýchlo mení a táto zmena sa vyznačuje takými javmi, ako globalizácia a meniace sa požiadavky kladené zákazníkmi a investormi, či stále rastúca konkurencia produktov na trhu. Na to nadväzuje i Caliskan et al. (2012), ktorý hovorí, že ľudia, ktorí tvoria podnik sú v oblasti ľudských zdrojov považovaní za jeden z najdôležitejších zdrojov dnešných podnikov a spôsob, akým sú riadení, sa stáva čoraz dôležitejším faktorom. Je tak dôležité vytvoriť rôzne referenčné rámce na riešenie otázok ohľadom riadenia ľudských zdrojov a stratégie. Znalosti vložené do ľudského kapitálu tak umožňujú podnikom zlepšovať kompetencie, objaviť príležitosti pre zmeny a ako uvádzajú viacerí autori, funkcie riadenia ľudských zdrojov môžu ovplyvniť a zmeniť postoje, kapacity a správanie zamestnancov na dosahovanie cieľov podniku. To teda tvorí kľúčovú úlohu v starostlivosti o potrebné podmienky na urýchlenie a nasmerovanie zamestnancov smerom k rozvoju inovačných aktivít.

Ak teda firmy používajú tvorivé schopnosti a inovatívne vlastnosti k náboru a výberu svojich zamestnancov, je pravdepodobné, že tým podnetia rôznorodosť myšlienok. Tým sa teda väčšmi zaviažu k správaniu, ktoré podporuje úspešné zavádzanie zmien v podniku. Vďaka efektívnemu obsadeniu sa zamestnanci stanú dôležitým zdrojom nových myšlienok v oblasti inovačného procesu firmy. Vysoká miera participácie by tak mohla vytvoriť podmienky na podporu zamestnancov k prinášaniu nových myšlienok a výmeny poznatkov v inovačnom procese a na druhej strane taktiež zvýšiť inovačné výsledky. K tomuto názoru sa

prikláňajú autori Chen a Huang (2009) vo svojej práci Strategic human resource practices and innovation performance. Uskutočňovanie efektívnych zmien prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov začína vo výberovej fáze ľudských zdrojov. Tu je nutná identifikácia ľudí s veľkými inovačnými schopnosťami tak, aby z nich mohli v budúcnosti podniky ťažiť. Za účelom náboru ľudí kvôli inováciám je potrebné zistiť, či sú zvedaví, či sú uzamknutí do jediného hľadiska alebo ochotní zvažovať ostatné, či sú otvorení novým myšlienkam, resp. novým konceptom s vedomím, že to môže pomôcť aj pri plánovaní ako ich schopnosti zlepšiť.

Pretože manažment zmien je skôr kultúrnym javom ako analytickou úlohou, navodenie podnikovej kultúry, ktorá je priaznivo naklonená zmenám, znamená chápanie zmeny ako prirodzenej súčasti práce spojenej so správaním manažérov, od ktorých sa očakáva, že budú pomáhať prekonávať hranice a že dokážu spájať a motivovať zamestnancov tak, aby identifikovali potrebu zmeny a aj ju uskutočnili. Ľudský prvok v procese riadenia zmien zohráva dôležitú úlohu najmä preto, že väčšina manažérov je zároveň i vlastníkom podniku a má v podniku kumulované osobné investície. Na základe týchto skutočností sa budeme podrobnejšie venovať práve vplyvu ľudského faktora v manažmente procesu zmien.

Klasický manažment, ktorý sa vždy opieral o prevádzkovú efektívnosť, tak bude musieť opustiť východiská industriálneho veku. Už od čias Schumpetera vieme, ako uváadza Tidd et al. (2007), že zmeny a novácie sú tvorivou deštrukciou, resp. že vznikajú z voľnosti a nadšenia z učenia sa. Ak podniky budú teda chcieť meniť, musia vytvoriť pracovné prostredie, ktoré poskytne dostatok voľnosti robiť to, čo ľudí baví. Napríklad, výsledky spoločnosti Google ukazujú, že až tretina úspešných projektov je vytvorená z voľnočasovej iniciatívy zamestnancov, ako uvádza Slinták et al. (2003). Nasledujúca tabuľka zobrazuje rozdiel vo vnímaní zmien od klasického po moderný.

Tabuľka 1
Nové výzvy pre manažment zmien

Klasický manažment	Moderný manažment
Kľúčový zdroj je kapitál, efektívnosť spočíva v jeho riadení.	Kľúčom k úspechu je výber správnych ľudí na správne miesto.
Komunikácia zhora nadol.	Komunikácia zdola nahor.
Riadenie je založené na plánovaní a realizácii.	Budovanie kultúry podporujúcej učenie sa z chýb a uľahčenie experimentovania s novými nápadmi.
Ideálnou organizačnou formou je byrokracia.	Vytváranie priestoru pre samostatné rokovania, podporovať nekonvenčné myslenie a organizovanosť pre konkrétny účel.
Cieľom je maximalizovať zisk.	Vytváranie prostredia, ktoré ľuďom poskytne hlbší zmysel a bude klásť dôraz na uspokojenie zákazníka.

Zdroj: spracované podľa Slinták (2003)

Ako uvádza Slávik (2012), navodenie podnikovej kultúry, ktorá je priaznivo naklonená zmenám znamená tak chápanie zmeny ako prirodzenej súčasti práce a nemala by teda byť považovaná za nič mimoriadne.

V súvislosti s danou problematikou sa čoraz častejšie v odbornej literatúre objavuje pojem psychological empowerment. Ide o systematický prenos rozhodovacích právomocí z vyšších stupňov rozhodovacej hierarchie na tú nižšiu, typicky z vedúceho na podriadených.

Splnomocnenie z angl. empowerment môže byť teda sprievodným javom decentralizácie, kedy ide o prenos rozhodovacích právomocí z vyššie postavených manažérov na nižšie úrovne riadenia.

Už z ľudskej povahy sa predpokladalo, že pri zamestnancoch, ktorí majú vysokú mieru splnomocnenia budú mať i kladný vzťah k zmene. Štúdia vykonaná Malikom et al. (2013) ukázala, že psychologické splnomocnenie je v korelácii s organizačným záväzkom. Tiež štúdie Gunawan a Viyanita et al. (2012) zistili, že psychologické posilňovanie postavenia má pozitívny a významný vzťah k organizačným záväzkom podniku, a teda k zmenám. Tieto zistenia boli podporené i ďalšími štúdiami autormi, ako napr. Rashid a Zhao a kol. (2010), ktoré ukázali, že organizačný záväzok mal pozitívne a dôležité spojenie so záväzkom k zmene. Dá sa predpokladať, že psychologické posilňovanie postavenia má pozitívny a významný vzťah k záväzku k zmene. Okrem toho, štúdia vykonaná Lin et al. (2013) ukázala, že psychologické posilňovanie má pozitívny a významný vzťah so správaním sa v podniku. Takže možno povedať, že organizačný záväzok koreluje so záväzkom k zmene. Na základe toho vznikla teória o pozitívnom vplyve psychologického posilňovania odhodlania meniť.

V nádväznosti k tomu, je taktiež potrebné spomenúť i podnikovú dôveru. Dôvera v podniku je definovaná podľa Cummings a Bromiley et al. (2008) ako *"očakávanie, že iný jednotlivec alebo skupina bude:*

- *vyvíjať dobre mienenú snahu správať v súlade so záväzkami - a to ako explicitné alebo implicitné;*
- *byť úprimný v akomkoľvek vyjednávaní predchádzajúcich tieto záväzky, a*
- *nevyužívať nadmerné výhody, aj keď existuje príležitosť."*

Títo dvaja autori tiež spomenuli, že dôvera má tri rozmery:

- Predvídateľnosť ako je rozmer dodržiavania záväzkov.
- Integrita ako čestný vyjednávací rozmer.
- Benevolencia ako vyhýbanie sa nadmerných výhod.

Vzťah medzi podnikovou dôverou a odhodlaním meniť podnik s vysokou dôverou zamestnancov, v porovnaní s ostatnými podnikmi, bude pre podnik samotný znamenať vysokú konkurenčnú výhodu, ako uvádza vo svojej štúdii Saha a Kalyal et al. (2008). V tomto pohľade možno predpokladať, že ak zamestnanci dôverujú v podnik, budú aj viac motivovaní pracovať v podiku. Na základe toho Salamon a Robins et al. (2008) zistili, že so zmyslom pre zodpovednosť dávajú zamestnanci podniku to nejlepšie. Tieto postoje a správanie sa prejavuje znížením ich absencie a fluktuácie, vytvára inovatívnu kultúru, vedie k efektívnemu riadeniu zmien, ako uvádza Robins et al. (2004). Kalyal a Saha et al. (2008) vo svojej štúdii ukázali, že dôvera k manažmentu má taktiež priaznivé účinky na reakciu zamestnancov k zmene, ako aj na citový záväzok k zmene. Na základe vyššie uvedených diskusií možno dôjsť k záveru, že podniková dôvera môže vyvinúť pozitívny postoj a správne správanie sa zamestnancov v priebehu zavádzania zmeny, ktorá na oplátku bude vyvíjať záväzok k zmene, a ako výsledok, zamestnanec je ochotný tráviť svoj čas a úsilie pre úspech zavedenia podnikových zmien. Na základoch týchto diskusií v tomto výskume, bola založená teória o pozitívnom vplyve podnikovej dôvery na odhodlanie meniť.

Výsledky výskumu Mangundjaya et al. (2015) tiež ukazujú, že niektoré z demografických premenných, ako je vek či postavenie, majú vplyv na odhodlanie k zmene. Výsledky ukázali, že starší zamestnanci, vyššie postavení zamestnanci alebo ľudia pracujúci dlhšie vo firme, sú viac lojálni k podnikovej zmene. Tento výsledok je úplne v rozpore s presvedčením, že mladší ľudia sa viac prispôsobujú zmenám a že ich postoj je otvorený novým myšlienkam. Možno teda povedať, že postoj a dĺžka práce majú pozitívnu a významnú koreláciu s premennými, ako záväzok meniť a psychologické posilnenie dôvery.

3 Záver

Vytvorenie vízie pre zmenu umožňuje zaestnancom v podniku viac oceniť túto potrebu zmeny a taktiež pochopiť, že je pre nich prospešná. Zamestnanci s najväčšou pravdepodobnosťou akceptujú zmenu, ktorá má závažný dôvod alebo zrejmý priamy prínos. Na základe tohto je teda potrebné komunikovať zmenu. Manažment ľudských zdrojov tak zastáva významnú úlohu v motivovaní zamestnancov k prijatiu zmien. Manažéri potrebujú inšpirovať a posilniť zamestnancov k zmene spôsobu prístupu a zmýšľaniu smerom k podnikovým zmenám. Hlavnou hnacou silou zmien je teda neodškriepiteľne ľudský faktor. Aby sa zmena stala úspešnou, potrebujú manažéri podporovať, plánovať a rozvíjať inovačnú kultúru a kultúru schopnú absorbovať zmeny. Na základe týchto aspektov je potrebné ponúknuť všetkým manažérom jasný a ucelený obraz o dôležitosti dobrej schopnosti podniku realizovať zmeny s cieľom zlepšiť predispozíciu podniku pre inovácie a zmeny, a tým zvýšiť jeho šance na úspech v dnešnom vysoko dynamickom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0229/14 Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania. Projekt vznikol na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

Použitá literatúra (References)

Bibu, N. – Sala, D. – Prediscan, M. – Nastase, M. (2011). *Characteristics of dynamic companies from Romania*. In International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences. 2011 vyd. 2, č. 5, s. 298-307. ISSN 1582-3458.

Caliskan, N. (2010). *The impact of strategic human resource management on organizational performance.* In Journal of Naval Science and Engineering. 2010. vyd. 6 , č. 2, s.100-116. ISSN 182-20651-5.

Chen, C., Huang, J. 2009. *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacit*. In Journal of Business Research. 2009. vyd. 62. s.104–114.

Gunawan, A.W. – Viyanita, O. (2012). Pemberdayaan Psikologi: Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *In Media Riset Bisnis and Manajemen. 12 (2012) 12: 1-17.*

Kalyal, H.J., Saha, S. (2008) Factors affecting commitment to organizational change in a public sector organization. *In Journal of Business and Economic. 1 (2008) 1: 1-10.*

Lin, L.F. (2013) The Effects of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. *In Life Insurance Industry, International Journal of Organizational Innovation. 6 (2013) 1: 119-127.*

Mangundjaya, Wustari L. H. (2015) Journal of Developing Areas. Special Issue, Vol. 49 Issue 5, p.67-78. 12p. ISSN 0022-037X.

Meier, A. (2013). *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization.* In Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. vyd. 109. s. 645–648. ISBN 1877-0428.

Robins, L.E. (2004) The effects of selected interventions on trust in temporary groups during after action reviews. *In Proquest Dissertations and Theses Database.*

Rashid, H., Zhao, L. (2010) The significance of career commitment in generating commitment to organizational change among information technology personnel. *In Academy of Information and Management Sciences Journal. 13 (2010) 1: 111- 131.*

Saávik, Š. (2012). *Manažment zmien.* Bratislava : Ekonóm. 2012 s. 61-62. ISBN 978-80-225-3489-5.

Slinták, K. (2003). *Innovation of management.* In. Scientific Papers of the University of Pardubice. 20 vyd., 13 s. ISSN 1211-555X.

Smith, I. (2011). *Organisational quality and organisational chan*ge.In Library Management. 2011 vyd. 32, č. 1/2, s. 111-128. ISSN 0143-5124.

Tidd, J. – Bessant, J. – Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací.* 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 8. ISBN 978-80-251-1466-7.

Toffler, A. (1990). *Powwershift: Knowledge, Wealth, and Violence in the 21st Century.* 1vyd. Plaza and Jones, 585 s. ISBN 9780553057768.

Agricultural Clusters and Protection of Economic Competition

Denisa Gajdová, Ing. PhD.
University of Economics
Faculty of Business Management, Department of Business
Dolnozemská 1/b
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: denisa.gajdova@euba.sk

Abstract

This statement acknowledges that the organisational units that create added value are not solely isolated individual businesses, but often networks of well working actors. Although concept of cluster initiative represents more activity or effort joined within the cluster but also with entrepreneurial and non-entrepreneurial subjects which show the signs of cluster but are not real clusters „ad hoc“ or within the longer time period and it has to be perceived independently from the existence or non-existence of the cluster itself. OECD explains clusters as the groups of horizontally or vertically joined enterprises from the neighbourhood areas cooperating with supporting organizations. Cluster Union of Slovakia in its own Statute (2010) determines cluster as the concentrated grouping of independent, regionally and supraregionally joined subjects, supporting institutions with the potential increase their competitiveness and economic development and through this the development of the European Union regions. Cluster initiatives are popular instrument of public policy in many countries.

JEL classification: M10, M54, J43.
Keywords: *SMEs, Agricultural Clusters, Regional Development.*

1 Introduction

During 20th century, there were examined concentration in industry and economical power by many authors (e.g. Weber 1909, Christaller 1933, Lösch 1940, Schumpeter 1942, Hayek 1945, Harris 1954, Nordhaus 1962, Olson 1965, Wiliamson 1985). The most of information comes to public thanks to work of Michael Porter (1998, 2000) who has focused on clusters, regional and local agglomeration of enterprises. According to Porter, geographically concentrated and mutually joined enterprises and institutions are power engine of national and regional development.

The other important word dealing about grouping and cooperation of enterprises could be entrepreneurship networking. Networking entrepreneurship was described by various authors (e.g. Zdražilová et al., 2004) as mutually joined complementary enterprises in which enterprises join common product in which enterprises could cooperate on research and development, create common logistic solutions, create common distribution network, joined service, etc. and stay still independent. Benefits of network entrepreneurship is accession to additional resources, abilities and markets. Networks enable knowledge, education of participants, enables innovation processes, facilitate overhead cost division and use specific economies of scales in collective activities. Together with this enterprises do not have to be geographically concentrated. OECD (Cities and Regions in New Learning Economy. Paris, 2001) defines network of enterprises as „group of companies which use joined resources for cooperation on common projects.“

Enterprise networks could have different form and could serves to different purposes. They could be:
- Structured and formal (they could have also own legal form),
- Unformal (e.g. group of enterprises chares proposals or develops wider form of cooperation).

Some enterprise networks focus on general information other on specific objectives (e.g. common enterprises on sale support and so on). Through network enterprise could join own customers, suppliers, interest groups and competitors. Networks develop cooperation to research institutions, educational and training institutions and public bodies. Koleňák (2004) states that there are some of reasons for networks creation:

- Increasing of product value – entrepreneurial subjects try to increase value of their products which is considered by customers through supplements provision (typical example could be relation of leasing societies and cars providers).
- Cost share – enterprises try to decrease costs through entrepreneurial networks, mainly through outsourcing, services sharing and management of suppliers chains.
- Reduction of competitive collisions – we could speak about form of so called negative cooperation, competitive enterprises through this minimalize risk and loss from eventual competitive fights.

Speaking about networking entrepreneurship we could find words „empty enterprise“ and „virtual enterprise“ (Pavelková, 2009). **Empty enterprise** realizes by its own activity just those processes and activities which come with high added value and are highly sophisticated and strategically important. Less sophisticated activities with lower added value or activities for which is not effective create specific teams of workers are realized in enterprises through outsourcing. **Virtual enterprise** represents free organization mutually complemented enterprises which join some period often for one purpose. Virtual enterprise does not have stable structure, it is modified according to purpose and situation. Partners within virtual enterprise act together thanks to temporal conjunction through which they could increase their own potential in the area of research, production or sale. Every of such enterprise network is an unique, it differs just with its own objectives, focus and character of joined subjects. Critical factor of success could be the number of joined subjects. Some networks could fulfill their visions in joining of small amount of enterprises, other need hundreds of subjects. Established network should be contribution for all joined members. Its activity could be complicated if some partners try to take dominant position. Precondition of network entrepreneurship success is in this sense: cooperation, trust, initiative, ability and flexibility.

Networks of SMEs are (Zelený 2000) integral part of network economy. They are considered as the driving power of economic growth in global criterion, enables creation of work places, disinflation and productivity increase. Creation of network entrepreneurship is for small and medium sized businesses (further also SMEs) one of unique way how to be competitive in comparison with strong and many time highly integrated partners.

Together with learning regions we could speak about two types of networks (National Program for Learning Regions, 2011).:

1. Thematic Networks – they represent common platform for discussion and exchange of information about important questions in the area of lifelong education, strategies creation and research. They provide information about requested area in local and regional context, help determinate criteria of quality in education and spread results of their activity.

2. Project Networks – are closer networks of institutions which have already participated on project in the area of lifelong education and have interest further develop common contacts. They are also forum for exchange of knowledge, experience from practice, increase interest about participation and international cooperation in examined area and present outcomes of project to wither public.

2. Clusters creation and life-cycle of clusters

The most successful clusters are created spontaneously as the consequence of the natural competition advantages, power of the market or as an outcome of coincidence. Clusters enhance firm´s growth and firm´s survival. Thanks to the specialised cluster policies in member states more and more situations when the public policies, entrepreneurial initiatives or first class universities and research agencies determining decisively creation of strong clusters acting at the same time as the accelerator and helping to use the economic and scientific potential of specific regions. There are two basic approaches to the creation and organisation of clusters (Gajdová, 2014):

1. Bottom up (natural clusters) – their creation is initiated by the natural need of creation more tight regional networks and enterprise cooperation. It leads to the spontaneous development of cooperation links and creation of common strategies. The biggest reason for the cluster formation could be, in this case, initiative from the entrepreneurial subjects which have the need of closer regional networks creation and common entrepreneurial cooperation. Influence of clusters on the competitiveness of business sectors and business firms possesses at least three dimensions of entrepreneurship (new businesses), productivity and innovation.

During the first period are established un-formal links between actors till the moment when their intensity growth up to the level they are interested in formal links. Growing intensity of links influences the need of cluster initiative which will cover individual links among subjects with the aim to share effectively benefits from the cluster activities by all interested subjects. Incentive for the creation could be:

- Local concentration of production factors,
- Existence of other enterprise from the same sector,
- Allocation of providers, inputs, sale canals,
- Presence of the educational and research institutions in sector,
- Associated companies become attractive for investors,
- Concentration of qualified work force, etc.

2. Top-down (designed clusters) – in this case the natural inner development of clusters is not evident. The more institutionalized clusters are typically created on the top-down basis and financed from public resources including European Union structural funds. This state is connected with the threats of unnatural character of the process resulting into the stagnancy of cluster development. Clusters are initiated and organised from outside mainly from the representatives of the governmental administration. More attention should be paid to the appropriate spatial scale for horizontal interventions. In such approach, there is the key factor development of the social capital for the fostering of cluster effort, support or creation of the trust mechanism creation, following vision and strategy formulation and finally the concrete activity realisation.

An incentive for the cluster creation initiated by the state could be:

- Understanding and comparison (benchmarking) of the regional policy,
- Activation of employers and institutions (creation of specifically prepared workforce),

- Allocation and attraction of the resources and investment,
- Marketing activities and objective image creation of the region on the basis of cluster,
- Stimulation to the creation of innovative products and processes and to the enlargement of entrepreneurial activities and so on.

3. Possible, and very effective, is the combination of previous variants, too.

An aim of the new clusters creation support; it is mainly development of products with the higher added value. It is possible, within innovations, join various enterprises and share by these costs on development of new products and technologies. Thanks to the mutual closeness and connection, enterprises can inform quickly each other about the technology development, achievable components and machines, new services and marketing concepts. Important part of such cluster is very often research institutions, agencies and universities. Common cooperation leads to the mutual inspiration and spill over. It is supposed although there is no systematic dependence between the innovation outputs in the regions and outputs of clusters (Gajdová, 2015). Mutual competition of enterprises in cluster support in enterprises their innovation through which they try to improve own effectiveness and competitiveness of regions, municipalities and cities.

Clustering could be considered as joining of legally and economically independent enterprises to the larger units usually within region or sub region. Michael Porter is the world known author of cluster concept in his publication *The Competitive Advantage of Nations (1990)* although historically, already in 1890 Alfred Marshall was the real first author who had characterised geography of economic activities and cluster analysis in its publication *Principles of Economics.* Cluster concept and its theoretic determination is possible find in works of other authors as Perroux (1950), Hirschman (1958), Jacobs (1961) and Krugman (1991), (Breschi and Malerba, 2006).

Clustering has for enterprises joined in cluster a lot of advantages, mainly it is decreasing of the enterprise limitation. Clusters are generally influenced as specifically important regional factor of national economy that support direct foreign investment, create environment suitable for innovation and creation of knowledge (that is why regions with strong clusters considered as innovation leaders)..

Small and Medium Sized companies are, in comparison with larger enterprises, in disadvantage position. They are notable to apply economy of scales, do not have enough capacity and resources for research and education of their employees, information achievement and so on. And this is the reason for their involvement in innovative clusters what could provide them many advantages except of their basic support and survival. Cluster in its basic concept helps increase specialisation, motivate governments invest to region and sector together. And this lead to such positive effect as the development of region is.

According to Porter cluster could be understand as geographical localisation commonly linked companies, specialised suppliers, providers of services, companies in related sectors and joined institutions as universities, agencies or commercial unions which compete an cooperate together (Porter, 1990). He also mentioned that commonly linked sectors joined geographically are the driving power of the national, regional and local development. As the basic characteristic of cluster, we could indicate: Geographical concentration (enterprises have common region which join them)

1. Specialisation as the common denominator (clusters focus on the specific activity or process which is their common point).

2. Members of cluster (except enterprises there belong research institutions and universities, public administration institutions, enterprises of financial sector and so on).
3. Dynamism and links of cluster (economic competition support competition and together with this is important cooperation within linked enterprises).
4. Critical amount (need of critical amount of cooperating subject for the internal dynamism of cluster achievement).
5. Life-cycle of cluster (cluster is long term developing regional subject).

Clusters could be defined individually by their own existence. On the other hand, we could define clusters according their classification into five basic types: natural clusters, technological clusters, clusters based on historical know-how, low cost production sectors and knowledge based clusters of services.

a) *Natural clusters* are created in regions which have comparative advantage thanks to some natural factor. This factor could be land, natural resources, accessibility of human factor and number of population of some nation or region. In case of agriculture there could be an example of vineyard clusters in areas where are natural resources for vine grape cultivation.
b) *Technological clusters* are clusters with high concentration of technological production. These clusters are usually joined with universities, research institutions and so on. An example in this area could be clusters in animals breeding with the high level of technological production of milk, meat, etc.
c) *Clusters based on historical know-how* are clusters which provide traditional activities. Traditional techniques are outcomes of long term experiences and knowledge of previous enterprises in this area. An example of such cluster could be traditional agricultural subjects in vegetable production.
d) *Low cost production clusters* are clusters which could be seen in developing countries within specific areas of activity. The driving power of these clusters is the accessibility of cheap working power and geographic closeness of consumers. An example of these clusters could be poultry farms, e.g. in Eastern Europe countries.
e) *Knowledge based clusters of services* are common to low cost production clusters which are created in developing countries. These clusters are typical with accessibility of low cost skills and experiences. These clusters satisfy globally increased demand for electronic, software development, analytic services and so on. In the agriculture, there could be used in the production of agricultural tools and equipment.

There is then possibility to speak about four types of clusters which could be identified by different forms: geographical clusters, horizontal clusters, vertical clusters and sectoral clusters.

1) Geographical clusters exist because of geographic reasons, localisation of some types of sources attract enterprises which need this type of source for their production processes.
2) Horizontal clusters mean mutual connection among enterprises and industry on horizontal level we could speak about division of sources and knowledge.
3) Vertical clusters are clusters with mutual connection among enterprises and industry on vertical level, usually supply chain is clustering.
4) Sectoral cluster is a cluster in which enterprise cooperate within the same sector. This type of cluster could be seen as horizontal and vertical, too.

3 Agricultural clusters in European Union

Development of agricultural and other types of clusters is possible see everywhere in the World and in Europe, too. Concept of clusters is in the area of agriculture perceives as

specific area. Development and support of agricultural clusters could be used for elimination of size disadvantages in rural areas and it could help answer enterprises increased challenges of competitiveness, globalisation and sectoral ones. Agricultural cluster could be local or regional network created from farmers, suppliers, producers, cooperatives, universities, export associations, research institutions and others. Rosenfeld (1997) stressed need of clusters creation actors who have active canals for entrepreneurial transactions and support dialogue and Exchange of information. Geographical element of clusters remains the same but it is unlimited factor in number of activities as are information, exchange of knowledge and data among members of cluster and so on.

Among barriers of agricultural clusters development could be mentioned limits of physical and technical infrastructure, lack of capital and problems with access to finance, lack of qualified working capital, absence of organisational structure and lack of information canals and problems with information flow. Limited usage of new technology is one of the most important problems faced by enterprises in rural areas. Important barrier which limit development of agricultural clusters is the lack of suitable agricultural concept among enterprises. During many years, agricultural enterprises used provide their entrepreneurial activities autonomously and independently. Considering modification of competition fights nature, there is enough enterprises which are not able trust to other enterprises and from cooperation they expect problems.

Jointly with Strategy Europe 2020 and general objectives of common agricultural policy for period 2014-2020, there has been identified three long term strategic objectives for agricultural policy of EU:

1. Foster competitiveness of Agriculture
2. Ensure sustainability of management of natural resources and climate activities, and
3. Achieve balanced territorial development of rural economies and societies including growth and sustainability of employment.

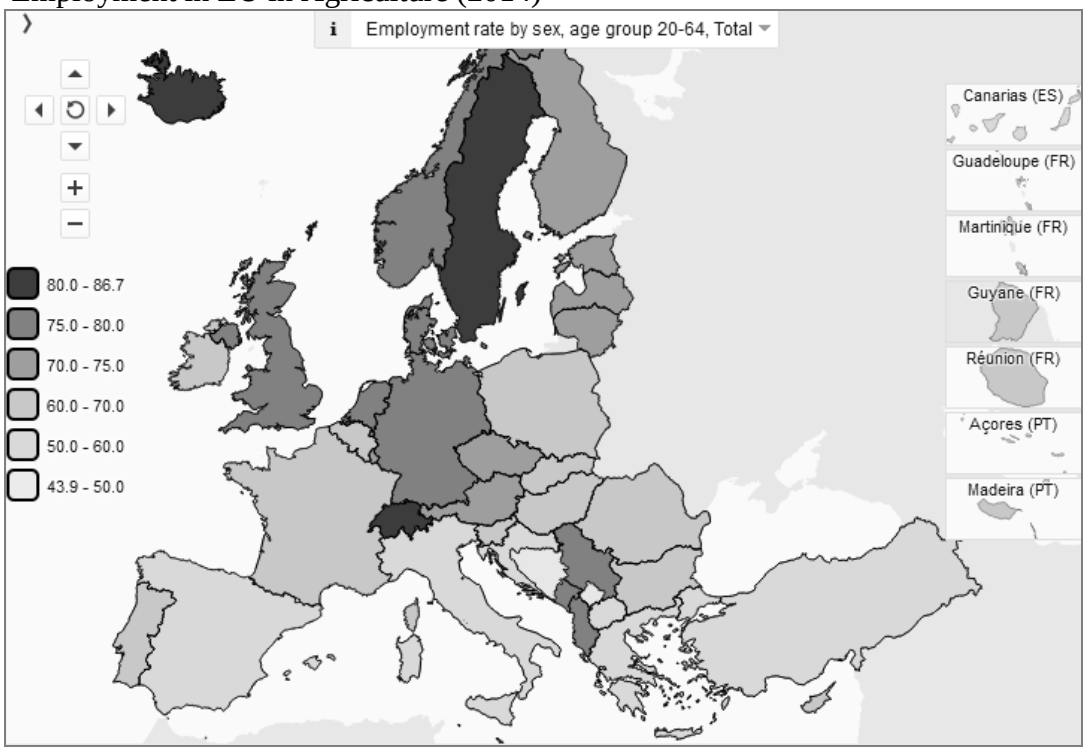
Member states are therefore asking to create their policy following at least four from six policies:

1. Fostering of knowledge transferee and innovation in agriculture, forestry and rural areas;
2. Fostering of vitality/competitiveness of all types of agricultural production and support of innovative farm technologies and sustainable forest management;
3. Support of food chain organisation, health of animals and risk management in agriculture;
4. Renovation, protection and reinforcement of ecosystems related to the Agriculture and Forestry;
5. Effective usage of sources publicity and support of low carbon economy and climatically stable economy in areas of Agriculture, Food and Forestry.
6. Support of social influence, reduction of poverty and economic development in rural areas.

Implementation and impact of policies of individual member countries is monitored and evaluated specifically. Employment in Agriculture within individual countries of European Union in previous year is shown on the picture below.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 1
Employment in EU in Agriculture (2014)



Source: Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat, 29th June 2015

Employment within individual regions of EU in the area of Agriculture is a precondition for these types of clusters creation within individual regions. Precondition of effective long term vitality of clusters and creation of new ones in these regions is the appropriate identification of potential for such clusters creation. In Slovakia, there have been done some analysis the aim of which were to observe potential of individual regions for clusters creation. Their results reflect mainly big companies activities in these regions and that is why we decided analyse potential for cluster creation analyse independently. Within the area of agriculture we have been analysing mainly potential of such sector, which is, according to our opinion, suitable for creation of clusters in Slovakia, development of regions and municipalities joined in these clusters, too.

4 Protection of economic competition

Due to the fact that common business and cooperation of enterprises within region could be considered as possible danger of economic competition failure, is according to as important analyze this area, too. From the economic competition point of view is the concept of clusters problematic because it refers to cooperation among competitors and business partners. Every form of cooperation, joining and association has in its reality danger of economic cooperation violence caused by the limitation and influence of competitiveness on market. As the basic instrument in this area could be considered Treaty about European Society (further also ES) which conditions of economic competitiveness include in Part VI – Common rules for economic competitiveness, taxes and legal conditions joining.

The most important regulations in this sense are:
- Regulation No 1/2003 by which are done articles no. 81 and 82 of ES Treaty,
- Regulation No 139/2004 about concentration controls,
-Regulation about group exemptions from prohibition about economic competitions agreements.

Subjects of competitive reforms are member states (Area of state help and public support articles No 87 of ES Treaty) and also enterprises eventually unions of enterprises (Articles No 81 and 82 of ES Treaty). Among one of most important task of Community Law belongs Law about economic competitiveness an area of protection against agreements which limits economic competitions. Article 81 of ES Treaty determinates that in common market are not supported and prohibited all agreement among enterprises, decisions about enterprises merger and practices which could negatively influence business among member states and which have the aim or to have outcome exclusion, limitation or violence of economic competence on common market. General character is followed by Article No 81 of ES Treaty with types of agreements which are not acceptable in the common market.

We can speak mainly about agreements which:
1. Directly or indirectly determinate sale prices,
2. Limit or control production, sale, technical development and investment,
3. Divide markets or sources of resources,
4. To use unequal conditions for partners in the same activities,
5. Join approval with the agreement signing on condition that the other part will accept also other obligation which are not linked with the subject of agreement.

Article No 81 of ES treaty also determinates exclusion from the restriction about agreements which limits economic competitions. There belongs agreements and decisions of enterprises which:
1. Contribute to the improvement of production, distribution of product, etc.
2. Provide consumers suitable share on benefits,
3. Do not limit enterprises by provisions which are not inevitable for achievement of such goals,
4. Do not enable to these enterprises exclude competition to major part of products.

In Slovakia we have basic legal provision Act about Economic Competition Protection No 136/2001. By this Act are determined forms of unpermitted limitation of competition and sanctions for the unpermitted usage of dominant position on the market as concentration cases. Regulation of economic competition goes from the attitude that cooperation among competitors on markets which are highly competitive should not lead to the economic competition limitation. In this sense is used Regulation de Minimis which determines that for majority of activities among participated pages without relevant market power (common market share of participants should not exclude 10 % among competitors cooperation and 15 % among non-competitors cooperation) competitive rules will not be applied.

In many cases SMEs play in cluster decisive role if they are not leaders in them. Big companies could have higher fixed costs on one side, on the other side they could have dominant position in the market which leads to the higher power in relations among enterprises. This could influence balance among competition and cooperation. If there is just one big company in cluster it could have negative impact, the power is concentrated just in its hand more than among all enterprises. SMEs are more flexible and specialised generally that enables them provide specific product, more flexibly react on requests of market and through

this increase flexibility of cluster. Experiences although show that a lot of successful clusters has in their core at least one big company acting as a basic stone (anchor) of cluster. Benefit of these enterprises are in fact they attract other important enterprises to cluster. They could play supportive role, e.g. in qualification of managers and workers, base of suppliers and customers provisions, etc.

5 Conclusions and policy implications

For long-time vision of regional development of Slovak Republic directed to the development of regions and increasing of their production potential, competitiveness and total outcome is in Slovakia set up strategic goal:

Through integrated and result oriented approach to regional development with the aim to use internal potential of regions and increase till 2030 adaptability, competitiveness and efficiency of regions together with increasing of their inhabitants life quality as respecting principles of sustainable development.

Every such region should in the sense of Higher-Area-Unit (VÚC) identify, for the beginning, priorities for the future development of clusters. The starting point could be the proposal of potential clusters which follow the most important activities within the region and which was added step by step with the information about the support of industrial parks and investment stimulus provision. Clusters have potential to be established according to the investigation of Statistical burro of the Slovak Academy of Science (ŠÚ SAV) and our investigation in these areas:

1. Bratislava region: Tourism, Chemical Industry, Automotive Industry.
2. Trnava region: connection with the Automotive Industry in BA region, Construction industry.
3. Trenčin region: Textile Industry, connection to the Chemical Industry in BA region.
4. Nitra region: Agriculture, Biotechnology.
5. Žilina region: Tourism, Automotive Industry, Engineering.
6. Banska Bystrica region: Wood-Working Industry, Renewable Resource.
7. Prešov region: Tourism, connection with the Engineering in Žilina region.
8. Košice region: Metallurgical Engineering, Research and Development ICT, Tourism.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project KEGA 030EU-4/2015 Diagnosticko-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia Slovenskej republiky.

References

Andersson,T. et coll. (2004) The Cluster Policies Whitebook. Malmö: IKED, 2004, ISBN 91-85281-03-4.

Dahl, S. Michael – Pedersen, Ø. R. Christian – DALUM Bent: Entry by Spinoff in a High-tech Cluster Danisch Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper http://www3.druid.dk/wp/20030011.pdf>

Gajdová, D. (2015). Vybrané problémy klastrov a klastrových iniciatív. Bratislava: Ekonóm, (pp 123).

Gajdová, D. (2014). Klastre cestovného ruchu a rozvoj regiónov Slovenska/Tourism clusters and development of Slovak regions. Aktuálne problémy podnikovej sféry/*Current proglems of the corporate sector 2014.* Ekonom.
Gajdová, D. (2013). Strategický význam podpory malých a stredných podnikov prostredníctvom tvorby a rozvoja klastrov/Strategic importance of support of small and medium sized enterprises throughout creation and development of clusters. Aktuálne problémy podnikovej sféry /Current problems of the corporate sector 2013. Ekonom.
Gajdová, *D*. (2008). Združenia, horizontálne a vertikálne siete MSP. *Ekonomika, financie a manažment podniku II.*: vedecká konferencia doktorandov Fakulty podnikového manažmentu (pri príležitosti 55. výročia vzniku fakulty) [elektronický zdroj]. - Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU.
Gajdov*á, D. (2012).* Klastre a klastrové iniciatívy v Slovenskej republike. *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava: Ekonóm.
OECD (2008): Oslo Manual www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf).
Ministerstvo hospodárstva a výstavby SR, (2012).Klastrovanie, predpoklad úspechu,
Pavelková, D. et al. (2009). Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada Publishing, pp. 268.
Porter, M. E. (1990): Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press 1990.
Smolkova, E.-Borovsky, J. 2005: Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky, Bratislava, Eurounion, 2005, s. 343, ISBN 80-88984-84-X
Strážovská, Ľ. (2004). *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie: osobitosti marketingu*. Bratislava: CRANIUM, s.r.o., 2004 s. 310. ISBN 80-9684443-7-7.
International Labour Organization (2009) – Sustainable Enterprise Programme (Micro, Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impact and Policy Responses), Paul Vandenberg 2009, ISBN 978-92-2-122-408-2, Switzerland.
www.oecd.org
http://www.agroturizmusslovakia.sk/workshopy/clanok/30
www.trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/Slovakia.cfm
www.sodbtn.sk/obce/index_kraje.php
http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/index_en.htm,
http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/index_en.htm,

Porovnanie investícií v logistike pred a po finančnej kríze v regióne V4

Comparision of investment into logistics before and after financial crisis in V4 Region

Michal Gallik
Ekonomická Univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská Republika
e-mail: gallik1@gmail.com

Abstract

The goal of topic is to identify differencies between investing in expading logistics space (warehousing, production....) and investing directly in logistics before year 2007 and investing after year 2007 – year of economic crisis - and to identify changes in investment. Compare how changed purpose and volume of invested money and the assessment that trend will continue in investment in the near future. Comparision will be carried out in EMEA territory – in V4 region which include Hungary, Slovak Republic, Czech Republic and Poland.

JEL classification: M11, F21, E22, R33
Keywords: *logistic real estate, measure of investments, crisis*

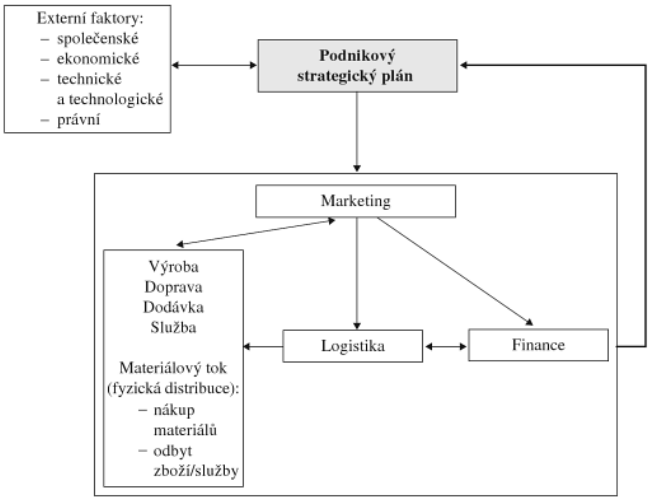
Úvod

Dnes je možné pozorovať klímu optimizmu – čo sa týka nielen priemyselnej výroby a značnému prílivu zaujímavých investícií nielen z prostredia strojárstva a automobilového priemyslu, ale aj z prostredia zdieľaných služieb. Práve automobilový priemysel prináša často potrebu inovácií – a to nielen z oblasti výroby ale predovšetkým – vzhľadom na potrebu najnižšej zásoby materiálu na sklade – aj potrebu inovácií v oblasti logistiky a celého logistického reťazca – počínajúc dodávateľom avšak nekončiac odberateľom. Pre Slovensko ako momentálnu automobilovú veľmoc je potrebné riešiť aj otázku investovania nielen do inovácií v logistike ale taktiež do rozširovania logistických služieb – či už sa jedná o prepravu alebo zväčšovanie skladových plôch. Práve kvôli automobilkám a pre ich potrebu *Just – In – Time* je pre subdodávateľov nutné riešiť otázku rýchlej reakcie na požiadavky výrobných závodov. Veľkú výhodu voči konkurencii a zároveň uspokojenie rastúcich požiadaviek na logistický proces v každej spoločnosti vie zabezpečiť správna investícia do umiestnenia a zároveň do správneho vybavenia logistického procesu. Logistika je preto pre podnik mimoriadne komplexný celok dodávateľsko – odberateľského vzťahu do ktorého aktuálne už vstupuje aj vzťah so zákazníkom zákazník – podnik.

Podniková logistika znamená:

- logistiku obstarávania,
- výrobnú logistiku,
- distribučnú logistiku (Dupaľ, Brezina, 2006)

Nakoľko je správne fungujúca logistika dôležitá pre podnik ilustruje obr.1 kde je znázornený vzťah podnikovej logistiky k základnému kameňu podniku – k strategickému plánu. V ňom má logistika nenahraditeľné miesto a na základe tohto obrázka je možné ilustrovať ako veľmi je potrebné mať nastavené správne logistické procesy – v správnom čase – na správnom mieste – v riadnej kvalite akú chce podnik poskytovať pre svojich odberateľov.



Obr. 1 vzťah logistiky a strategického plánu podniku

Pre podnik musí mať logistika vzhľadom na veľmi veľkú finančnú záťaž samotného logistického procesu ako takého tri základné ciele ktoré pomáhajú logistickému procesu splniť hlavný ciel podniku – prinášať zisk. Za hlavné ciele logistiky v podniku sa považujú:

- znižovanie nákladov,
- zníženie potreby kapitálu,
- zlepšovanie služieb. (Štusek, 2007)

S meniacou sa situáciou na finančných trhoch a meniacou sa hospodárskou situáciou sa mení aj logistika a správanie sa logistických plánovačov a podnikových logistov a ochoty podnikov investovať do logistiky ako takej.

Mnohokrát spomínaná finančná a hospodárska kríza zasiahla celú Európu ako aj Slovensko. Ako príklad môže slúžiť automobilový priemysel. Nakoľko Slovensko je silne orientované na automobilový priemysel čo podčiarkla investícia Britskej automobilky Jaguar, zmeny správania spotrebiteľov vzhľadom na prebiehajúce krízové roky mali a budú mať dopad aj na automobilový priemysel na Slovenskom území a tým pádom aj na slovenské podniky naviazané na automobilky, či už priamo alebo nepriamo. V roku 2008 poklesli tržby v automobilovom priemysle o 12%, počet vyrobených automobilov o takmer 11%. (Mišúnová, Mišún 2009). Rovnakým spôsobom sa realizovali aj investičné zámery podnikov. Investície súkromného sektora klesli z 18,51% v roku 2007 na 17,37% v roku 2008 a dokonca až na 12,87% v roku 2009 kedy bola miera investícií najnižšia za sledované obdobie. Tieto škrty pocítili nielen výrobné oddelenia podnikov ale predovšetkým logistické oddelenia ktoré majú za cieľ maximalizovať ušetrené náklady.

Vzhľadom na dôležitosť správneho fungovania logistiky v podniku a v súčasnosti pomerne turbulentné hospodárske – a politické - obdobie je mimoriadne potrebné správne rozhodnúť o každej investícii. Každá investícia do logistiky totiž môže znamenať prinajmenšom obetovanú príležitosť výroby alebo možnosť investovania do vylepšenia produktu.

Vzhľadom na zložitosť porovnávania vybranej témy boli zvolené výkony ekonomík a namerané investície do logistiky v danom časovom úseku. Porovnávanie bolo voči HDP ktoré odzrkadľuje skutočný výkon ekonomiky. Porovnávali sa len investície súkromného sektora, nie investície verejnej správy. Porovnávacie obdobie bolo stanovené na 11 rokov – od roku 2002 do roku 2013. Boli využité údaje euro-stat a zároveň aj údaje spoločnosti JLL .

Investície

Na základe informácie spoločnosti Cushman a Wakefield investičná aktivita v strednej európe a Rumunsku dosiahla hodnoty 1,4 miliardy eur investovaných v druhom kvartáli roku 2014. Bolo to až o 73% viac ako v predchádzajúcom roku. (Logistic Atoz) Pre región EMEA predstavuje rok 2015 najvyšší podiel preinvestovaných prostriedkov do logistických nehnuteľností od roku 2007 – až 22 miliárd eur (Colliers International, Industrial and logistics snapshot 2015) To napovedá, že miera investícií rastie a to nielen v oblasti logistiky, ale v celom hospodárstve. Na základe množiacich sa

informácií je možné nadobudnúť pocit že miera investícií do logistiky a systémov s tým súvisiacich je na úrovni predkrízového obdobia. Za posledný rok 2014 – 2015 boli uskutočnené významné investície ako napríklad investícia do logistických technológií v automobilke PSA v Trnave (teraz.sk, 2015), otvorenie viacerých veľkých logistických skladov pri Seredi (Pravda, 2015) a pri Senci (egoodwill, 2014), a v neposlednom rade najnovšia veľmi významná investícia – príchod novej automobilky Jaguar.

Investície do logistiky pred rokom 2007 a po roku 2007

Do roku 2007 sa zažíval mimoriadny rast posilnený silným dopytom po takmer všetkom, od spotrebného tovaru po služby. Investície boli veľké a nielen v oblasti logistiky. Bol dopyt optimálne využiť možnosti logistiky – umiestnenie hál, rozmiestnenie v priestore, uloženie regálov, využívanie voľného priestoru, využívanie informačno-komunikačných prostriedkov – ako článku ktorý môže priniesť značnú konkurenčnú výhodu.

V stúpajúcom optimizme obdobia pred hospodárskou recesiou boli stúpajúce aj tendencie vyšších investícií ako je to možné vidieť v tabuľke č. 1.

Štát/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Slovakia	18,54	17,11	17,07	18,54	18,24	18,51
Czech Republic	20,29	16,42	18,65	18,23	17,89	19,38
Hungary	13,49	13,63	13,84	14,21	13,80	14,40
Poland	10,81	10,35	10,22	10,21	11,20	12,44

Tabuľka č. 1 pomer nových investícií na celkovom HDP krajiny v súkromnom sektore

Z uvedených čísel je zrejmé, že investície dosahovali veľmi zaujímavé hodnoty vzhľadom na mieru HDP. Avšak boli tu veľké rozdiely aj medzi štátmi V4, zatiaľ čo miera investície do logistických nehnuteľností v Českej republike bola až okolo 18% z HDP, v Poľsku to bolo len slabých 11%.

Rok 2008 – vzhľadom na príchod finančnej krízy mal byť oveľa slabší, nakoľko to bol práve rok kedy sa v ekonomike a v rozhodnutiach odzrkadľovala neistota spôsobená predchádzajúcim rokom 2007. Čo je však zaujímavé nebolo tomu tak. Práve rok 2009 bol rokom kedy sa najviac odzrkadľovala finančná a hospodárska neistota investorov, čo dokazuje tabuľka č. 2.

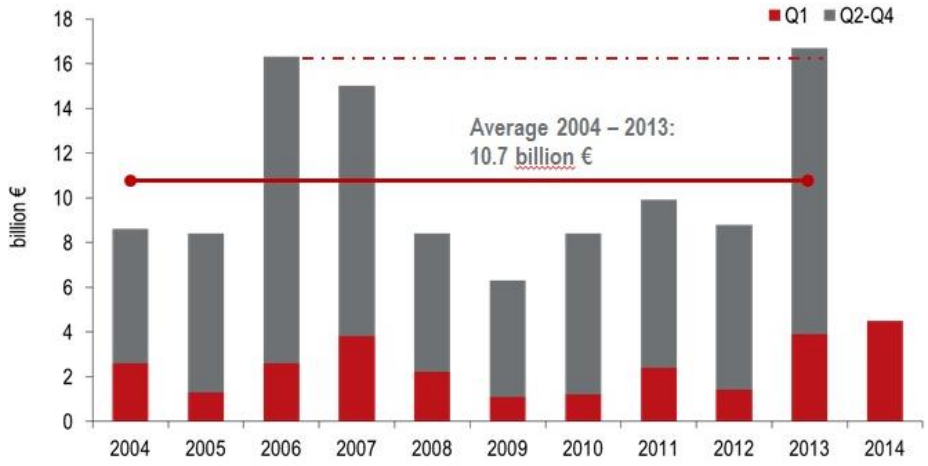
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Slovensko	17,34	12,87	14,02	15,87	13,81	13,08	X
Česká Republika	18,78	16,35	16,40	17,45	17,65	17,25	16,95
Maďarsko	14,88	14,26	12,64	13,32	12,47	12,74	X
Poľsko	12,62	11,22	9,80	10,15	10,14	10,22	X

Tabuľka č. 2 pomer nových investícií na celkovom HDP krajiny v súkromnom sektore

Podľa spoločnosti JLL, rok 2013 bol najsilnejším rokom investícií do logistiky od roku 2007. Avšak ešte rok 2008 sa oproti roku 2007 prepadol o 44%. Priame investície do logistiky v roku 2013 presiahli hodnotu 6 000 miliónov eur, za prvý polrok, čo znamenalo 57% nárast investícií oproti rovnakému obdobiu za rok 2012. Ako najaktívnejšie trhy boli identifikované Veľká Británia, Francúzsko a Nemecko – súhrnne 60% zo všetkých investícií. Celoročný objem investícií sa pritom odhadoval na 10 000 miliónov eur. (JLL, 2013)

Avšak v roku 2014 sa objemy investícií do logistiky ešte zvýšili – a ako už bolo spomenuté, za rok

2015 sú ešte vyššie. Prvý kvartál roku 2014 za EMEA (east and medium europe and africa) oblasť boli realizované investície v hodnote 4 900 miliónov eur. Predstavuje to až 25% nárast za rovnaké obdobie predchádzajúceho roka. Na nasledujúcom príklade jasne vidieť v strednodobom horizonte stúpajúcu tendenciu nárastu investícií do oblasti logistiky za posledné obdobie – merané za prvý kvartál každého meraného roka.



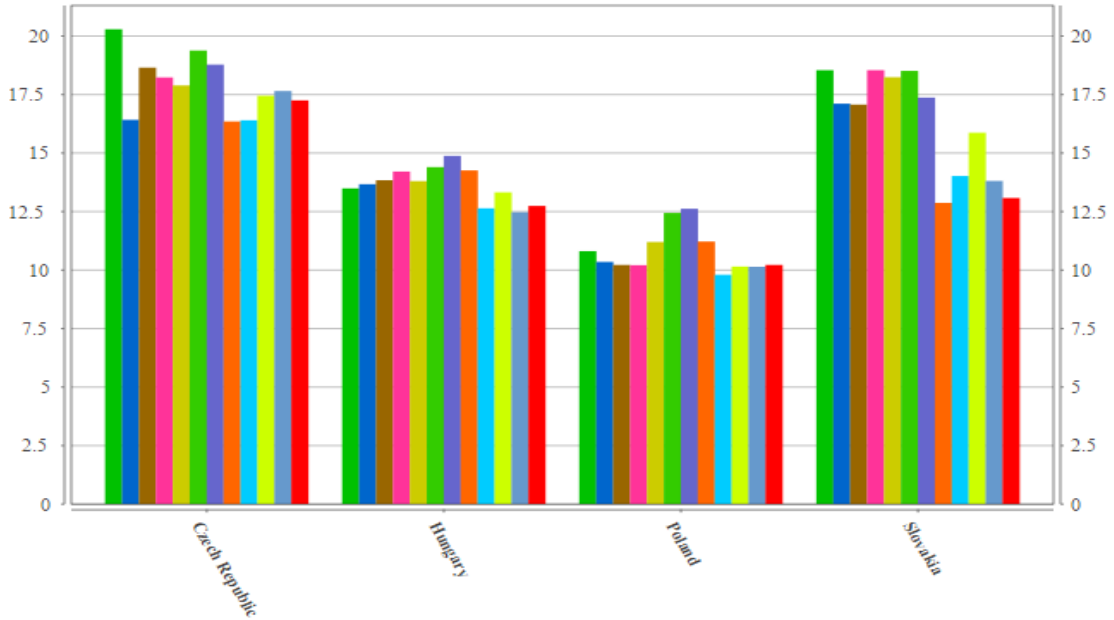
Obr. 2 porovnanie investícií za prvý kvartál a za celý rok v sledovanom období 10 rokov

Je zaujímavé sledovať že hodnota investícií v sledovanom prvom kvartáli nie je taká stabilná ako pred krízovým obdobím, ale že je náchylnejšia na extrémy – čo môže naznačovať že v nasledujúcom období nie je možné počítať s kontinuálnym rastom ktorý by bol uchránený od významnejších výkyvov.

Záver

Vzhľadom na uzatvorenie investičných kanálov v roku 2008 sa negatívne prejavilo fungovanie ekonomiky, keď sa následne Slovensko podľa svetovej ročenky konkurencieschopnosti umiestnilo na 33. miesto, čo bol medziročný pokles o tri miesta z celkových 57 pozorovaných krajín (Misunova, Misun, 2009). Nakoľko z uvedených mier investícií vyplýva že aj keď investície majú stúpajúci charakter, nerastú takým tempom ako rastie HDP Slovenska. Investície do technológií a logistiky tak ešte majú možnosť stúpať.

V nasledujúcom grafe sú investície za jednotlivé štáty V4 s investíciami od roku 2002 po rok 2013



Graf č. 1 Investície za jednotlivé štáty V4 za posledných 11 rokov

 ISBN 978-80-225-4280-7

Pred obdobím hospodárskej recesie boli investície lokalizované do logistiky vnímané ako možnosť vytvoriť si náskok pred konkurenciou skrátením dodacej doby a rýchlejším obslúžením zákazníka. Vzhľadom na aktuálne problémy ekonomík – nie príliš stabilnú geopolitickú situáciu sa zdá že výkyvy ekonomík sú markantnejšie, roky kedy sa investuje veľa sa striedajú s rokmi kedy sú investície pozastavené, avšak v strednodobom horizonte (v tomto príspevku sa počíta 10 rokov) má krivka investícií stúpajúci charakter. Preto je možno z krátkodobého hľadiska očakávať búrlivé roky investovania prelínajúce sa s rokmi pokoja – čo však z dlhodobého hľadiska bude mať pozitívny vplyv na mieru investícií do oblasti logistiky.

References

MALEJČÍK, A.(2008). Logistika. Nitra: SPU, 2008. ISBN 978-80-552-0018-7
DUPAĽ, A., BREZINA, I.(2006): Logistika v manažmente podniku. Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-38-5
Mišúnová, E., Mišún J.(2009). Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy: Globálna kríza s akcentom na automobilový priemysel. Espirit. ISBN 80-9702-022-4

Stusek, J. (2014). Řízení provozu v logistických řetězcích. C H Beck, 2007. ISBN 978-80-717-9534-6

Logistika atoz (2014). Investície v strednej európe vzrástli o 73 percent. http://www.logisticsatoz.sk/investicie-v-strednej-europe-vzrastli-o-73-percent[accessed 19.10.2015]

Pravda (2014). Lidl postaví v seredi obrie logistické centrum. http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/348162-lidl-postavi-v-seredi-obrie-logisticke-centrum/ [accessed 16.10.2015]

Egoodwill (2014). Gebruder Weiss má dva nové sklady v senci. http://egoodwill.sk/doprava-logistika/gebruder-weiss-ma-dva-nove-sklady-v-senci/ [accessed 19.10.2015]

Teraz (2014). Peugeot- citroen investuje do logistiky. http://www.teraz.sk/ekonomika/trnava-peugeot-citroen-modernizacia/126459-clanok.html[accessed 19.10.2015]

JLL-eu (2013). Strong growth in european logistics and industrial investment in H1 2013 http://www.jll.eu/emea/en-gb/news/480/strong-growth-in-european-logistics-and-industrial-investment-in-h1-2013[accessed 19.10.2015]

JLL-eu (2014). Emea Q1 2014 industrial and logistics volumes http://www.jll.eu/emea/en-gb/news/538/emea-q1-2014-industrial-and-logisitcs-volumes[accessed 19.10.2015]

JLL-eu (2014). Logistics industrial CM final report http://www.jll.eu/emea/en-gb/Documents/Capital-markets/Logistics_Industrial_CM_Report_FINAL.pdf [accessed 19.10.2015]

Colliers International (2015). Industrial & Logistics Snapshot 2015 http://www.colliers.com/en-gb/emea/insights/market-news/2015/04-02-2015_colliers_january_industrial_report [Accessed 15.12.2015]

Štíhla organizačná štruktúra – zmena v organizovaní
Lean organizational structure – changes in the organization

Marcela Galovská – Nadežda Jankelová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: galovska.m@azet.sk

Abstract
The contribution point to the development of jobs in the context of youth unemployment. Currently, businesses prefer to slim its structure, causing youth unemployment and dismissal of employess. Based on the comparison and statistical analysis to draw conclusions. The first part is dedicated to the impact of technology on the structure of jobs, highlights the changes in Office organization, namely a lean organizational structure. In the first part of the contribution in relation to the scientific and technological revolution evaluates a lean organizational structure. Based on statistical analysis to draw conclusions. In the second part we emphasize the development of employment and unemployment of graduates constituting a threat where the development will be a negative trend.

JEL classification: M 10, M 54
Keywords: *lean organizational structure, generation Y, jobs*

1 Úvod

V príspevku upozorňujeme na zmenu vo funkcii organizovania, konkrétne štíhlu organizačnú štruktúru. Vplyvom globálnej hospodárskej krízy a preferovania priemyslu 4.0 nastala daná zmena. Na základe komparácie a štatistickej analýzy vyvodzujeme závery.

Prvá časť príspevku je venovaná štíhlej organizačnej štruktúre v súvislosti s vedecko-technologickou revolúciou, ktorá ovplyvnila štruktúru pracovných miest. Ak podnikateľský subjekt preferuje danú zmenu v organizovaní, znižuje počty pracovných miesť, v súvislosti nezamestnanosťou absolventov. V druhej časti upozorňujeme na hrozbu, ktorá môže nastať v dôsledku štíhlej organizačnej štruktúry – nezamestnanosť generácie Y. Pri vysokej a dlhodobej nezamestnanosti generácia Y, ktorá vstupuje na pracovný trh, môže sa vytvoriť medzera vo vekovej štruktúre na trhu práce. Dôsledkom čoho budú chýbať určité nápady, štýl práce určitej vekovej štruktúry.

2 Štíhla organizačná štruktúra

Kľúčovou zmenou vo funkcii organizovania v kontexte s globálnou hospodárskou krízou a vývojom technológii je štíhla organizačná štruktúra. Zmena, ktorá nastala ovplyvňuje štruktúru pracovných miest. Z historického hľadiska zmena v štruktúre pracovných miest bola vznikom vedecko-technologickej revolúcie.

Krízové obdobie a vývoj technológii ovplyvnili funkciu organizovanie, konkrétne v štruktúre pracovných miest. V historickom kontexte zmenu v štruktúre pracovných miest na základe predchádzajúcej krízy a vývoja technológii je vedecko-technická revolúcia.

Vznik vedecko-technickej revolúcie sa datuje od druhej svetovej vojny, ktorá spočívala v aplikácii vedecko-technických objavov (ktoré vznikli počas vojny a používali sa v armáde) do hospodárskej výroby. Revolúcia prebiehala v dvoch etapách:

- 40.-50. roky 20.stor. – veda sa stáva samostatným odvetvím hospodárstva,
- 60. – 70. roky 20. stor. – kľúčovým výrobným zdrojom sú informácie a ľudský kapitál.

Medzi kľúčové zmeny patrí:

- mení sa postavenie pracovníkov v hospodárskych procesoch,
- dôsledku rýchleho tempa inovácií nutnosť permanentného vzdelávania,
- rastie počet zamestnancov v službách a administratíve
- konzumný spôsob života, spotreba sa stáva samocieľom, hodnotou,
- určenie pracovnej doby –delegovanie práce.

Súčasnou kľúčovou zmenou v štruktúre pracovných miest je štíhla štruktúra podniku, ktorá je ovplyvnená globálnou hospodárskou krízou a vývojom technológii, konkrétne preferovanie podnikov priemyslu 4.0.

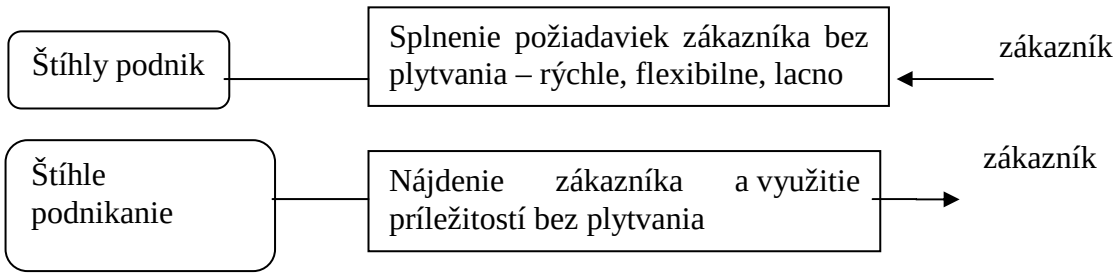
Zmenám v danom období predchádzali dva aspekty, konkrétne kríza a vedecko-technologický vývoj. V súčasnosti podnikateľské subjekty uprednostňujú štíhlu organizačnú štruktúru, ktorá je ovplyvnená priemyslom 4.0. Štíhla organizačná štruktúra musí byť efektívne nastavená a podnikateľské subjekty v zmysle Thomasovej E., si musia položiť nasledovné otázky:

- *„Čo urobiť s ľuďmi – so zamestnancami a zákazníkmi?*
- *Čo to urobí so znalosťami a inteligenciou firmy?*
- *Čo to urobí s finančnou efektívnosťou firmy?“*

(Thomasová, 2013, str. 85)

Na nasledujúcom obrázku je definované štíhle podnikanie a podnik v zmysle Košturiaka J.

Obrázok 1
Štíhly podnik a podnikanie



Zdroj: (Košturiak,2014, str. 12)

Pri preferovaní štíhlej organizačnej štruktúry je dôležitá súvislosť s vývojom pracovných miest a nezamestnanosť absolventov, ktorú je dôležité hodnotiť. V prípade negatívnych výsledkov, by mala zasahovať štátna regulácia, aby sa nevytvorila veľká medzera nezamestnanosti absolventov určitej vekovej štruktúry, ktorá sa vyznačuje nápadmi, názormi, štýlom práce.

So zmenou v organizovaní – štíhlou organizačnou štruktúrou, súvisí nezamestnanosť absolventov. Podnikateľské subjekty v menšej miere prijímajú nových zamestnancov. Pre spoločnosť to predstavuje hrozbu.

3 Vývoj pracovných miest a nezamestnanosť generácie Y

Popis a zostavenie pracovných miest sa sústreďuje vo funkcii personalistiky. Medzi základné informácie pracovného miesta v zmysle Vojtoviča S. patria:

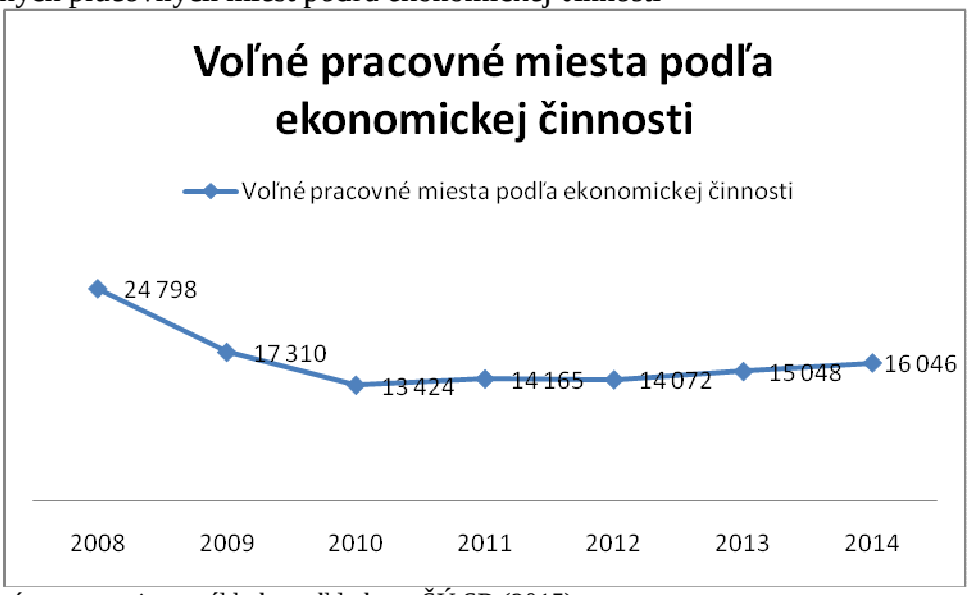
- *„názov pracovného miesta: mal by to byť čo najjasnejšie vymedzený okruh činností,*
- *vymedzenie celkového významu alebo cieľa práce na danom pracovnom mieste,*
- *zoznam hlavných oblastí zodpovedností, výsledku, úloh, činnosti a povinnosti (konečné výsledky, ktoré má pracovník dosiahnuť),*
- *špecifikácia pracovného miesta: z popisu pracovného miesta, ktorý zahŕňa identifikáciu obsahu a náročnosti práce, z rozsahu jednotlivých činností na pracovnom mieste sa určujú požiadavky na schopnosti a vlastnosti uchádzača, potrebné pre výkon danej práce.“*

(Vojtovič, 2008, str. 29)

Vývoj pracovných miest v súčasnosti ešte nedosahuje stav predkrízového obdobia, na základe toho usudzujeme, že podnikateľské subjekty preferujú zmenu v organizovaní, konkrétne štíhlu organizačnú štruktúru. Na nasledujúcom grafe sú zobrazené voľné pracovné miesta (počtu) podľa ekonomickej činnosti.

Graf 1

Počet voľných pracovných miest podľa ekonomickej činnosti



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladu zo ŠÚ SR (2015)

S vývojom voľných pracovných miest úzsko súvisi aj preferovanie formy pracovného času. V súčasnosti ľudia uprednostňujú vyváženosť pracovného a osobného života.

Vývoj pracovných miest nemá narastajúcu tendenciu, čo ovplyvňuje nezamestnanosť generácie Y, ktorá vstupuje na trh práce. Generácie Y (1980 – 2000) je charakteristická ekonomickou aktívnosťou, vyššou životnou úrovňou, má väčšia zodpovednosť za sociálne istoty, maximálne využitie všetkých pracovných príležitostí, na druhej strane nechce obetovať osobný život. Vyznačujú sa dlhodobým efektom ako v osobnom aj pracovnom živote.

Dôležité je pre nich vzdelávanie, získavanie skúsenosti a zmysluplná práca, založenie rodiny odkladá generácia Y na neskôr, peniaze pre nich predstavujú pojem „zadlžovania sa“. Pri generácie Y sa využívajú iné metódy pri ich vedení, v zmysle časopisu Manažér:

- *„učia sa skúsenosťami,*
- *ich život je nelineárny,*
- *sú lojálni – ale nie voči osobám, lež voči princípom,*
- *vnímanie súkromia, hraníc a rolí je bez presných hraníc,*
- *moc je distribuovaná a kontrola si vyžaduje dovolenie (nebudú sa otravovať so zlým šéfom,*
- *vyhýbajú sa nudnej, ale potrebnej práci.“*

(Manažér 3/2015)

Na nasledujúcom grafe je zobrazený vývoj evidovaných uchádzačov o zamestnanie generácie Y.

Graf 2

Vývoj evidovaných uchádzačov o zamestnanie vo vekovej kategórií 25-34

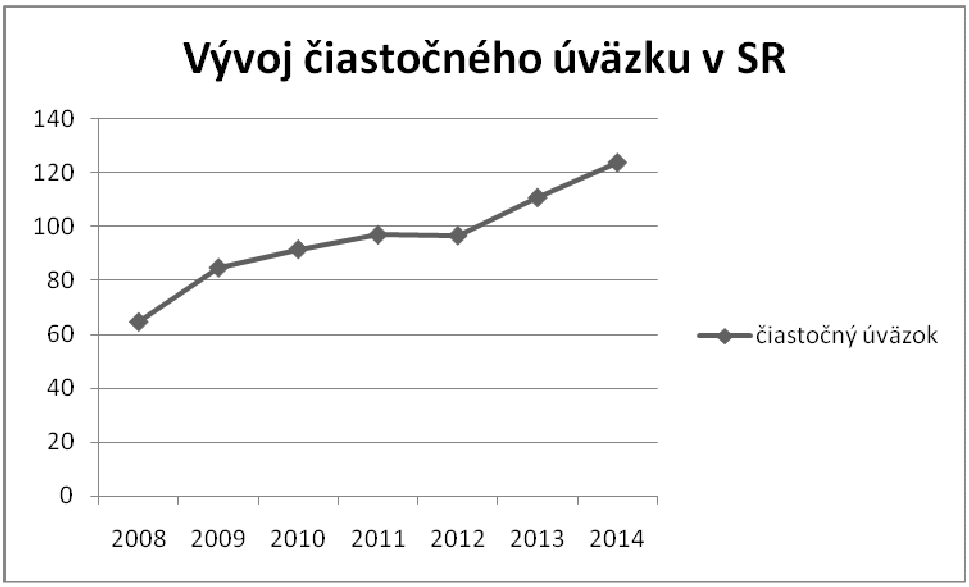
Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2015)

Vývoj evidovaných uchádzačov o zamestnanie po roku 2008 má narastajúcu tendenciu. Aj keď v súčasnosti evidovaný uchádzači nedosahujú stav z obodbia od roku 2001 do 2003, v súvislostí s demografickým vývoj obyvateľstva určitej vekovej štruktúry. V súčastnosti demografický vývoj obyvateľstva, ktorý vstupuje na trh práce má klesajúcu tendenciu oproti staršej generácie.

Pri preferovaní štíhlej organizačnej štruktúry podnikateľských subjektov, súvisí aj vývoj čiastočných uväzkov. Čiastočný úväzok skôr preferujú ženy, napríklad popri materskej dovolenke, alebo popri plnom úväzku.

Graf 3

Vývoj čiastočného úväzku v SR



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov zo ŠÚ SR (2015)

Po globálnej hospodárskej kríze, vývoj čiastočného úväzku má narastajúcu tendenciu. Na základe vývoja, usudzujeme že ľudia preferujú vyváženosť pracovného a osobného života. Ľudia z dôvodu globálnej hospodárskej krízy majú zamestnanie, napríklad dva čiastočné úväzky.

Podnikateľské subjekty, ktoré zavádzajú štíhlu organizačnú štruktúru ale aj spoločnosť by mali sledovať a zhodnocovať súvislosti a tendencie, ktoré štíhlu organizačnú štruktúra ovplyvňujú:

- vývoj inovácií,
- vývoj pracovných miest,
- nezamestnanosť určitej vekovej kategórie,
- vývoj čiastočného úväzku.

4 Záver

V príspevku sme upozorňovali na zmenu vo funkcii organizovania, konkrétne štíhlu organizačnú štruktúru, ktorá súvisí s preferovaním priemyslu 4.0, znižovaním počtu pracovných miest a s nezamestnanosťou mladých ľudí. Vývoj a preferovanie nových technológii a inovácii ovplyvňuje štruktúru pracovných miest, ktorú je dôležité zhodnocovať. Podnikateľské subjekty zavádzajú štíhlu organizačnú štruktúru ale na druhej strane vývoj pracovných miest má klesajúcu tendenciu. V súvislosti s novou zmenou vo funkcii organizovania, nezamestnanosť mladých ľudí má narastajúcu tendenciu. Pre podniky v súčasnosti to nepredstavuje hrozbou ale po uplynutí dekády môže nastať medzera na trhu práce určitej vekovej štruktúry. Hrozbu predstavuje medzera v typickom myslení, nápadmi, štýlom práce určitej vekovej kategórie.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Použitá literatúra (References)

Kokavcová, D. a kol. 2012.*Manažment I : ako plánovať, organizovať a rozhodovať : historické a moderné aspekty manažmentu.* Bratislava: IURA Edition, 2012. 157 s. ISBN 9788080785130.

Košturiak, J. 2014. *Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání.* In Moderní řízení : měsíčník vydavatelství Economia. - Praha : Economia, 2014. ISSN 0026-8720, 2014, roč. 49, č. 2, s. 8-13.

Koubek, J. 2015.*Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.*Praha : Management Press/Albatros Media,2015. 399 s. ISBN 9788072612888.

Seková, M. a kol. 2013. *Manažment II : ľudia v organizácii a organizačná kultúra.* Bratislava: IURA Edition, 2013. 170 s., ISBN 9788080785116.

Slávik, Š. 2013.*Strategický manažment.* Bratislava: Sprint 2, 2013. 390 s. ISBN 9788089393961.

Thomasová, E. 2013. *Organizovanie.* Bratislava: Sprint 2, 2013. 320 s. ISBN 9788089393930.

Vojtovič, S. 2011.*Koncepce personálního řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 9788024739489.

Vojtovič, S. 2008.*Riadenie personálnych činností v organizácií.* Bratislava: IRIS, 2008. 396 s. ISBN 9788089256174.

Manažér 3/2015. *Riadenie "digitálnych kovbojov".* Spracovaný v EKO-INDEX. Bratislava : IBIS partner ; Bratislava : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov. ISSN 1335-1729.

Štatistický úrad

Preferované formy outsourcingu
Preferred forms of outsourcing

Hana Gažová Adamková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
hana.gazova@euba.sk

Abstract
The article discusses the issue of outsourcing with focus on human resources in the company. It describes the criteria under which a company may decide on the optimal degree and forms of outsourcing. It is dedicated to the area of multi-process outsourcing and isolated processes outsourcing. What are the expectations and possibilities. The article contains the results of an internal inquiry into the use of outsourcing in Slovakia. It shows what specific forms of human resources outsourcing the companies prefer.

JEL classification: M12
Keywords: *forms of outsourcing, multi-process outsourcing, isolated process outsourcing*

1. Úvod

Outsourcing sa v ekonómii označuje ako „odovzdanie“ vnútropodnikových aktivít, na externý subjekt. Predstavuje určitý prostriedok rozvoja spoločnosti prostredníctvom kvality a skúseností externých dodávateľov. Orientuje sa výhradne na tie vnútropodnikové činností, ktoré nie sú pre spoločnosť kľúčové alebo strategické.

Ide o špeciálnu formu externého obstarávania činností, kde je exaktne zmluvne stanovená dĺžka a predmet výkonu.

O outsourcingu môžeme hovoriť v prípade, ak poskytovaná činnosť spĺňa nasledovné kritériá (Daňo, 2006):

1. prenesenie kompletných alebo čiastkových výkonov musí byť permanentné alebo musí byť realizované v dlhšom časovom období
2. musí ísť o špecifickú, individuálnu formu spolupráce
3. musí ísť o trhovo orientovaný úmysel prenosu výkonov, t.j. na externom výhone funkcií sa musí zúčastňovať najmenej jeden externý podnik ktorý je právne alebo aj hospodársky samostatný a má zákaznícke vzťahy aj s inými trhovými partnermi.

Aj keď je samotná myšlienka využívania outsourcingu v podniku logická a jasná, v praxi ide o dôležité strategické rozhodnutie. Je dôležité zvážiť potrebu samotného outsourcingu, tiež oblasti, ktoré je výhodnejšie zabezpečiť externým spôsobom a vybrať spoľahlivú dodávateľskú spoločnosť.

Prvé outsourcingové dohody sa uzatvárali už začiatkom 20 storočia, najmä v oblasti informačných technológií a postupne sa rozširovali do ďalších odvetví, v ktorých bolo efektívnejšie využiť spoluprácu so špecifikovanými odbornými firmami. Nastal výrazný rozmach v tejto oblasti a podniky postupne presúvali čoraz viac podnikových činností na

outsourcingové spoločnosti v oblasti marketingu, účtovníctva, ľudských zdrojov, výroby alebo zásobovania.

2. Kritériá rozhodovania pri využití outsourcingu

Pri rozhodovaní využitia outsourcingu v podniku je potrebné zvážiť, či existuje v podniku oblasť, ktorá sa dá zabezpečiť aj externe, či podnik disponuje kvalifikovanými kapacitami potrebnými na jej zabezpečenie interne, prípadne či má finančné prostriedky na rozvoj zvažovanej oblasti interne. V procese rozhodovania sa o potrebe outsourcingu, je nutné zrealizovať internú analýzu, ktorá podľa Milecovej (2009) zahŕňa:

- určenie aktuálnych oblastí, ktorými sa podnik zaoberá a definovanie kľúčových oblastí.
- analýza dôležitosti jednotlivých činností, určenie oblasti konkurenčnej výhody, so zameraním na budúce stratégie podniku.
- analýza relatívnych schopností a úrovne podniku. Zhodnotenie kvality a porovnanie s konkurenciou a prípadnou dodávateľskou spoločnosťou.
- analyzovať rôzne možnosti zabezpečenia činnosti dodávateľsky. Zistiť, či v danej oblasti existuje vhodný dodávateľ.

Pri internej analýze je potrebné rozdeliť podnikové činnosti na kľúčové a podporné a určiť ich vzájomnú prepojenosť. Do skupiny **kľúčových činností** (core business) patria činnosti, ktoré sú strategické, predstavujú konkurenčnú výhodu, sú postavené na jedinečných interných znalostiach a postupoch, ktorými sa podnik vyznačuje. Kľúčové činnosti realizuje podnik v plnej miere a nie je vhodné tieto činnosti outsourcovať.

Pre outsourcing nie sú vhodné aktivity, ktoré spĺňajú nasledovné kritériá (Dědina, Malý, 2005): aktivita je kritická pre úspech výrobku alebo služby zákazníka, aktivita, ktorá vyžaduje špeciálne znalosti, skúsenosti alebo zariadenia a počet potenciálnych dodávateľov je obmedzený, aktivita, ktorá využíva kľúčové kompetencie spoločnosti alebo podporuje budovanie nových kompetencií potrebných pre budúcnosť podniku, zároveň by outsourcing nemal znížiť synergický efekt v podniku.

Outsourcing je vhodný pre tzv. podporné a obslužné činnosti, ktoré sú na trhu dostupné viacerými dodávateľmi. **Podporné činnosti** (non-core business) predstavujú také procesy, ktoré sú stabilné a nie sú veľmi závislé od kľúčových činností. Do tejto skupiny sa zaraďujú činnosti z oblasti infraštruktúry (informačné systémy a technológie, telekomunikačné siete), oblasti podnikových funkcií (riadenie ľudských zdrojov, účtovníctvo, marketing, administratíva) alebo prevádzkových činností (výroba, nákup, zásobovanie). Označujú sa tiež ako transakčné procesy.

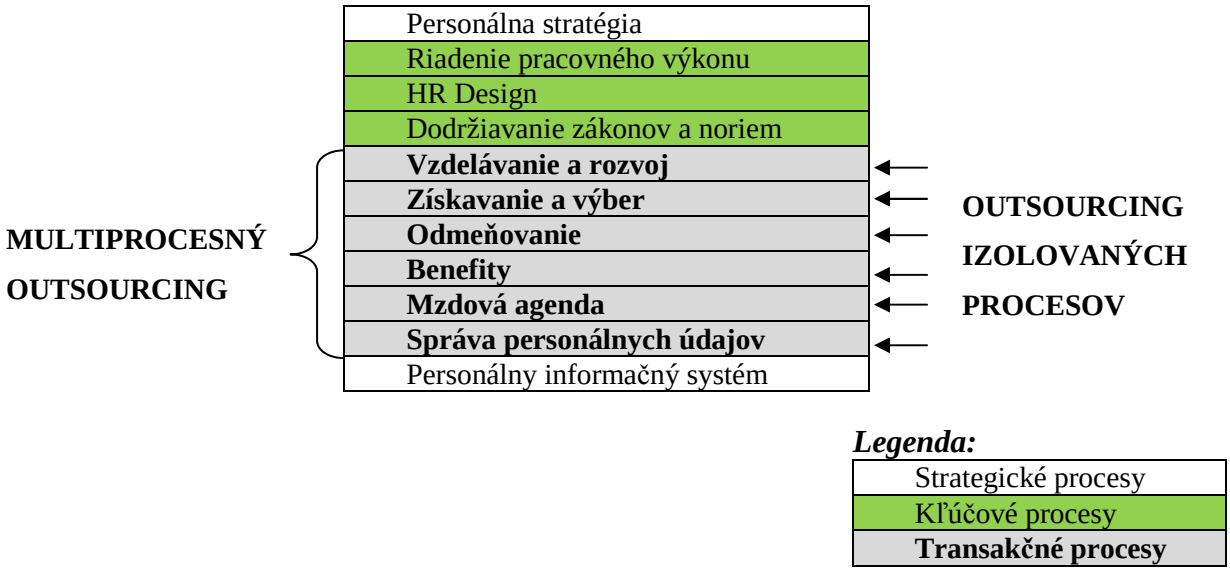
3. Oustourcing personálnych činností

Outsourcing v personálnej oblasti je po outsourcingu informačných technológii druhou najrýchlejšie sa rozvíjajúcou oblasťou na trhu. V poslednom desaťročí outsourcing v oblasti ľudských zdrojov rastie v priemere o 30% a tento trend má tendenciu stúpať. V tejto oblasti sa postupne prechádza na tzv. „full spectrum outsourcing“, čo znamená postupný presun všetkých personálnych procesov, ktoré zahŕňajú napr. výber, riadenie výkonu, hodnotenie a odmeňovanie, benefity, sociálny systém, podpora rozvoja kariéry, odchody zamestnancov. Podnik si necháva v tejto oblasti len rozhodovanie na strategickej úrovni, napríklad strategické smerovanie personálnych programov.

Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov, môžeme hovoriť o izolovanom a multiprocesnom outsourcingu. **Outsourcing izolovaných procesov** je zabezpečovanie jednotlivých

opakovaných personálnych činností, ktoré boli pred tým vykonávané podnikovými špecialistami a ktoré zároveň nevyžadujú precíznu znalosť interného prostredia podniku. Ide o procesy ako je napr. personálna agenda, mzdová agenda, nábor a výber zamestnancov, vzdelávanie. Viac dodávateľov pritom môže outsourcovať jednotlivé procesy (Nováčiková, 2007). **Multiprocesný outsourcing** v riadení ľudských zdrojov pracuje len s jedným dodávateľom, ktorý zabezpečuje jednotlivé činnosti komplexne výhodou je zníženie počtu interakcií medzi dodávateľmi a podnikom a klesajú náklady.

Obrázok. 1
Multiprocesný outsourcing a outsourcing izolovaných procesov v oblasti RĽZ



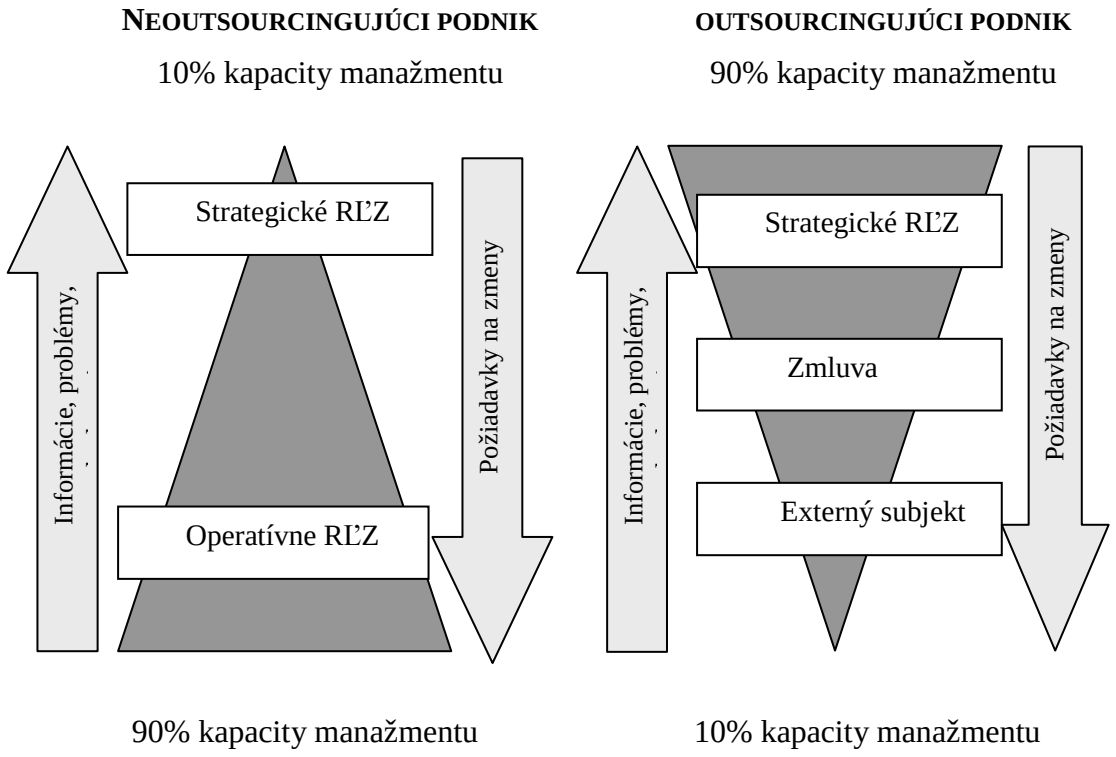
Zdroj: Nováčiková, L. (2007). Firmy a lidé ve víru turbulence. HRM: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Praha: Economia , 4/2007, 28-31s., ISSN 1801-4690

Dodávateľmi personálnych činností podnikom sú najčastejšie personálno–poradenské spoločnosti, ktoré sa špecializujú na konzultačné a poradenské činnosti, recruitingové činnosti (nábor a výber zamestnancov) a spoločnosti, ktoré sa zaoberajú dočasným zamestnávaním (personálny lízing). Výhodou spolupráce s personálnou agentúrou je lepšie zameranie a sledovanie celého trhu práce a jeho regionálnych špecifík. Sú to informácie, ktoré podniky nemajú a z časového hľadiska ich ani podrobne nesledujú.

Outsourcing personálnych činností zahŕňa úplnú prestavbu dodávania služieb na úrovni podniku. Hlavnou výhodou podľa Strenitzerovej (2007) je, že napomáha podnikom zbavovať sa všetkých transakčných a opakujúcich sa činností. Ide o činnosti, ktoré sú síce dôležité, ale ich pridaná hodnota je nízka (administratíva, vedenie personálnej agendy a pod.).

Z pohľadu miery realizácie personálnych činností formou outsourcingu hovoríme o podnikoch so strategickým a komplexným externým riešením personálnej otázky a podnikoch ktoré si zabezpečujú všetky personálne činnosti z interných zdrojov. *Strategické riešenie personálnych činností* znamená, že podniky sa zameriavajú len na strategické a kľúčové personálne činnosti spojené s tvorbou systému riadenia ľudských zdrojov, ostatné činnosti. outsourcujú (nábor a výber, administratíva, personálna a mzdová agenda, vzdelávanie, odmeňovanie). Na druhej strane *komplexné riešenie personálnych činností* podniku znamená, že v podniku neexistuje personálne oddelenie, nie sú zamestnanci, ktorí by sa starali o personálne otázky podniku. Všetky personálne činnosti sú zabezpečované externou formou.

Obrázok 2
Personálne riadenie v outsourcingujúcom a neoutsourcingujúcom podniku



Zdroj: Strenitzerová, M. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov- áno či nie?, elektronický časopis katedry spojov. 2/2007, s. 49. http://ks.utc.sk/casopis/pdf/II2007/strenitzerova.pdf>. ISSN 1336-8281. [cit. 2009-02-19].

Na obrázku č. 2 možno vidieť rozdiel potrebnej výkonovej kapacity v personálnom riadení, v prípade využívania len interných alebo aj externých zdrojov. V podniku, ktorý využíva výhradne vlastné zdroje delí sa kapacita manažmentu medzi strategické a operatívne činnosti, ktoré musí zabezpečiť samostatne. Personálny útvar sa venuje mnohým činnostiam, vyhodnocovaniu množstva informácií, rozhodovania a riešeniu problémov. V prípade využívania externých zdrojov, teda outsourcingu, je kapacita manažmentu sústredená na strategické riadenie a rozvoj podniku, pretože je čiastočne odbremenený od operatívneho riadenia.

3.1. Formy outsourcingu ľudských zdrojov

Z personálneho hľadiska a dopadu outsourcingu na zamestnanca existujú štyri základné formy outsourcingu. Toto členenie súvisí s presunom pracovno-právnych vzťahov a záväzkov na externého dodávateľa (Pelešová, 2007).

1. outsourcing bez prevzatia zamestnancov dodávateľom, predstavuje zabezpečenie služieb výhradne vlastnými zamestnancami, bez záujmu preberať zamestnancov od zadávateľa (pôvodného zamestnávateľa). Outsourcingová zmluva je výhradne zmluvou o poskytovaní služieb a neobsahuje časť o zamestnancoch.
2. outsourcing formou prevzatia všetkých zamestnancov dodávateľom. V takomto prípade dodávateľ služby bude činnosť zabezpečovať s pomocou zamestnancov od zadávateľa (pôvodného zamestnávateľa). Pracovný pomer zamestnancov sa nekončí, ide len o prechod pracovno-právneho vzťahu.

3. outsourcing formou prevzatia len niektorých zamestnancov dodávateľom môže nastať v takom prípade, že dodávateľ služby má záujem prevziať len niektorých zamestnancov. Ide najmä o zamestnancov, ktorí budú vedieť kvalifikovane realizovať outsourcovanú službu. Dodávateľ preveruje úroveň spôsobilosti vybraných zamestnancov. táto skutočnosť musí byť známa a konkretizovaná už vo fáze prípravy zmluvy.
4. outsourcing formou dočasného pridelenia zamestnancov dodávateľovi. Takáto forma sa využíva v prípade, ak má zamestnávateľ záujem o externé poskytovanie služieb, ale zatiaľ nechce túto činnosť úplne zrušiť. V tomto prípade ide o „zapožičanie“ svojich zamestnancov, ktorí majú s touto činnosťou určité skúsenosti. Zadávateľ uzatvára s dodávateľom zmluvu v ktorej sú dohodnuté presné podmienky v súvislosti so zamestnancami.

V súvislosti so zamestnancami prináša outsourcing pre podnik zníženie stavu zamestnancov, čo sa na jednej strane pozitívne odráža vo forme znižovania nákladov, na druhej strane prichádza o kvalifikovaných zamestnancov, do ktorých často investoval nemalé prostriedky na ich profesný rozvoj. Preto je vždy dôležité citlivo zvážiť možné dopady a riziká nie len v oblasti ekonomickej ale aj zo strany samotných zamestnancov.

4. Outsourcing personálnych činností vo svete a na Slovensku

Outsourcing v oblasti personálnych činností má korene v USA a stále sa vyvíja. V oblasti personálneho poradenstva sa orientujú na tri hlavné segmenty: dočasné pridelenie zamestnancov, personálny lízing a dlhodobé pridelenie zamestnancov. Trend poskytovania personálnych služieb sa postupne preniesol aj do Západnej Európy, kde zaznamenal v sedemdesiatych rokoch rýchly rozvoj mnohých personálnych a poradenských spoločností. Prieskumy (Gešo, 2004), ukazujú že viac ako tri štvrtiny manažérov veľkých spoločností v Severnej Amerike a v Európe využívajú outsourcing hlavných funkcií riadenia ľudských zdrojov ako pevnú súčasť celkového vedenia podniku. Spoločnosti, ktoré už raz využili služby outsourcingu, neplánujú zabezpečovanie týchto služieb interne. Podľa výsledkov CIPD (2009) v oblasti outsourcingu personálnych činností, využívanie služieb externých dodávateľov jednoznačne rastie. Hlavným dôvodom je najmä redukovanie nákladov podniku, ďalej zvyšovanie vlastných schopností, zvyšovanie kvality poskytovaný služieb v podniku a zavádzanie nových inovácií. Outsourcing personálnych činností, sa podľa výsledkov výskumu, využíva najmä v súkromnom sektore, nasleduje výroba a produkcia a verejné služby. Častejšie využívajú formu outsourcingu malé a stredné podniky. Veľké podniky outsourcujú veľmi málo a mnohé procesy si zabezpečujú z interných zdrojov alebo využitím špecializovanej dcérskej spoločnosti.

Na Slovensku sa outsourcing personálnych činností začal rozvíjať po roku 1989 pod vplyvom zahraničných investorov, ktorý prichádzali na náš trh. Najskôr sa začali využívať čiastkové služby, ako spracovanie miezd, vedenie personálnej agendy, vyhľadávanie a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Postupne sa začalo rozvíjať poskytovanie komplexných služieb personálnej činnosti podniku. Napriek množstvu ponúk v tejto oblasti, slovenské podniky využívajú komplexné služby menej, viac sa orientujú na čiastkové služby.

Okrem outsourcingu personálnych činností, na Slovensku zaznamenáva najväčší rozvoj outsourcingu informačných technológií z pohľadu ponuky ale aj dopytu. Zákazníkmi sú takmer všetky väčšie podniky, ale využívajú ich aj stredné a malé podniky. Nárast outsourcingu na Slovensku je aj v oblasti facility manažmentu, ktorý využívajú najmä banky, obchodné a zábavné centrá, priemyselné parky ale aj orgány verejnej a štátnej správy. V ďalších oblastiach sa outsourcing rovnako začína postupne rozvíjať (Milecová, 2009).

 ISBN 978-80-225-4280-7

5. Využívanie jednotlivých foriem outsorcingu

Problematiku oblastí a foriem outsourcingu sme sledovali v internom prieskume. Prieskum sa realizoval v rámci interného zberu údajov v roku 2014-15. Čiastkovo sme sa zamerali na mapovanie oblastí foriem outsourcingu a mieru jeho využitia.

Do prieskumu sa zapojilo celkovo 127 spoločností. Z celkového počtu splnilo kritéria 86 spoločností, čo predstavuje 68%. Vzhľadom na mapovanú problematiku, hlavným kritériom zaradenia spoločnosti do prieskumu bolo využívanie outsourcingu v personálnej oblasti. Spoločnosti, ktoré vyhovovali spracovaniu údajov boli rôznej veľkosti (malé podniky 35%, stredné podniky 42%, veľké podniky 23%) a rôzneho zamerania (služby 29%, obchod 28%, farmácia 20%, informatika 17%, bankový sektor 6%).

Ukázalo sa, že slovenské podniky sú naklonené k využívaniu rôznych foriem outsourcingu. Vo všeobecnosti podniky využívajú všetky služby personálnych agentúr, v skutočnosti ale existujú diferencie v rozsahu využívania ponúkaných služieb. Tabuľka č. 1. „Využívanie oblastí personálneho outsourcingu“ ukazuje, že najviac outsourcovanou oblasťou je vzdelávanie zamestnancov, ktoré využívajú všetky dopytované spoločnosti bez ohľadu na veľkosť alebo zameranie podniku. Rozdielnosť je v pravidelnosti. Kým veľké spoločnosti využívajú externé formy vzdelávania pravidelne, malé a stredné podniky vzdelávajú zamestnancov podľa aktuálnej potreby a situácie. Vzdelávanie v malých a stredných podnikoch sa často týka povinného vzdelávania BOZP a špecializovaného odborného vzdelávania. Rozvojové vzdelávanie zručností sa realizuje sporadicky, podľa potreby. Veľké podniky majú v prevažnej miere svojich interných školiteľov pre vzdelávanie produktových školení a pre rozvojové vzdelávanie profesionálnych zručností využívajú externé spoločnosti.

Druhou najčastejšie outsourcovanou oblasťou je spolupráca pri vedení účtovnej a personálnej agendy. Tieto služby využívajú najmä malé spoločnosti, pre ktoré vzhľadom na počet zamestnancov nie je finančne výhodné interné zabezpečenie. Stredne veľké a najmä veľké spoločnosti si túto oblasť zabezpečujú samostatne, internou formou. Stredne veľké spoločnosti využívajú externé služby sporadicky, najmä v oblasti účtovného poradenstva.

Vyhľadávanie a výber zamestnancov využívajú skôr veľké spoločnosti a to najmä na posty vyššieho manažmentu alebo výber uchádzačov do užšieho výberu. Stredné podniky využívajú v tejto oblasti skôr čiastkové služby ako napr. určenie pracovného profilu uchádzačov. Ďalšie sledované oblasti, ako hodnotenie zamestnancov, nastavenie motivačného a odmeňovacieho systému a benefitov, podľa prieskumu veľmi úzko súvisia. Spoločnosti často uvádzali, že využívajú všetky tieto oblasti outsourcingu, a vnímali ich ako čiastkové kroky jedného procesu. Tieto služby využívajú jednoznačne veľké spoločnosti. Personálny lízing v sledovaných spoločnostiach nebol veľmi preferovaný. Túto formu využívali len veľké spoločnosti z bankového sektoru a sektoru služieb (Gažová Adamková, 2015)

Tabuľka 1

Využívanie oblastí personálneho outsourcingu

Oblasti personálneho outsourcingu	počet	%
Účtovná a personálna agenda	30	35
Vyhľadávanie a výber zamestnancov	23	27
Vzdelávanie zamestnancov	86	100
Hodnotenie zamestnancov	17	20
Nastavenie benefitov	15	17
Nastavenie odmeňovacieho systému	15	17
Nastavenie motivačného systému	13	15
Personálny lízing	5	6

 ISBN 978-80-225-4280-7

Outplacement	0	0

Zdroj: Vlastné prepočty

Ako bolo uvedené, všetky dopytované podniky využívajú služby personálneho outsourcingu. Rozdielnosť je v rozsahu spolupráce a celkovým počtom externých dodávateľov. Teda v akom pomere podniky uplatňujú jedného dodávateľa pre viac služieb - multiprocesný outsourcing v porovnaní s využívaním služieb viacerých dodávateľov podľa špecializácie - outsourcingom izolovaných procesov. Výsledky ukázali, že podniky vnímajú multiprocesný outsourcing v dvoch stupňoch – globálny a parciálny. Zo širšieho pohľadu ako tzv. globálny multiprocesný outsourcing, ktorý predstavuje zabezpečenie všetkých potrebných služieb jednou externou spoločnosťou, bez ohľadu na špecifikáciu. Externá spoločnosť zastrešuje servis a využíva okrem vlastných zdrojov aj ďalších dodávateľov. Takéto služby vnímajú respondenti časovo výhodnejšie, na druhej strane finančne náročnejšie. Z užšieho pohľadu ide o parciálny multiprocesný outsourcing, ktorý znamená, že externá dodávateľská agentúra zastrešuje viac procesov jednej špecializovanej oblasti, napr. len personálne služby.

Výsledky ďalej ukázali, že prvotný záujem podnikov smeruje k využívaniu globálneho multiprocesného outsourcingu, pretože táto forma sa zdá menej časovo a finančne náročná. Až 42 % opýtaných by uvítali externého dodávateľa, ktorý by postupne zastrešil a zabezpečil všetky potrebné outsourcované služby. Starali by sa o všetky rôznorodé outsourcované služby.

V skutočnosti ich využíva v obmedzenej forme necelé 4% opýtaných, najmä vo veľkých podnikoch. Jedným z obmedzení v skutočnosti je, že nie všetky dodávateľské spoločnosti ponúkajú potrebné služby komplexne. Napríklad, poskytovanie spolupráce v oblasti informačných služieb je vysoko špecifická a dodávatelia, ktorý sú špecializovaný na túto oblasť, nevenujú pozornosť službám v personálnej alebo marketingovej oblasti.

Výsledky ukazujú (tabuľka 2), že väčšina podnikov využíva parciálny multiprocesný outsourcing (45%) alebo outsourcing izolovaných procesov (51%). Respondenti uvádzajú, že viac dôverujú spoločnostiam, ktoré sa špecializujú výhradne na jednu oblasť podnikania. Predpokladajú, že poznajú svoju oblasť podnikania podrobne, majú lepší prehľad o konkurencii, rýchlo a flexibilne reagujú na zmeny v nových trhových podmienkach, majú adekvátne technológie, vlastníctvo potrebné pracovné nástroje a know how.

Očakávajú, že dodávateľská spoločnosť sa oboznámi podrobne s procesom a štruktúrou podniku a bude vedieť samostatne pracovať, sledovať trendy, krízové stavy a navrhovať riešenia.

Tabuľka 2

Formy využívaného outsourcingu

	celkovo		**z toho %**		
	počet	**%**	**veľké podniky**	**stredné podniky**	**malé podniky**
Globálny multiprocesný outsousrcing	3	4	4	0	0
Parciálny multiprocesný outsousrcing	39	45	13	25	7
Izolované procesy outsourcingu	44	51	7	16	28

Zdroj: Vlastné prepočty

Využívanie parciálneho multiprocesného outsourcingu sa v podnikoch formuje zvyčajne postupne. Výsledky ukazujú že približne 76 % opýtaných začínajú jednoduchou formou spolupráce, tzn. že vyžívajú jednu službu a následne sa portfólio outsourcovaných služieb

rozširuje. Vychádza sa z požiadaviek praxe alebo snahy zúženia kompetencií zadávateľa. Ako jednu z výhod označujú rýchlejšiu výmenu externej spoločnosti pokiaľ nespĺňa očakávania zadávateľa.

Celkovo sa z výsledkov prieskumu vyšpecifikovali 3 základné oblasti, ktoré si podniky zabezpečujú externou formou.

Najviac sa využívajú služby personálneho outsourcingu (100% z opýtaných), pozri tabuľku 1. Nasleduje outsourcing informačných technológií (85 % z opýtaných). V oblasti informačných technológií sú to napríklad informačné technológie na správu podnikovej siete, obnovu HW, údržbu webových stránok. Významnú oblasť predstavuje aj outsourcing marketingových služieb (35% z opýtaných), ktorý pracuje s public relations, tvorbou marketingových stratégií a podpora firmy v kontexte s externým a konkurenčným prostredím..

V praxi sa využíva outsorucing v ďalších rôznych oblastiach. Napríklad outsourcing stravovacích a upratovacích služieb, logistických služieb, prenájmu strojov a zariadení, tlmočníckych a prekladateľských služieb. Teoreticky sa dajú outsourcovať rôzne služby, ktoré ponúka trh. V dotazníku boli tieto oblasti označené len okrajovo, pretože ide o špecifické služby, ktoré sa dotýkajú len špecializovaných podnikov na danú oblasť podnikania.

Ak hovoríme o multiprocesnom outsourcingu personálnych služieb, ukázalo sa, že sa externý dodávatelia členia minimálne na dve kategórie. Jedna skupina poskytuje služby v oblasti tzv. mäkkých služieb (výber zamestnancov, rozvoj a vzdelávanie). Druhá skupina sa venuje oblasti personálnych informačných služieb (účtovná, personálna a mzdová agenda). Každá oblasť vyžaduje iný prístup a predpokladá disponovať ľuďmi s odlišnou pracovnou a osobnostnou spôsobilosťou. Komplexné služby oboch oblastí neposkytujú primárne všetky personálne dodávateľské agentúry. Požiadavky trhu ich ale stále viac nútia do komplexného zastrešenia obidvoch kategórií.

6. Záver

Outsourcing v oblasti ľudských zdrojov patrí dnes k najviac sa rozvíjajúcim oblastiam. Zaraďuje sa medzi jeden z hlavných strategických nástrojov riadenia organizácie, ktoré jej výrazným spôsobom pomáhajú zamerať sa na hlavný obor podnikania. Úspešní manažéri chápu, že ľudský kapitál má priamy vplyv na celkové výsledky a že cielené zameranie na ľudí prináša efekt.

Outsourcing má dopad na ľudské zdroje v podniku všeobecne, bez ohľadu na oblasť poskytovaných služieb, teda nie len v oblasti personálnych služieb. Každá forma dáva priestor pre vzdelávanie a sebarozvoj zamestnancov

Nastavenie zdravej personálnej politiky a optimálne zabezpečenie fungovania nastavených procesov majú reálny potenciál zvýšiť produktivitu a ziskovosť. Voľba správne využiť v organizácii outsourcing personálnych činností je jedným z možných krokov úspechu.

Použitá literatúra (References)

CIPD. *HR outsourcing and the HR functiou, Threat or opportunity?* Londýn: 2009. [online]www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/55AE4621-ACF8-D80 BDDD5EAAF20127BF/0/hr_outsourcing_function.pdf>. . [cit.2014-11-25].

Daňo, F. (2006). *Outsourcing ako metóda skvalitnenia podnikových procesov z dôrazom na marketingové činnosti.* Inauguračná prednáška, Bratislava 2006

Dědina, J., Malý, M.(2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 105s. ISBN*:* 80-86851-11-7.

Gažová Adamková, H. (2015). *Výhody a istoty personálneho outsourcingu.* In: Nachtmannova,O. a kol. Flexibilita pracovnej sily ako záruka istoty pre pracovníka a organizáciu v kontexte Lisabonskej stratégie 2020 a stratégie Európa 2020. Recenzovaný zborník vedeckých prác, Ekonóm 2015, ISBN 978-80-225-4111-4.

Gažová Adamková, H. (2010). In SZARKOVÁ, M. et al. Personálny marketing a personálny manažment: Vybrané problémy. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3049-1.

Gešo, M. Outsourcing podnikateľom vyhovuje. [online]. http://hnonline.sk/3c-22034305-k04100_detauk-outsourcing-podnikatelom%20vyhovuje+riadenie+20%C4%>. Prieskumu The Conference Board z r. 2004. [cit.2015-02-12].

Milecová. M. (2009). *Čo outsourcovať.* In: Zisk. Poradca podnikateľa, 2/2009. ISSN 1335-1508.

Nováčiková, L. (2007). *Firmy a lidé ve víru turbulence.* HRM: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Praha: Economia , 4/2007. ISSN 1801-4690.

Pelešová, A. (2007). *Identifikácia pracovnej sily-outsourcing.* Manažér, 12/2007. ISSN 1335-1729.

Strenitzerová, M. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov- áno či nie?, elektronický časopis katedry spojov. 2/2007, s. 49. http://ks.utc.sk/casopis/pdf/II2007/strenitzerova.pdf>. ISSN 1336-8281. [cit. 2009-02-19].

Competitiveness effect of sharing economy, World and Ukrainian realities

Tetiana Gorokhova
PhD, Senior Lecturer
SHEE «Pryazovskyi state technical university», Department of Production Economic
st. Universytets'ka 7,
Mariupol, 87500
Ukraine
University of Economics in Bratislava, Institute for Economics and Management
Dolnozemská cesta 1,
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: tanyagorokhova88@gmail.com

Abstract
In modern life, the consumption is an inseparable part of life. However, in recent years there were a lot of discussion about the negative consequences of the growth of consumption, due to limited resources, overpopulation of Earth, uneven distribution of natural wealth and climate change. Awareness of these issues has received a response in a number of developed countries in the form of occurrence of an alternative economy. The principles of the economy are built on the negation of the values of consumerism and non-permanent race for commodities. This type of economy, called sharing economy is the social and economic model, where people have access to the collective consumption. It is worth to be mentioned that there is no enough scientific works devoted to the issue and it is still not researched well. This explains the urgency of the chosen theme. The main aspects of birth of sharing economy, advantages major risks associated with the development of sharing economy were analyzed in the article. We considered and analyzed the main sharing economy international practices and generalized Ukrainian experience in the implementation of sharing economy projects.

JEL classification: M13, M31 F23.
Keywords: *sharing economy, collaborative consumption, startup.*

1. Introduction

In recent years, traditional business felt new and unexpected type of competition: self-organization of individuals with the help of online platforms. Services of Search for travel companions take away customers from transport companies, web-sites of a short-term housing rental - from hoteliers and users of freelance resources - from design bureau.

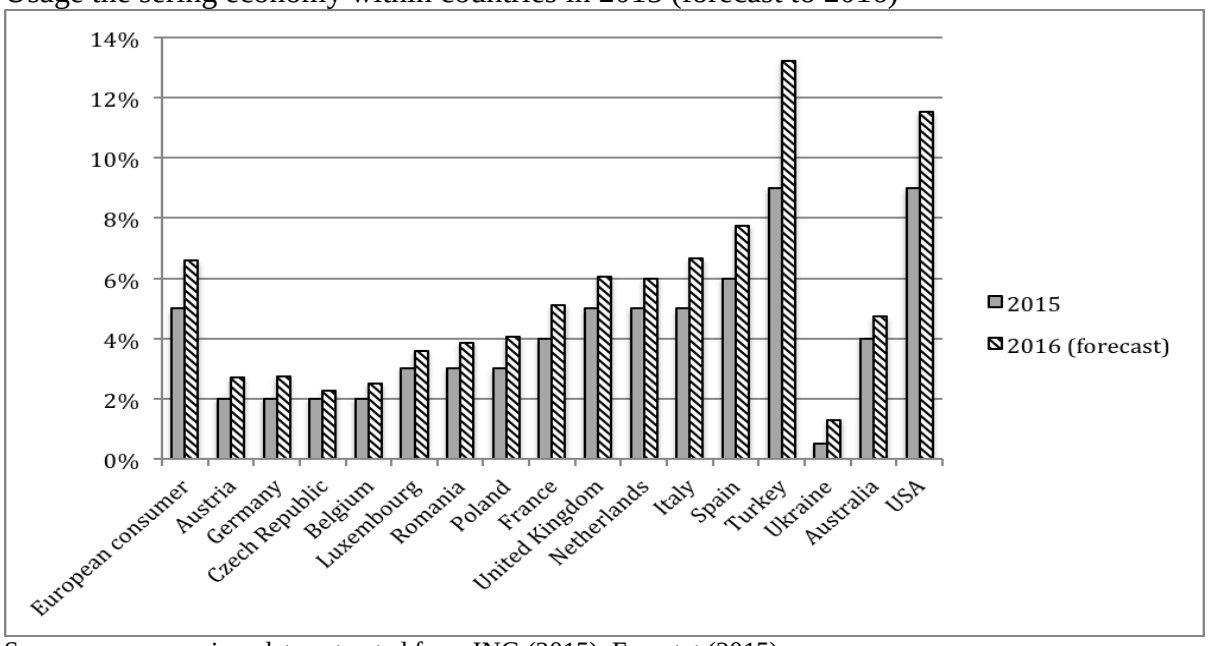
The name for this phenomenon has already been found: the schering economy. Sharing economy is an economy of resources free exchange and collective consumption.

During the global financial and economic crisis of the past five years, alternative perspectives on capitalism and consumerism have been voiced. Between the poles of "repairing" and improv- ing regulation of the existing "system" and radical alternatives to a capitalist market society, a third perspective has gained attention. The concept and practice of a "sharing economy" and "collaborative consumption" suggest making use of market intelligence to foster a more collaborative and sustainable society. Prominent examples are bike- and carsharing schemes as well as web-based peer-to-peer platforms covering a broad range of activities from renting rooms to sharing gadgets and swapping clothes (Heinrichs, 2013).

According to our analysis, ING International Survey (2015) and Eurostat (2015) data conducted in 2015, 9% of US respondents have participated in the sharing economy, using technology to connect with peers to transact goods and services. In European Union 5% of respondents have participated in the sharing economy. But we see the increase in regions (according the answers of the respondents). About a third of people in Europe think that their participation in the sharing economy will increase in the next 12 months (fig.1).

Figure1

Usage the sering economy within countries in 2015 (forecast to 2016)

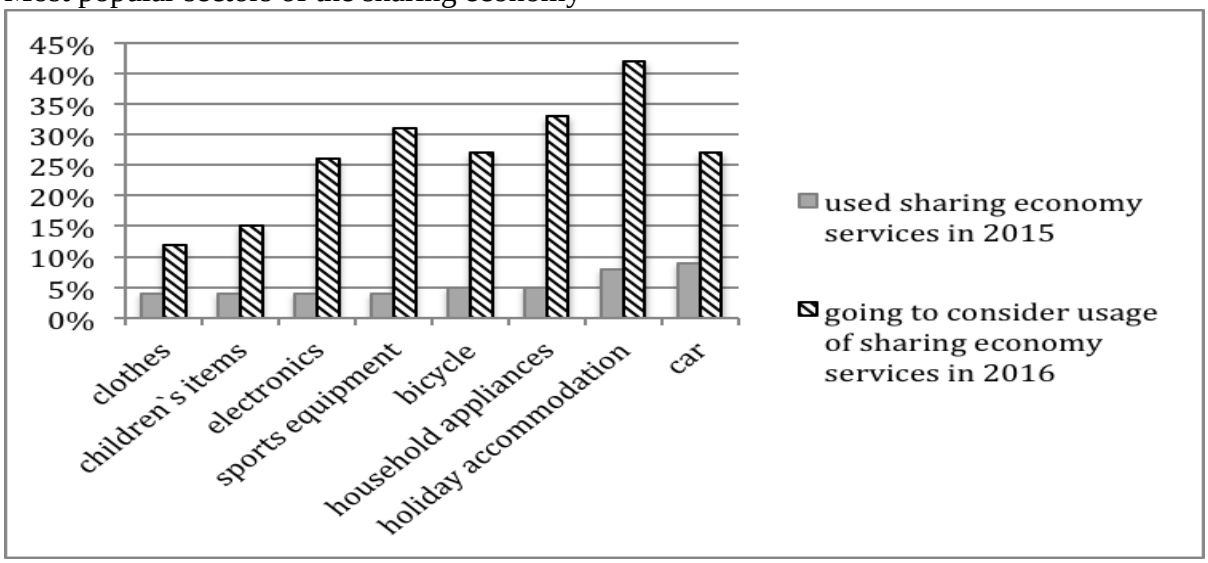


Sorce: own processing, data extracted from ING (2015), Eurostat (2015)
Note: sample size: 14,829

The collaborative economy describes a set of technologies and market forces that encompass very different kinds of behaviors and transactions. We can see in the picture 2 the most of popular sharing economy services in different country according the research of ING (2015).

Figure 2

Most popular sectors of the sharing economy



Sorce: ING (2015)
Note: sample size: 12,77

 ISBN 978-80-225-4280-7

As we can see, most respondents in different country borrowed a car over the last 12 months – but housing rent could become more popular in the near future. There is less acceptance of paying for borrowed clothes and electronics. The proportion for children's items (such as toys) is likely to be larger among parents.

So, collaborative consumption is a socio-economic model in which people are able to use the goods and services collectively. Exchange, lease and donation forms the basis of it (Collaborative Consumption, 2015). Collaborative consumption is a relatively new phenomenon. Schering economy originated in the 2000s in the field of IT. Initially the idea was to share the computer resources. Then automobiles, bicycles, clothing, apartments, etc. came to the fore. Young people are main consumers of cheap sharing services over the Internet. Using platform like "Kleiderkreisel" they exchange clothing, engage in "couchsurfing" or could just rent a drilling machine of their neighbors for a few hours. Many people justify it by the need to save limited resources and act ecologically. Entrepreneurs also discovered a new trend. For example, "carsharing" became extremely lucrative business model of automobile firms. Federal Union of CarSharing even considers that it is possible to speak about a new "culture of mobility" and the growing interest for motorists in Germany. By the beginning of 2015, In 150 German centers of «carsharing» (short-term rental) is already to about 1 million participants of this program. "Carsharing" services available in 490 cities and municipalities in Germany, which is 110 more than in 2014 year.

The rate of development of sharing economy in America and Europe are very high (Cheretsky, 2013). In 2011 the magazine "Time" included the phenomenon of sharing economy into the top ten ideas that would change the world (Time Magazine, 2011) In Ukraine, The sharing economy grows more slowly, and there are a few studies of new forms of consumption.

Thus, the main objective of this research is to describe a context of appearance and existence of forms of collaborative consumption in the world and in Ukraine.

It is worth mentioning that, sharing economy arose long time ago. Sharing things and services "an acquaintance" we have always existed. Today, due to the fact that the Internet and social networks provide communication between the most distant regions of the world, sharing economy includes both sales and exchange of basic household goods and services of short-term apartments rental and search for travel companions for trip around the city or long distances. In other words, for example, if you have clothes or things that you, for whatever reasons, do not use, you can exchange or sell it to another person for a modest fee. This is the simplest situation, which shows the usefulness of sharing economy to society. If we evaluate the real trend of sharing economy today it is gone far enough beyond the simple exchange of things. This model opens up the possibility of consumption in which the money is either not used or have secondary importance, and the reputation of participants comes to the fore in these operations (Botsman, 2012). Collaborative consumption is a key element of the economy of exchange.

The key publication so far on the sharing economy is the book "What's mine is yours" by Rachel Botsman and Roo Rogers (Botsman & Rogers, 2010). Their overarching conceptual framework differentiates be- tween three features of the sharing economy: 1) product services tems (PSS); 2) redistribution markets; 3) collaborative lifestyle. Alongside product service systems, such as "carsharing" or leasing machinery tools and redistribution markets - from second-hand shops to Ebay, they elaborate the idea of collaborative consumption as a new form of peer-to-peer sharing. The concept involves individuals exchanging, redistributing, renting, sharing, and donating information, goods, and talent, either organizing themselves or via commercial organization by social media platforms. According to the authors, this collaborative lifestyle will disrupt mainstream economies and consumerism, improve social

cohesion, and contribute to the minimization of resource use. Despite the euphoric tone with which these processes are described, and the focus on collaborative peer-to-peer consumption, the book is helpful in suggesting what potential form a sharing economy might take (Botsman & Rogers, 2010).

Thus, the author believes that technology can create a trust between people (initially relationships are built with help of interpersonal interaction but not transaction). Trust is built on reputation, that is the measurement of how much the community trust you: we leave traces on the reputation or social capital of individuals by revocations, likes, comments.

The Pricewaterhouse Coopers (2015) has formulated the concept of "sharing economy" as "an emerging ecosystem that monetize underused assets or allows to refrain from buying these assets in favor of loans, leases or service in exchange for access to the assets or money."

Airbnb (housing rental around the world), Uber (taxi drivers search service), SnapGoods (items and technology rental service) and Spotify (music sharing) works on these principles. Many consumers, especially young people, consider the right of ownership as a quite expensive burden.

2. Formation and development of sharing economy in the world

New business models provide consumers with cost-effective, convenient options that inspire confidence and generate a sense of community.

History of American startup Airbnb that turned over a world tourism industry began in 2007 when its founders decided to try rent out a room for visitors of design industry conference for in Los Angeles. All hotels were filled that is why the room in where three companions placed inflatable mattress had great success.

The first transaction inspired young people to create a website where everybody could rent out their apartment or house. Subsequently, this startup has become one of the best "graduates" of famous business incubator Y Combinator. A number of venture funds including Sequoia Capital invested in it. In 2015, More than 16 million travelers used Airbnb service. Airbnb Commission is 3% of the lessor and 6-12% of the lessee (depending on the duration and cost of the lease).

Thus Airbnb has become a real catalyst of sharing economy and gave a start to the huge numbers of startups of joint consumption worldwide.

About a hundred of companies offering a small charge to those who are willing to share their things with others, appeared in the United States over past four years. "Sharing economy - is not just a couple of notable cases. I think that this is a serious trend, - Joe Kraus admitted, general partner of the investment fund Google Ventures that maintain the site of private cars rental and RelayRides SideCar. Company intermediaries grow because they help you to find the right thing as quickly as if it belonged to you» (Heinrichs et al., 2013).

Now everyone can both consume and earn as a supplier. Venture capitalist Sherwin Pishavar from company Menlo Ventures, who invested in Getaround, TaskRabbit, Uber and other similar startups, said, “I'm sure that these services dramatically change the economy of city. It's much more than just a kind of model of usage, - he explained. - Sharing Movement is also as important event as the appearance of the browser" (Heinrichs et al., 2013).

Now we consider the world's most popular sites, working in the field of sharing economy (table1).

 ISBN 978-80-225-4280-7

Table 1
Top popular severcies of sharing economy in the world

The name of the project	Area of business and history of success
Airbnb	Service of short-term housing rental This startup received the first serious investments (112 mln dollars from Andreessen Horowitz, DST Global и General Catalyst) and international recognition (in 2012 it was booked through the site about 12-15 million nights in more than 33,000 cities in 192 countries). Now Airbnb is fighting for the legalization of their activities in New York, San Francisco.
Rover.com, DogVacay	The alternative to hotels for dogs. (Airbnb for pets) The service Rover.com recently raised 7 million dollars investments.
Lyft	This is a privately held American transportation network company (TNC) based in San Francisco. The company's mobile-phone application facilitates peer-to-peer ridesharing by connecting passengers who need a ride with drivers who have a car. As a bonus - insurance coverage of 1 million dollars to any incident when a passenger is in the car. Lyft operates in about 65 US cities, including San Francisco, Los Angeles, and New York City, with plans to expand domestically and internationally. This startup received 333 mln. Dollars investments for two years (2013-2014).
BlaBlaCar	BlaBlaCar connects drivers and passengers willing to travel together between cities and share the cost of the journey. BlaBlaCar has more than 20 million members across 20 countries. As of April 2015, the company had raised USD$100 million from blue-chip venture-capital firms including ISAI, Index and Accel, plus earlier rounds of €1.2 million from ISAI and €600,000 from founders, friends, and family.
RelayRides and Getaround. A similar option for cyclists is Liquid	These are online car sharing or peer-to-peer carsharing services that allows drivers to rent cars from private car owners, and owners to rent out their cars for payment (unlike Zipcar). Owners set their rental prices and earn a 60% commission from their rental revenue. For instance, Getaround has received $19 million USD in seed funding from 2011 till 2015. The companies currently operate rentals in the San Francisco Bay Area, San Diego, Austin, Portland, Chicago, Washington and so on.
ParkatmyHouse and Parking Panda	The online parking services that allow drivers to find and reserve parking in advance. In addition to providing drivers with mobile and web applications to find parking, they also help parking garage owners manage their inventory. According to the creators ParkatmyHouse, active users earn more than a thousand dollars a year. Car owners can save on the cost of the good parking - according Parking Panda, up to 70%.
Postmates	This is a logistics company, which allows you to transfer in the city parcels quickly without resorting to the services of courier services. Users of the service, who has free time, can transfer your parcels for a small fee.
Zilok, Rentoid, SnapGoods	Web services allow every user to rent the necessary thing to him. Customers can evaluate the product before purchasing, taking it rented for a few days. They also have the ability to use the product, which is necessary for them for one day. In addition, owners of different things (necessary and unnecessary) can earn money by renting out their things.
TaskRabbit, YouDo, GF	The online and mobile marketplaces that allow users to outsource small jobs and tasks to others in their neighborhood. Users name the task they need done and the price they are willing to pay, and a network of pre-approved contractors bid to complete the job.

Sorce: own processing data extracted from ING (2015), PWC (2015), Time (2011), VC(2015), Forbes(2015)

According to the Vision Critical (2015) survey, it is considered that by 2017, eight of ten Americans will be involved in co-consumption economy. Six of ten people will use these services next year. If crowds of users already use these services, how will ordinary companies be able to accept them? Will they follow the example of the supermarket Whole Food Market (everyone can order some goods through the mobile app and pick them up at any store or get home delivery); whether they will cooperate as McDonald's, Starbucks and Walgreens, with service delivery Postmates; whether they will join the new economy, as Mitchells, Hallmark and Hershey's did, taking part in exhibitions of designers and makers Brit + Co. It's show time. However, the traditional economy companies need to understand that 82% of sharing transactions motivated by the low price. Brands can take advantage of this opportunity to keep or to entice customers of such services.

According to Forbes (2015) estimates, the turnover of sharing economy in 2015 year exceeded 3.5 billion dollars. That is 25% more than the year before. Such increament does not allow to say that is is just a side perk but the economic trend especially when there is a market stagnation of wages in the United States. Development of technologies speed up movement in this direction. Electronic auction Ebay introduced a rating system that helps to assess the reliability of the counterparty. From your Facebook profile, you can watch it. Applications for smartphones are helping to make a transaction, look for the best deals around and pay.

The concept of sharing helped to create a new market of resources, which have never been presented as a current economic asset

2.1 The development of sharing economy service in Ukraine

In Ukraine, the sharing economy came partly due to the economic crisis. According to the press service of the OLX company, since November 2014 to April 2015, the number of searches for the keyword "rent" has increased by 60% on average. What are the Ukrainian projects that comply with the concept of sharing economy?

1. Co-working space (shared use of office). Creative space "Chasopis" appeared one of the first in 2013 in Kiev. The most active visitors are businessmen, people 25-35 years old, people who make their projects or wish to become entrepreneurs. Workspace can be rent for an hour, but can be booked for a month. In addition to the workstation with internet access, guests can use the meeting room, to hold Skype conference, to print the document and have a coffee. Besides the the "Chasopis" there is a dozen of similar projects in Kiev, for instance, anticafe "Time wagon", "Dial Color" coworking center "Holosiivskyi», Startup Ukraine, Freud House, coworking in Taras Shevchenko National University of Kyiv and National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”.

2. *Rent a Brand, OhMylook* — exchange services and rental of branded dresses. The need for these services is to solve the typical problems of girls: nothing to wear to the event and there is nowhere to store. Clients of the services are girls between 23 and 40 years who are working to provide themselves and realize that they could hardly put on festive clothes many times. During the first year of existence, the service increased by 3 times and continues to grow. For istance, division of company OhMylook is located in Kiev and Odessa, the owner talks to sell the franchise to other countries.

3. *Baby Service* - rental service for baby goods. Children grow up very quickly, so buying of all the tools that may be needed, and may not be used for development of the child is impossible. That is why children's clothes rental service has become popular quickly enough by itself. Today Baby Service is represented in 22 cities of Ukraine.

4. *Bag2Rent* - service lease bags and suitcases. This business idea is to give to the rental suitcases for a fee.

5. *GiveMeALift* is a geolocation service for those who want to get somewhere, and those who want to lift someone. Using it, passengers will be able to find a car quickly that will drive up to the destination, appropriate passenger for drivers. GiveMeALift application will compare all passengers and drivers, and notify both about suitable routes. The driver has to confirm intentions to pick a passenger and ride to a destination. To use the service, each user logs into it with the help of Facebook or Google+ accounts. So you always know, who is your driver or fellow traveler. Service is under construction, but trial version acts in Kiev.

6. *Veliki.ua* – service of bicycle rental**.** The motives of creation were the dissatisfaction with the high cost of service and rental bicycles. This service was created in 2009. In May 2011, a bicycle rental totaled three points in Kiev, now it works in ten cities of Ukraine. It noted strong growth of demand for the service over the past three years. If we compare 2014 to 2013, demand for services increased by 35%.

It also becomes known that Uber is going to enter Ukrainian market. (mobile application used for search and calling a taxi or the payment to private drivers). But it is still under development in Ukraine.

3. Sharing economy as concept of new values in consumption

New players that appear in different segments of the market, of course, make nervous representatives of the traditional business. Today, freelancers compete successfully with design studios, legal bureau, software companies, and at the same time invade the zone, which traditionally belonged to recruitment agencies. Specialized companies, that have been monopolies in their segments, suddenly face the emergence of new aggressive players whose total turnover in the market every year adds from 100 to 500%. At the same time representatives of the new economy are not forced to remain within sharing: it all depends on the situation. As well as P2P-sites may strive to get a banking license and become a bank, traditional banks may use sharing technology agreement in search of new profits. Anyway, Sharing companies have a great advantage in comparison with traditional, because they can quickly overtake competitors. The essence of one of the main concepts of the Japanese School of Economics is to defeat the enemy where there is no him. Sharing economy is of cource connected with a number of risks, because one of the main factors of it is human.

The prospect of sharing economy is not in doubt. That is why today, a sufficient number of companies seeking to develop in this direction. According to research by ING (2015) conducted among 30,000 Internet users in 60 countries, showed that about 68% of the respondents are willing to share their personal assets to others for financial gain. Trend "share economy" is reflected in the world of corporate business of large companies. For example, in May 2015 year, Google said it has spent the last 12 months of about 2 million dollars on service Airbnb.

The idea of "sharing agreement" forces us to reassess values of the "consumer society." Rational usage of things, instead of mindless ownership is particularly relevant in the context of caring of the environment and the need for careful treatment to limited resources.

Thus, after analysis, we can identify the main drivers of growth of the sharing economy:

1. The growing influence of information technology on communication of individuals, organizations and as a whole. Personal data of most of users is opened, and mobile technologies become more accessible than before.

2. Population growth, the increase of urban population density leads to the need of sharing resources and services.

3. The increase in income inequality (the gap between incomes of rich and the poor)

4. Global financial, environmental and social crisis (falling incomes, unemployment and insecurity) leads to more definitively control cost.

5. Natural disasters (the earthquake in Japan, the tsunami, the Chilean earthquake, hurricanes, droughts, etc.).

6. Social disturbance in the world, which affects changes in the economic and social environment.

7. The rapid increase in volatility of the value of natural resources. Humanity is increasingly starts turning to alternative energy sources.

8. Stable growth of sharing economy over the past few years. The Economist (2013) estimates the global market of sharing economy on the Internet at 26 billion dollars. The sharing economy is increasingly influences a number of "traditional" sectors. Also “classical” companies have a grate interest for sharing economy mondels and implement its elements in their own business model.

Economists have not yet decided how to evaluate the sharing economy. They are faced the question: Is the result of sharing economy new value or a simple replacement existing business. A short-term negative effect on the economy as a result of a person’s rejection to buy a new thing is always possible. Nevertheless, in the long term, the economy wins. In 2012, Airbnb commissioned a study of the impact of their business in San Francisco and discovered a "stunning effect ". As Airbnb proposals are cheaper than hotels, visitors lived in rented accommodation longer and, therefore, left on average, 1,100 dollars more money in the city, while the tourists staying at the hotel spend 840 dollars. And 14% of respondents said they would not come to San Francisco, if not Airbnb (Collaborative Consumption & PWS, 2015)

Some critics do not consider these services seriously, regarding their business casual trend that emerged in difficult economic times. Also security, discrimination, customer service and quality goods are disadvantages of sharing economy. Problems in taxation and interaction with the authorities remain unsolved.

Sharing economy companies are also interested in their reputation and trying to solve all these problems introducing compulsory insurance for drivers and collecting hotel taxes. Thus, it is not necessary to bun sharing economy business but to create clear rules of the new popular business.

4. Conclusion

It should be noted in the age of sharing, companies need to better anticipate and resolve customer issues, boost their brand affinity and drive customer loyalty. Achieving all of these requires customer intelligence that’s rooted in ongoing engagement with the increasingly empowered customer. When customers are in charge and can easily avoid traditional methods of buying, you need to be in tune with the why of their behaviors and be nimble enough to make the necessary changes to your business.

Companies working in sharing economy will be developing for some time. For the market of post-Soviet countries (including Ukraine) this area is still new. To overcome certain "barrier" of perception of customers the potential audience should be prepared to a new service through the active promotion. This policy should include economic incentives to stimulate sharing economy start-ups, planning approaches with regard to shared (public) spaces or coordination and information measures to stimulate innovation and adoption of sharing models between different societal groups from business, through entrepreneurship to administrative bodies.

References

Botsman R. (2012) The currency of the new economy is trust. *Ted Global*, http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=eg, [accessed 21.12.2015].

Botsman R. – Rogers R. (2010) *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption.* N.Y.: HarperColllins Publishers, 2010. ISBN: 0007395914

Cheretsky V. (2013) The crisis in Spain has caused the "boom" of collaborative consumption. *Deutsche Welle*, http://www.dw.de, [accessed 05.01.2016].

Collaborative Consumption (2015) *Sharing Reinvented through Technology*, http://www.collaborativeconsumption.com/about, [accessed 27.12.2015].

Evrostat (2015) *Enterprises sharing electronically information on sales or on purchases with the software used for any internal function*, http://ec.europa.eu/eurostat, [accessed 04.01.2016].

Fellander A. – Ingram C. – Teigland R. (2015) *The Sharing Economy Embracing Change With Caution.* Stockholm: Entreprenörskapsforum, 2015. ISBN: 978 -91- 89301-75 -7

Forbes (2015) Airbnb, Snapgoods and 12 More Pioneers Of The 'Share Economy'. http://www.forbes.com/pictures/fljh45flh/airbnb-snapgoods-and-12-more-pioneers-of-the-share-economy, [accessed 04.01.2016].

Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: A potential new pathway to sustainability. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society.* Vol. 22 , Issue 4, pp. 228-231. ISSN 0940-5550.

ING (2015) *Mobile Banking, New Technologies and Financial Behaviour*, http://www.ezonomics.com/ing_international_survey/about, [accessed 04.01.2016].

Pricewaterhouse Coopers (PWS) (2015) *The sharing economy*, http://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2015/colliding-megatrends/the-sharing-economy.html, [accessed 28.12.2015].

The Economist (2013) *The rise of the sharing economy*, http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy [accessed 28.12.2015].

Time Magazine (2011) *10 Ideas that Will Change the World*, http://content.time.com/time/specials/packages/0,28757,2059521,00.html, [accessed 27.12.2015].

Vision Critical (2015) *How to compete with the next Uber: New rules for the collaborative, on-demand, sharing economy*, https://www.visioncritical.com/new-rules-in-sharing-economy, [accessed 03.01.2016].

Ľudsky kapitál ako kľúčový prvok úspechu a neúspechu rozvoja intelektuálnej zložky podniku
Human capital as a key element of success and failure to develop intellectual component in enterprise

Ing. Klaudia Gubová, PhD.,
Ing. Lenka Kalusová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky,
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: klaudia.gubova@euba.sk
lenka.kalusova@euba.sk

Abstract
The policies are attributable to the objectives and main tasks of managing intellectual capital. We found that companies are aware of the importance of its intellectual capital and its importance to society. Enterprises organize shows, where the candidates are introduced to the enterprise environment and culture, aiming to reach potential employees. It is one of the ways of obtaining intellectual capital. Recruited staffs undergo various trainings, ensuring the management of intellectual capital. The management strives to improve the way coaching staff and invent new, more efficient methods. The goal was to analyse the use of intellectual capital in a particular enterprise and KLM, a.s. and the subsequent comparison of results obtained from the survey of realized within manufacturing enterprises in Slovakia. The intention is to identify companies' access to the development of intellectual capital and the extent to which specified intangible asset part of business processes.

JEL classification: O34
Keywords: *intelectual capital, intangible assets, education*

1 Úvod

Ľudský kapitál, musí byť v súlade so stratégiou organizácie, ktorej cieľom je získať hodnotu od svojich zamestnancov a riadenie ich kompetencií. Procesy, ktoré prebiehajú na úrovni ľudských zdrojov v podniku určujú cielený súbor strategických pracovných skupín, ktoré umožňujú identifikovať kritické miesta vnútorných procesov, ktoré majú byť vykonané na výnimočnej úrovni. Manažéri ľudských zdrojov vyvíjajú kompetenčné profily pre strategické práce skupín a aplikujú štandardné postupy hodnotenia na meranie ľudského kapitálu a strategické medzery ich kompetencii. Medzery napomáhajú nastaviť program pre rozvoj ľudského kapitálu, ktorý zvyšuje úroveň strategického ľudského kapitálu a pripravenosť organizácie na potenciálne zmeny. Niektoré z týchto pracovných skupín prinášajú spoločnostiam úplne nové medzery, ktoré boli identifikované, zatiaľ čo spoločnosti môže vyvinúť proces permanentného učenia sa zamestnancov, čo môže byť perspektívou pre tvorbu strategickej mapy. Stratégia zameraná na zákazníka, na celkovú pracovnú silu, objasňuje nové hodnoty potrebné pre stratégiu plánovania zvyšovania efektívnosti využitia intelektuálneho kapitálu podniku, a integruje nové hodnoty do riadenia výkonnosti použitého postupu v rámci celej organizácie. Organizácie by sa mali pokúsiť vybudovať svoje programy

pre rozvoj ľudského kapitálu, pomocou strategických úloh pre riadenie strategických programov, rozvoj ľudského kapitálu.

1.1 Teoretické vymedzenie problematiky intelektuálneho kapitálu

Podniky pri stanovení strategických cieľov sa zaoberajú a definujú tri objekty, ktoré je potrebné pre úspešnosť podniku merať a sledovať. Sú to ľudský kapitál, informačný kapitál a organizačný kapitál. Uvedené komponenty musia byť v súlade s internými procesmi, ktoré sú integrované v rámci každého objektu. Nehmotné aktíva by mali vytvárať synergiu a nezávislosť medzi hmotnými a nehmotnými aktívami a musia byť v súlade so stratégiou tvorby hodnoty podniku. Dlhodobý nehmotný majetok obsahuje hodnoty len v rámci stratégie, v závislosti čo sa od nich očakáva, ako môžu pomôcť organizácii dosiahnuť strategické ciele. Napríklad organizácia chce investovať do vzdelávania zamestnancov. Predpokladá, že má dve možnosti - vzdelávací program ohľadne celkového riadenie kvality TQM alebo program na riadenie vzťahov so zákazníkmi CRM. Ktorý program prinesie najväčšiu hodnotu? Odpoveď na otázku závisí od organizačnej stratégie podniku. Podniky nasledujúce trend nízkych celkových nákladov ako napr. Dell a McDonald, potrebujú priebežné zdokonaľovanie operatívnych procesov, s čím by mohli dosiahnuť vyššiu hodnotu z TQM trainingu. Po druhé podniky smerujúce celkovému riešeniu stratégie z hľadiska zákazníka môžu ťažiť z benefitov CRM trainingov. Z horeuvedených skutočností môžeme skonštatovať, že vzdelávanie zamestnancov a investovanie podniku do ľudského kapitálu t.j. intelektuálneho kapitálu je jedným z hlavných strategických cieľov podniku. (Kaplan, 2004)

Jedným zo základných cieľov modernej spoločnosti je vzdelanosť ľudí, ktorá je podmienená súčasným turbulentným, neustále sa rozvíjajúcim prostredím. Moderné podniky vyžadujú neustále zdokonaľovanie, prehlbovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Ako vo svojom článku uvádza Badura, P.: „Vzdelávanie a tréning manažérov a zamestnancov predstavujú na počiatku 21. storočia jeden z najdôležitejších faktorov zvyšovania produktivity a konkurencieschopnosti firiem, svojim významom porovnateľný s vplyvom technologických zmien a inovácií. Uskutočnené výskumy dokazujú, že investície do rozvoja ľudských zdrojov majú pozitívny vzťah k dlhodobému rastu ich ziskov.“ (Badura, 2002) Vzdelávanie musí byť preto permanentná činnosť, pri ktorej je potrebné si osvojovať a zohľadňovať aktuálne informácie, ktoré sú vyvolané zmenami vo svete a v okolí. V súčasnosti je vzdelanie úzko prepojené s konkurencieschopnosťou spoločností a rozvojom učiacich sa organizácií i znalostného manažmentu. Pre dané oblasti sú charakteristické vedomosti, vysoká úroveň talentu, zručností, schopností a motivácie. Podniky uprednostňujú schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov. V rámci spoločností prebiehajú aktivity, ktoré sú zamerané na nepretržitý, sústavný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov. (Heller, 2005)

„Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku, tým že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými (Kachaňáková a kol., 2006)“.

Vývoj politiky intelektuálneho kapitálu začína, keď organizácia pochopí jeho podstatu, cieľ a hlavné úlohy. Je to dlhý proces, vyžadujúci enormné úsilie vrcholového manažmentu a vedúcich pracovníkov. Odborníci odporúčajú zostaviť skupinu ľudí, ktorá bude analyzovať možné zisky alebo straty intelektuálneho kapitálu a podávať pravidelné správy o súčasných trendoch. Dôležité je aj sledovať spätnú väzbu vyplývajúcu z politickej stratégie a v prípade nutnosti včas zakročiť. Ak nebudeme intelektuálny kapitál usmerňovať a starať sa oň, nebudeme ho môcť naplno využiť. Politika je potrebná v každom sektore. Vytvárajú sa tu pravidlá, normy a obmedzenie, ktoré regulujú jednotlivé činnosti. Bez politiky a riadenia nemôžeme viesť podnik ani zamestnancov. (Gál, 2004)

K politike môžeme zaradiť ciele a hlavné úlohy intelektuálneho kapitálu. Dôležité je zabezpečiť to, aby boli ciele podniku dosiahnuté. Napríklad rozširovať a upevňovať svoje postavenie na trhu, maximalizáciu zisku, zvyšovanie konkurencieschopnosti, a mnohé ďalšie využívajúce intelektuálny kapitál. Uistiť sa, že zdroje intelektuálneho kapitálu sú na mieste, kde sú naozaj potrebné je samozrejme tiež veľmi dôležité – ide o identifikáciu znalostí u zamestnancov a jej správnu alokáciu. Ak firma zamestnáva ľudí s týmto druhom kapitálu, no nevie ich využiť, stráca veľkú príležitosť na rozvoj. Najväčšie možnosti rastu produktivity sú skryté v samotnej práci s vedomosťami (Drucker, 1974)". Mali by sme zabezpečiť aj to, aby každý zamestnanec vedel, aké je jeho poslanie pri dosahovaní cieľov – pracovníci musia byť stotožnení s cieľom firmy, musia vedieť kam firma smeruje, aby vedeli zo seba vydať maximum. Dôležité je aj to, aby sme ich zapájali do procesu rozhodovania a zlepšovacích procesov. Patria sem napríklad tabule alebo schránky, kde zamestnanci vhadzujú svoje nápady. (Brooking, 1988)

Intelektuálny kapitál zahŕňa filozofiu a kultúru podnikov. Manažérska filozofia je spôsob, akým vrcholové vedenie vníma svoju organizáciu a zamestnancov a má výrazný vplyv na jej rozvoj a kultúru. Filozofia sa postupom času mení a je ovplyvňovaná motiváciou jednotlivých pracovníkov, a tiež tým, ako sú zamestnanci usmerňovaní a riadení. Niektoré sú založené na tradíciách a reflektujú filozofiu kľúčových osobností alebo majiteľa, ako napr. Hewlett Packard.

S riadením intelektuálneho kapitálu úzko súvisí aj jeho meranie. V posledných rokoch bolo objavených mnoho metód ako merať tento druh kapitálu, no je dosť ťažké vybrať si tú správnu pre náš podnik. (Harkleroad, 1998)

Manažment znalostí je vytváranie takej firemnej kultúry a technológie, ktorá bude tých čo vedia motivovať k zdieľaniu svojich vedomostí. Hlavný význam tohto konceptu pramení z toho, aby sa znalosti od tých, ktorí ich majú, dostali tam, kde sú práve potrebné.

Knowledge management sa orientuje na dva prístupy (Collison, 2006) :

- zameranie sa na zachytenie znalostí, aby ich bolo možné vyhľadať v prípade potreby
- zameranie sa na procesy a technológie, ktorých cieľom je vytvoriť spojenie medzi ľuďmi, komunitami, sieťami.

Väčšina veľkých korporácií kladie na ochranu svojho obchodného tajomstva, svojich patentov a intelektuálneho kapitálu vysoký dôraz. Zabezpečenie intelektuálneho kapitálu má v súčasnom svete moderných technológií čoraz väčší význam. Je to spôsobené tým, že tento druh kapitálu sa čoraz väčšmi podieľa na tvorbe hodnoty firmy a tiež zvyšuje jej konkurencieschopnosť. Zahŕňa ochranu infraštruktúry, intelektuálnych, trhových a ľudských aktív. Každý z týchto typov si vyžaduje odlišný spôsob ochrany, a preto firmy najčastejšie využívajú špecialistov namiesto obyčajných zamestnancov alebo manažérov. (Nonaka, 1995)

Ochranu trhových aktív zabezpečujú práva duševného vlastníctva a mechanizmy na ich podporu ako napríklad autorské práva alebo zviditeľňovanie mena korporácií. Intelektuálne aktíva sú zase chránené registráciou patentu, obchodnými známkami, právami k priemyselným zdrojom a v niektorých krajinách autorskými právami. Obchodné tajomstvá sú chránené dohodou o dôvernosti. Ľudské aktíva sú chránené príležitosťou kariérneho postupu alebo peňažným odmeňovaním, čo vyvoláva v zamestnancoch pocit spokojnosti so svojou prácou. Uvedomujú si, že aj oni sú významnou súčasťou spoločnosti a pomáhajú jej rozvoju. Časť infraštruktúry je chránená manažmentom, ktorý diktuje filozofiu a navrhuje kroky, ktoré potom udávajú kultúru firmy. Ostatné časti sú zabezpečované opatreniami, ktoré sú v súlade s ochranou systémov informačných technológií. Najlepším spôsobom ako ochrániť intelektuálny kapitál je ochranná známka, ktorá zabraňuje ostatným firmám používať

ho. Samozrejme, že to nie je stopercentná ochrana. Vždy sa nájdu ľudia, ktorí dokážu aj takéto opatrenia obísť a ukradnúť tak cudzie nápady. (Pattakos, 1998)

V súčasnosti čoraz viac spoločností môžeme zaradiť k učiacim sa organizáciám. Využívanie systémového prístupu pri riešení problémov, prijímanie návrhov svojich zamestnancov alebo organizovanie vzdelávacích kurzov a školení sú toho dôkazom. Podnik motivuje jednotlivých zamestnancov prostredníctvom peňažných bonusov a osobného rozvoja, využíva ich znalosti k dosiahnutiu vyššej efektivity, čo je ďalším znakom učiacej sa organizácie.

2 Metodika realizovaného výskumu

Metodika a metódy skúmania boli definované na základe nadväznosti na stanovenie hlavného cieľa prieskumu. Pri skúmaní získaných podkladových materiálov boli použité najmä metódy analýzy, metódy syntézy, komparácie, pozorovania, indukcie a dedukcie. Pri spracovaní výskumu sme použili aj špeciálne metódy, a to metódu riadeného rozhovoru.

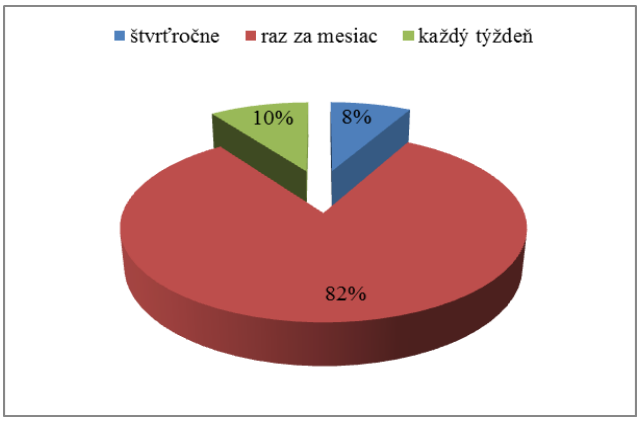
Z oslovených 80tich výrobných spoločností sa na prieskume podieľalo 31 spoločností. Zisťovanie o nehmotných aktívach bolo vykonané v 31 skúmaných podnikoch, čo predstavuje 38,75 % návratnosť dotazníkov. Prieskum prebehol na základe kombinácie náhodného výberu spoločností a cieleného výberu zo zoznamu zostaveného týždenníkom TREND v prílohe Top priemysel.

Cieľom výskumu bolo analyzovať využívanie intelektuálneho kapitálu v konkrétnom podniku KLM a. s. a následná komparácia výsledkov získaných zo zrealizovaného prieskumu v rámci výrobných podnikov na Slovensku. Zámerom je zistiť prístup spoločností k rozvoju intelektuálneho kapitálu a do akej miery je uvedené nehmotné aktívum súčasťou podnikových procesov.

3. Výsledky výskumu realizovaného v rámci podniku

Prieskum bol realizovaný dotazníkovou metódou, anonymnou formou. Na prieskume sa podieľali zamestnanci podniku KLM, a.s.. Otázky boli smerované na rozvoj intelektuálnej úrovne zamestnancov pomocou vzdelávacích kurzov a školení, na ktorých sa zamestnanci zúčastnili počas ich pôsobenia v podniku. Zaujímalo nás, ako často sú zamestnanci školení v podniku, akou formou prebiehajú školenia, v akej miere sú zamestnanci odmeňovaní za kooperáciu a zapájanie sa do zlepšovacích návrhov.

Obrázok 1
Periodicita vzdelávacích kurzov

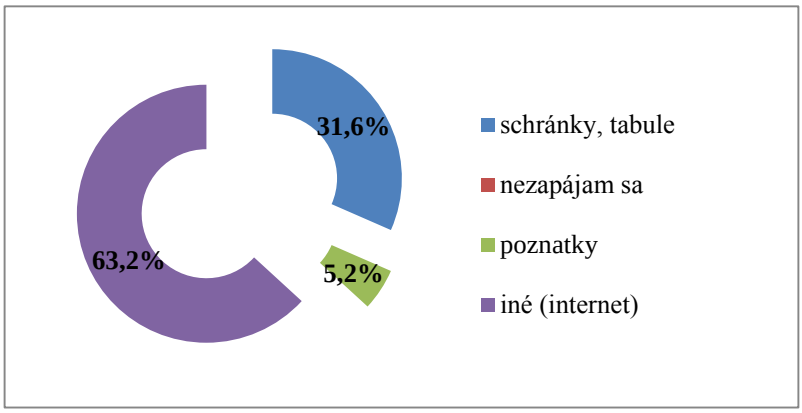


Ako môžeme vidieť na obrázku 1 až 81,4% resp. 31 opýtaných sa vzdeláva raz mesačne. Pracovníci vo výrobe sa nemusia vzdelávať často keďže výroba alebo teda spôsob výroby sa

nemení každý týždeň. Jedno školenie za mesiac je podľa nášho názoru ideálne. Každý týždeň sa školení zúčastňuje 9,7% pracovníkov. Predpokladáme, že títo zamestnanci pracujú na časti prevádzky s vyššou náročnosťou alebo častejšími zmenami vo výrobe. Možnosť štvrťročne označilo 7,9% t. j. 3 respondenti.

Môžeme skonštatovať, že pre podnik by bolo lepšie ak by takéto školenie bolo rozdelené napr. na 3 školenia v kratších časových intervaloch. Pracovníci by si takto mohli lepšie a kvalitnejšie osvojiť nové techniky alebo poznatky, čím by sa zvýšila produktivita práce a efektívnosť výroby. Tiež by takto mali viacej času na odskúšanie, zácvik i na adaptáciu do nových procesov a postupov.

Obrázok 2
Spôsoby zlepšovania podnikových procesov

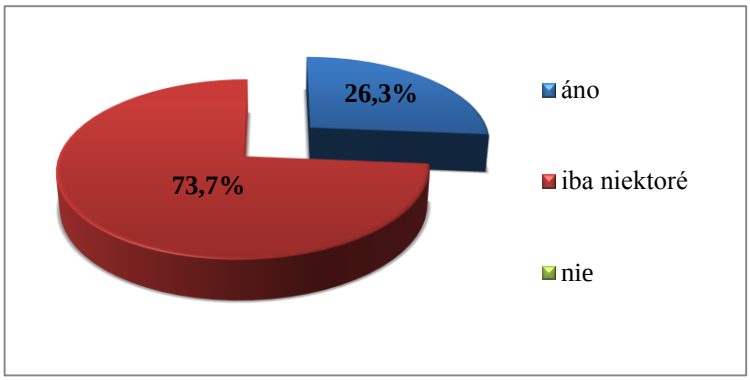


Na obrázku 2 môžeme vidieť, akým spôsobom sa jednotliví pracovníci snažia o zlepšenie procesov a činností podniku. Do zlepšovacích procesov sa zapájajú všetci respondenti, nakoľko odpoveď nezapájam sa neoznačil ani jeden z nich. Najviac opýtaných 63,2% sa snaží zdokonaliť priebeh výroby prostredníctvom podnikového internetu, kde píšu svoje nápady a pripomienky, ktoré sa následne posúvajú vyššiemu vedeniu. Každý pracovník má pridelené číslo a login na základe ktorých sa prihlasuje do systému. Takto môžu manažéri sledovať ako sa jednotliví zamestnanci usilujú prispieť k zlepšeniu výrobných procesov. Organizácia má zavedené aj schránky, ktoré taktiež slúžia na zhromažďovanie návrhov a pripomienok robotníkov. Využíva ich 31,6% pracovníkov. Iba 5,2% zamestnancov sa snaží zlepšovať procesy aj na základe svojich poznatkov, ktoré mohli nadobudnúť v práci pre iné spoločnosti resp. dlhoročnými skúsenosťami na svojej pozícii.

Je naozaj pôsobivé, že každý jeden pracovník hľadá spôsoby zlepšovania procesov. Táto aktivita prináša organizácii množstvo skvelých nápadov, ktoré môžu po implementácii znížiť výrobné náklady a prestoje alebo na druhej strane zvýšiť efektívnosť výroby a produktivitu práce. A to je predsa cieľom každého podniku.

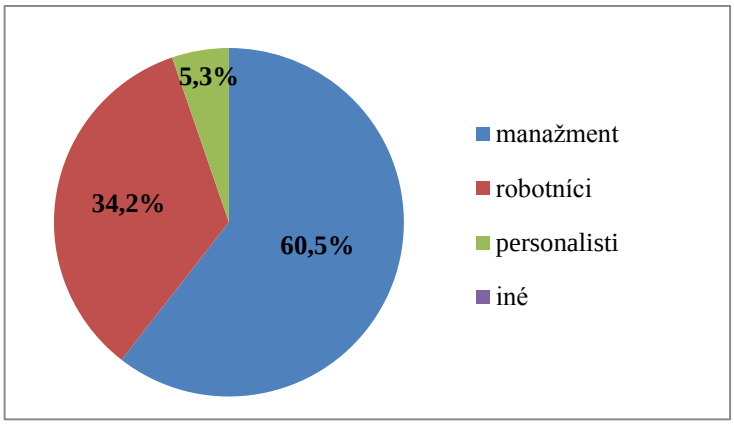
 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 3
Podiel odmeňovaných zamestnancov za poskytnuté návrhy



Obrázok 3 znázorňuje podiel zamestnancov odmeňovaných za ich návrhy, ktorými prispievajú, či už prostredníctvom vnútorného podnikového internetu alebo pomocou schránok sú odmeňované. Odpovedalo tak 26,3% pracovníkov. Zvyšných 73,7% odpovedali iba niektoré. Tento systém funguje na nasledovnom princípe: zamestnanci podajú svoj návrh na zlepšenie, následne sa tento návrh analyzuje a ak sa vedenie rozhodne implementovať ho, zamestnanec ktorý ho vypracoval dostáva odmenu 20 eur. Za neimplementované návrhy podnik pracovníkov neodmeňuje. To je pravdepodobne dôvod, prečo väčšina zamestnancov označila možnosť iba niektoré. V súčasnosti podnik využíva motivačné nástroje, ktoré sa u zamestnancov úspešne ujali poukážky do wellnessu, dovolenka alebo zľava pri zakúpení automobilu.

Obrázok 4
Podiel zrealizovaných školení v podniku za rok



Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšie školenými zamestnancami v organizácií sú manažéri. Viac ako polovica t. j. 60,5% opýtaných je presvedčená, že podnik vzdeláva predovšetkým manažment. Ide najmä o jazykové kurzy, nové metódy, nástroje a techniky. Za nimi nasleduje vzdelávanie robotníkov s podielom 34,2%. Ich školenia sú zameriavané na prácu s nástrojmi, výrobu a technológie. Len 5,3% respondentov si myslí, že najviac kurzov je organizovaných pre personalistov. Vzhľadom na výrobný charakter podniku sme predpokladali, že najviac školení bude smerovať k zamestnancom vo výrobe, teda robotníkom.

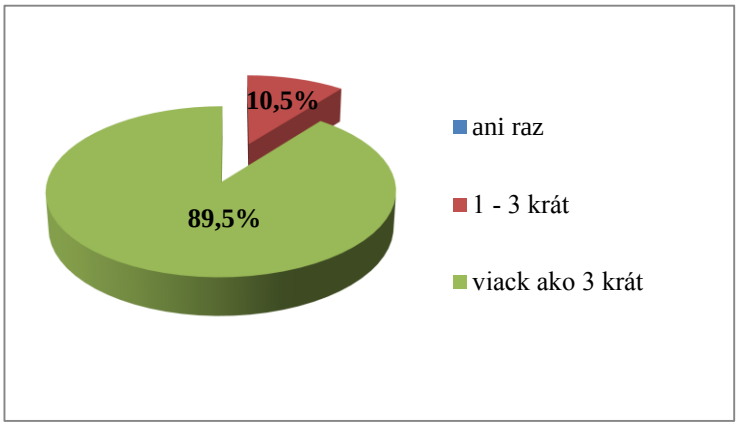
Podnik najčastejšie organizuje vzdelávacie kurzy pre manažérov a to v oblasti nemeckého a anglického jazyka. Keďže je to nemecká spoločnosť je dosť pochopiteľné, že ovládanie nemeckého jazyka na komunikatívnej úrovni a jeho neustále zdokonaľovanie je

nevyhnutnosťou. Po týchto školeniach nasledujú kurzy zamerané na odbornosť. Zúčastňujú sa ich manažéri aj robotníci. Na jazykových kurzoch sa účastníci venujú procesom zmien výrobného procesu a nábehu nových áut do prevádzky. Fakt, že spoločnosť sa zameriava viac na zlepšenie schopností manažérov poukazuje na snahu o lepšie riadenie prevádzky a komunikáciu so spolupracovníkmi i externým prostredím.

Pozitívom je, že organizácia sa snaží školiť pracovníkov na všetkých úrovniach. Zvyšuje sa tým produktivita práce, jej efektívnosť a kvalita. Za negatívnu stránku považujeme prílišné školenie manažmentu vzhľadom k robotníkom, ktorý tvoria základ podniku. Pracovníci vo výrobnom podniku by mali byť školení najviac, nakoľko od nich závisí kvalita produkcie, a s tým súvisiaca nepodarkovosť, ktorá zvyšuje náklady spoločnosti a znižuje zisky.

Obrázok 5

Podiel aktívnej účasti zamestnanca na školení za sledované obdobie 1rok



Zdroj: vlastné spracovanie

Prevažná väčšina zamestnancov t.j. 89,5% sa školení zúčastnila viac ako trikrát. Usudzujeme, že pracujú v podniku dlhšiu dobu. Môžeme tak predpokladať na základe predošlých zistení kde až 81,4 % respondentov odpovedalo, že sa školia raz mesačne. Zvyšných 10,5 % sú pravdepodobne novoprijatí pracovníci, ktorí sa ešte neadaptovali do takej miery ako ich skúsenejší kolegovia.

Počet školení je podľa nášho názoru dostatočný a nie je nutné organizovanie ďalších. Pracovníci sa pravidelne zúčastňujú jazykových kurzov a školení, čím si podnik zabezpečuje ich vyššiu práceschopnosť a produktivitu.

Horeuvedenej časti parciálneho výskumu v oblasti vzdelávania zamestnancov a rozvoja intelektuálnej činnosti sme sa zaoberali v konkrétnom podniku. Pre porovnanie údajov získaných z výskumu realizovaného v rámci výrobných podnikov na Slovensku uvádzame obrázok 6, ktorý znázorňuje podiel podnikov so vzdelávacím systémom v celoslovenskom meradle.

Z celkového počtu respondentov prieskumu sa 81% vyjadrilo, že zabezpečuje všeobecný a špeciálny vzdelávací systém pre zamestnancov. Iba 19 % podnikov zaujalo negatívny postoj. Najväčší podiel podnikov, ktoré nezabezpečujú vzdelávanie svojich zamestnancov predstavujú malé spoločnosti. Veľké korporácie v súčasnosti nemôžu konkurovať a existovať na trhu bez zabezpečenia rekvalifikácie svojich pracovníkov. Vo väčšej miere ich zapájajú aj do zlepšovacích procesov a chodu celej spoločnosti, a tým si zabezpečujú určitú lojalitu svojich pracovníkov. Svojich kmeňových pracovníkov považujú za cenný zdroj nových poznatkov, vedomostí, ktorými prispievajú k úspešnosti podniku na trhu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

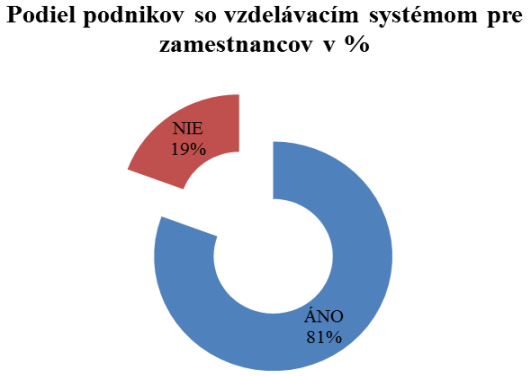
Znalosti sú obstarávané alebo zachytené pomocou informačných technológií ako intranet, extranet, groupware, webovej konferencie a systémov pre správu dokumentov. Rozširované sú prostredníctvom vzdelávania, automatizovaných systémov založených na vedomostiach, vzdelávacích programoch. Znalosti sú nástrojom pre ďalšie vzdelávanie a inovácie prostredníctvom aplikácie expertných systémov a systémov na podporu rozhodovania. V súčasnosti sféry ako sú rozvoj noriem a osvedčených postupov sú v zrelej fáze vývoja. Znalostný manažment vzdelávacích programov ako napríklad certifikácia, firemné školenia sú na vzostupe. Avšak na základe odpovedí slovenských výrobných spoločností môžeme uviesť, že 80% okrem moderných technológií poskytuje vzdelanie aj vo forme školení. Najčastejšie sa opakujúcimi druhmi školení boli interné školenia, školenia zabezpečené externými partnermi, školenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, jazykové kurzy a kvalifikačné skúšky v oblasti certifikácie. Certifikácia vyžaduje rozvoj intelektuálneho kapitálu, zmeny v myslení, v úrovni vzdelávania a kvalifikácii, organizácii práce a riadení i v transformačnom procese. Počas realizácie prieskumu sme sa stretli aj so spoločnosťou, ktorá školí svojich pracovníkov vo vlastnej univerzite.

Môžeme skonštatovať, že podniky dbajú o vysokú vzdelanostnú úroveň svojich zamestnancov, avšak nie každý podnikateľský subjekt ich aj efektívne využíva v prospech svojej činnosti.

K politike podnikov jednoznačne patrí riadenie intelektuálneho kapitálu. Môžeme skonštatovať, že spoločnosti si uvedomujú dôležitosť politiky intelektuálneho kapitálu a jej význam pre spoločnosť. Podniky organizujú prehliadky, kde sa záujemcovia oboznamujú s prostredím a kultúrou podniku, čím sa snaží osloviť potenciálnych zamestnancov. Je to jeden zo spôsobov získavania intelektuálneho kapitálu. Prijatí zamestnanci prechádzajú jednotlivými školeniami, čím sa zabezpečuje riadenie intelektuálneho kapitálu. Vedenie sa usiluje zdokonaľovať spôsoby trénovania pracovníkov a vymýšľať nové efektívnejšie metódy. Patrí sem napríklad zavedenie podnikového internetu, či veľkoplošné obrazovky na sledovanie výroby, nepodarkovosti a jednotlivých pokynov. Spoločnosť sleduje aj spätnú väzbu, teda to, či sú pracovníci spokojný po prípade čo by v podniku vylepšili. Využívajú na to dotazníky, indexy a internet, kde zamestnanci odpovedajú na sériu otázok týkajúcich sa ich práce, prostredia a vzťahov na pracovisku. Každý jeden prvok politiky môže byť pre podnik rozhodujúci, a preto by si majitelia a spoločníci mali pred jej zavedením analyzovať jednotlivé zložky do detailov, a tým sa vyhnúť stratám a problémom v budúcnosti.

Obrázok 6

Podiel podnikov so vzdelávacím systémom pre zamestnancov v %



3 Záver

Na záver uvádzame ideový model efektívneho fungovania a implementovania intelektuálneho kapitálu v podniku. Uvedený model bol získaný ako výstup osobného rozhovoru s manažérmi podnikov. Firmy by sa mali snažiť chrániť pred potenciálnymi hrozbami, ktoré sa na trhu vyskytujú. Najlepším spôsobom ako sa týmto hrozbám vyhnúť, je predísť im. Preto by mali firmy stále robiť prieskum a zisťovať momentálnu situáciu na trhu. Na definovanie hrozieb sa používajú rôzne metódy ako napríklad štatistika, kde si vedieme priebežné záznamy a vypočítavame si pravdepodobnosť výskytu rizika.

Nadmerný intelektuálny kapitál vo firme je skôr nevýhodou ako výhodou. Spôsobuje zbytočný chaos a neporiadok. Jednotlivé firmy by si mali strážiť a kontrolovať objem svojho intelektuálneho kapitálu. Ak by sme mali vo firme nedostatok intelektuálneho kapitálu, skôr či neskôr by zanikla. Pri výskyte nadmerného kapitálu by zas vznikal konflikt záujmov, čo pre firmu tiež nie je dobré.

To či podnik využíva intelektuálny kapitál účinne môžeme vidieť po zavedení opatrení. Samozrejme, medzi intelektuálnym kapitálom a podnikom musí byť harmónia. Jedno nesmie vylučovať alebo obmedzovať to druhé. Zamestnanci, ktorí disponujú množstvom znalostí, no nezdieľajú poslanie firmy, resp. nesúhlasia s jej požiadavkami, neprinášajú do organizácie požadované hodnoty a nepracujú naplno ako by mali.

Medzi najčastejšie nástroje rozvíjania intelektuálneho kapitálu podniku patria organizovanie pohovorov a prehliadok, cestovanie do zahraničia, akumulácia informácií a ich následné efektívne použitie. Je dôležité pochopiť, aby naša firma napredovala rýchlejšie ako konkurencia. Preto je neustály rast a rozvoj intelektuálneho kapitálu taký dôležitý. Stále sa pracuje na nových metódach, ktoré by nám mohli pomôcť s touto neľahkou úlohou. Veľa firiem využíva internet, kde sa snaží nájsť mladých, šikovných, inteligentných ľudí s dobrými nápadmi.

Spoločnosti, ktoré disponujú intelektuálnym kapitálom, no neriadia ho, nekontrolujú, nerozvíjajú, znižujú svoju potenciálnu hodnotu. Niektoré firmy to dosť podceňujú, čo je veľká chyba. Svoj kapitál musíme mať pod kontrolou. Každý zamestnanec by mal byť kontrolovaný a usmerňovaný tak, aby to bolo v súlade s poslaním firmy.

Zavádzať stále nové metódy, ktoré zvyšujú úroveň zamestnancov, a tým sa zvyšuje aj hodnota celej firmy. Existujú rôzne školenia, meetingy alebo služobné cesty, kde pracovníci firiem naberajú nové skúsenosti a znalosti, ktoré potom môžu využiť pri plnení úloh. Mnoho firiem využíva systém modelovania situácií ako spôsob tréningu. Zamestnanci sa učia, ako zvládať jednotlivé situácie a ako správne reagovať.

Výsledky výskumu podielu nehmotných aktív v transformačnom procese znázorňujú výsledky, ktoré dokazujú, že počas zhotovovania produktov sa na tvorbe podieľajú zamestnanci, ktorí obohacujú výrobok vo forme zlepšovacích návrhov, poznatkov, čím zvyšujú podiel duševnej intelektuálnej práce pri tvorbe produkcie.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia pod evidenčným číslom I-15-104-00 *Komparácia faktorov determinujúcich finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu týchto podnikov*." v rozsahu 100%

Použitá literatúra (References)

Badura. P. 2002. Vzdelávanie a výcvik manažérov v oblasti progresívnych metód a techník manažmentu stredne veľkých firiem. *In Ekonomika a riadenie podnikov drevospracujúceho priemyslu v treťom tisícročí:* zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen, október 2002. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2002. ISBN 80-228-1189-0. s. 13-18.

Brooking, A. 1988. *Intellectual Capital*, Kanada, 1988. s. 112. ISBN 1-86152-408-0.

Collison,C. 2006. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025107604.

Drucker, P. F. 1974. Management - Tasks, Responsibilities, Pratice. New York, 1974. s. 561. ISBN 0-06-091207-3.

Gál, P. 2004. *Manažment podnikovej kultúry*. 2004. s. 16. ISBN 978-80-8075-403-7.

Harkleroad, D. 1998. Ostriches and Eagles II, *In Competitive Intelligence Review*. 1998. vol. 9. ISSN 0036-0805.

Heller, R. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava : Ikar, 2005. 16 s. ISBN 80-551-0882-X.

Kachaňáková, A, - Nachtmanová, O. – Joniaková, Z. 2006. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2006. 106s. ISBN 9788089085875.

Kaplan, N. 2004. *Strategy maps*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004. p.454, ISBN 978-1-59139-134-0.

Nonaka, I. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York – Oxford University, 1995. s. 96. ISBN 0-19-509269-4.

Pattakos, A. 1998. Keeping Company Secrets secret, *In Competitive Intelligence Review*. 1998. ISSN 0036-0805.

In Memory Computing – nová technologická platforma pre systémy Business Intelligence

In Memory Computing – New Technology Platform for Business Intelligence systems

Ing. Anna Hamranová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.hamranova@euba.sk

Ing. Štefan Marsina, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: stefan.marsina@euba.sk

Ing. Vladimír Bolek, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail:vladimir.bolek@euba.sk

Abstract
Business Intelligence Systems have started to be implemented in the 1990's as systems for management and decision-making support. They are aimed to support analytical and planning activities of businesses and organizations and to work on principles of multidimensional views on business data. The development of BI systems can be characterized from the point of view of implementation and utilization (maturity models of BI systems), as well as from the technological point of view. The need for keeping and analyzing of the increasing amounts of unstructured data in a short time (Big Data) was the impulse for development of technology that allows you to store and process data directly in operating memory – in-memory computing. Using the "in memory" processes eliminates some of the tools of classic BI systems, allowing multiple acceleration of activity and presentation of analytical outputs not only on classic computers, but also on all kinds of mobile devices.

JEL classification: M15
Keywords: Business Intelligence, modely zrelosti systémov Business Intelligence, Big Data, in memory databázy, in memory spracovanie

1 Úvod

Začiatky využívania podnikových informačných systémov siahajú do 60. rokov 20. storočia, kedy veľké podniky a organizácie vyvíjali a zavádzali centralizované počítačové systémy s cieľom automatizovať náročné úlohy spojené s prevádzkou podniku, najmä kontrolou zásob a skladov. V 70. rokoch boli vyvinuté systémy na riadenie materiálového plánovania výroby

(Material Requirements Planning – MRP). Od začiatku 80. rokov podniky zavádzali systémy, ktoré slúžili na riadenie a optimalizáciu dodávok materiálu a na riadenie a optimalizáciu výroby (Manufacturing Resources Planning – MRP II). Od konca 80. a na začiatku 90. rokov sa začali objavovať prvé ERP systémy (Enterprise Resource Planning - plánovanie podnikových zdrojov). Tieto systémy väčšinou pokrývali viac podnikových oblastí, najčastejšie obsahovali moduly pre oblasť financií, výroby, predaja, účtovníctva, personalistiky, správy zásob, skladov, logistiky a pod. Zabezpečovali viaceré úlohy a postupne viedli k integrácii väčšiny podnikových procesov.

ERP a ďalšie transakčné aplikácie boli primárne určené na aktualizáciu dát, analytické úlohy tieto systémy nadmerne zaťažovali. ERP aplikácie mali z hľadiska analytických a plánovacích činností podniku niektoré obmedzenia, napr. neumožňovali pružne meniť kritériá analýzy podnikových dát, vo veľkých objemoch dát transakčných databáz sa ťažko riešilo zabezpečenie okamžitého prístupu pracovníkov k agregovaným dátam. Dôležitým problémom je narastajúci objem dát v podnikoch, ktorý sa v priemere zdvojnásobuje každých päť rokov. V podnikovej praxi sa táto skutočnosť prejavuje tak, že väčšina podnikov nemá problém s nedostatkom dát, ale naopak sú nimi zahltené, pričom tieto dáta sú často redundantné a nekonzistentné a v rozhodovacích procesoch je možné ich využiť len s ťažkosťami.

Nedostatky transakčných systémov mali z pohľadu podpory riadenia a rozhodovania odstrániť systémy Business Intelligence (BI), ktoré boli v podnikoch postupne implementované od 90. rokov minulého storočia. Systémy BI sa vyznačovali tým, že predstavovali „súbor procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy v podniku. Sú určené na podporu analytických a plánovacích činností podnikov a organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta“ Systémy BI „spájajú softvérové nástroje, technológie a metódy s cieľom získavať kľúčové informácie, potrebné pre riadenie, za účelom zvýšenia zisku a výkonnosti podniku“[1]. Všeobecná koncepcia architektúry systémov BI je znázornená na obr. 1.

Vývoj v oblasti využívania systémov Business Intelligence možno charakterizovať z rôznych hľadísk. Zmeriame sa na:

a) hľadisko implementácie a využívania systémov BI - vývoj je charakterizovaný modelmi zrelosti systémov BI v rôznych typoch podnikov,
b) technologické hľadisko – vývoj sa týka nových technológií pre efektívne uloženie, spracovanie a interpretáciu veľkého objemu neštruktúrovaných dát.

2 Vývoj systémov BI z hľadiska ich implementácie a využívania

Z hľadiska implementácie a využívania systémov BI je vývoj charakterizovaný modelmi zrelosti. Modely zrelosti sa používajú na opis, vysvetlenie a vyhodnotenie životného cyklu systémov BI. Základný koncept všetkých modelov je založený na skutočnosti, že požiadavky na informačné systémy sa v priebehu času menia, a že väčšinu týchto zmien možno predvídať a regulovať. Modely zrelosti sa vyvíjali postupne, a autori jednotlivých modelov často budovali a zlepšovali svoje modely na základe skôr vytvorených modelov. Podrobným popisom modelov zrelosti BI sa zaoberá publikácia Overwiev of Business intelligence Maturity Models[2], v ktorej sa sústreďuje na 6 modelov zrelosti vychádzajúcich z modelu Capability Maturity Model (CMM).

[1] WILIAMS, S., WILIAMS, N. 2007: *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco. CA. 2007, str.2-3. ISBN 978-0-12-372499-1

[2] HRIBAR RAJTERIČ, I. 2009. *Overview of Business Intelligence Maturity Models*.[online] [cit. 9.10.2012]. Dostupné na internete: hrcak.srce.hr/file/81745

Model CMM bol vyvinutý organizáciou Software Engineering Institute na Carnegie Mellon University v USA[3] s cieľom zadefinovať proces vývoja softvéru[4].

Príslušné modely sú:

- Business Information Maturity Model[5]
- TDWI´s Business Intelligence Maturity Model[6]
- Gartner´s Maturity Model for Business Intelligence a Performance Management[7]
- AMR Research Business Intelligence/Performance Management Maturity Model, Version 2[8]
- Business Intelligence Maturity Hierarchy[9]
- The Infrastructure Optimization Maturity Model[10]

Podrobnejšie popíšeme Business Intelligence Maturity Model (BIMM), ktorý bol pôvodne navrhnutý spoločnosťou Gartner[11] a publikovaný aj vo vedeckej štúdii autorov Chamoni, Gluchowski Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen - Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model[12] pre podnikateľské prostredie v Nemecku. Výber tohto modelu zdôvodňujeme jeho komplexnosťou, jednoznačnosťou zadefinovaných kritérií pre jednotlivé úrovne zrelosti systémov BI, ako aj možnosťami jeho aplikovania v prostredí slovenských podnikov.

Modifikovaný model BIMM pozostáva z 5. úrovní zrelosti BI, ktoré analyzuje v troch podnikových oblastiach: oblasť podnikových analýz a výkazníctva, oblasť informačných

---

[3] Team, C.P.2006. *CMMI for Development*, v.1.2., Technical Report, CMU/SEI-2006-TR-008. Carnegie Mellon Software Engineering Institute.Pittsburgh. [online] [cit. 10.9.2012] Dostupné na internete: http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm

[4] HUMPREY, W.S.1989. *Managing the Software process*. Addison-Wesley. Pittsburgh. ISBN 9780201180954

[5] WILIAMS, N. et al. 2003. *BI Maturity and ROI: How Does Your Organization Meassure Up?* [online] [cit 10.9.2012.]. Dostupné na internete: http://www.decisionpath.com/docs_downloads/TDWI%20Flash%20-%20BI%20Maturity%20and%20ROI%20110703.pdf

[6] ECKERSON, W. 2004. *Gauge Your Data Warehouse Maturity*. Information Management [online] [cit. 15.9.2012]. Dostupnné na internete: http://www.information-management.com/issues/20041101/1012391-1.html

[7] RAYNER, N. et al.2008. *Maturity Model Overview for Business Intelligence and Performance Management*, Gartner Inc.research [online] [cit. 10.9.2012]. Dostupné na internete: http://www.gartner.com/id=842813

[8] HAGERTY, J. 2006. AMR Research´s Business Intelligence/Performance Management Maturity Model, Version 2. [online] [cit. 10.9.2012]
Dostupné na internete: http://www.eurim.org.uk/activities/ig/voi/AMR_Researchs_Business_Intelligence.pdf

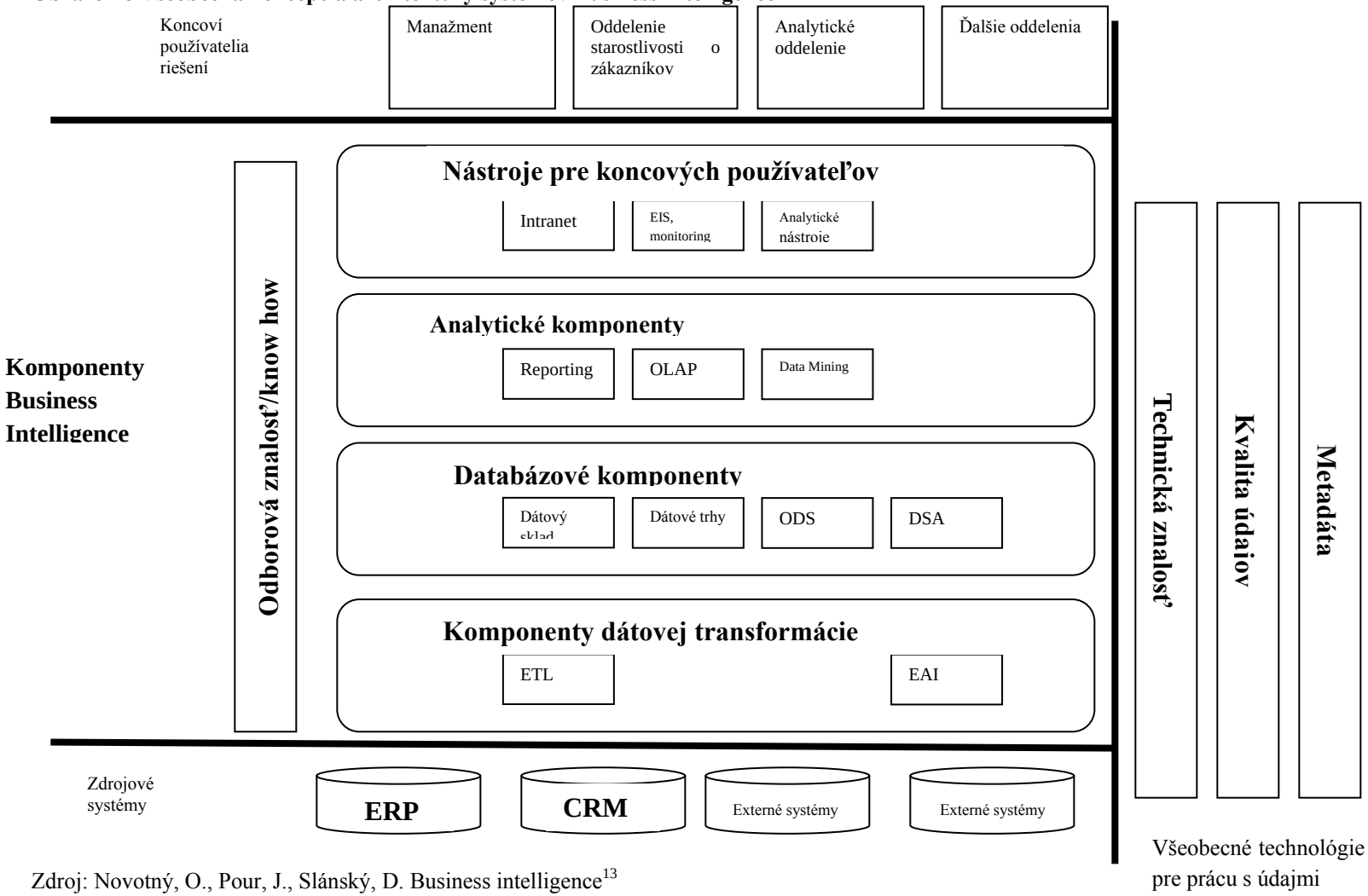
[9] DENG, R. 2007. Business Intelligence Maturity Hierarchy: A new Perspective from Knowledge Management. Information Management [online] [cit. 10.9.2012]. Dostupné na internete: http://www.information-management.com/infodirect/20070323/1079089-1.html

[10] HRIBAR RAJTERIČ, I. 2009. *Overview of Business Intelligence Maturity Models*.[online] [cit. 9.10.2012]. Dostupné na internete: hrcak.srce.hr/file/81745

[11] RAYNER, N. et al.2008. *Maturity Model Overview for Business Intelligence and Performance Management*, Gartner Inc.research [online] [cit. 10.9.2012]. Dostupné na internete: http://www.gartner.com/id=842813

[12] CHAMONI, P. – GLUCHOWSKI, P. 2004. *Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen - Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model*. In Wirtschaftsinformatik Ausgabe Nr.: 2004-02. ISSN: 0937-6429 [online] [cit. 10.5.2010]. str. 127.
Dostupné na internete:
http://www.wirtschaftsinformatik.de/index.php;do=show/site=wi/sid=10437987664c6ac13c4ae49446682036/alloc=12/id=1512 >

Obrázok 0 Všeobecná koncepcia architektúry systémov Business Intelligence



Zdroj: Novotný, O., Pour, J., Slánský, D. Business intelligence[13]

[13] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3

technológií a oblasť vrcholového manažmentu podniku. Pre každú z týchto oblastí identifikuje 5 úrovní zrelosti systémov BI:

1. úroveň – preddefinované výkazníctvo
2. úroveň – využitie aplikácií BI vo funkčných oblastiach podniku
3. úroveň – celopodnikové riešenia systémov BI
4. úroveň – rozšírená podpora rozhodovania
5. úroveň – aktívny manažment znalostí

Podrobné charakteristiky jednotlivých úrovní, z ktorých sme vychádzali, a ktoré sme upravili pre slovenské podmienky, sú uvedené v práci Aspekty implementácie BI v slovenských podnikoch[14]. Porovnanie v oblasti vývoja informačných technológií znázorňuje obr. 2.

[14] HAMRANOVÁ, A. 2013. *Aspekty implementácie Business Intelligence v slovenských podnikoch*. Bratislava, Ekonóm 2013. ISBN978-80-225-3603-5

Obrázok 2 BIMM – oblasť Informačné technológie

BIMM - charakteristika jednotlivých úrovní pre oblasť INFORMAČNÉ TECHNOLÓGIE

1. úroveň PREDDEFINOVANÉ VÝKAZNÍCTVO	2. úroveň BI V RÁMCI ODBORNÝCH ÚSEKOV	3. úroveň CELOPODNIKOVÁ BI	4. úroveň ROZŠÍRENÁ PODPORA ROZHODOVANIA	5. úroveň AKTÍVNY MANAŽMENT ZNALOSTÍ
•softvérové riešenia zamerané na získanie základného prístupu k údajom •údaje sa nachádzajú na jednotlivých oddeleniach alebo v neprepojených dátových trhoviskách alebo v rámci špecifických aplikácií •začiatočné pokusy implementácie nástrojov ETL, dátových skladov a OLAP •vysoký stupeň manuálnych činností pri zbere dát, ich integrácii a príprave na prezentovanie formou výkazov	•využívanie dátových skladov, dátových trhov a operatívnych dátových úložísk – využívajú ich viaceré oddelenia alebo prevádzkové úseky •podniky využívajú možnosti BI ponúkané prostredníctvom dodávateľov ERP riešení •v podniku je dôraz kladený na kvalitu údajov, •zavádza sa automatizácia procesov ETL	•integrácia informácií z rôznych oblastí a oddelení podniku – samostatné databázy jednotlivých oddelení sú konsolidované s cieľom vytvoriť jednotnú podnikovú databázu •zvyšuje sa kvalita údajov •riadenie metadát •prevláda implementácia noriem a štandardov •automatizovaná integrácia externých údajov	•integrované systémy IS/IT v rámci celej organizácie •zahrnutie neštruktúrovaných údajov •Data Mining •nástroje plánovania a simulácie •systémy workflow na podporu komplexných procesov •portálové technológie – organizácia začína realizovať pokročilé analytické technológie napr. vizualizáciu dát	•informačné systémy a informačné technológie sú integrované na základe architektúry orientovanej na služby (SOA) •podporuje sa riadenie kvality dát •štruktúrované i neštruktúrované dáta sú plne integrované

Zdroj: HAMRANOVÁ, A. 2013. Aspekty implementácie Business Intelligence v slovenských podnikoch

3 Vývoj systémov BI z technologického hľadiska

1) BIG DATA

Technologický vývoja inovatívne prístupy neobchádzajú ani riešenia na platforme BI. V súčasnosti je výzvou podnecujúcou rozvoj nových prístupov a inovácií v tejto oblasti predovšetkým enormné tempo generovania stále nových a nových dát, ktoré je potrebné spracovať a vyťažiť z ich potenciálu maximum, a to v zmysluplnom čase. S masívnym nástupom mobilných zariadení, sociálnych sietí, so zlacňovaním hardvéru a s nástupom cloudových služieb sa zásadne mení aj oblasť generovaných dát a ich potenciálneho využitia. Celosvetový priemerný objem ukladaných dát v spoločnostiach s viac ako 1000 zamestnancami presahuje 200 TB[15] a globálny objem digitálnych dát dosiahol koncom roka 2012 takmer 2,7 zetabajtu. Pre takéto rozsiahle objemy údajov bol zavedený pojem veľké dáta alebo tiež big data.

Pozn. (na porovnanie):

- 1000 B 1kB kilobyte
- 1000^2 B 1MB megabyte
- 1000^3 B 1GB gigabyte
- 1000^4 B 1TB terrabyte
- 1000^5 B 1PB petabyte
- 1000^6 B 1EB exabyte
- 1000^7 B 1ZB zettabyte
- 1000^8 B 1YB yottabyte

Definícia pojmu Big Data

Jednoznačná definícia pojmu Big Data podobne ako pri iných moderných technológiách neexistuje. V publikáciách je uvedených viacero definícií pričom každá z nich je správna a zameriava sa na iný aspekt. Hurwitz definuje Big Data ako kombináciu starej a novej technológie, ktorá umožňuje spracovanie veľkého množstva dát primeranou rýchlosťou, tak aby v daný časový okamih bolo možné poskytnúť požadované analýzy[16]. Uvedená definícia je pomerne ťažkopádna.

Ohlhorst uvádza všeobecnejšiu definíciu „Big data je tak extrémne rozsiahly súbor dát, že tradičné spracovanie dát je pre požadovanú analýzu nedostačujúce.“[17] .

Presnejšie zadefinoval Big Data E. Dumbill vo svojej publikácií ako: „sú to dáta ktorých spracovanie presahuje kapacity konvenčných databázových systémov. Tieto dáta sú príliš veľké, pohybujú sa príliš rýchlo, alebo ich štruktúra nekorešponduje s existujúcou databázovou architektúrou. Pre získanie hodnoty z takéhoto dátového súboru je potrebné zvoliť alternatívny spôsob spracovania.“[18]

Renomovaná analytická spoločnosť Gartner definuje Big Data ako termín, pod ktorým rozumieme súbor dát, ktorých veľkosť je mimo schopnosti zachytávať, spravovať a spracúvať

[15] ŠIMEK, R. 2013. Keď je dát priveľa... *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 18.
[16] HURWITZ, et al. 2013. *Big Data For Dummies.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. ISBN: 9781118644171.
[17] OHLHORST, F. J. 2012. *Big Data Analytics: Turning Big Data into Big Money.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2012. ISBN: 9781118239049.
[18] DUMBILL, E. 2011 : Planning for Big Data. A CIOś handbook to changing data landscape. Kindle Edition http://www.amazon.com/Planning-Big-Data-Edd-Dumbill-ebook/dp/B007JWG7P4

dáta bežne používanými softvérovými nástrojmi v rozumnom čase, pričom veľkosť sa chápe nielen v zmysle objemu údajov, ale komplexne v trojrozmernom kontexte, označovanom ako 3V[19]:

- Volume (objem) – vyjadruje exponenciálne rastúce množstvo údajov v rámci príslušnej oblasti podnikania,
- Variety (variabilita) - informácie sa líšia v nespočetnom množstve typov, zdrojov, formátov, štruktúr, kódovaní, syntaxe a pod.,
- Velocity - rýchlosť, akou dáta vznikajú, a potreba ich analýzy v reálnom čase.

Zdroje

Jedným z kľúčových faktov ohľadom veľkých dát je ten, že Big Data musia prinášať význam pre podnikanie. Big Data transformujú podnikanie vo viacerých segmentoch, umožňujú organizáciám dosahovať úspechy, identifikovať nové príležitosti a riešiť problémy, ktoré predtým neboli schopné riešiť. Odhaľovanie podvodov nad všetkými transakciami v reálnom čase namiesto náhodného výberu niekoľkých percent z transakcií, dynamická tvorba cien produktov po celom svete, analýza zákazníckych dát z troch rokov v minútach namiesto v hodinách – to všetko sú témy súvisiace s Big Data. Tieto veľké objemy dát sú tvorené ako štruktúrovanými, tak aj čiastočne štruktúrovanými a neštruktúrovanými dátami. Zdrojov takýchto dát je čoraz viac. Patria sem:

- transakcie na finančných trhoch,
- záznamy o udalostiach v telekomunikačných sieťach,
- príspevky na sociálnych sieťach,
- signály RFID (Radio Frequency Identification),
- textové správy,
- videozáznamy kontrolných kamier,
- prístupy a pohyb zákazníkov na webových stránkach atď.

Jednou z významných čŕt veľkých dát je skutočnosť, že sa medzi nimi nachádza aj množstvo nepotrebných dát, ktoré sa v systéme ukladajú len preto, že to technológia jednoducho umožňuje. Pri hľadaní pomyselnej hranice medzi objemom dát a relevantnosťou je základným predpokladom pri práci s nimi pochopenie, čo používatelia z podnikateľského prostredia skutočne potrebujú. Vytvorenie komplexnej analytickej vrstvy ktorá by obsahovala všetky dáta môže byť v mnohých prípadoch zbytočné. Účinnejšie riešenie sa javí vo vytvorení mechanizmu na výber najužitočnejších a najrelevantnejších údajov zo zdrojov Big Data[20].

V súvislosti s BI ide o zásadný posun k zefektívneniu a flexibilite rozhodovacieho procesu. Pred pár rokmi boli analýzy údajov relatívne statická záležitosť. Zozbierali sa údaje z podnikových aplikácií, ako je CRM, či ERP a pomocou nástrojov ETL sa dáta z týchto systémov preniesli do dátového skladu. Následne sa nad nimi vykonávali požadované analýzy. Proces prebiehal v pravidelných denných, prípadne týždenných cykloch (obr. 1).

[19] LACKO, Ľ.. 2013. Ako z dát získať informácie. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 14-15.

[20] JAVORKOVÁ, L. 2013. Ako premeniť big data na informácie užitočné pre biznis. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 20.

Vzhľadom na prevahu neštruktúrovaných údajov sú však klasické analytické postupy neúčinné. Ak požadujeme ad hoc analýzy v reálnom čase či v horizonte niekoľkých minút, pri využití tradičných metód a nástrojov BI by boli investície do nových hardvérových, úložných a komunikačných kapacít neúmerne vysoké.

Využitie

Analytické nástroje už nepotrebujú komplikované neflexibilné dátové modely v súlade so štandardmi OLAP, ale vďaka približne miliónkrát rýchlejšiemu prístupu do pamäte vystačia s akoukoľvek formou dátových zdrojov, napr. priamo vo formáte, v akom sú uložene v transakčných systémoch. Umožňujú vysokú agilitu požiadaviek na dáta, ktoré budú v analýzach potrebné, a rýchlejšie reakcie na problémy skôr, ako tie eskalujú do krízy. Platforma pracujúca s Big Data zastrešuje všetky tieto súčasti z technologickej stránky.

Nad rastúcou množinou dát sa štvrtina firiem zamýšľa, či sú vôbec všetky údaje, s ktorými pracujú, pre ich podnikanie relevantné. Viac ako polovica firiem vidí rozdiel medzi dostupnosťou veľkých dát a schopnosťou ich spracovať.

Podľa agentúry Gartner má využívanie Big Data tieto prínosy: o 59% efektívnejšie operácie v podnikaní, 54%-né zvýšenie predaja, 50%-né zníženie nákladov na IT, 48%-né zvýšenie dynamiky a o 46% jednoduchšie získavanie a udržiavanie zákazníkov. Big Data slúžia na analýzu nových trendov, lepšie predikcie budúcich udalosti a rýchlejšie reakcie na nové príležitosti a bezprostredné ohrozenia[21].

Typické oblasti nasadenia riešení na správu „veľkých dať“ sú bankové a finančne inštitúcie (analýza trhových trendov, korelácie medzi udalosťami, detekcia podvodov atď.), medicína (genomika, komplexná diagnostika), optimalizácia výrobných postupov, optimalizácia dopravy, aplikovaný, ale aj základný výskum, forenzné analýzy, ale aj komplexný dohľad nad informačnými systémami atď. Oblasti vhodných na nasadenie týchto riešení neustále pribúda[22].

4 In Memory Computing

Spracovanie veľkých objemov štruktúrovaných i neštruktúrovaných údajov v krátkom čase je podmienené rozvojom informačných technológií, predovšetkým spracovaním dát priamo v operačnej pamäti, ktoré sa nazýva in memory computing.

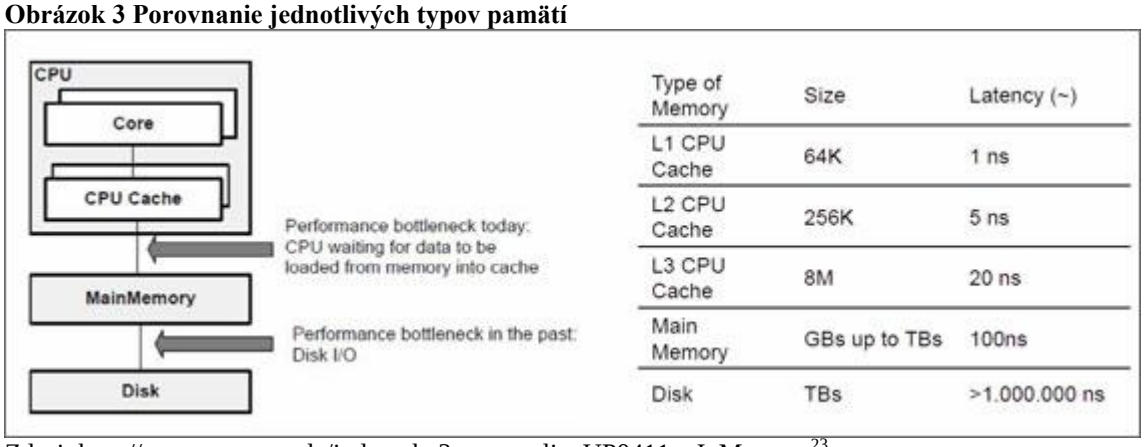
Pojem „in memory“ computing, niekedy aj „main memory computing“ predstavuje spôsob ukladania a spracovania dát v tzv. main memory databázach. Main memory databázy (MMDB) sú databázy, ktoré svoje dáta trvalo uchovávajú v operačnej pamäti počítača, na rozdiel od bežných databázových systémov (SRBD), ktoré spravované dáta uchovávajú na pevnom disku. V prípade klasických SRBD môžu byť údaje ukladané do vyrovnávacích pamätí (cache) a naopak v prípade MMDB sú údaje zálohované na pevnom disku. V obidvoch prípadoch sú kópie dát ako v operačnej pamäti, tak aj na pevnom disku. Kľúčovým rozdielom je, že u MMDB sa v pamäti nachádza tzv. primárna kópia dát, čo má závažné dopady na samotnú štruktúru dát a samozrejme aj na prístup k dátam. Jednotlivé typy pamätí, ich kapacita a prístupová doba k údajom je znázornená na obr. 3.

[21] KACHAŇÁK, D. 2013. Nástroje na správu big data prinášajú zisk. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 15-16.
[22] ŠIMEK, R. 2013. Keď je dát priveľa... *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 18.

Spracovanie v „in memory“ databázach prebieha tak, že je povolené ukladať podobné informácie spolu, čím sa umožní efektívnejšie ukladanie dát s väčšou kompresiou. Takto sa vytvorí priestor pre uloženie veľkých objemov údajov v rovnakom fyzickom priestore, čím sa znižuje veľkosť pamäte potrebná na vykonávanie dotazov a zvyšuje sa rýchlosť spracovania. Táto skutočnosť eliminuje potrebu optimalizovaných databáz, indexy, tvorbu schém typu hviezda v dátových skladoch a tvorbu dátových kociek.

Súčasne väčšina analytických nástrojov pracujúcich s dátami v operačnej pamäti používa kompresné algoritmy, ktoré pracujú s menšou pamäťou oproti práci s dátami uloženými na pevných diskoch. Používatelia vytvárajú dotazy priamo na dáta v operačnej pamäti, čím sa vyhnú pomalšiemu prístupu k databáze uloženej na pevných diskoch.

Obrázok 3 Porovnanie jednotlivých typov pamätí



Type of Memory	Size	Latency (~)
L1 CPU Cache	64K	1 ns
L2 CPU Cache	256K	5 ns
L3 CPU Cache	8M	20 ns
Main Memory	GBs up to TBs	100ns
Disk	TBs	>1.000.000 ns

Zdroj: http://www.sap-port.de/index.php?page=onlineUP0411onInMemory[23]

In memory nástroje umožňujú analyzovať údaje vo veľkosti dátových trhovísk alebo menšieho dátového skladu, ktorý sa celý nachádza v operačnej pamäti. Takto môžu byť dáta prístupné pre kvalitné analýzy v priebehu niekoľkých sekúnd pre viac používateľov pracujúcich súčasne. Teoreticky je prístup k dátam 10 000 až 1 000 000 krát rýchlejší ako z disku.

Z pohľadu IT oddelenia je minimalizovaná potreba ladenia výkonu, čím sú vytvorené podmienky pre rýchlejší servis pre koncových používateľov.

5 Záver

Hlavné prínosy riešení Business Intelligence spočívajú v prechode z intuitívneho rozhodovania na kvalifikované, realizované na základe kvalitných, konsolidovaných a operatívne dostupných informácií, dodaných v správnom čase správnym osobám. Vývoj v oblasti implementácie a využívania systémov BI vo vyspelej úrovni (4. a 5. úroveň modelu zrelosti) predpokladá integrované systémy IS/IT v rámci celej organizácie na základe architektúry SOA, zahrnutie neštruktúrovaných dát a postupnú úplnú integráciu štruktúrovaných a neštruktúrovaných dát, aplikovanie pokročilých nástrojov pre analýzy a predikciu (Data Mining, Knowledge Extraction, neurónové siete,...).

Technologicky je tieto skutočnosti možné riešiť spracovaním dát priamo v operačnej pamäti. Optimalizovaná práca s dátami priamo v operačnej pamäti (in memory) umožňuje efektívnejšie využitie systémových zdrojov. Analýzy je možné vykonávať rýchlejšie a zahrnúť do nich viac

[23] ERP-Software wird um Größenordnungen schneller: Dostupné na internet: http://www.sap-port.de/index.php?page =onlineUP0411onInMemory

dát, či už na úrovni jednotlivého používateľa, oddelenia, alebo celej firmy. Oveľa efektívnejšie je možné pracovať taktiež so zdrojmi veľkých objemov dát (Big Data).

Pri porovnaní s klasickou architektúrou systémov BI (obr. 1), využitím technológie in memory nastanú zmeny, ktoré môžeme zhrnúť takto:

- vrstva dátovej transformácie nebude potrebná v takom rozsahu ako doteraz (nástroje ETL),
- databázová vrstva – spojením tradičného centrálneho dátového skladu s distribuovaným spracovaním vznikne logický dátový sklad, do ktorého sa začlenia aj dátové trhoviská,
- analytická vrstva – analytické nástroje budú pracovať priamo s dátami v operačnej pamäti, do analýz budú zahrňované aj údaje, ktoré boli doteraz voči analýzam rezistentné, v čoraz väčšej miere sa budú využívať nástroje na analýzu neštruktúrovaných údajov a prediktívne analýzy.

Poznámka

Príspevok je výstupom grantovej úlohy VEGA č. 1/0933/14 „Možnosti aplikácie nástrojov Business Intelligence na rozvoj znalostí v rámci budovania projektovo-orientovanej organizácie“.

Použitá literatúra

DENG, R. 2007. Business Intelligence Maturity Hierarchy: A new Perspective from Knowledge Management. Information Management [online] [cit. 10.9.2012]. Dostupné na internete: http://www.information-management.com/infodirect/20070323/1079089-1.html

DUMBILL, E. 2011 : Planning for Big Data A CIOś handbook to changing data landscape. Kindle Edition http://www.amazon.com/Planning-Big-Data-Edd-Dumbill-ebook/dp/B007JWG7P4

ECKERSON, W. 2004. *Gauge Your Data Warehouse Maturity*. Information Management [online] [cit. 15.9.2012]. Dostupnné na internete: http://www.information-management.com/issues/20041101/1012391-1.html

HAGERTY, J. 2006. AMR Research´s Business Intelligence/Performance Management Maturity Model, Version 2. [online] [cit. 10.9.2012] Dostupné na internete: http://www.eurim.org.uk/activities/ig/voi/AMR_Researchs_Business_Intelligence.pdf

HAMRANOVÁ, A. 2013. *Aspekty implementácie Business Intelligence v slovenských podnikoch*. Bratislava, Ekonóm 2013. ISBN978-80-225-3603-5

HRIBAR RAJTERIČ, I. 2009. *Overview of Business Intelligence Maturity Models*.[online] [cit. 9.10.2012]. Dostupné na internete: hrcak.srce.hr/file/81745

HUMPREY, W.S.1989. Managing the Software process. Addison-Wesley. Pittsburgh. ISBN 9780201180954

HURWITZ, et al. 2013. *Big Data For Dummies.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2013. 9781118644171.

CHAMONI, P. ,GLUCHOWSKI, P. 2004. *Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen - Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model*. In Wirtschaftsinformatik Ausgabe Nr.: 2004-02. ISSN: 0937-6429 [online] [cit. 10.5.2010]. str. 127 Dostupné na internete:<http://www.wirtschaftsinformatik.de/index.php;do=show/site=wi/sid=10437987664c6ac13c4ae49446682036/alloc=12/id=1512 >

JAVORKOVÁ, L. 2013. Ako premeniť big data na informácie užitočné pre biznis. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 20. John Wiley & Sons, 2012. 9781118239049.

KACHAŇÁK, D. 2013. Nástroje na správu big data prinášajú zisk. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 15-16.

LACKO, Ľ. 2013. Ako z dát získať informácie. *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 14-15.

NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005. 256 s. ISBN 80-247-1094-3

OHLHORST, F. J. 2012. *Big Data Analytics: Turning Big Data into Big Money*. Hoboken.

RAYNER, N. et al.2008. *Maturity Model Overview for Business Intelligence and Performance Management*, Gartner Inc.research [online] [cit. 10.9.2012]. Dostupné na internete: http://www.gartner.com/id=842813

ŠIMEK, R. 2013. Keď je dát priveľa... *Infoware.* 1. Január - Február 2013, roč. IX., č. 1-2, ISSN 1335-4787, s. 18.

TEAM, C.P.2006. *CMMI for Development*, v.1.2., Technical Report, CMU/SEI-2006-TR-008. Carnegie Mellon Software Engineering Institute.Pittsburgh. [online] [cit. 10.9.2012] Dostupné na internete: http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm

WILIAMS, N. et al. 2003. *BI Maturity and ROI: How Does Your Organization Meassure Up?* [online] [cit 10.9.2012.]. Dostupné na internete: http://www.decisionpath.com/docs_downloads/TDWI%20Flash%20-%20BI%20Maturity%20and%20ROI%20110703.pdf

WILIAMS, S., WILIAMS, N. 2007: *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco. CA. 2007, str.2-3. ISBN 978-0-12-372499-1

ERP-Software wird um Größenordnungen schneller. Dostupné na internete: http://www.sap-port.de/index.php?page=onlineUP0411onInMemory

Alternative approaches to determine the market value of the company

Anna Harumová
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Corporate Finance
Dolnozemská cesta 1 / b
852 35 Bratislava
Slovak Republic
e-mail: anna.harumova@euba.sk

Abstract

When a business valuation as a whole it is necessary to consider not only the real value of assets, but also yield potential and prospects of further development of the company, which largely determines the subjective factor. The reason for the valuation may include not only the purchase or sale of a business, but also the fusion of two or more undertakings, to change the legal nature of the company and many others. Of course it means different reasons and various orders for appraiser and correspondingly different processes. Assessment of the financial situation of the company is closely linked to the creation of financial analysis, which is associated with accounting that provides data and information for financial decisions. Indicators in financial analysis helps us predict various situations, warn us of impending bankruptcy, point to the shortcomings, but also tell us about the current situation of the company. The provided information includes financial statements such as: balance sheet, income statement and statement of cash flows.

JEL classification: C12, C33, C42
Keywords: *value, business valuation, alternative approaches*

1 Introduction

Methods of valuing the undertaking offered by the current practice are based on various internal assumptions that can significantly affect the outcome of the valuation. A wide range of methods and detailed with multiple variants with which the valuer work. Theoretically, these methods are developed in the literature, and for the purpose of development expertise are covered by a framework and legislation. One of the basic prerequisites for the proper valuation of the company is to consider the purpose for which the valuation is performed. Valuer purpose alone tell you what methodological apparatus used, the nature of what conditions would have to be considered. In addition to a thorough understanding of purpose it is also important to judge the quality and accessibility of information and documents that are necessary to judge the ability and valuer the information correctly analyzed and interpreted. In the process of valuation to be carried out synthesis of information so that only the input parameters to the various methods and models, creating a presumption for correct determination of the market value of the company.

2 The current state of implementation approaches, methods and models in the evaluation of the company

Present has a wide range of approaches, methods and models in the evaluation of the company. One of the basic assumptions correct valuation of the company is taken into account in particular the purpose for which it is valued in the company (trade sale, in-kind

contribution of a business, merger, acquisition loans, etc.). Another important aspect that affects the final value of the company is to identify information when a business valuation work and to what extent they can properly analyze and convert the subsequent synthesis of the results so that it used the input parameters to each model gave the assumption that the conversion will be as Nearest market value. McKinsey & Company Based on an empirical study concludes that if the enterprise with the expected indicator P / E (price-to-earnings ratio) at 15 to 16 increases the cost of capital by half a percentage point values it is will increase by nearly 10%. If the change rate g of the expected growth for the next 15 years by 1 percentage point per year enterprise value is changed by about 6%. This sensitivity to input parameters is even higher when valued high growth businesses. It is therefore not surprising that the development of the market value of the company at the time varies. The historical volatility of the ordinary share over the last few years has been around 25% per annum (Koller, T. - Goedhart, M. - Wessels, D. 2010).

Valuation methods and approaches based on different valuation principles (equity, yield, warrants, etc.). In the Slovak Republic, the methods of valuing the undertaking governed by the law, in practice, is used in the valuation but very often literature. In Figure 1 there are basic methods which may be used in determining the value of a company. Most frequently used methods are based on a yield basis. Methods based on yield principle (discounted cash flow models, models of residual income) as well as models of real options generally focus on finding the intrinsic value or the investment or the fair value through the analysis of historical performance as well as predicting company's ability to generate free cash flows.

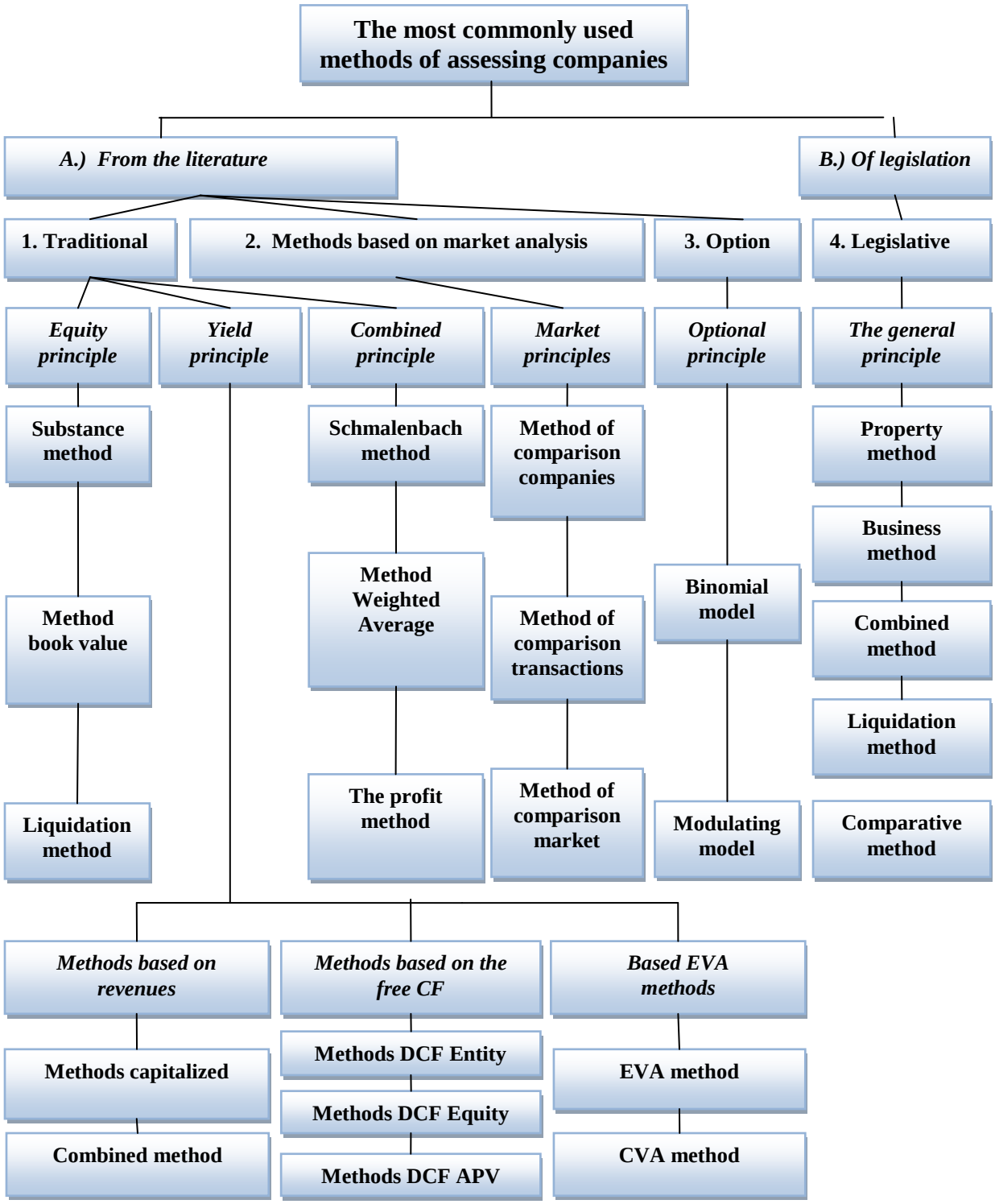
The real option method is based on the fact that it created replicate the underlying portfolio (risky) assets and risk-free assets so that in any development was valued have been replicated value of assets, which means that the value of the portfolio was identical to that replicated assets. Methods based on the analysis of assets, or cost approach works especially with concepts such as book value, or net asset value, which is actually the sum of valuer estimated values of individual assets less the value of foreign resources. Market methods (relative) comparison, assumptions joining the market value, which reflects the preferences and beliefs of a hypothetical market participant.

The level of enterprise value is determined by expected future earnings (CF, odčerpateľné resources) taking into account the time value at a given place and time (present value CF, drawable resources). These revenues can be expected at the level of the owners or investors. Determine the enterprise value can therefore at two levels (Mařik, M. et al. 2011)

- *Gross value* - the values for the owners to creditors and is thus the value of the enterprise as a whole. The methods by which to compute the gross value of the company as Entity Model DCF, DCF APV, DCF EVA.
- *Net value* - includes evaluation of the level of business owners in principle therefore evaluates equity respectively. equity. Methods for calculating the net enterprise as Equity Model DCF or discounted dividend.

Although both approaches are discounted expected cash flows, relevant cash flows and appropriate discount rates are different.

Figure 1
The most commonly used methods of assessing companies in Slovakia



Source: own processing

Calculate the net value of the company, if we discount the expected cash flows for the owners (residual CF over after all costs, reinvestment, tax liabilities and interest payments and repayment of loans) cost of equity (ie, the required rate of return for the owners of the company).

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$Net\ value = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF\ for\ owners_t}{(1+k_e)^t} \qquad (1)$$

Where the (n) is the lifetime of the asset (CF for owners t) it is the expected free cash flow for business owners and (k_e) the cost of equity.

Gross value of the company (as a whole) determined by discounting the expected cash flows for the company (ie residual CF after payment of all operating costs, reinvestment, tax, and before they make payments to creditors and owners).

$$Gross\ value = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF\ for\ company_t}{(1+WACC)^t} \qquad (2)$$

Where the (n) is the lifetime of the asset (CF for the enterprise$_t$) is the expected free cash flow for owners and creditors and the company (WACC) is the cost of equity.

Taking account of the capital structure in determining the value of the business - companies can finance their assets either through their own or through foreign capital. Both methods of financing have their pros and cons. The advantage of foreign capital (loan financing) is that interest costs are tax deductible, reducing the amount of taxes paid (so-called form. Tax shield). On the other hand, excessive debt increases the probability that the company is insolvent and bankrupt (leverage risk). The net effect on the enterprise can be negative, neutral and positive. Based on this criterion, there are two types of models:

- *Access model using the cost of capital or*
- *Access model using APV.*

The approach we take into account the cost of capital effects of debt in the discount factor, which shows the relationship by calculating the cost of capital WACC (average cost of capital).

In a variant called APV approach (Eng. Adjusted present value) to separate the impacts of debt financing to the value of company assets. So we start valuing the undertaking as if it were financed only with equity and estimate the impact of debt financing separately. First, we estimate the tax benefits of debt financing from them, and then subtract the expected costs of financial distress (*bankruptcy costs*).

Value of the company = Value of the Company's debt + The present value of the expected tax savings – The expected cost of financial distress.

According to Damodaran (2012), both approaches must lead to the same value. This fact is also confirmed by some empirical studies which, while recognizing the equivalence of the results of both methods in the case of a company that does not grow, but are differences on valuation of distressed growing. This inconsistency is not trivial, since prompted doubts about the suitability of conventional approaches cost of capital in the valuation of the growing business. Some authors argue that the formula for calculating the WACC should be modified by a factor of growth (Copeland et al., 2001), but the majority proposes to eliminate these inconsistencies using the cost of equity without leverage as the discount factor to discount the tax savings and no cost of debt financing (Ruback, RS 2002). The conclusion from empirical studies (Massari, C. - Roncaglia, F - Zanetti, L. 2007) that we have identified are that the model using access cost of, and APV model approach may be equivalent in the case of stable growth in the enterprise (a which always implicitly we consider if the calculation takes into account the continuing value of at least due to the inflationary effects).

3 Determination of the venture capital method

Asset valuation method (assets method) provides an estimation of the value of the company or parts of the sum of the universal values of individual assets, reduced by the general value of borrowed funds on the date of valuation (Harumová et al., 2008). Asset valuation method thus provides enterprise value as objectified equity value, which is calculated as the difference between Objective value of assets and objectified value of the components of external resources. The use of equity method is most common for legal action sale of a business or part of the contribution in kind capital increases and so on. The calculation of the value of the company equity method based on the objectification of each item's balance sheet in accordance with applicable legislation in the Slovak Republic. On the basis of objectification (determined general, market) value of individual assets the company may impose a general value of the company as opposed to a general value of assets and liabilities of an entity substituting into the formula:

$$\text{VŠH}_{\text{M}} = \sum_{i=1}^{n} \text{VŠH}_{\text{ZMi}} - \text{VŠH}_{\text{CZ}} \qquad (3)$$

Where the (VŠHM) the general value of companies and their parts (VŠH_{ZMi}) are the universal values of all components of the property that rate and (VŠH_{CZ}) the general value of foreign resources. Asset valuation method is considered fairly credible method because it is based on those components of the business assets whose existence is demonstrable and auditable accounting. Input information is based on a physical inventory of assets at the date of valuation. This means that the advantage of this method is that it provides a realistic and easily controllable data on the structure of assets and objectifies data captured in the books. The disadvantage of this method is that it gives a static view of the value of the business assets without taking into account the business potential that the company has for the future. Asset valuation method is based on identifying the last state of the company and especially the analysis of technical parameters of components of property valuation of companies. Over time it was found that accounting records is not a sufficient source of information for the process of determining the value of not having to include all assets of the company. The problem may also be that the value of a business asset, which is currently unused. The problems using the equity method reflected primarily in companies that are over-equipped fixed assets, and use it at least. Surplus assets are assets inconclusive, which is connected with the cost of holding a current consumption drawable resources created firm. Technical market value is usually high, but the business value is minimal, since it corresponds to revenue from the monetization after deducting costs associated with monetization. Asset valuation method is costly and requires cooperation with experts of several fields (economic, construction and civil engineering, transport, engineering, etc.).

4 Determination of the business operating methods

Business methods is determined by the value of the company or parts capitalization drawable resources for the evaluated period of business. The value of companies and their parts can be determined by the business method at a time of unlimited service life and business life in a time-limited company. When applying business methods need to objectively determine the variables that enter into the calculation of enterprise value (scheduled odčerpateľné resources during the reporting period (OZ_t), capitalization rate (i), the sustainable growth rate drawable resources (g) when calculating the value of continuing (H_p) . For the calculation of the first part of the equation is the need for a general value of its

 ISBN 978-80-225-4280-7

drawable resources, starting from a forecast of future revenues. In practice and in legal treatment are house concept odčerpateľné resources (OZ). Ohodnocovateľovi is what drawable resources selects (sales, profit after tax net cash flow). For the calculation of the withdrawal of resources used projected financial plan, ideal for five years. Forecasting drawable resources is carried out usually at 5-8 years, depending on the nature of business. For the calculation of the general value of the company will use the *business method at a time unlimited lifetime of the company.*

For determining *the cost of equity* we use the capital asset pricing model CAPM - Capital Asset Pricing Model. However, first we need to calculate beta coefficient *(β)*. In the calculation of this ratio we proceed in two steps:

In the first step we calculate systematic market risk without affecting the capital structure (β_N):

$$\beta_N = \frac{\beta_S}{1+(1-d)\times\frac{CK_0}{VK_0}} \tag{4}$$

In a second step we compute the systematic market risk, including the impact of the capital structure (β_Z):

$$\beta_Z = \beta_N \times \left\{1 + (1-d) \times \frac{CK_1}{VK_1}\right\} \tag{5}$$

Then we can calculate the cost of equity. The calculation uses the following formula:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) \tag{6}$$

Now approach to calculating *the cost of borrowed capital*, obtained as the ratio of interest or other expenses paid by the creditor to the principal of the loan or a loan. The formula for calculation is as follows:

$$N_{PK} = \frac{\text{interest}}{\text{principal}} \times 100 \tag{7}$$

The calculation of the capitalization - when we know the cost of equity and debt capital can be calculated capitalization rate (i) representing the cost of total capital. Setting it using the weighted average cost of capital (WACC - weighted average cost of capital). We proceed according to the following formula:

$$i = N_K \times (1-d) \times \frac{PK}{CK} + N_{VK} \times \frac{VK}{CK} \tag{8}$$

Calculation of sustainable levels of growth - if the calculation sustainable levels of growth drawable resources (g) can not use the activation rate, we use data on the average growth of revenues from own services and products in the industry by category and special aggregates industry classification of economic activities (SK NACE) in the sector. We see average sales growth for the industry and considers it sustainable in the long term, and therefore we use it as a sustainable growth rate (g).

The calculation of the general value of its drawable resources - the next step is to determine the value of a company using this method. When the calculation is based on

financial business plan drawn up for five years, while obtainable by the resources shall be established at the level of cash flow calculated using the indirect method.

When calculating the general value of the company ($VŠH_p$) business approach based on the current value of its drawable resources for a specified period and continuing value of the company:

$$VŠH_p = \sum_{t=1}^{n} \frac{OZ_t}{(1+i)^t} + \frac{OZ_{n+1}}{i-g} \times \frac{1}{(1+i)^n} \quad (9)$$

Where the (OZ_t) are obtainable by the sources during the reporting period (i) the capitalization rate as a percentage, which is the calculation appoint an in decimal form, (n) is the length of the survey period (OZ_{n+1}) is the volume drawable resources in the year following reporting period, and (g) be sustainable growth rate drawable resources as a percentage, which is populated with the calculation in decimal form.

5 Determination of the business combination method

The combined method are among the less used method of determining the value of assets. Used to determine the general value of companies and their parts as the weighted average of universal values established business ownership and business methods. Thus the calculated value to some extent affect the weight (a, b) allocated to the individual methods. The market value of companies and their parts combined method ($VŠH_K$) is calculated:

$$VŠH_K = \frac{a \times VŠH_P + b \times VŠH_M}{a+b} \quad (10)$$

Using the combined approach should remedy certain shortcomings equity method (mainly the different importance of its use in various sectors). An example of such sectors is inexpensive industry. The use of the combined approach is appropriate for specific legal acts, such as the determination of general value of financial investments. The method is time consuming because it is necessary to calculate general value using two methods simultaneously and problems occur also in justification of the weighting given to each method.

6 Determination of the business method EVA

The EVA method developed by the American authors Stern, Stewart is a relatively newer method of business valuation. The concept of Economic Value Added (Eng. Economic value added - EVA) is increasingly being applied in economic theory and practice. Methods of EVA authors are Stewart and Stern, Ktoe this method worked out in detail (Stewart, G. B 1991). Economic value added is the value that can be used as a tool of financial analysis, dilution company and a business valuation. The basic principle of this method is that it measures the economic profit. Economic gain occurs when its size exceeds the so-called. normal profit derived from the average cost of capital incurred and creditors (interest expense) and owners (shareholders). It is a combination of profit or loss to the size of the risk that is associated with achieving this result. The basic construction of the indicator has the form:

$$EVA = NOPAT_t - C_t \times WACC \quad (11)$$

 ISBN 978-80-225-4280-7

Where ($NOPAT_t$) is operating profit after tax (C_t) and long-term invested capital (WACC) is the weighted average cost of capital. The EVA method speaks volumes about the value of the enterprise as a whole. The most widely used form of the model in practice of Czech enterprises is the so-called two-phase, based on the sum invested capital and the present value of EVA (Kislingerová, E. 2000.):

$$H_n = NOA_0 + \sum_{t=1}^{T}\left(\frac{NOPAT_t - WACC \times NOA_{t-1}}{(1+WACC)^t}\right) + \frac{NOPAT_{T+1} - WACC \times NOA_T}{WACC \times (1+WACC)^T} - D_0 + A_0 \quad (12)$$

Where the (H_n) is the Net Asset Value (EVA_t) is the economic added value in the year t, (NOA_0) the net operating assets at the valuation date (NOA_{t-1}), the net operating assets at the end of the previous year ($NOPAT_t$) operating profit after taxation in the year t, (T) is the number of years of explicitly planned EVA (WACC) is the average weighted cost of capital (D_0) is the value of interest-bearing debt at the date of valuation and (A_0) are other, non-operating assets at the date of valuation. The procedure for calculating enterprise value using the method The EVA is given in Table 1.

Table 1
Calculation of company general value method The EVA

Item	
NOA on the date of valuation	+
- The present value of the first phase (the sum of the discounted EVA) - The present value of the second phase (the present value of continuing value) **MVA (the sum of the first and second stages)**	−
The value of interest-bearing debt at the date of valuation	−
Operationally unnecessary assets at the date of valuation	+
The resulting enterprise value	=

Source: own processing

Use The EVA method is often applied mainly in foreign practice because it allows eloquently express the different factors that help to create value. The advantage of EVA indicator is the fact that it can be used for the enterprise and financial institution. The development of the indicator The EVA in the business also tend to tie management compensation and increase the company's value becomes the motivating stimulus. In Slovakia, this method is much less used than abroad.

Conclusion

Choose the best method of determining the value of the business is a particular problem because it depends on the mix of input, theme and purpose of valuation of the company and also the development of the sector and the market as a whole. An important part of the process of assessing the decision-making process of selecting an appropriate approach and methods of evaluation. The value of the enterprise should reflect all relevant facts, so we can qualify as fair. The issue of determining the value of the business as well as approaches and calculation methods are constantly evolving and changing adaptation to changing market conditions. Value determination is based on precisely defined procedures, but quality

evaluation requires a considerable degree of subjective judgment ohodnocovateľa. High expertise, knowledge of the specifics of the industry in which it operates and valuation of companies is properly selected communication (providing the necessary documents) between ohodnocovateľom and sponsor (client) assessment is a prerequisite for proper evaluation. The present economic crisis is the current status issues such as evaluation of the quality of management, innovation, functioning of processes and others. Increased demands at times of crisis are also asked to assess the real financial plan, especially future profitability and drawable resources company.

Acknowledgement
This contribution is the result of the project VEGA (1/1607/2015) Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools.

References

Copeland, T – Antikarov, V. (2003) *Real Options, Revised edition: A practitioner´s guide*, prvé vydanie. New York: Monitor Group. 2003.384s. ISBN 978-1587991868.
Damodaran, A. (2001). *The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall. 600 s. ISBN 978-0-13-712689-7.
Damodaran, A. (2012). Investment Valuation: *Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, tretie vydanie. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 974 s. 2012. ISBN 978-1-118-13073-5.
Harumová A. a kol. (2009) *Stanovenie hodnoty majetku*: hlavné aspekty ekonomickej znaleckej a expertnej činnosti. Prvé vydanie. 2009. Bratislava: Iura Edition. 499s. ISBN 978-80-8078-224-5.
Harumová, A. - Jánošová, Z. (2014). *Decision model for business valuation method selection in the Slovak Republic*. In The 3rd International e-conference on optimization, education and data mining in science, engineering and risk management 2013/2014. *Bratislava*, 2014. ISBN 978-80-87894-01-9, s. 157-173
Kislingerová, E. (2000). *Využitie modelu EVA na stanovenie hodnoty podniku*. In *Biatec*. 2000, roč. 8, č.11. Bratislava 2000 ISSN:1336 2410.
Koller, T. – Goedhart, M. – Wessels, D. (2010). Valuation: *Measuring and Managing the Value of Companies*. Piate Vydanie. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 837 s. ISBN 978-0-470-42469-8.
Mařík. M. a kol. (2011). *Metódy oceňovaní podniku*. Praha: EKOPRESS, 2011, str. 297. ISBN 978-80-86929-67-5.
Massari, M. - Roncaglio, F – Zanetti, L. (2007). *On the Equivalence between the APV and the wacc Approach in a Growing Leveraged Firm*. In: *European Financial Management* 14. č. 1. ISSN: 1468-036X
Ruback, R.S. (2002). *Capital Cash Flow: a simple approach to valuing risky cash flows*. In: *Financial Management* 31, č. 2. str. 85-103. ISSN: 1755-053X

Komparácia modelov výkonnosti v slovenských podnikoch
Comparison of model performance in Slovak enterprises

Anna Harumová
Eduard Hyránek
Ladislav Nagy
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.harumova@euba.sk
e-mail: eduard.hyranek@euba.sk
e-mail: ladislav.nagy@euba.sk

Abstract
Predictive models respectively early warning systems are based on evaluations and interpretations of results obtained in the present and to predict the development of economic and financial situation In the paper we addressed the analysis of prediction models, their design and assessment principles. In connection with the methods of financial analysis ex-ante evaluation must take into account the dangers of mechanical application of these methods in the Slovak economy, socio-economic stage of development of our economy in comparison with the market-developed countries where these methods arose is different, including local legislation, especially accounting and tax . Taking into account the conditions of the national economy, its legislation, action financial instruments but also external contexts such as the global economic crisis may be early warning models indicate the potential risk strengths and the weaknesses of the financial health of the company and point out areas to which the management has to pay attention to avert poor financial situation, which can lead to bankruptcy.

JEL classification: C12, C33, C42
Keywords: *financial stability, solvency, bankruptcies models*

1 Úvod

Cieľom tohto príspevku je predstavenie niektorých predikčných modelov (bankrotných a bonitných), ktoré sú používané pri zisťovaní pravdepodobnosti úpadku, resp. prežitia podniku v budúcnosti a verifikácia výpovednosti nového modelu HGN vytvoreného na podmienky podnikov v SR. Tieto modely sú nazývané aj „systémy včasného varovania“, ich prednosťou je, že dokážu ohodnotiť finančné zdravie podniku a s predstihom varovať pred hrozbou bankrotu vlastníkov i obchodných partnerov týchto podnikov. V prípade, že má podnik priaznivé vyhliadky do budúcnosti, je predpoklad, že jeho finančné zdravie bude veľmi dobré a podnik bude na trhu, v odvetví, v ktorom pôsobí, konkurencieschopný. Teoretici ako aj praktici sa snažili nájsť ukazovatele určené na hodnotenie finančnej výkonnosti a pravdepodobnosti bankrotu. Existuje veľa teoretických modelov, ktoré majú základ v matematicko-štatistických nástrojoch (najčastejšie diskriminačná analýza alebo regresný model), ktoré formulujú funkcie, ktoré obsahujú optimálne kombinácie ukazovateľov vrátane váh pre komplexné hodnotenie finančnej výkonnosti podnikov (Mařík– Maříková, 2005).

Výsledkom tejto snahy sú predikčné modely, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to na: bonitné a bankrotné modely (Neumaierová- Neumaier. 2002).

Bankrotné modely nesú informáciu o tom, či podniku v blízkej budúcnosti hrozí bankrot. Základom týchto modelov sú skutočné dáta podnikov, u ktorých nastal v minulosti bankrot, no aj tie, ktoré „prežili“. Zostavovatelia bankrotných modelov vychádzali z abnormalít, ku ktorým dochádza niekoľko rokov pred bankrotom podnikov. Abnormality sa prejavujú napríklad vo variabilite, v odlišnej úrovni, či v odlišnom vývoji určitých ukazovateľov v porovnaní s prosperujúcimi podnikmi.

Bonitné modely slúžia hlavne na zistenie toho, v akom postavení je podnik voči ostatným podnikom, a teda, či môžeme podnik zaradiť medzi dobré alebo zlé podniky. Bonitné podniky umožňujú porovnanie s ostatnými podnikmi, ktoré vykonávajú podobnú činnosť resp. pôsobia v rovnakom odvetví. Tieto modely majú základ skôr len v teoretických poznatkoch (Kočišová – Kubala. 2012).

Modely na hodnotenie finančnej výkonnosti podnikov môžeme rozdeliť aj podľa spôsobu ich tvorby pomocou matematicko – štatistických metód. Matematicko – štatistické metódy sú metódami na zisťovanie finančnej situáciu podniku, pričom ich zaraďujeme medzi metódy „ex – ante“, vďaka ktorým vieme prognózovať budúci stav podniku. Tieto metódy sú exaktné, čo znamená, že nevychádzajú len zo subjektívnych expertských názorov. Najpoužívanejšia z nich je lineárna diskriminačná analýza. Tá sa následne delí podľa počtu kriteriálnych ukazovateľov na (Vlachynský a kol. 2002):

a) *jednorozmernú analýzu* – vďaka jednému ukazovateľu vieme zistiť, v akom stave sa podnik nachádza, a teda vieme určiť, či ide o podnik prosperujúci alebo neprosperujúci. Medzi najznámejšími metódami môžeme nájsť Mediánový test, Mann-Whitney test, Kolkogorov – Smirnov test, Analýzu šikmosti ako aj Beaverovú analýzu.
b) *dvojrozmernú analýzu* – ide o diskriminačnú analýzu, vďaka ktorej vieme pomocou dvoch ukazovateľov rozdeliť podniky na dve skupiny (prosperujúce a neprosperujúce). Pri výbere vhodných ukazovateľov sa dá na to, aby sa vo svojej výpovednosti neprekrývali. To bude mať za následok komplexnejšie závery.
c) *viacrozmernú analýzu* – v tomto prípade je model zostavený pomocou troch a viacerých ukazovateľov. Medzi metódy viacrozmernej analýzy patrí napríklad Altmanov model, Index bonity alebo Beermanov test.

Pomocou predikčných modelov je možné prognózovať finančnú budúcnosť podniku. Pre podniky je veľmi dôležité predvídať jeho finančnú situáciu, pretože v nich je zahrnutá aj reakcia na nové javy vyvolané v dôsledku globalizácie svetovej ekonomiky. Aby podniky dokázali promptne zareagovať a prijímať rozhodnutia, musia zachytávať prvé signály zmien už v začiatočnom štádiu Kassay, 2008).

2 Vedecké metódy skúmania dát pri analýze bonitných a bankrotných modelov

Mnohé bankrotné aj bonitné modely vychádzajú z tvrdenia, že finančná situácia bankrotujúceho podniku sa už niekoľko rokov pred jeho bankrotom líši od finančnej situácie prosperujúceho podniku. Na základe týchto odlišností je teda možné určiť, či bude mať podnik v blízkej budúcnosti finančné ťažkosti, ktoré môžu vyústiť až do bankrotu, alebo bude prosperovať. Práve exaktné určenie odlišností medzi bankrotujúcimi a prosperujúcimi podnikmi tvorí základ pre úspešné použitie modelu. Modely na riešenie týchto a podobných problémov zvyčajne preberajú už existujúci aparát z matematiky a štatistiky.

Problematika prognózovania finančnej situácie podnikov je relatívne mladou oblasťou vedeckého výskumu. Jej vznik sa datuje od 30. rokov 20. storočia. Modely predikcie

finančnej situácie sa však objavili len od konca 60. rokov. Uplynulo už viac než štyridsať rokov od publikovania prvých modelov, a od týchto čias prešla aplikovaná metodika významným vývojom. Od konca 60. rokov sa na prognózovanie finančného vývoja podnikov začala používať viacrozmerná diskriminačná analýza. Na jej báze vytvoril aj Altman svoj známy model, potom neskôr, v roku 1977, Altman, Haldeman a Narayanan vyvinuli model ZETA na vzorke 58 prosperujúcich a 53 neprosperujúcich podnikov. Metodika predikčne zameranej finančnej analýzy sa nepretržite vyvíja, o čom svedčí aj skutočnosť, že v rovine matematicko-štatistických metód sa v posledných rokoch uskutočnili významné kroky. Logistická regresia od konca 80. rokov doplnila a postupne zastúpila viacrozmernú diskriminačnú analýzu. Stala sa najbežnejšou aplikovanou prognostickou metódou vo vyspelých krajinách až do konca 90. rokov. Metodika predikčne zameranej finančnej analýzy sa nepretržite vyvíja, o čom svedčí aj skutočnosť, že v rovine matematicko-štatistických metód sa v posledných rokoch uskutočnili významné kroky.

Pri verifikácii modelov sme vychádzali z dostupnej vedeckej literatúry a to z odborných kníh, vedeckých článkov, dostupných záverečných prác, či z relevantných internetových zdrojov. Získané dáta sme ich analyzovali a upravovali do požadovanej podoby, pričom na to boli použité metódy selekcie, matematických úprav, ako aj úprav, ktoré umožňuje program Microsoft Excel 2007. Po prvotnej úprave dát sme tieto dáta a výsledné hodnoty následne analyzovali pomocou matematicko - štatistických metód. Pomocou metódy selekcie boli vybrané dáta vhodné na ďalšie spracovanie. Následne sme použili transformáciu, ktorá vychádza z matematicko – štatistických metód.

Verifikáciu modelu HGN sme robili z údajov účtovných závierok slovenských spoločností. Takto nadobudnuté poznatky sme analyzovali a následne spracovali. Výsledkom je špecifikovanie, ktoré metódy hodnotenia finančnej výkonnosti podniku sú vhodné na požitie v SR. Dosiahnuté výsledky boli porovnané pomocou metódy komparácie s dostupnými metódami hodnotenia finančnej výkonnosti podnikov, a na na základe nich sme preukázali výhody modelu HGN.

3 Súčasný stav - modely využívané na hodnotenie finančnej výkonnosti podniku

Zisťovanie vývoja podniku v budúcnosti je dôležité, pretože následkom neodhalených finančných ťažkostí sa podnik môže stať nesolventným resp. bude musieť vyhlásiť bankrot. V dôsledku veľkého množstva finančných ukazovateľov je hodnotenie finančnej výkonnosti sťažené. Preto sa analytici snažili vytvoriť rôzne metódy, vďaka ktorým by hodnotenie podniku a jeho vývoj bol realizovaný jedným syntetickým ukazovateľom. Modely využívané v súčasnosti však majú svoje pozitíva aj nedostatky.

Altmanov model – jeho výsledná hodnota modelu hovorí o tom, či podnik zbankrotuje, alebo nezbankrotuje alebo či sa nachádza v tzv. šedej zóne. Výhodou tohto modelu je úspešnosť predikcie bankrotu. Model je spoľahlivý do horizontu dvoch rokov t. j. ak model predpovedá, že podnik zbankrotuje, tak do 2 rokov sa to s veľkou pravdepodobnosťou aj udeje. Jeho spoľahlivosť je však v dlhodobejšom horizonte nízka. Nevýhodou je, že Altmanov model nie je v prvotnej podobe použiteľný pre všetky typy odvetvia a to, že bol vyvinutý v 60. rokoch minulého storočia, pričom bral do úvahy výrobné podniky v USA, preto má tento model v podmienkach Slovenskej republiky nízku vypovedaciu schopnosť, no môžeme ho považovať za základ pri predikcií finančnej situácie podnikov.

Tafflerov bankrotný model zaraďujeme medzi predikčné bankrotné modely, pričom je vytvorený z ukazovateľov odrážajúcich ziskovosť, primeranosť pracovného kapitálu, finančné riziko, likviditu či platobnú schopnosť. Tento model je veľmi využívaný na predpovedanie krachu vo napr. vo Veľkej Británii a je využívaný na identifikáciu a výber spoločností, ktoré majú finančné problem (Smith, 1997). Elliot & Elliot uvádzajú, že v Tafflerovom modeli

dosiahnuté údaje hovoria o tom, či podniku zlyhá alebo nezlyhá. Ak podnik dosiahne menej ako 0,2 resp. dosiahne záporné skóre, podniku hrozí zlyhanie, zatiaľ čo s dosiahnutým skóre väčším ako 0,2 alebo pozitívnym skóre mu zlyhanie nehrozí. Tento model je však vhodný pre podniky s dlhoročným zázemím. Tafflerov model má obmedzenia vo vzťahu k ekonomickému rozhodovaniu. Modely referujúce o zlyhaniach podnikov sa vzťahujú na minulosť, nezohľadňujú aktuálne makroekonomické prostredie, napr. infláciu, úrokové sadzby a pod. (Elliot & Elliot , 2006).

Beermanova diskriminačná funkcia (Beermanov test) bola zostrojená na základe výskumu 21 akciových spoločností. Tieto sledované spoločnosti sa stali v priebehu piatich rokov (1966-1971) insolventnými. Na predpovedanie insolventnosti podnikov boli využívané finančné ukazovatele (zostavené pomocou údajov zo súvahy). Beermanov test využívajú hlavne výrobné podniky a zaraďujeme ho medzi bankrotné modely. Beerman pri zostavovaní testu použil 10 ukazovateľov. Ich rozlišovaciu schopnosť overil dvomi spôsobmi. Najskôr aplikoval jednorozmernú a potom viacrozmernú diskriminačnú analýzu. Výsledkom nebola funkcia s menším počtom ukazovateľov, naopak všetkých 10 spojil do jednej lineárnej funkcie. Jej platnosť je jeden rok predtým, ako sa podnik stane insolventným.

Index IN05 je index, ktorý je využívaný na hodnotenie finančného stavu podnikov prostredníctvom jedného čísla. Tento model bol vytvorený a otestovaný na údajoch, ktoré pochádzali zo stredne veľkých a veľkých podnikov, ktoré mali pôsobenie v priemysle. Postupom času boli vytvorené rôzne verzie Indexu IN. Ide o IN95, IN99, IN01 a IN05. Medzi výhody IN05 zaraďujeme to, že je svojím výpočtom jednoduchý, ako aj algoritmy finančných ukazovateľov sú transparentné. Tento index pracuje s verejne dostupnými dátami o podniku a je možné ho využiť pre podniky, ktoré obchodujú i neobchodujú na kapitálovom trhu. Nevýhodou je aj to, že tento index nie je schopný zodpovedať otázku, akým spôsobom bola výkonnosť podniku dosiahnutá, hodnotí ju iba globálne t.j. či je alebo nie je podnik výkonný.

Rýchly test je bonitný model pričom ho zaraďujeme medzi metódy bodového hodnotenia t. j. pretvára hodnoty zvolených finančných ukazovateľov na body, čo sa deje na základe bodových stupníc tvorených expertmi. Pracuje s veľmi jednoduchou stupnicou a zahŕňa minimálny počet ukazovateľov. Nakoľko tento test nejde príliš do hĺbky, využíva sa vtedy, keď analytici chcú dotvoriť komplexný pohľad na finančnú situáciu podniku.

Index bonity je založený na hodnotení diskriminačnej funkcie, ktorá priradí šiestim ukazovateľom odlišné váhy. Model prognózuje finančno – ekonomickú situáciu podniku a zaraďujeme ho medzi matematicko – štatistické metódy. Index bonity je zameraný skôr na hodnotenie rentability podniku ako Altmanov model a je využívaný prevažne v nemecky hovoriacich krajinách (Sedláček, 2007). Výsledok tohto indexu referuje o finančnej situácií hodnoteného podniku.

Model ZETA obsahuje sedem finančných ukazovateľov, ktoré boli publikované bez váh. Najvýznamnejšími ukazovateľmi modelu (teda ukazovateľmi s najlepšou rozlišovacou schopnosťou) sú rentabilita aktív (x_4) počítaná nielen zo zisku bežného roka, ale aj zo zisku minulých rokov, stabilita výnosnosti (x_2) a kapitalizácia (x_6). Podniky so zápornou hodnotou ZETA sú považované za neprosperujúce a podniky s kladnou hodnotou ZETA sú zaradené do skupiny prosperujúcich podnikov. ZETA podnikov v šedej zóne sa pohybuje v intervale (–1,45; 0,87).

M – model bol vytvorený pomocou skóringovej funkcie na základe analýzy a spracovania poskytnutých dát a slovenských podnikoch. Zadefinované predpoklady boli zhrnuté do dvoch hypotéz, ktoré sa počas výskumu sledovali. Prvá hypotéza predpokladala, že nová skóringová funkcia bude použiteľná na hodnotenie podnikov a nájde uplatnenie aj pri medzipodnikovom porovnaní. Druhá hypotéza hovorila o zostavení takej skóringovej funkcie, ktorá by podľa *Somers´d* štatistiky mala byť relevantná, t. j. dosiahne hodnotu minimálne 60 % z referenčnej hodnoty. Pri overení funkčnosti M- modelu sa stanovené hypotézy sa potvrdili. Výsledkom

výpočtu M - modelu je skóre, ktoré podnik dosiahne a na základe ktorého vieme určiť, v akom stave sa podnik nachádza alebo, či je s daným podnikom vhodné spolupracovať. Pomocou tejto funkcie sa mohol následne zhodnotiť stav podnikov z dostupných dát. M - model sa aplikoval na dáta zo získanej databázy, pričom z výsledkov sa skúmalo, pri akej konečnej hodnote podnik zlyhal alebo nezlyhal. Ak podnik dosiahne hodnotu skóre väčšiu ako nula, môžeme podnik zaradiť medzi solventné. Naopak, ak je hodnota menšia ako nula, je väčšia pravdepodobnosť, že podnik solventný nebude (Harumová, A - Janisová, M. 2013).

Model HGN - medzi bankrotné modely možno zaradiť aj model HGN , ktorý je založený na intervaloch optimálneho HGN (0,5189 až 4,2659 a -6,4547 až -0,8423). Tieto intervaly vzišli z verifikačných výpočtov a umožňujú kategorizovať jednotlivé podniky podľa finančnej výkonnosti do týchto intervalov. Veľkosť skúmanej vzorky je 233 ziskových podnikov v Slovenskej republike. Podľa modelu HGN za finančne zdravý a úspešný podnik možno považovať taký, ktorý má vyvážené ciele a dosahuje v nich pozitívne výsledky (Hyránek, Grell, Nagy, 2014). Výsledky však treba posudzovať komplexne, a preto autori do novokoncipovaného modelu HGN premietli ukazovatele s objektívne vypovedacou schopnosťou a také, ktoré zohľadňujú súčasné náročné podmienky v podnikaní (rentabilita vlastného imania, podiel cash flow na tržbách, obrat majetku, viazanosť krátkodobých pohľadávok, doba splácania cudzích zdrojov a ukazovateľ prevádzkovej nákladovosti).

Tabuľka 1

Vybrané ukazovatele účinnosti

1 Rentabilita vlastného imania Čistý zisk/Vlastné imanie
2 Podiel cash flow na tržbách (Čistý zisk + Odpisy)/ Tržby
3 Obrat celkového majetku Tržby/Celkový majetok

Zdroj: Hyranek, E.– Grell, M.–Nagy,L. Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí. Prvé vydanie 2014. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 134 s., vlastné spracovanie

Tabuľka 2

Vybrané ukazovatele náročnosti

1 Viazanosť krátkodobých pohľadávok Krátkodobé pohľadávky/Tržby
2 Doba splácania cudzích zdrojov (Záväzky + Časové rozlíšenie pasív)/ (Čistý zisk + Odpisy)
3 Ukazovateľ prevádzkovej nákladovosti Náklady hospodárskej činnosti/Tržby

Zdroj: Hyranek, E.– Grell, M.–Nagy,L. Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí. Prvé vydanie 2014. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 134 s., vlastné spracovanie

Z hľadiska výpočtových postupov na overovanie modelu HGN by mohlo byť užitočné:

- rozšírenie údajovej základne pomerových ukazovateľov tak, aby bolo možné operatívne vyberať jednotlivé kombinácie ukazovateľov účinnosti a náročnosti,
- podrobnejšie analyzovať záporné hodnoty ukazovateľa HGN,
- uplatniť v analýze citlivosti ÚLP tolerančný prístup,
- aplikovať ďalšie typy výpočtov s maticami A a C.

V tejto súvislosti je treba zaoberať podrobnejšou analýzou vplyvu zvolených ukazovateľov účinnosti a náročnosti na maximálnu hodnotu ukazovateľa HGN, ako aj vyhodnotením konkrétneho správania podniku (napr. zadlženosť a pod.) pri dosahovaní týchto hodnôt. Autori v ďalšej fáze výskumu chcú precizovať intervaly hodnôt ukazovateľa HGN pre skupiny podnikov A, B a C (A- výrobné a poskytujúce služby, B- obchodné, C- výrobné a zároveň zaoberajúce sa aj obchodom). Model HGN je využiteľný aj ako predikčný model. Ak nastávajú počas 2 - 3 rokov zmeny vo výsledku HGN, naznačuje to trend finančného vývoja podniku. Prednosťou novokoncipovaného modelu (HGN) je v konečnom dôsledku i jeho

jednoduchosť. Do jedného finálneho výsledku – jedného čísla, sa premietlo šesť pomerových finančných ukazovateľov. Preto sa nazdávame, že i jeho aplikácia do teórie a praxe bude jednoduchá. Využitím modelu sa bude eliminovať určitá absencia hodnotenia výkonnosti pre potreby finančného rozhodovania podniku

4 Verifikácia modelu HGN a jeho komparácia s inými bankrotnými modelmi

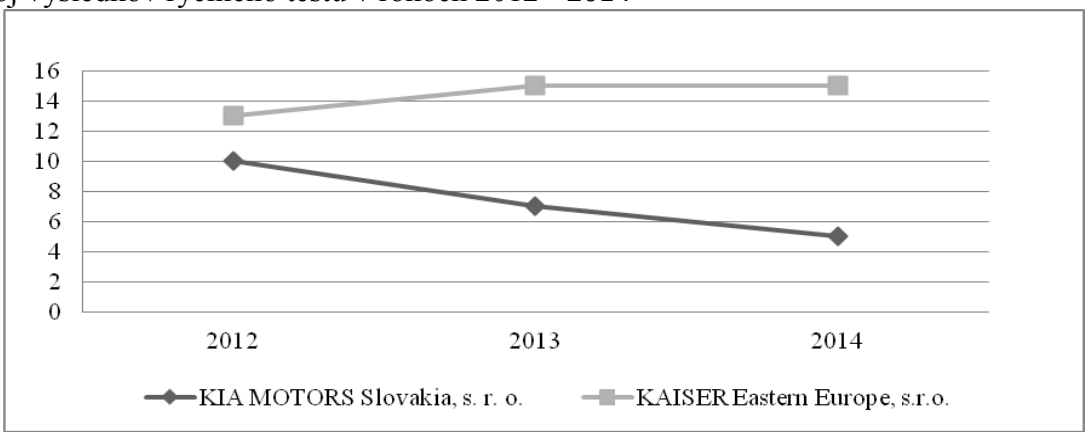
Na účely komparácie modelu HGN s inými bankrotnými modelmi sme vybrali Rýchly test, Altmanovu druhú diskriminačnú funkciu, Tafflerov index a index bonity. Na testovanie sme vybrali veľké výrobné slovenské podniky KIA MOTORS Slovakia, s. r. o. a KAISER Eastern Europe, s.r.o. V tabuľke 3 sú uvedené ukazovatele a výsledky rýchleho testu.

Tabuľka 3
Ukazovatele a výsledky rýchleho testu vo výrobných podnikoch,2012 -2014

Podniky	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.						KAISER Eastern Europe, s.r.o.					
Ukazovatele	2012		2013		2014		2012		2013		2014	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
Podiel vlastného kapitálu	23,28%	**2**	43,17%	**1**	43,27%	**1**	7,77%	**4**	9,82%	**4**	10,28%	**3**
Doba splácania dlhu v rokoch	4,18	**2**	2,93	**1**	2,59	**1**	11,75	**3**	14,27	**4**	14,35	**4**
Podiel cash flow na výkonoch	6,35%	**3**	7,49%	**3**	8,58%	**2**	9,66%	**2**	6,09%	**3**	5,81%	**4**
Rentabilita celkového kapitálu (ROI)	9,06%	**3**	12,53%	**2**	15,18%	**1**	4,83%	**4**	1,95%	**4**	0,75%	**4**
Body spolu	–	**10**	–	**7**	–	**5**	–	**13**	–	**15**	–	**15**
Hodnotenie	**priemerný**		**veľmi dobrý**		**výborný**		**podpriemerný**		**podpriemerný**		**podpriemerný**	

Zdroj: vlastné spacovanie

Obrázok 1
Vývoj výsledkov rýchleho testu v rokoch 2012 - 2014



Zdroj: vlastné spacovanie

Grafické znázornenie vývoja výsledkov rýchleho testu v rokoch 2012 – 2014 je na obrázku 1.

V tabuľke 4 sú uvedené ukazovatele a výsledky Altmanovej druhej diskriminačnej funkcie.

 ISBN 978-80-225-4280-7

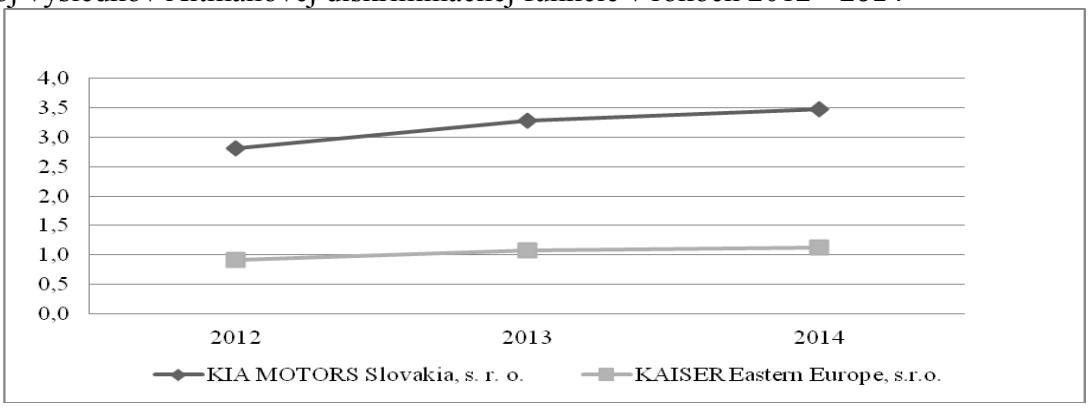
Tabuľka 4
Prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou Altmanovej metodiky

Finančné pomerové ukazovatele	Súčin váh a hodnôt nezávislých premenných					
	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.			KAISER Eastern Europe, s.r.o.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Čistý pracovný kapitál ÷ celkový kapitál (x_1)	0,0938	0,0675	0,0833	-0,0473	-0,0232	0,0097
Nerozdelený zisk ÷ celkový kapitál (x_2)	0,1384	0,0697	0,0445	-0,0373	-0,0051	0,0059
[Zisk pred zdanením + nákladové úroky] ÷ ÷ celkový kapitál (x_3)	0,3201	0,4984	0,6043	0,1689	0,0644	0,0301
Vlastný kapitál ÷ cudzí kapitál (x_4)	0,1619	0,3191	0,3203	0,0354	0,0457	0,0481
Tržby ÷ celkový kapitál (x_5)	2,1014	2,3354	2,4312	0,7878	0,9880	1,0328
Z´-skóre	**2,8156**	**3,2901**	**3,4836**	**0,9074**	**1,0698**	**1,1267**
Celkové hodnotenie	**prosperujúci**			**Neprosperujúci**		

Zdroj: vlastné spacovanie

Grafické znázornenie vývoja výsledkov Altmanovej diskriminačnej funkcie v rokoch 2012 – 2014 je na obrázku 2.

Obrázok 2
Vývoj výsledkov Altmanovej diskriminačnej funkcie v rokoch 2012 - 2014



Zdroj: vlastné spacovanie

V tabuľke 5 je uvedené prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou Tafflerovej metodiky.
.

Tabuľka 5
Prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou Tafflerovej metodiky

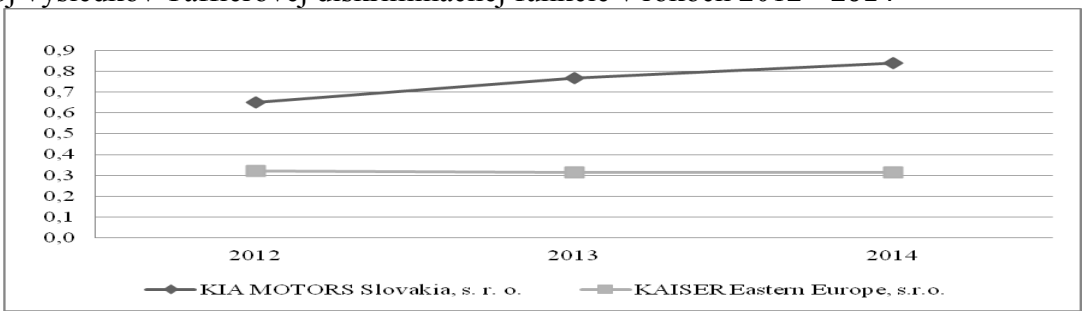
Finančné pomerové ukazovatele	Súčin váh a hodnôt nezávislých premenných					
	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.			KAISER Eastern Europe, s.r.o.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Zisk pred zdanením ÷ krátkodobé záväzky (x_1)	0,1251	0,2159	0,2679	0,0488	0,0168	0,0049
Obežný majetok ÷ cudzí kapitál (x_2)	0,1156	0,1094	0,1140	0,0591	0,0593	0,0644
Krátkodobé záväzky ÷ majetok celkom (x_3)	0,0731	0,0692	0,0686	0,0874	0,0798	0,0776
Tržby ÷ majetok celkom (x_4)	0,3369	0,3744	0,3898	0,1263	0,1584	0,1656
Tafflerov index (T)	**0,6508**	**0,7689**	**0,8403**	**0,3216**	**0,3142**	**0,3126**
Celkové hodnotenie	**prosperujúci**			**prosperujúci (na hranici)**		

Zdroj: vlastné spacovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

Grafické znázornenie vývoja prognózovania finančnej situácie podnikov pomocou Tafflerovej metodiky v rokoch 2012 – 2014 je na obrázku 3.

Obrázok 3
Vývoj výsledkov Tafflerovej diskriminačnej funkcie v rokoch 2012 - 2014



Zdroj: vlastné spacovanie

V tabuľke 6 je uvedené prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou Indexu bonity.

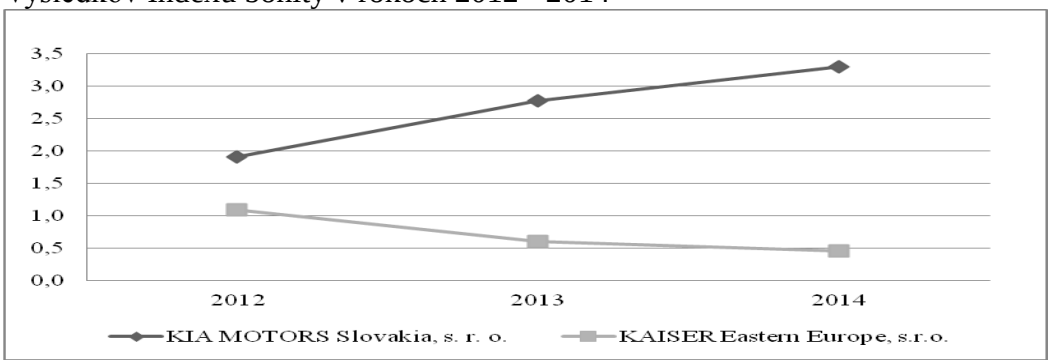
Tabuľka 6
Prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou Indexu bonity

Finančné pomerové ukazovatele	Súčin váh a hodnôt nezávislých premenných					
	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.			KAISER Eastern Europe, s.r.o.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Cash flow ÷ cudzí kapitál (x_1)	0,3322	0,4628	0,5528	0,1240	0,1002	0,1005
Celkový kapitál ÷ cudzí kapitál (x_2)	0,1325	0,1408	0,1410	0,0867	0,0887	0,0892
Zisk pred zdanením ÷ celkový kapitál (x_3)	0,9591	1,5655	1,9271	0,4468	0,1404	0,0399
Zisk pred zdanením ÷ celkové výkony (x_4)	0,2278	0,3345	0,3955	0,2830	0,0709	0,0193
Zásoby ÷ majetok celkom (x_5)	0,0471	0,0439	0,0449	0,0731	0,1028	0,1071
Celkové výkony ÷ celkový kapitál (x_6)	0,2106	0,2340	0,2436	0,0789	0,0990	0,1035
Index bonity (*B*)	**1,9093**	**2,7815**	**3,3050**	**1,0926**	**0,6020**	**0,4595**
Celkové hodnotenie	**dobrý**	**veľmi dobrý**	**extrémne dobrý**	**dobrý**	**určité problémy**	**určité problémy**

Zdroj: vlastné spacovanie

Grafické znázornenie vývoja výsledkov Indexu bonity v rokoch 2012 – 2014 je na obrázku 4.

Obrázok 4
Vývoj výsledkov Indexu bonity v rokoch 2012 - 2014



Zdroj: vlastné spacovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

V tabuľke 7 je uvedené prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou pomocou modelu HGN.

.

Tabuľka 7

Prognózovanie finančnej situácie podnikov pomocou modelu HGN

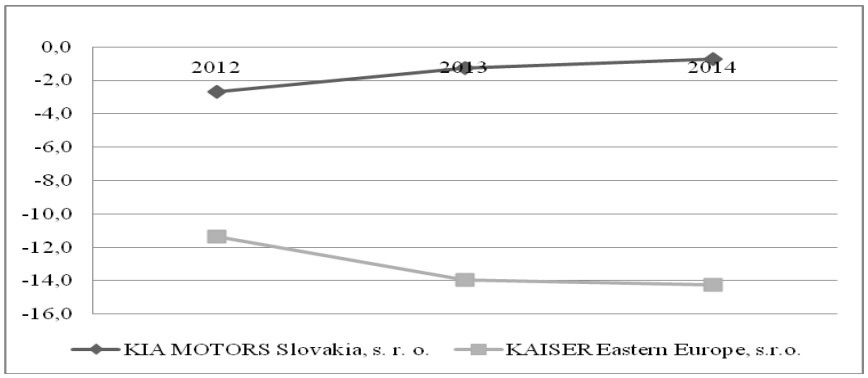
Finančné pomerové ukazovatele	Hodnoty ukazovateľov HGN					
	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.			KAISER Eastern Europe, s.r.o.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Rentabilita vlastného imania (x_1)	0,3588	0,2813	0,3466	0,4965	0,1303	0,0175
Podiel cash flow v tržbách (x_2)	0,0635	0,0749	0,0858	0,0966	0,0609	0,0581
Obrat majetku (x_3)	2,1056	2,3401	2,4361	0,7894	0,9899	1,0349
Viazanosť krátkodobých pohľadávok (y_1)	0,1590	0,1184	0,1318	0,1896	0,0261	0,0516
Doba splácania cudzích zdrojov (y_2)	4,1783	2,9281	2,5869	11,7501	14,2662	14,3467
Ukazovateľ prevádzkovej nákladovosti (y_3)	0,8902	0,9090	0,8972	0,8171	0,8227	0,9633
HGN = ($x_1 + x_2 + x_3$) - ($y_1 + y_2 + y_3$)	**-2,6996**	**-1,2591**	**-0,7475**	**-11,3744**	**-13,9340**	**-14,2511**
Celkové hodnotenie	**dobrý**	**dobrý**	**dobrý**	**zlý**	**zlý**	**zlý**

Zdroj: vlastné spacovanie

Grafické znázornenie vývoja výsledkov modelu HGN v rokoch 2012 – 2014 je na obrázku 5.

Obrázok 5

Vývoj výsledkov modelu HGN v rokoch 2012 - 2014



Zdroj: vlastné spacovanie

Pre verifikáciu výsledkov modelu HGN je potrebne urobiť porovnanie výsledkov jednotlivých použitých bankrotných modelov. Uvedené porovnanie urobíme v časti 5.

5. Diskusia k výsledkom jednotlivých modelov na hodnotených podnikoch

Na základe prognózovania finančnej situácie podnikov pomocou modelov Rýchly test, Altmanova druhá diskriminačná funkcia, Tafflerov index, Index bonity a novokoncipovaného modelu HGN sme urobili komparáciu výsledkov týchto modelov na výrobných slovenských podnikoch KIA MOTORS Slovakia, s. r. o. a KAISER Eastern Europe, s.r.o. Komparácia výsledkov prognózovania finančnej situácie podnikov je uvedená v tabuľke 8.

Tabuľka 8

Komparácia výsledkov prognózovania finančnej situácie podnikov

Podniky	KIA MOTORS Slovakia, s. r. o.			KAISER Eastern Europe, s.r.o.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Rýchly test	10	7	5	13	15	15
Hodnotenie	priemerný	veľmi dobrý	výborný	podpriemerný	podpriemerný	podpriemerný

 ISBN 978-80-225-4280-7

***Z´*-skóre**	2,8156	3,2901	3,4836	0,9074	1,0698	1,1267
Hodnotenie	prosperujúci			neprosperujúci		
Tafflerov index	0,6508	0,7689	0,8403	0,3216	0,3142	0,3126
Hodnotenie	prosperujúci			prosperujúci (na hranici)		
Index bonity	1,9093	2,7815	3,3050	1,0926	0,6020	0,4595
Hodnotenie	dobrý	veľmi dobrý	extrémne dobrý	dobrý	určité problémy	určité problémy
HGN	-2,6996	-1,2591	-0,7475	-11,3744	-13,9340	-14,2511
Hodnotenie	**dobrý**	**dobrý**	**dobrý**	**zlý**	**zlý**	**zlý**

Zdroj: vlastné spacovanie

Na základe tejto komparácie je podnik KIA MOTORS Slovakia, s. r. o. v rokoch 2012 až 2014 podľa rýchleho testu priemerný, veľmi dobrý až výborný. Na základe Altmanovho Z Scóre aj Tafflerovho indexu je počas celého obdobia prosperujúci. Na základe Indexu bonity je dobrý, veľmi dobrý až extrémne dobrý a na základe modelu HGN je dobrý vo všetkých rokoch. Podnik KAISER Eastern Europe, s.r.o. bol v rokoch 2012 až 2014 podľa rýchleho testu podpriemerný. Na základe Altmanovho Z Scóre aj Tafflerovho indexu je počas celého obdobia neprosperujúci. Na základe Indexu bonity je dobrý až má určité problemy a na základe modelu HGN je zlý vo všetkých rokoch. Ak vyhodnotíme výsledky modelu HGN, tak podľa neho sú podniky jednoznačne zaradené v rokoch 2012 až 2014, a to KIA MOTORS Slovakia, s. r. o. ako dobrý s dobou prognózou do budúcnosti a KAISER Eastern Europe, s.r.o. ako zlý podnik, ktorému hrozí bankrot.

Záver

Na základe teoretických poznatkov a vyhodnotenia doterajších metód hodnotenia finančnej výkonnosti podniku vytvorili sme bankrotný model HGN, použitie ktorého bude vypovedať o finančnej výkonnosti podnikov na Slovensku, pričom získaná informácia z neho okrem iného poslúži na vyhodnotenie stavu podniku, ako aj pre kvalitnejšie rozhodovanie o jeho budúcich krokoch. Pomocou vytvoreného modelu budú môcť podniky hodnotiť aj svojich obchodných partnerov pomocou informácií dostupných z verejného registra účtovných závierok, v ktorom budú kolektivizované účtovné závierky podnikov. V čase hospodárskej a finančnej krízy kedy podniky začali prijímať opatrenia na ich stabilizovanie, aby sa nedostali do bankrotu je každá dodatočná informácia, ktorú takto získaju užitočná. Model hodnotenia finančnej výkonnosti HGN podnikov môže podniku poskytnúť informácie o jeho stave akoaj o ich potencionálnych obchodných partneroch a tým zmierniť riziko bankrotu.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project VEGA (1/1607/2015) Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools.

Použitá literatúra (References)

Elliot, B & Elliot, J. (2006). *Financial Accounting and Reporting*, 10th edition, Prentice Hall, 2006. FT. 884s. ISBN- 978-0-273-74444-3

Harumová, A - Janisová, M. (2013) *Hodnotenie slovenských podnikov pomocou skóringovej funkcie*. In *Ekonomický časopis* (journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting). - Bratislava : Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, 2014. ISSN 0013-3035, 2014, roč. 62, č. 5, s. 522-539.

Hyranek, E.– Grell, M.–Nagy,L. (2014). *Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí.* Prvé vydanie 2014. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 157 s.

Kočišová, K. – Kubala, P.(2012). *Bankrotné a bonitné modely a ich využitie v konkurenčnom prostredí* In Merkúr (Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie pre doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov) Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2012. ISBN 978-80-225-3453-6

Mařík, M. – Maříková, P.(2005). *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku.* 2. vydanie. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

Neumaierová, I. - Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 216s. ISBN 80-247-0125-1.

Sedláček, J.(2007). *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 80-2511-830-4

Smith, M., (1997). *Strategic Management Accounting* - Issues and Cases, Butterworths, Sydney.1997. 256s. ISBN-13: 978-0750630979

Vlachynský, K. a kolektív. (2002). *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha, spol. s. r. o, 2002.s. 432/508 s. ISBN 80-88727-48-0.

The role of strategic analysis in the process of the enterprise valuation

Anna Harumová
Ján Londák
University of Economics in Bratislava
Faculty of Enterprise Management
Department of Enterprise Finances
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovak republic
e-mail: anna.harumova@euba.sk

e-mail: londak.jan@gmail.com

Abstract

The role of strategic analysis in the process of enterprise valuation has a great significance by determination of total profit potential. Profit potential consists of internal and external potential. External potential is expressed by opportunities and risks arising from the business environment, to which the enterprise has to face. Internal potential of the enterprise is the ability to make benefit of opportunities and to resist risks arising from the external environment. The characteristic features of internal potential of the enterprise are its strengths and weaknesses. Similarly, the analysis of competitors of valuated enterprise provides a new point of view to the analysis of internal potential.

JEL classification: C12, C33, C42
Keywords: *value, enterprise valuation, strategic analysis*

1 Introduction

The strategic analysis is according to Kourdi (Kourdi, J., 2011) the basis of successful existence of the enterprise in the market environment and it is also the basis for delimitation of its profit potential. It takes into consideration internal and external factors, which has some effects on the enterprise and it is possible to use obtained information by planning of the future development of the enterprise or its future cash flow. Good strategy of the enterprise is based on established specific features of the division and the comparison with competitors; it also seeks for strengths of the enterprise, which are further developed, as well as it efforts for minimization of weaknesses. The key factors influencing the enterprise development can be also the timely elimination of threats and taking benefits of opportunities, which the enterprise has to face.

2 Basic meanings and approaches of enterprise strategy

The enterprise strategy are plans, choices and decisions used in order to direct the company to increased profitability and success.“ (Grant, R. 2007)1 The term strategic analysis itself consists of words “strategy” and “analysis”. „The strategy is the method (way), by which the organization executes its visions and missions. It is based on needs of main interested parties and supported by relevant policies, objectives, intentions and processes. (Grasseova, M., Dubec, R. Řehák, D.2011). According to Grant, the strategy is not the detailed plan or the list of instructions, but the set of knowledge, which directs decisions of an individual or an organization. The necessity for the strategy implementation into the business sphere grew after the World War II., when relatively peaceful market environment

transformed into the rapidly unstable and competitive environment. The ability to predict changes on the market became a great advantage in creation of new opportunities and in avoiding of possible threats. As authors who for the first time implemented the strategy into the business sphere in 1947 can be considered Von Neumann and Morgenstern and their game theory. The term analysis is defined by Sedláčková (Sedláčková, H., Buchta, K. 2006) as „allocation of a certain complex onto particular parts or components." The authoress also adds that: „the aim of the strategic analysis is to identify, analyze and evaluate all relevant factors, about which it is possible to assume that will have some influence of the final choice of objectives and the enterprise strategy." The realization of strategic changes is however the question of individual decision of managers. For this reason, arising outcomes of the strategic analysis are into the certain extent relatively subjective and depend on the ability of the manager to correctly interpret obtained information and connect them into the context. The strategic analysis on one hand puts into the context and mutually confronts external environment of the enterprise, but on the other hand also sources and abilities of the enterprise.

PEST analysis – by the PEST method, we analyze factors of external environment, which could mean future opportunities or threats, while the external environment is composed of factors: political, economical, social and technological.

For the division analysis is often used the Porter´s model of five forces. This model is named after the Harvard University professor, Michael Porter, who provided the practical analytical framework for determination of competitive strategy, including the structural analysis of the environment. He says that the division profitability is not only the function of how the product looks like or whether there is put in it high or low level of technology. The profitability is the function of the division structure (Košťan, P., Špuleř,O. 2002). Porter set up five motion forces, which has effect practically in each division. Common effects of these forces determine the potential of the final profit within the division. Thus, the enterprise has to strive to achieve correct identification of these five forces, as well as to obtain the competitive advantage in most of given factors. Those forces influencing the competitiveness were called as negotiation factors of purchasers, threat of substitutive products or services, negotiation influence of contractors, threat of new-entering companies and competition between already existing companies.

The main idea of the internal analysis is to carry out the objective evaluation of the current position of the company. It is the effort to identify strengths and weaknesses of the concrete company. It is clear that the internal analysis includes valuation of those indicators, which are within the analyzed company and which create the basis, on which the analysis will be carried out (Mallya, T. 2007). Its internal environment, in contrast to the external, the enterprise can actively influence. In order to be possible to identify strengths and weaknesses of the enterprise, it is necessary to analyze its internal factors. By searching for strengths and weaknesses of the enterprise, we focus on marketing and distribution factors, production factors and production management, factors of enterprise and work sources and financial and budget factors.

3 Revenue methods of the enterprise valuation

Revenue methods of the enterprise valuation are based on the estimation of future enterprise incomes (discount future cash flow). The basic concept of revenue methods lies in the precondition that if the investor will invest into the enterprise, in the future, he will gain increased benefit or profit, in comparison to safe investment (alternative capital cost). The concept of discounted cash flow is the key for valuation of any property. The basis consists of future benefits, which are possible to be measured by various methods, and which are

transferred into the current value. The enterprise valuation, when future revenues are unsure, represents significant problem and requires application of the whole line of analytical tools and methods.

Methods of discounted cash flow (DCF) are currently most used by estimation of the enterprise value. The reason for this is that the great significance is put to performance of enterprises by the process of valuation. Also, very important fact is that these methods greatly reflect needs of investors. Thus, DFC methods create nowadays the bearing theoretical and practical concept of the enterprise valuation. The basic formula for the calculation of the enterprise value is following:

$$\text{Enterprise value } V_{(0)} = \sum_{t=1}^{t=N} \frac{E(CF)}{(1+r)^t}, \qquad (1)$$

where E(CF) are future free cash flow,
r – capitalization rate reflecting the risk level of future cash flow,
N – assumed lifetime of assets.

Among most frequently used revenue methods for determination of the enterprise value belong methods of discounted cash flow, by which is important the estimation of future free cash flow for shareholders and creditors, as well as great influence on the final value has also the estimation of capitalization rate and the growth rate (permanently sustainable growth rate of drainable resources). In the practice are used models of discount FCFF (free cash flow for shareholders and creditors) and FCFE (free cash flow for shareholders). Besides models based on the economically added value has started to be used also real options for enterprise valuation. By all of these revenue models has great influence on the final value of the enterprise certain determinants used by determination of the enterprise value. In accordance with legislative provisions, from revenue methods is used, so called, Entrepreneurship method. By the Entrepreneurship method, the expert´s organization determines the general value of the enterprise or of its part by capitalization of drainable resources for the valuated period of entrepreneurship (Harumová, A a kol. 2009).

4 Revenue forecast of valuated enterprise

The analysis of competitors of valuated enterprise provides a new point of view to the analysis of internal potential. According to Mařík (Mařík, M. 2011), by strategic analysis, it is possible to proceed in three steps:

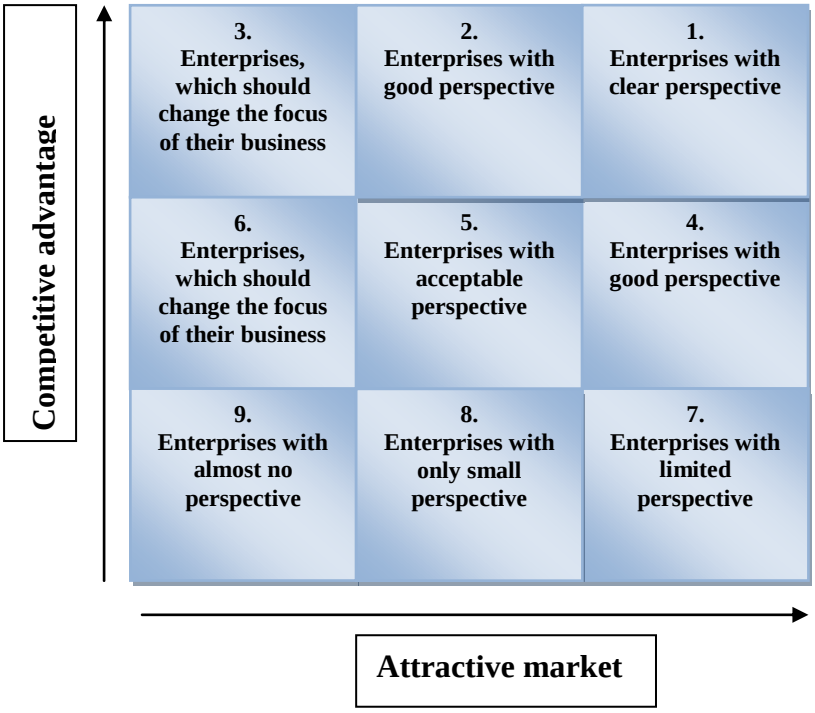
1. Delimitation, analysis and forecast of relevant market
2. Analysis of competitors and of internal potential
3. Forecast of revenues of valuated enterprise.

By delimitation of relevant market, the evaluator executes on the market deep, qualitative evaluation – market attractiveness analysis. The objective of such analysis is to seek for opportunities and risks of the given market, which will be later projected in the forecast of the development of market share of valuated enterprise. The suitable tool for qualitative valuation of the market is, for example, above mentioned Porter´s model of five competition forces. Market attractiveness analysis serves as the basis for determination of risk surcharge for the discount rate. The market attractiveness is influenced by several factors, as for example, market growth, market size, direct competition intensity, average profitability, access barriers, market sensitivity on conjuncture, and others.

The result of analysis of competitors and the internal potential is the estimation of development of valuated enterprise market share. For this is necessary to determine most significant competitors, determine and analyze recent development of market share of the enterprise in the relationship to the development of market shares of competitors. The objective of the analysis of internal potential is to evaluate the ability of the enterprise to utilize opportunities, which provides the market and the ability to fight against competitors within the division and to face threats, which appear on the market. The basis of the analysis should be identification of factors, which influence market shares. Useful is to divide selected factors into two groups. Direct factors are perceived by the customer and they can be identified with features of marketing mix, as for example range of products, their quality, price level, advertisement, distribution and others. Indirect factors include management quality, executive personnel, innovations, long-term property and investments.

Revenues forecast of the enterprise is based on data obtained from the analysis and market forecast and also from the analysis of internal potential and competitive strength. The growth rate of revenues of the enterprise is the product of market growth rate and enterprise market share growth rate. Results of foregoing analyzes should be the grounding point for valuation of perspective of the enterprise and the estimation of forecast of its revenues. For valuation of enterprise perspective it is possible to work with the matrix indicated by the picture 1.

Figure 1
Market perspective evaluation matrix

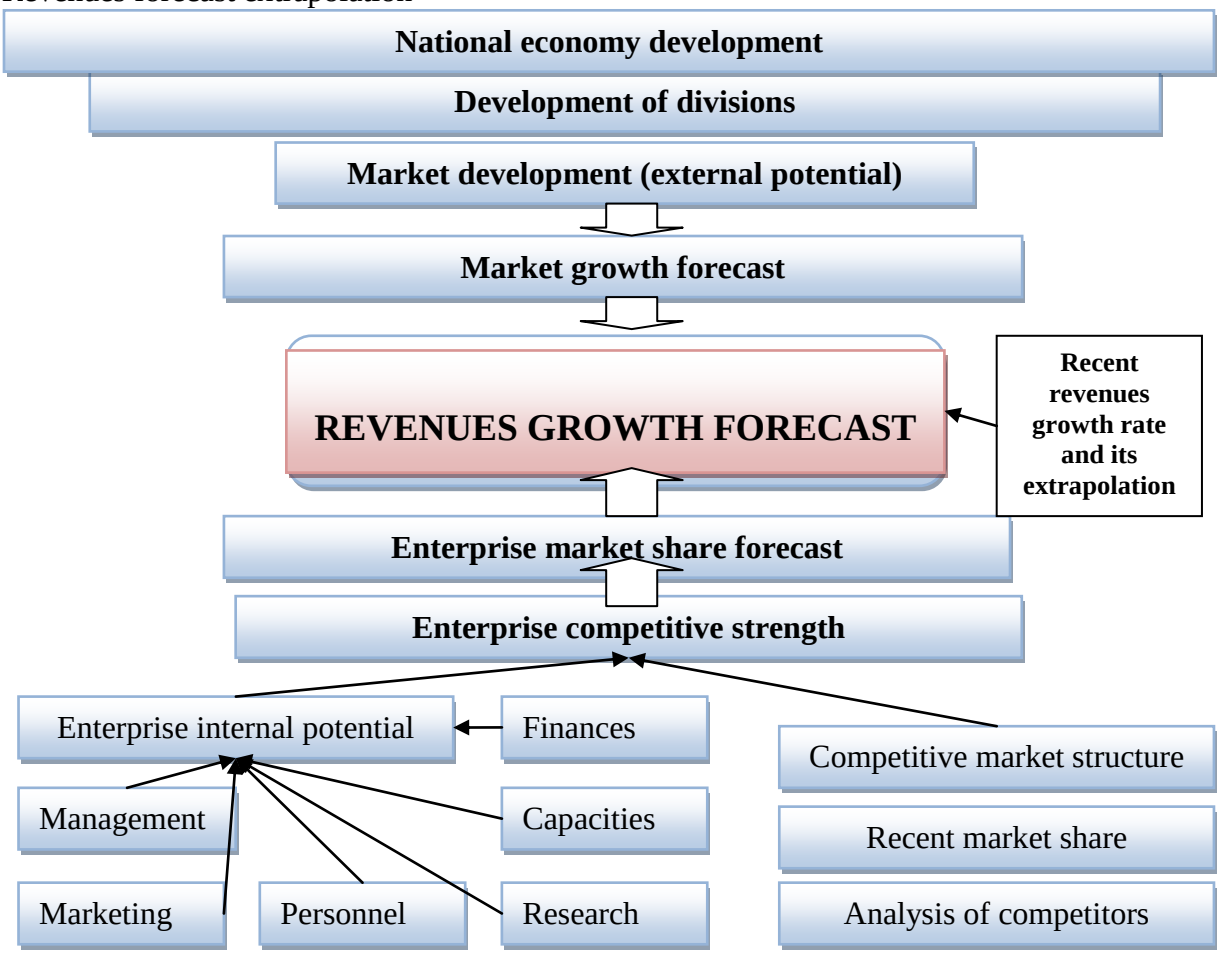


Source: Mařík, M. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3. uprav. a rozšíř. vyd. Praha: Ekopress, 2011. s. 93.

Market analysis or the situation analysis is often underestimated. Large companies, supranational corporations, know that market analysis and trends analysis is the basis of marketing and also business strategy. Business strategy without the market analysis many times leads to incorrectly determined objectives. Market analysis provides us basic information about the market size or maximal turnover, which can be reached within this

market. Mainly by starting entrepreneurs or by entering of new product into the market it is necessary to know the potential, which it can reach. Without information about the market size, it many times happens that companies overestimate their planned revenues and suddenly end up in red numbers. And without the market analysis it is very hard to create any marketing strategy. Absence of information about the market many times leads to incorrectly selected communication means and message, which the company wants to tell to its customers. To found the communication strategy solely on intuition leads very often to thrown money out of pocket for advertisements. From the point of view of business, it is rather the size of the market and trends, whether this category still develops or grows, or stagnates. From the marketing point of view, it is analysis of customers´ behavior. Acquired forecast is necessary to compare with the recent growth rate of revenues of the enterprise, or it is possible to carry out the extrapolation of enterprise revenues timeline. If the resulting forecasted rate is different from the recent revenues development, this gap must be justified. Otherwise, it is necessary to correct the enterprise revenues forecast. The entire process of revenues forecast is best described on the graphical displaying of the process on the picture 2.

Figure 2
Revenues forecast extrapolation



Source: Mařík, M. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3. uprav. a rozšíř. vyd. Praha: Ekopress, 2011. s. 94.

5 Analysis and forecast of value drivers

The term of value drivers represents the set of basic enterprise indicators, which commonly influence the value of the enterprise. Value drivers´ analysis provides the detailed

 ISBN 978-80-225-4280-7

view on factors of enterprise value creation for the past. Its result is the estimation of effects of these factors into the future. Value drivers´ forecast creates the basic construction pillar of financial plan. It is revenues and their growth, profit-margin of operation profit, investments into the work capital, and investments into the long-term property, which is operationally necessary, discount rate, funding method and enterprise existence period.

Revenues and their growth – to revenues significantly pays attention the strategic analysis, of which content is also forecast of this item. For this reason, it is possible to assume results of the forecast as the future estimation of this value driver. The forecast can be further modified with regards on capacity options of the enterprise.

Forecast of the profit-margin from above is based on analysis of past development of profit-margin, calculated from the operational result of management prior to depreciations and taxes. Profit-margin should be analyzed in relationship to the competitive position of the enterprise. The profit-margin forecast will be determined as the estimation into the future on the basis of results from the strategic analysis with regards on its previous development. Subsequently will be calculated the corrected operational result of management as the product of estimated profit-margin and forecasted revenues.

Forecast of the profit-margin from below is based on exact calculation of profit-margin on the basis of estimation of particular cost items – material consumption, personal costs and less significant operational cost items. The result of management will be found out by difference between revenues and costs, and subsequently will be counted up the profit-margin. Results of both procedures can be different, and for this reason it is necessary to correct such predictions, until they will be identical. The aim of this effort is to obtain such profit-margin forecast, which will be based and justified by the position of the enterprise and also by the real forecast of operational costs.

Investments into the work capital – short-term financial property, which is operationally necessary, is the part of work capital, and it is forecasted as the share on short-term liabilities (the degree of operationally necessary liquidity). From forecasted items of reserves, claims, financial property and liabilities will be found out the value of operational work capital and coefficient of revenues growth difficulty on the work capital.

Investments into the operationally necessary long-term property – the analysis and planning of investment activities are the most difficult from all value drivers. The reason is not fluent development of investments, which does not enable to use extrapolation. As the suitable procedure is considered monitoring of difficulty of revenues growth difficulty on changes of long-term property. The coefficient should be calculated for the longest possible period and beneficial is also its comparison with competitive companies or enterprises within the division. The product of coefficient and the gain in revenues for the whole monitored period represents net investments into the long-term property.

Preliminary evaluation by means of value drivers – after the analysis and value drivers´ forecast it is possible to proceed to the estimation of the enterprise value based on cash flow. Free cash flow for particular years is calculated as the difference between corrected operational profit after taxation and gain of work capital and long-term property.

6 Conclusion

The valuation of the enterprise by revenue methods should be preceded by elaboration of strategic and financial analysis for the purpose of delimitation of external and internal revenue potential of the enterprise. In regards to strategic analysis, there is delimited and analyzed the

development of relevant market, on which acts the given enterprise. With regards to the recent development of national economy, and with the help of forecasts of macro-economical factors is determined the forecast of relevant market in monetary expression. Internal potential analysis includes the detailed analysis of strength of competitors, delimitation of closest competitors and comparison of valuated enterprise with competitors on the basis of quantitative data (financial indicators) and qualitative characteristic features (produced product, advertisement, image).

Acknowledgement
This contribution is the result of the project VEGA (1/1607/2015) Verification, and implementation of modeling business performance in financial decision-making tools.

References

Grant, R. (2007). *Conterporary Strategy Analysis*, Vyd. 6. Wiley-Blackwell, 2007. 496s. ISBN 1405163097

Grasseová, M, Dubec, R. Řehák, D. *Analysis in the hands of the manager*: 33 nejpoužívanějších methods of strategic management. Ed. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 p. ISBN 9788025126219.

Harumová, A - Janisová, M. (2013) *Evaluation of Slovak companies using scoring functions.* In economic magazine (journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting). - Bratislava: Institute of Economic Research: Forecasting Institute, 2014. ISSN 0013-3035, 2014, Vol. 62, no. 5, p. 522-539.

Kourdi, J. Corporate *Strategy: guide the development of your business*. Ed. 1. Brno: Computer Press, 2011. 300 p. ISBN 9788025127254.

Košťan, P .; Šuleř, O. *Corporate strategy: planning and implementation*. 1st ed. Praha: Computer Press, 2002. 124 p. ISBN 8072266578.

Mallya, T. *Fundamentals of strategic management*. 1st ed. Praha: Grada, 2007. 246 p. ISBN 9788024719115.

Mařík, M. *Methods of Business Valuation: the process of valuation - basic methods and procedures.* 3. Prep. and rozšíř. ed. Prague: Ekopress, 2011. 494 p. ISBN 978-80-86929-67-5.

Porter, M. Kvapil, M. Competitive Strategy: methods for analyzing industries and competitors. [1st ed.]. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 p. ISBN 8085605112.

Start-up ako moderná forma podnikania
Start-up as a modern form of business

Ján Havier, Kristína Vrtíková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jan.havier@euba.sk, kristina.vrtikova@euba.sk

Abstract

The concept of start-up is constantly getting more and more into the awareness of the scientific, professional or business to the public. From the perspective of the general public for us but it is still less well known concept. To the West is this concept quite well known for a long time, however, in the geographical region of our awareness about the start-up grows up in recent years. Start-up companies are modern, innovative and unique tools to ensure high competitiveness in the business environment. The essence of these forms of business, however, is made up of products, intellectual property and creative mental activity, which contributes to the uniqueness and high degree of innovation of the companies. A successful start-ups have a tremendous added value, are accompanied by a rocket start in the business environment and are often the results of long-term research and development. Just research and development ensures the creation of new products, technologies and services that can subsequently be transferred to the business environment and commercialize.

JEL classification: O 30, F 00, F 20
Keywords: *start-up, modern business, the form of start-ups*

1 Úvod

Start-up je vo všeobecnosti často skloňovaný pojem so začiatočným štádiom podnikania, avšak jeho definícia je veľmi rôznorodá a mnoho ľudí používa tento pojem prakticky s každým začiatočným podnikaním. Start-up si mnoho ľudí vysvetľuje rôzne, preto je tento pojem častokrát používaný v tých najrôznejších podobách podnikateľskej činnosti. Najčastejšie je však spájaný so začiatkom podnikania a vývojom nových technológií, avšak nemusí to byť vždy pravidlom.

1.1 Vymedzenie prístupov k pojmu start-up

Steve Blank[1], profesor a podnikateľ v Silicon Valley definuje start-up ako business model sformovanej organizácie, vytvorenú za účelom vyhľadávania opakovateľných

[1] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup owner´s manual*. 1.Vyd. California: K&S Ranch Press, 2012. 571 s. , ISBN 978-0-9849993-7-8

a škálovateľných podnikových modelov. Hlavným cieľom podnikateľského zámeru môžu byť príjmy, zisky, užívatelia alebo počet kliknutí myšou. To znamená, že cieľom môže byť prakticky čokoľvek, na čom ste sa Vy a Vaši investori dohodli.

Uvedená definícia poukazuje na určitú voľnosť definovania hlavného cieľu start-upu, keďže ako je uvedené, cieľ môže byť veľmi rôznorodý. Business model start-upu by však mal byť opakovateľný a škálovateľný. Škálovateľný znamená schopnosť a možnosť rýchleho rozšírenia start-upu do viacerých oblastí podľa dostupných zdrojov a potrieb.

Podstatný je teda cieľ, v tejto konfrontácií teda nadviažeme aj pohľadom klasického manažmentu ako uceleného súboru činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.[2]

Eric Ries[3] definuje start-up, ako ľudskú inštitúciu vytvorenú generovať nové produkty a služby za extrémne neistých podmienok. Start-up a jeho úspech nie je výsledok byť správny čas na správnom mieste alebo výsledok dobrých génov. Úspešný start-up by mal byť riadený nasledovaním správneho procesu. Z toho vyplýva, že sa to dá naučiť, a to znamená, že to môže byť vyučované.

Táto definícia vymedzuje start-up ako organizáciu, ktorá generuje nové a nové produkty a služby. Zameriava sa teda na niečo, čo doteraz na trhu nebolo, na určitú inováciu. Inovácia je spojená s veľkou neistotou, a tak aj start-up je prepojený s obrovskou mierou neistoty. Na druhú stranu autor priznáva, že úspešný start-up nie je dielom náhody, ale je vytvorený správnym riadením a správnym procesom, ktorý sa dá naučiť. Autor svojou publikáciou hlboko ovplyvnil celý podnikateľský svet, start-up scénu a dokonca jeho myšlienky boli prevzaté aj v agentúre NASA.

Senor a Singer[4] opisujú start-upy ako novozaložené podniky s vysokou mierou rastu, ktoré dokážu vyvolať globálnu transformáciu celých odvetví. Tento typ podnikania je špecifický tým, že využíva schopnosti odborníkov z rôznych odborov, od technikov a vedcov až po obchodníkov a marketingových pracovníkov ku komerčnému využitiu radikálne nových myšlienok.

Ďalšia podstatná námietka je podmienka vysokého rastu start-upov, dokonca schopnosť vyvolať globálne zmeny na trhu v jednotlivých odvetviach. Napríklad taký Facebook je toho rozhodne príkladom, že úspešný start-up dokáže veľké veci. Taktiež sa vyžaduje integrovaná práca odborníkov z viacerých vedných odborov a vzájomná spolupráca na zadanom novom riešení.

[2] MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Vydavateľstvo: SPRINT, 2008. s 11. ISBN 8089085729.
[3] RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.
[4] SENOR, D. – SINGER, S. 2009. *Start-Up Nation.* 1.Vyd. Praha : Aligier, 2009. 323s. IBSN 978-80-904895-0-9.

McClure[5] definuje start-up ako spoločnosť, ktorá nevie čo je jej produkt, nevie kto sú jej zákazníci a nevie ako zarobiť peniaze. Keď na to príde, už nebude start-upom ale ozajstným podnikom.

Voľnejšia definícia pojednáva o start-upe ako o spoločnosti, ktorá je ešte len v začiatkoch podnikania a nemá ujasnené základné priority ako produkt, zákazníkov či dokonca zarobiť peniaze. Ak spomenieme opäť ten Facebook či prípadne Twitter, tak daná definícia rozhodne pasuje na tieto spoločnosti v ich fáze start-upu.

Podľa Grahama[6], sa startup rovná rastu. Start-up má teda špecifickú štruktúru a je tak navrhnutý, aby rýchlo rástol. Skutočnosť, že spoločnosť je nová z nej start-up nerobí. Ďalej upozorňuje na fakt, že nie je dôležité aby sa spoločnosť zaoberala len s novými technológiami, disponovala dostatkom kapitálu či plánovala svoj „exit". Podľa autora je jedinou podstatnou vecou rast. Ostatné veci spájané so start-upmi vyplývajú z jeho rastu.

Grahamova definícia start-upu jasne vyjadruje podstatu start-upu, teda jeho obrovský rastový potenciál. Taktiež podotýka, že ostatné veci, ktoré sa často so start-upom spájajú nemusia byť pravidlom. Graham teda zvýrazňuje podstatu start-upu v jeho obrovskom potenciáli rásť, a z tohto rastu vyplývajú ostatné faktory, ktoré sú so start-upom spojené.

Nadviažeme aj na stratégiu modrého oceána, ktorá je založená na koncepte tvorby nových trhov a zákazníckych segmentov, ktorých prostredníctvom je možné dosahovať vysokého zisku a rastu.[7]

Uvedené definície zhrnieme do jedného celku, podľa nášho vnímania start-upu v konfrontácií so zahraničnými autormi. Keďže súhlasíme s faktom, že jediná a jasná definícia start-upu nie je, preto sa prikláňame k možnosti vysvetliť start-up vo forme jednotlivých jeho vlastností a určitého súhrnu. Start-up by teda mal mať nasledujúce charakteristiky:

- opakovateľný a škálovateľný,
- mal by sa zameriavať na nové produkty a služby – inovácie,
- úspešný start-up je výsledkom správneho procesu riadenia,
- na úspech start-upu pôsobí extrémne veľká miera neistoty,
- start-up v sebe ukrýva obrovský potenciál rastu, dokáže meniť trh,
- multidisciplinárny prístup.

Tieto uvedené charakteristiky považujeme za základné princípy start-upov. Start-up nemusí súvisieť len s internetom či IT technológiami, ale aj v súvislosti s inými vysoko inovatívnymi odvetviami ako biotechnológie, nanotechnológie a iné formy inovácií v rôznych odvetviach trhu.

[5] MCCLURE, Dave. *What is the proper definition of a startup?* In: Quora. [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.quora.com/Entrepreneurship/What-is-the-proper-definition-of-a-startup#step=6
[6] GRAHAM, Paul. *Start-up = Growth*, In: paulgraham.com [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.paulgraham.com/growth.html
[7] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. BOSTON: Harvard Business Press, 2005. 240 s. ISBN 9781591396192

1.1.1 Lean start-up

Lean start-up pomáha štruktúrovať progres start-up podniku a identifikovať najriskantnejšie časti biznisu, ktoré rýchlo rozpoznáva, aby sa start-up mohol prispôsobiť.[8]

Lean analytics sa používa na meranie tohto progresu, pomáha sa pýtať na najdôležitejšie otázky a rýchlo dáva jasnú odpoveď na tieto otázky.[9]

Tieto dve definície stručne definujú podstatu skúmania publikácie Lean start-ups a Lean analytics, ktorá nadväzuje na prvú publikáciu. Obe publikácie sa zameriavajú na start-up spoločnosti.

Zaujímavosťou je, že Lean start-ups vychádza z teórie Lean management (štíhleho manažmentu), ktorý sa začal objavovať vo vyspelých krajinách v 90. rokoch minulého storočia. Jeho podstatou boli opatrenia na zvýšenie efektívnosti či znižovanie nákladov.[10]

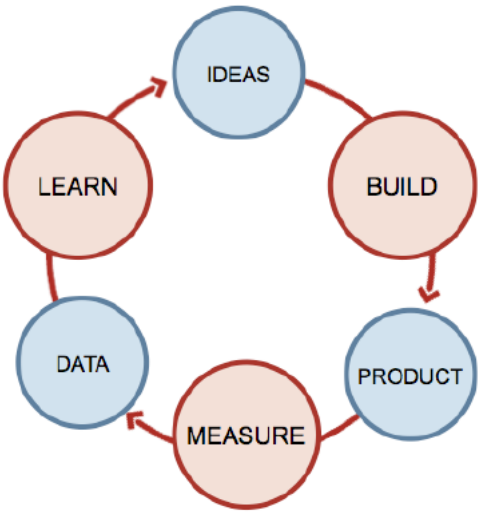
Pre Lean management sú charakteristické aj nasledujúce prvky:[11]

- znižovanie hierarchických štruktúr,
- nasadzovanie tímov s vysokou motiváciou,
- zoštíhlená výroba,
- zrýchlenie procesu vývoja.

Pri dodržiavaní strategickej postupnosti, ktorú Ries[12] vypracoval, je možné zrýchliť životný cyklus produktu a dokonca aj start-upu. Jednou z podstatných častí lean start-upu je nasledujúci obrázok, ktorý pozostáva z troch krokov: build – measure - learn (BML) čiže budovať - merať - učiť sa. Pomocou nich sa následne testujú hypotézy, produkty či samotné start-upy. Lean start-up je metodika, ktorá má za cieľ uviesť inováciu na trh čo najrýchlejšie, bez plytvania peňazí a času.

[8] RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.
[9] CROLL, A. - YOSKOVITZ, B. *Lean Analytics*. 1.Vyd. USA: O´Reilly Media Inc., 2013. 440 s. ISBN 978-1-449-33567-0
[10] LANG, H. 2007. *Management*. Trendy a teorie. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 9788071796831
[11] NÖLLKE, M. 2004. *Praktický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 8024709120
[12] RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.

Obr. č. 1: Štruktúra metodiky Lean start-up – Feedback Loop



Zdroj: RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.

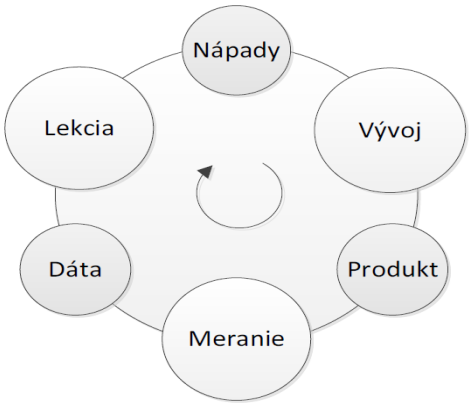
Modrou farbou sú zafarbené vstupné a výstupné premenné. Tie vchádzajú do jednotlivých fáz. Na začiatku je nápad, myšlienka či iný podnikateľský zámer, ktorý sa následne buduje.

Budovaním sa rozumie analyzovanie daného nápadu, zisťovanie použiteľnosti, posudzovanie možnosti úspešnosti, testovanie hypotéz. V tejto fáze vzniká produkt, ktorý je v praxi využiteľný a zároveň merateľný. Na jeho základe reálneho užívania je možné získať štatistiky na overenie položených hypotéz.

V poslednej fáze učenia sa pracuje na vytvorení ešte lepšieho produktu, teda sa zisťuje, ako je možné urobiť produkt ešte lepším. Pokiaľ sa tento proces dodrží a prebehne niekoľko iterácií, s vysokou pravdepodobnosťou sa start-up dostane k produktu, ktorý by mal byť skutočnou pridanou hodnotou pre zákazníka.

Pre lepšiu orientáciu uvádzame aj slovenský preklad metodiky Learn start-up, alebo aj Feedback Loop na nasledujúcom obrázku:

Obr. č.2: Štruktúra metodiky Lean start-up – Feedback Loop



Zdroj: RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.

Lean start-ups je teda vedecký prístup riadenia start-upu. Opiera sa o tvorbu hypotéz, ktoré sú následne overované. Produkt by sa mal tak neustále zlepšovať a prispôsobovať trhu a zákazníkom.

Na základe viacerých sérií testovania hypotéz môže start-up profilovať a upravovať svoje strategické zameranie. Avšak neustále a dlhodobé uplatňovanie The Lean Startup Strategy môže za určitých predpokladov viesť ku kolízii s víziou organizácie.[13]

1.2 Typy start-upov

Existujú rôzne členenia start-upov, my použijeme delenie podľa Blanka, ktoré je nasledujúce:[14]

Small-business start-ups – do tejto skupiny patrí veľká väčšina podnikateľov v USA(konzultanti, elektrikári, kaderníci a pod.). V tomto type start-upu je časté zamestnávanie rodinných príslušníkov, hlavným cieľom je zaistiť živobytie pre rodinu. Tieto podniky sú málo ziskové, títo podnikatelia nepodnikajú s vidinou stať sa milionárom. Ide teda o vlastný domáci biznis.

Scalable start-ups – sú také firmy, ktoré od začiatku sa nezameriavajú na zaistenie obživy pre rodinu, ale majú oveľa vyššie ciele v podobe expanzie preraziť na svetovom trhu. Sú vyhľadávané podnikateľmi v Silicon Valley. Avšak tento typ start-upu potrebuje rizikový kapitál už pri vytváraní business modelu a musí byť vytvorený tak, aby pritiahol ďalších investorov. Príklady takýchto firiem sú Google, Twitter, Facebook či Skype. Zakladatelia mali od prvej chvíle silnú víziu, ktorá dokáže zmeniť podnikateľský trh vo svete. Aj preto je potrebné mať dostatok kapitálu a zamestnávať tých najšikovnejších ľudí.

Lifestyle start-ups – tento typ start-upu vychádza zo svojho názvu, teda životný štýl podnikateľa je základom tohto start-upu. Ide teda o ľudí, ktorí svoju prácu a svoj biznis doslova milujú, cítia v jej vykonávaní vášeň a takýmto spôsobom pracujú, zarábajú a zároveň

[13] NOBEL, C. *Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back*. In: Harvard Business School. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na internete: http://hbswk.hbs.edu/item/6591.html
[14] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup owner´s manual*. 1.Vyd. California: K&S Ranch Press, 2012. 571 s. ISBN 978-0-9849993-7-8

robia to, čo ich najviac baví. Ako príklad uvedieme napríklad web-dizajnéra alebo učiteľa bojových umení. Tento typ sa však nehodí pre vstup nového investora.

Large-company start-ups – v tejto skupine start-upov sa vychádza z veľkosti firmy a zo životného cyklu firmy, ktorý sa v súčasnosti neustále skracuje. Tento fakt platí aj pre veľké spoločnosti, keďže doteraz svoju efektivitu zvyšovali len znižovaním nákladov, čo však nestačí. V súčasnosti je nevyhnutné investovať do inovácií a sledovať vývoj vonkajšieho prostredia. Neustále vylepšovať biznis model, získavať inovatívne firmy či tvoriť malé dcérske spoločnosti s cieľom výskumu, vývoja a tvorbou inovácií. Napr. Apple takto kúpil start-up Siri kvôli svojmu produktu Iphone.

Buyable start-ups – tieto start-upy sú podporované venture capitalom alebo business angels kapitálom. Avšak ak je nedostatok tohto kapitálu, tieto podniky sú následne predávané veľkým firmám v podobe fúzií a akvizícií. Príkladom môžu byť rôzne mobilné aplikácie.

Social start-ups – social start-ups vyjadrujú prístup zakladateľov k podnikaniu, kde sa hlavným cieľom stáva prispenie k zlepšeniu okolitého sveta, čím sa líši od Scalable start-ups, ktoré majú jediný cieľ podiel na trhu a vysoké zisky. Môžu byť ziskové, neziskové aj hybridné. Príklad je spoločnosť Tom´s shoes, ktorá za každé predané topánky darovala jeden ďalší pár ľuďom, ktorí si ich nemohli dovoliť.

Podobných členení existuje pomerne veľa z hľadiska rôznych faktorov. Toto členenie teda predstavuje len určitý výber jednotlivých typov start-upov. V súčasnosti sa často hovorí aj o Charitable start-up, ktorý predstavuje neziskový typ start-upu.

Iné delenie môže byť podľa odborov, v ktorom start-up pôsobí nasledujúce:[15]

- *Podnikové stránky, mobilné riešenia* (Enterprise web, mobile solutions) – najčastejšie zakladané internetové start-upy,
- *Analýza médií a zlepšenia* (Media Analytics and Enhancements),
- *Všeobecné analýzy* (General Analytics),
- *Zábava a hry* (Entertainment and gaming),
- *Neinvazívne zdravotné diagnózy a analýzy* (Noninvasive Health Diagnostics and Analytics),
- *Ľudský výkon, zdravie, wellness* (Human Performance, Health, Wellness),
- *Bezpečnosť* (Security),
- *Vesmír* (Space),
- *Ekológia* (Green),
- *Všeobecný spotrebiteľ* (General Consumer).

V tomto delení vidíme rozdelenia start-upov podľa kategórií a odvetví v ktorom daný start-up pôsobí.

[15] Intelligenthq. *10-top-start-up-categories-for-2014*, In: Intelligenthq.com [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.intelligenthq.com/startup/10-top-start-up-categories-for-2014-entrepreneurs/

1.3 Financovanie start-upov

Financovanie start-upov je zvyčajne pomocou venture capital, v preklade rizikového kapitálu. Rizikový kapitál kvôli vysokej miere rizika, ktoré start-upy so sebou nesú, avšak na druhej strane sú start-upy potenciálne nadpriemerne výnosné projekty. Taktiež je mimoriadne ťažké financovať start-up klasickým úverovým nástrojom, keďže majú nízky alebo žiadny vstupný kapitál a nemajú čím ručiť v prípade platobnej neschopnosti.

Existujú tri základné spôsoby financovania start-upov:

- Svojpomocne (Bootstrapping) – pôžičky od priateľov, rodiny a pod.
- Dlhové financovanie (Debt finance) – všetky finančné zdroje, pri ktorom investor nezíska obchodný podiel.
- Vstup do základného kapitálu, predaj podielu spoločnosti (Equity finance) – Business angels a venture capital.

Typy rizikového kapitálu podľa Srpovej:[16]

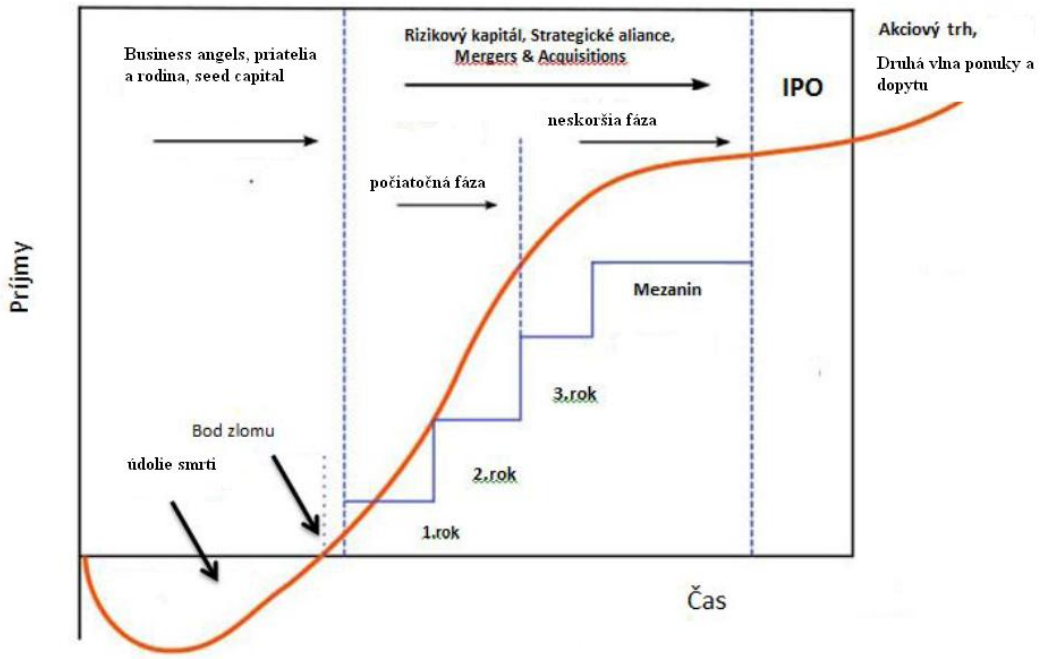
- Predštartovné financovanie (seed capital) – financovanie vývoja výrobku.
- Štartovné financovanie (start-up capital) – financie sú poskytované start-upu, ktorý má pripravený produkt.
- Financovanie počiatočného rozvoja (early development capital – expansion capital) – start-up fungujúci menej než 3 roky a nedosiahol zisk.
- Rozvojové financovanie (later stage development – expansion capital) – používa sa k navýšeniu pracovného kapitálu start-upu, zavedenie ďalšieho výrobku, vstup na ďalší trh a pod.
- Financovanie akvizícií (acquisition capital) – preberanie vlastníckych podielov, vzájomné skupovanie firiem a pod.
- Prefinancovanie dlhov (debt replacement) – keď sa nádejný projekt dostane do krátkodobej straty a zapríčiní tak kolaps cash flow, venture kapitálový investor zaplatí časť dlhov.
- Záchranný kapitál (rescue capital) – špeciálny typ venture kapitálovej investície, manažment stratovej firmy je podporený v snahe o záchranu firmy.

Vymenované typy financovanie start-upu by sa mohli ešte doplniť o ďalšie možnosti financovania.

[16] SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 9788024733395

Na nasledujúcom obrázku je zobrazený životný cyklus start-up spoločnosti.

Obr. č.3: Životný cyklus financovania start-up spoločnosti



Zdroj: All top Startups. *Startup financing cycle.* In: alltopstartups.com [online] . [cit.2014-12-20]. Vlastné spracovanie, dostupné na internete: www: < http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/>

Na obrázku máme veľmi prehľadne zhrnutý životný cyklus financovania start-upu. Prvou fázou financovania je Seed capital, nazývané aj údolie smrti. V tejto fáze sa rozhoduje o osude start-upu, či bude pokračovať vo svojej činnosti. V tejto fáze končí väčšina začiatočných start-upov.

Podnik je financovaný z vlastných úspor, seed kapitálu, z peňazí rodiny, business angels a najnovšie aj croudfunding. Najlepším príkladom croudfundingu je web kickstarter.com. Na tomto webe sa jednotlivé start-upy prezentujú a čakajú na financovanie jednotlivými investormi - ľuďmi z celého sveta.

Nasleduje fáza Start-up, alebo aj bod zlomu, kde podnik už má svoje sídlo, webstránku, svoj produkt. Riziko je však stále veľmi vysoké v tejto fáze.

Po nej nasleduje fáza Early growth, teda počiatočná fáza a je charakteristický mierny nárast príjmov. Podnik by mal tieto príjmy investovať späť do výskumu a vývoja. Následne nasleduje

Neskoršia fáza Maturity, kde podnik síce zarába, avšak aby prerazil potrebuje ďalšie zdroje financovania. Po tejto fáze nastupuje záverečná fáza, kde sa ukáže ako podnik vo svojom životnom cykle dopadol. Ide o fázu Exitu, Turnaroundu(zvratu), Mergers and Acquisitions (fúzie a akvizície), prípadne v najlepšom prípade IPO (vstup na burzu a verejná ponuka akcií spoločnosti). V tom najhoršom prípade podnik ukončí svoju činnosť a teda aj životnosť.

Záver

Start-upy považujeme za veľmi inovatívne podniky s vysokou pridanou hodnotou, možnosťou obrovského rastu či dokonca schopnosťou meniť celý trh. Start-up by mal byť opakovateľný a škálovateľný. Avšak pri start-upoch je veľmi veľká aj miera rizika. Preto netreba zabúdať, že veľké množstvo start-upov je neúspešných a končí svoju činnosť. To ukázal aj rok 2000 a takzvaná DOT.COM bublina či internetová bublina v USA.

Predmetom bubliny boli internetové a softvérové spoločnosti z prelomu tisícročia. Tie sa často obchodovali na niekoľko násobkoch svojich ziskov, meraných ukazovateľom P/E. Aby taká internetová firma v tomto období rástla, nepotrebovala naozaj žiadne veľké zručnosti a kvality. Stačilo, že si pred svoj názov pridala predponu „e“ a na konci disponovala príponou „.com“. Investori neváhali vložiť veľké čiastky peňazí do startupov, ktoré len začínali a teda neprinášali žiadny zisk.

V roku 2000 trh nezvládol veľké množstvo neperspektívnych firiem s nízkou technologickou hodnotou a bublina praskla, firmy skrachovali a investori prišli o svoje peniaze. Bublina bola spôsobená určitou davovou psychózou, ktorú technologické start-up spoločnosti vytvorili.

Práve preto treba brať start-up reálne ako začínajúcu firmu na jednej strane s obrovským potenciálom rastu, avšak na druhej strane treba počítať s veľkou mierou rizika a neistoty.

Taktiež nepovažujeme za start-up iba technologické firmy, podmienkou je vysoký potenciál rastu či schopnosť meniť trh, nie odvetvie v ktorom sa start-up nachádza.

Na Slovensku sa start-up scéna vyvíja v posledných rokoch, v súčasnosti vidíme rastové tendencie celého ekosystému, vznikajú nové start-upy, buduje sa infraštruktúra, vznikajú coworkingové priestory, start-up súťaže, start-up víkendy, konferencie, inkubátory, akcelerátory, venture fondy podporujúce financovanie start-up spoločností, business angels, či portály zaoberajúce sa témou start-upov. Trend je určite pozitívny a je dôležité start-up scénu budovať a podporovať, avšak netreba zabúdať aj na ich tmavú stránku – veľkú mieru rizika.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Použitá literatúra

1. All top Startups. *Startup financing cycle.* In: alltopstartups.com [online] . [cit.2014-12-20]. Vlastné spracovanie, dostupné na internete: www: < http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/>
2. BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup owner´s manual*. 1.Vyd. California: K&S Ranch Press, 2012. 571 s. , ISBN 978-0-9849993-7-8
3. CROLL, A. - YOSKOVITZ, B. *Lean Analytics*. 1.Vyd. USA: O´Reilly Media Inc., 2013. 440 s. ISBN 978-1-449-33567-0
4. GRAHAM, Paul. *Start-up = Growth*, In: paulgraham.com [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.paulgraham.com/growth.html
5. Intelligenthq. *10-top-start-up-categories-for-2014*, In: Intelligenthq.com [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.intelligenthq.com/startup/10-top-start-up-categories-for-2014-entrepreneurs/
6. KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. BOSTON: Harvard Business Press, 2005. 240 s. ISBN 9781591396192
7. LANG, H. 2007. *Management*. Trendy a teorie. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 9788071796831
8. MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Vydavateľstvo: SPRINT, 2008. s 429. ISBN 8089085729.
9. MCCLURE, Dave. *What is the proper definition of a startup?* In: Quora. [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: http://www.quora.com/Entrepreneurship/What-is-the-proper-definition-of-a-startup#step=6
10. NOBEL, C. *Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back*. In: Harvard Business School. [online]. [cit. 2014-12-29]. Dostupné na internete: http://hbswk.hbs.edu/item/6591.html
11. NÖLLKE, M. 2004. *Praktický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 8024709120
12. RIES, E. 2011. *The Lean Start-up*. 1. Vyd. USA : Crown Publishing Group, 2011. 320s. ISBN 978-0-307-88791-7.
13. SENOR, D. – SINGER, S. 2009. *Start-Up Nation.* 1.Vyd. Praha : Aligier, 2009. 323s. IBSN 978-80-904895-0-9.
14. SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 9788024733395

Effects of the introduction of Smart Metering on the company management of medium-sized energy suppliers

Jan Heřman[*] – *Pierre Selmke*[**]

ABSTRACT

Particularly affected are small and medium-sized power supply companies and their technical department because they have never faced such fundamental challenges concerning the entire company in the past. The effect of the introduction of smart metering on the company manage- ment can be investigated fundamentally by considering the effects on the different perspectives of the company management (institutional, functional as well as activity-oriented perspective).

Key words: smart meter, smart metering, power supply companies, company management.

1 Smart Metering

Directive 2006/32/EC forms the basis of the introduction of smart meters. This directive shall contribute to the fact that an improvement of end energy efficiency and thus end energy savings will be attained. In Article 13 as well as in the appendix III of Directive 2006/32/EC, the recording by smart meters as well as an adjusted settlement as measures for the increase of end energy efficiency are mentioned. According to that, the settlement is to contain a graphic representation of the current as well as past energy consumption, for example (cf. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2006).

Smart meter and the corresponding smart metering systems are necessary so that these requirements cannot be fulfilled with the currently employed conventional meters (e.g. Ferrari meters for measuring electrical energy). Smart meters must be introduced on a national level according to the European directive 2006/32/EG "soweit es technisch machbar, finanziell vertretbar und im Vergleich zu den potenziellen Energieeinsparungen angemessen ist" (translation: "as far as technically feasible, financially acceptable and appropriate in contrast to the potential energy savings") (cf. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2006, p. 9).

It must be kept in mind that these smart metering systems are not (only) used for increasing the end energy efficiency in some countries. By means of an example, the introduction of smart metering in Italy in 2011 can be mentioned. The approximately 31 m. smart meters, which can be read and controlled remotely via the power lines by the electricity supplier Enel S.p.A using PLC-technology3, have been installed for two reasons. The smart meters are primarily used for monitoring the electricity grid and performance reduction (by a remote disconnection module in the smart meter) and for protecting the (deficit) electricity grid. In addition, the smart metering technology installed there is considerably simpler and

[*] Assistant Professor, Department of Business Economics, Fakulty of Business Administration, University of Economics, Prague (Czech Republic).

[**] Head of department Messstellenbetrieb, Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH, Bocholt (Germany).

less designed for high (customer) data security in contrast to the technology planned in Germany.

2 Energy industry in Germany

In 1998, the energy market in Germany was liberalised by a revision of the energy economy law to the extent that the markets responsible for the supply of households and companies as well as other parts of the delivery chain are related to one another in complete competition according to a polypoly. Before this liberalisation, there was a monopoly in a network area regarding energy supply, for example. The creation of a market with total competition was´to lead to decreasing energy prices and increased transparency with regards to energy supply, among others. In addition, a state regulation of the energy market in Germany was introduced during the years 2007 – 2009 so that the corresponding regulator (in Germany the Federal Network Agency) has to approve the energy prices (or individual components of energy prices) for end customers, as well as determine a profit cap for energy supply companies.

In 2011, the percentage of German households deciding for a new power supplier amounted to about 26 % (cf. Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH, 2013, p. 18). As an example for the comparably low switching rate in a middle-sized city (about 75,000 inhabitants (cf. Bocholt, 2013), the Bocholter Energie und Wasserversorgung GmbH announces a switching rate in the amount of 5 % for 2011, which is considerably lower than the German national average (cf. Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH, 2013, p.18).

Due to the medially strongly accompanied bankruptcies of the German private companies Teldafax (2011-06) and Flexstrom (2013-04), it is expected that the switching rates for the years 2012 and 2013 will presumably continue to decrease all over Germany since customers confide more and more in local energy suppliers. For this reason, customers will probably be willing to pay slightly higher energy prices in exchange for a secure energy supply.

Currently, approximately 10-15 % of German households have an annual electricity consumption of > 6.000 kWh and must be equipped with smart metering systems (called measuring systems in the German Energy Economy Law) according to the will of the German legislature and as soon as technically available. Additionally, those smart metering systems must meet the requirements of the Energy Economy Law. Due to the fact that all customers of power consumption with an annual energy consumption < 100.000 kWh must be prognosticated and recognized via a standard load profile, there are currently no purchase benefits for special (household) customer groups as long as they show <100.000 kWh annual energy consumption. Distributors must procure energy at the so-called energy stock exchange 4 according to the determined standard load profile even if a separate balancing would be possible and even if that brought cost benefits for the customers, and are not able to carry out any prognosis and balancing adapted to the customer behaviour. In addition and as described above, energy prices and maximal profits are state-regulated so that companies subject to the regulation are not able to follow a normal profit maximisation.

Currently, there are no smart metering systems available on the market, which comply with the requirements of the German Energy Economy Law and annexed regulations, (technical) rules and norms since these documents have not yet been (finally) published in some cases. This is problematic because manufacturers are obliged to have themselves certified according to the mentioned documents to be able to produce devices for business operation conformable to law.

The company size of power supply companies influences the strategic and operative opportunities for action regarding smart metering. Large and larger power supply companies may try to actively co-create the framework conditions of the external company environment, e.g. by participating in certification committees and cooperation in (technical) rules and norms. Small and medium-sized power supply companies often do not have these possibilities available due to lacking resources.

In the following, medium-sized power supply companies in Germany shall be looked at. The division of companies into a certain category is done based on the definition in the EU law according the number of employees. That implies that a power supply company falls into the category medium-sized company if it employs between 50 and 249 employees.

3 Company and corporate management

The term company is partially also used as a synonym with the terms business and enterprise even if these terms have a different meaning. Furthermore, the varying definitions of the term company can be distinguished by different perspectives (e.g. company as a system, legal systém or as an accumulation of resources and/or skills).

3.1 Corporate management

Company management means making, imposing, questioning and being responsible for decisions, which may have been achieved based on a rational calculus or also intuitively (cf. Scherm, 2013, p. 56-57). According to Koch, Schreyögg and Steinmann, (2013) parts of the company management or the management of companies can be regarded as teachable and learnable qualifications.

According to this understanding, the effects of introducing smart metering on the company management of medium-sized power supply companies shall be scientifically investigated in order to get insights which are usable for the management research.

Comparable with the term company, also company management may be differently interpreted and considered from different perspectives. As far as the perspectives are concerned, a difference between an institutional, functional as well as activity-oriented perspective can be made depending on the target of the consideration (cf. Scherm, 2013, p. 18-19). Those different perspectives will be considered in the following related to the effects of an introduction of smart metering.

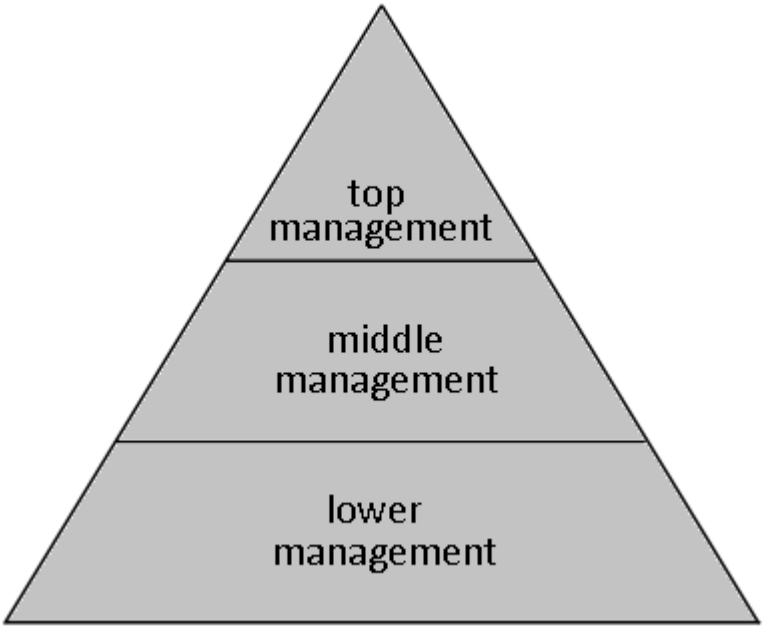
3.1.1 Institutional perspective

Rules and structures, which are necessary for the fulfilment of the management task in the company, are taken into account regarding the institutional perspective. In this case, the term management comprises all positions in the company, which have an authority to issue and thus recognize a management task (=manager(s)).

The division into top, middle and lower management can be regarded as classic since it comprises all positions with authority to issue across functions and cross-departmental starting from the topmost company level (=company management) to the lowest level (=group leaders or masters) (cf. Scherm, 2013, p.22). In addition, it can be seen that the concrete requirements, e.g. on performance and behaviour, as well as the side effects from the upper to the lower management are increasing and the given scope is decreasing. In the following, the three management levels, which are shown in figure 1, will be described.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Image No. 1: Management levels



Source: based on Scherm, 2013, p. 22

The formulation of corporate policy as well as the management of the company as a whole is the responsibility of the topmost management level, which also stands for the topmost level of the corporate knowledge creation. The corporate formation of will contains the basic purpose of the company as well as normative (=long-term) targets concerning the company as a whole. The decisions made on the topmost management level, which are among others formulated as strategies binding in the long term, are the basis for the decisions, which are downstream on the lower two levels (cf. Scherm, 2013, p. 23). In a middle-sized energy supplier or public utility company, the topmost management level is represented by the management and board of directors, if necessary.

The allocation to the middle management level, which is obliged to report to the hierarchically higher level as well as bound by instruction and authorized to issue directives to the next level, mostly takes place subjectively and with reference to the individual case. The corporate policy given by the topmost management level first of all concerns the managers or positions working on this (middle) level, which are not involved in the business-political decisions themselves. The implementation of regulations made on the topmost level can be regarded as the principal duty (cf. Scherm, 2013, p. 13). Heads of department can be found in the middle management level in cases of middle-sized energy suppliers.

This lower level, which is more oriented towards the executing employees than towards the middle management level, has its emphasis on controlling the execution process and operative control. The operative corporate management and implementation of strategic standards determined by the middle level is part of the lower management level (cf. Scherm, 2013, p. 23). The lower management level is occupied by group leaders in middle-sized energy supply companies or public utility companies.

Smart metering concerns managers on all three management levels as well as the employees below these three management levels working operatively in the company.

3.1.2 Functional perspective

Regarding the functional perspective, the actions for the performance process in the company are taken into account. In doing so, the tasks of the execution process and tasks, which go beyond that, are analysed. At this point, tasks for controlling companies can be mentioned by means of an example. These tasks are called management tasks or management functions and are recognized by several positions in the company. The higher a manager is located in the company hierarchy, the bigger his share of management tasks in his overall task in the normal case, or the lower his share in operational tasks. Following the trend to flatter hierarchies, even managers of lower management levels may be commissioned almost exclusively with management tasks or functions (cf. Scherm, 2013, p. 19).

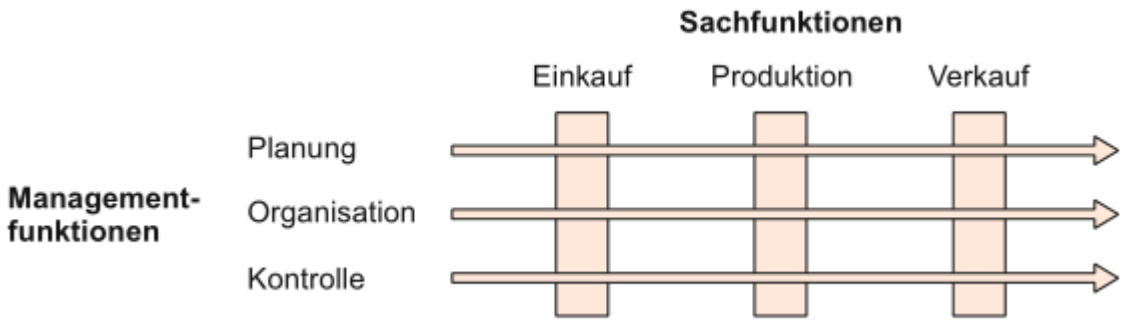
Operational functions are superimposed by the management tasks and are linked with them, whereby the management tasks have a steering effect on the different operational functions.

Operational functions in a company are for example purchase, production, procurement and sales (cf. Koch/Schreyögg, 2007, p. 7). The linking of operational and management functions is graphically represented in figure 2.

Based on this, the company management can be understood as a complex of control tasks, which must be fulfilled within the provision of services in the company (cf. Koch/Schreyögg, 2007, p. 8).

According to Koch's and Schreyögg's view (2007), the differentiation of management and operational functions illustrates the relationship of the management and business economics at the same time. Business economics consisting of different (operational) function theories is opposed to the management theory as a cross-section function theory, which inserts itself as a partial function theory into business economics (cf. Koch/Schreyögg, 2007, S. 8).

Image No. 2: The linking of operational and management functions



Source: Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 17

The five management functions according to Harold Koontz and Cyril O'Donnel from 1955 can be regarded as standard within the management theory:

1. Planning
2. Organizing
3. Staffing
4. Direction
5. Controlling

(cf. Koch/Schreyögg, 2007, p. 8)

 ISBN 978-80-225-4280-7

Koontz and O'Donnell regard these five management functions in their conception as concessive sequences of phases, which can cohesively be understood as a classic management process (cf. Koch/Schreyögg, 2007, p. 8). This temporal (linear) context of management functions among one another must be regarded as critical under the aspect that management functions cannot be isolated in practice, as described by Koontz and O'Donnell (cf. Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 148 or also Scherm, 2013, p. 20). According to the critical observation of the classic management process, an adaptive conception of the management process is recommended by Koch, Schreyögg and Steinmann, among others (2013). This system-theoretic approach comprises the relationships of management functions among one another as well as their relationships to adjourning systems (cf. Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 148).

The planning can be regarded as initial point of the (modern) management process despite the already mentioned aspects, in which aspects such as the determination of targets and action alternatives are considered. The planning horizon can be short to medium term in this phase and depending on the significance for the company, regarded as operative or even strategic planning (cf. Scherm, 2013, p. 21). Smart metering offers different chances and risks so that it must be determined which aims should be pursued by smart metering, among others in the course of planning. This way, a difference between the pure fulfilment of legal regulations and the fulfilment of an extensive smart-metering system can be made.

To be able to fulfil the company task based on the division of labour, structures and rules are created through organisation. For this purpose, the overall task is divided into partial tasks, which can be fulfilled through individual organisational units (e.g. positions, departments or divisions). In addition, the processes between organisational units are regulated as well as responsibilities and competences assigned. The establishment of a communication system for providing organizational units with information for the fulfilment of tasks is also the organisation's responsibility (cf. Scherm, 2013, p. 21). Changes of business processes have an effect on the organisation itself. The introduction of IT-systems for the operation of a smart-metering system is possibly inefficient for the individual energy supplier so that there is a choice between out- or also insourcing, or even new (modern) forms of organisation lend themselves (e.g. network organisation, virtual organisation or special strategic alliances).

The vacancies created by the organisation are filled in line with demand through the process of staffing. Any consecutive securing of requirements on the personnel as well as further aspects of staffing (among others appropriate working conditions, personnel evaluation and payment) is also part of the management function of staffing (cf. Scherm, 2013, p. 21). The staffing is affected since the introduction and the operation of a smart-metering solution puts special requirements on the staff. For example, it can be assumed that in the future fitters in energy suppliers must have knowledge regarding communication systems since the data of meters installed at the customers must be transferred via communication networks to the data-processing IT-systems.

At the same time, more customers will soon be able to check their energy consumption online, which will surely lead to increased questions. Regarding to that, service personnel and customer service agents must be trained.

The management function management comprises the alignment of employee behaviour to company goals since employer goals may deviate from company goals. Instruments of management within a clear framework are motivation and behaviour management by the managers (cf. Scherm, 2013, p. 21). The introduction of smart metering will concern some organisational parts more than others. For example, it may be that some employees won't be able to get along with the new metering technology (or do not want to) or even feel threatened

by it. All employees must be qualified (=management function: staffing) and motivated (=managerial function: direction) to be able to introduce and operate smart metering successfully.

The function of controlling, which is in a constant interactive relationship with other management functions is assigned an extensive reflection task. The decisions made within the functions planning, organisation, staffing and direction as well as the coordination of decisions among themselves are reflected, questioned and examined by controlling right from the beginning (cf. Scherm, 2013, p. 21-22). In order to successfully manage the extensive challenges in introducing and operating a smart-metering system, a reflection function (=management function) as well as information function (=management supporting function) of controlling is necessary.

The functional perspective enables the systematic analysis of the bundled tasks of the company management and the managers commissioned with it, even if the practical jobs of managers deviate from the theoretical activities (on the first glance) (cf. Scherm, 2013, p.22). The examples mentioned in connection with the description of the five management functions show that the management functions are influenced by the introduction of smart-metering systems.

3.1.3 Activity-oriented perspective

Different studies on the activities by managers identified the (1) permanent problem solution, (2) complexity and uncertainty, (3) random and short working processes, (4) large share of conversation and (5) manifold contacts as the five typical characteristics of manager activities in companies (cf. Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 14-15).

In dependence of the allocated task, the hierarchic classification, the company individual circumstances as well as internal and external restrictions, managers are subject to limitations of their scope to different degree, in which they are able to organize their activities freely. The activities to be observed among managers do not say anything about the job contents or management tasks without the densification to manager roles. The role concept developed by Mintzberg, which differentiates between three role groups with altogether ten differentiating roles, can be regarded as a standard within the management theory (cf. Scherm, 2013, p. 25). Regarding the role groups it is about interpersonal roles, informational roles as well as decisionrelated roles. The ten management roles according to Mintzberg are generally valid for each management position, such as the already described management functions (cf. Scherm, 2013, p. 25).

Provided the described management functions and roles, which are in a company-individual context, are not realized by a manager, it must be assumed that this manager does not attain a good company-related result. The management functions and roles represent ought statements to be fulfilled. The classic management process is not affected by it (cf. Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 21-22). The introduction and operation of smart metering now requires the fulfilment of all management roles to a considerably increased extent by managers of the technical department(s), which were little affected by (technical) changes during the past years.

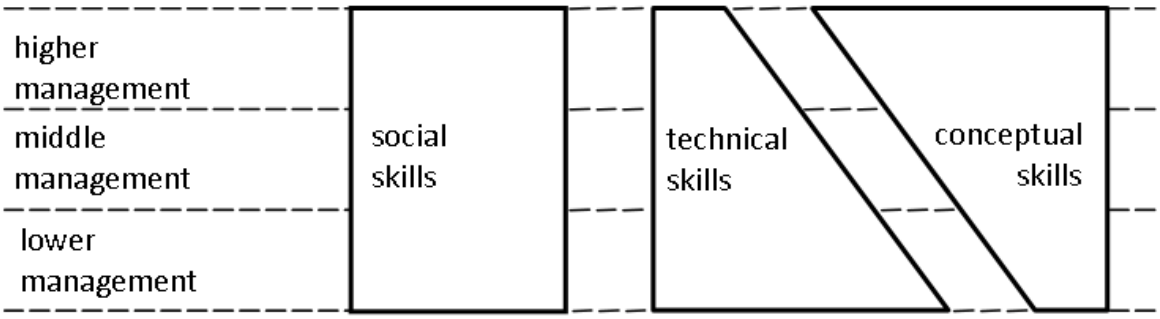
3.2 Manager’s abilities

The tasks derived from management functions and roles can only be fulfilled by managers provided they have certain preconditions or respective abilities for solving tasks successfully. Technical, social and analytical/conceptual competences could be identified as key-competences (hard skills) for the successful accomplishment of management functions.

Technical skills comprise the task-related application (theoretical) of management skills and respective methods (e.g. knowledge about project management, cost calculation). Social skills contain capabilities concerning the person-related task-fulfilment, e.g. conflict management, willingness for cooperation, intercultural understanding. The realisation of complex and unclear problems fields as well as their structuring for deriving action concepts, which are easy to handle are among the conceptual skills. Recognition of (strategic) contexts is an example of conceptual skills (cf. Koch/Schreyögg/Steinmann, 2013, p. 23-24).

In contrast to social skills, the meaning of technical and conceptual skills is not identical on each management level. On the topmost level, high requirements are put on conceptual skills as well as low requirements on technical skills. On the lower level, on the other hand, high requirements are put on technical and low requirements on conceptual skills. Image No. 3 represents this relationship graphically.

Image No. 3: Management levels and the different requirements on the management skills



Source: Scherm, 2010, p. 30

If few (technical) innovations were introduced in (middle-sized) energy supply companies in the past, smart metering puts considerable requirements on managers. In addition to high requirements on technical abilities (among other due to the new metering technologies and ITtechnology), the analytical (e.g. effects of the introduction of smart metering) and also social capabilities (for example through motivation of employees to manage the innovation task) of concerned managers are requested.

3.3 Corporate culture

On a macro-organisational level, corporate culture has some significance for the decision processes in the management. It represents a non-graspable phenomenon and comprises the entity of dominating patterns of thinking, value orientations and behavioural norms in a company. They represent the result as well as medium of social interaction in a company, which is subject to a constant change of forms and cultural content. The development of subcultures of the corporate structure with different norms and value patterns, which may also concern individual sections/divisions as well as groups, is possible too (cf. Scherm, 2013, p. 40-41).

Since corporate culture influences manager's perceptions and preferences, it has an actionguiding effect. As a result, there is interdependency between strategy and corporate culture. Thus, the corporate culture plays a meaningful role for the strategic management. This way corporate culture causes an unconscious selection of present information for example, which may mean major effects on the strategy formulation (cf. Scherm, 2013, p. 43).

At the same time interdependencies between corporate culture and corporate structure must be taken into account since structures may either form and/or prevent culture, as well as an existing corporate culture have effects on the entrepreneurial leeway (cf. Scherm, 2013, p. 44). This way corporate culture also has an effect on the introduction and operation of smart metering systems.

4 Conclusion

Smart metering is introduced because it is desired by the legal organs of the European Union and Germany.

Most potential customers (households as well as companies) are not familiar with the possibilities and thus the possible benefit of smart metering. As a result, there is currently (almost) no demand for a possible smart metering product. The expected high costs of a smart metering product will additionally deter many potential costumers from consumption so that there will be hardly any voluntary consumers. To save energy, smart-metering users will have to change or adapt their energy consumption pattern, which is not always possible or desired. Besides (possible) energy savings and thus connected costs savings (e.g. energy which has not been consumed, does not have to be paid), there is also the possibility that consumption shifts may lead to cost reductions. However, this makes a suitable rate with at least 2 different price zones necessary (example: energy costs 0.10 e more per consumed kWh between 12 and 2 pm than between 2 pm and 12 pm.

Another possibility would be that customers receive a reward by power supply companies if they save energy (e.g. bonus payments if the energy consumption can be reduced in a certain period of time). Cost-decreasing effects are additionally possible by exchanging devices with a bad energy efficiency class, also without using smart metering (e.g. using LED technologies when it comes to lighting).

Even if smart metering increases the transparency concerning the energy consumption of one’s own, only a very small number of customers will be interested in it in the medium to long run. Most customers will ascribe little or no benefits to possible energy efficiency increases, and therefore reject smart metering. This particularly applies if (behavioural) changes do not considerably decrease the costs of the obligatory smart metering.

On part of the power supply companies it must be kept in mind that there had been no larger and more extensive changes of the framework conditions of the German energy market for many decades. That implied that the liberalisation and regulation of the German energy market confronted power supply companies with bigger problems (conditioned by sales). Through the change of the (German) energy market, power supply companies had to learn to adapt to the new requirements.

Considering the explanations regarding the different perspectives of company management, the manager skills as well as company culture make clear that smart metering has effects on the company management of (medium-sized) power supply companies. Further research may be able to show which perspectives or special partial areas of company management are particularly affected by the introduction as well as operation of a smart metering system.

Another aspect is that smart meters in Germany must be exchanged more frequently in contrast to Ferrari meters for example, and require smart metering systems for the use of electrical energy (e.g. for data transfer, processing and visualisation). For example, there is the possibility that the development and operation of the smart metering infrastructure requires more energy than assumed during the planning of legal standards. The view is supported by the fact that energy savings by smart meters in the amount of up to 15 % have

been assumed until about 2009. However, current studies take energy savings in the amount of 1.5 % on average as a starting point (Ernst & Young GmbH, 2013). On the other hand, smart metering could be the basis for future energy supply due to the fact that this technology first of all enables the usage of regenerative energies or supports it comprehensively.

To sum up it can be said that the introduction of smart metering is a big challenge for the European Union offering both chances and risks for the different parties involved.

References:

[1] Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH (2013): Geschäftsbericht 2012. Bocholt (Germany). URL: www.bew-bocholt.de/fileadmin/BEW/Die_BEW/Zahlen_und_Fakten_2012/Konzern-GB_Stadtwerke-Bocholt_2012.pdf (30. 12. 2013).

[2] Stadt Bocholt (2013): Kurzportrait: Willkommen in Bocholt. Bocholt (Germany). www.bocholt.de/bocholterleben/kurzportrait (30. 12. 2013)

[3] Ernst & Young GmbH (2013): Kosten-Nutzern-Analyse für einen flächendeckenden Einsatz intelligenter Zähler. Stuttgart. URL: www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Kosten-Nutzen- Analyse_Roll-out_Smart_Meter/$FILE/BMWI-Endbericht-KNA-Smart-Metering-2013.pdf (12.01.2013)

[4] Koch, J., Schreyögg, G. (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 1th ed. Wiesbaden (Germany): Gabler.

[5] Koch, J., Schreyögg, G., Steinmann, H. (2013): Management. Grundlagen der Unterneh- mensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7nd ed. Wiesbaden (Germany): Springer Gabler.

[6] Scherm, E. (2010): Unternehmensführung, Planung und Controlling. Course Unit: Unterneh- mensführung. Study text to Teaching module 1.1 in university postgraduate program "Hagener Masterstudium Management" at the University of Hagen. Hagen in Westphalia (Germany).

[7] Scherm, E. (2013): Grundlagen der Unternehmensführung I. Lecture: Unternehmensführung. Course unit: Study text of the University of Hagen. Hagen in Westphalia (Germany).

Model value at risk (VaR)
Model value at risk (VaR)

Miloslav Hronec
Head of Controling Erste AssetManagementGmbH
Habsburgergasse 2
1010 Vienna, Austria
e-mail: Miroslav. Hronec @erste-am.com

Božena Hrvoľová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: bozena.hrvolova@euba.sk

Abstract

Management of market risk is currently solved mostly by using model VaR (value at risk). Despite advantages connected with easy interpretation and ability to aggregate actual value of market risk into one number, we can see also numerous disadvantages of VaR. Criticism is connected with inconsistency of calculations of VaR by using of different metods as well as model´s inability to foresee the upcoming rapid changes of market prices. For what we can use VaR and when we should spend more time on controlling and interpretation of results is content of folowing contribution.

JEL Klasifikácia: G11, G24
Key words: VaR, financial risk management, measurement of market risk

1. Úvod

Riadenie trhového rizika je v súčasnosti riešené najmä používaním modelu VaR (value at risk, hodnota v riziku). Napriek výhodám spojeným s ľahkou interpretáciou a schopnosťou agregovať výšku aktuálneho trhového rizika do jedného čísla, je s používaním modelu spojených aj viacero nevýhod. Kritika sa venuje hodnoteniu nekonzistentnosti výpočtov VaR pri použití rôznych metód ako aj neschopnosti modelu predpovedať náhle prudké zmeny cien. Na čo sa dá VaR používať a kde je potrebné venovať viac pozornosti kontrole a interpretácii výsledkov je uvedené v našom príspevku.

1.1 Model VaR a pohľad na jeho výhody a nevýhody

V súčasnosti najvýznamnejší ukazovateľ riadenia trhového rizika je VaR (value at risk – hodnota v riziku). VaR meria najhoršiu predpokladanú stratu pri normálnych trhových

podmienkach v určenom časovom období a pri zvolenej hladine významnosti.[1] [2] Podľa Markoviča a kol.[3] je VaR metóda ale aj ukazovateľ, v článku budeme VaR prezentovať z obidvoch strán. VaR môže byť používaný pre jeden cenný papier, alebo portfólio cenných papierov ako aj pre rôzne formy finančných aktív a práv (opcií). Veľkou výhodou metódy je jej schopnosť agregovať finančné riziko zo všetkých finančných nástrojov do jedného ukazovateľa a vyjadriť ho v jednom čísle. Navyše, interpretácia tohto čísla je pomerne jednoduchá, stačí vysvetlenie v zmysle definície, napr. naše portfólio cenných papierov v hodnote 1 mil. EUR s 99% pravdepodobnosťou v najbližších 30 dňoch neklesne pod 945 tis. EUR. VaR je teda 55tis a to pri hladine významnosti 99%. Prečo je teda model, ktorý možno relatívne ľahko vypočítať a interpretovať „pod paľbou kritiky“?

Táto kritika prichádza zo všetkých strán. Holton[4] uviedol, že „VaR je neefektívny pre odhadovanie iných ako trhových rizík,[5] a že zlyháva aj pri trhovom riziku.“ (pre ktoré bol pôvodne určený). Predmetom jeho kritiky je fakt, že jednotlivé metódy výpočtu VaR odhadujú hodnoty nekonzistentne. To potvrdzujú i Manganelli s Englem[6], ktorí citujú prácu Bedera z roku 1995, kde výsledky jednotlivých prístupov k VaR na tom istom portfóliu boli niekoľkonásobne odlišné. Preto je aj podľa spomenutých autorov dôležité poznať predpoklady i model samotný ešte predtým, kým sa začne používať. Otestovanie modelu, resp. jeho jednotlivých variant je tak jedným z krokov prípravy pre jeho používanie a interný reportingu v spoločnosti. Následne, rovnako dôležité ako hodnota samotná je stabilita výpočtu a pri porovnávaní finančného rizika jednotlivých spoločností používanie jednotnej metodiky, resp. centralizovaný processing dát a výpočet VaR na jednom mieste pre všetky podniky skupiny.

Kritika metódy VaR spočíva okrem iného v tom, že nedáva jednoznačné pokyny na rozhodovanie, resp. môže viesť k rozhodnutiam, ktoré povedú k stratám. Napr. ak po páde ceny akcií je vyhodnotené budúce riziko za neprijateľné, príde k predaju podkladového aktíva ešte predtým ako sa cena vráti na pôvodnú úroveň. Z tohto dôvodu považujeme reporting trhového rizika (jeden z výsledkou používania VaR) ako doplnenie informácií pre ďalšie rozhodovanie, nie za hlavný nástroj pre samotné investičné rozhodnutie. To by malo byť dosiahnuté napr. podľa fundamentálnej analýzy aktív, metódami používanými pri alokácii aktív napr. pri riadení podielových fondov a pod.

Po páde hodnoty akcií začiatkom roka 2009 môžeme tiež povedať, že VaR ako metóda merania trhového rizika, ako je používaný, nemal žiadnu šancu predpovedať daný vývoj a žiadny model VaR a jeho výsledky nepredpokladali takýto scenár za možný. Toto je jeden z dôvodov kritiky ukazovateľa a metódy VaR. Gulevska a Westman[7], citujú článok z Association of Risk Professionals, jún-júl 2008, vydanie 42, kde model VaR bol označený ako „airbag, ktorý pracuje po celý čas, okrem chvíle v čase autonehody“. Na tento názor

---

[1] BENNIGA, S. – WIENER, Z. 1998. *Value-at-.Risk (VaR).* 1998. s. 1. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://simonbenninga.com/wiener/MiER74.pdf>

[2] Pozn. aut: Hladina významnosti je správnejší výraz ako „pravdepodobnosť“ (podľa MARKOVIČ P., Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Dolnozemská cesta 1, 29. apríla 2013. Osobná komunikácia.), na druhej strane mnohí autori používajú v súvislosti s VaR práve výraz „pravdepodobnosť“ (napr. Linsmeier a Pearson v citovanom diele, str. 3). V práci budeme používať obidva výrazy.

[3] MARKOVIČ, P. a kol. 2007. *Manažment finančných rizík podniku,* 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2007. s. 340. ISBN: 978-80-8078-132-3.00

[4] HOLTON, G. 1997. *Subjective Value-at-Risk,* 1997. s. 1. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.riskexpertise.com/papers/svar.PDF> prevydané aj v Financial Engineering News 1/1997

[5] Pozn. aut.: Využitie VaR pre riadenie kreditného a operatívneho rizika opísali teoretici napr. Allen L.a kol. implementujú VaR na takmer každé finančné riziko.

[6] MANGANELLI, S. - ENGLE R. 2001. *Value at risk models in Finance,* European Central Bank. 2001, s. 8. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp075.pdf>

[7] GULEVSKA, E. – WESTMAN, T. 2010. *Coherent Risk Measures,* 2010. s. 2. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.186.3987-2.pdf>

priamo nadväzuje prístup „black swan theory“, v preklade „teória čiernej labute“, ktorá sa zameriava práve na riadenie rizík, ktoré boli nepravdepodobné, resp. neodhadnuteľné a nečakané, ale ich efekt je niekoľkonásobne horší ako by štandardný model založený na báze informácií o historických cenách predpovedal.[8]

VaR, ako aj ostatné modely rizika založené na historických údajoch zlyhajú, ak na trhu existujú niektoré z nasledujúcich prvkov[9]:

- trhové „bubliny“,
- „spätné ocenenie“,
- niektoré „vzorce správania“.

Trhová bublina je úkaz, ktorý škodí podľa Vinoda a Reagleho najviac. Je charakteristická tým, že trh vytlačí ceny finančných nástrojov do úrovní, ktoré sú neudržateľné. Následný prepad cien súčasný model VaR predpovedať nevie. Ďalšia skupina úkazov na trhu, ktoré VaR nedokáže vyhodnotiť, sú tzv. „spätné ocenenia“. Sú založené na predpokladanej budúcej „výkonnosti“ finančného nástroja urobenej na základe historických údajov. Tieto predpoklady sa nemusia naplniť a cena trhom oceneného cenného papiera poklesne. Tak isto niektoré „vzorce správania“, napr. „pondelkový pokles cien“[10] cien podľa Vinoda a Reagleho sú javy, ktoré nezachytia žiadne modely.

Mnohí autori varujú pred používaním VaR pre regulačné účely, hlavný dôvod je nekonzistentnosť výsledkov jednotlivých metód, ako aj už spomenutý fakt nemožnosti predpokladania prekvapivých hlbokých kríz. Ďalší, napr. Krause[11] vo svojej práci poukazuje na možnosť manipulácie hodnoty VaR prostredníctvom derivátov, čím sa zníži vypočítaná hodnota VaR bez skutočného zníženia rizika. Skúsený obchodník so stanovenými limitmi rizika môže v určitých prípadoch použitím opcií získať rovnakú pozíciu, pri rovnakom alebo mierne vyššom reálnom riziku, akurát s nižšie vypočítanou hodnotou VaR.

Podľa správy Reuters[12], nová metodika VaR implementovaná v banke J.P.Morgan bola implementovaná preto, aby zakryla USD 2 miliardovú stratu z posledných mesiacov. Motiváciou bolo vykázať VaR na pôvodnej úrovni, hoci porovnateľná metodika hovorila o jej takmer zdvojnásobení. Pre nás tento príklad znamená dôvod na potrebu nezávislosti útvaru riadenia rizika a je to argument na centralizáciu metodiky ako aj výpočtu v rámci skupiny podnikov na jednom mieste.

---

[8] Pozn. aut..: Všetky modely VaR (Monte-Carlo, variačno-kovariačný model a model hist. simul.) sú založené na báze historických cien, nie len metóda historickej simulácie, kde to vyplýva z názvu.

[9] VINOD, H. - REAGLE, D. 2005. *Preparing for the worst: Incorporating downsize risk in Stock Market Investment*, Hoboken NJ : John Wil00ley & Sons, 2005. s. 75-79. ISBN: 0-471-23442-7.

[10] Pozn. aut.: Podľa Vinoda a Reagleho, v pondelky dochádza k poklesu cien na trhu častejšie ako v iné kalendárne dni. Podľa jednej z teórií toto súvisí so zlou náladou, s akou chodia „obchodníci“ po weekende do práce. Iný z príkladov vzorcov správania je častý januárový nárast cien akcií. Jedna z teórií hovorí, že to súvisí s daňovými zákonmi v niektorých štátoch, ktoré umožňujú daňovú optimalizáciu, ak sú cenné papiere predané v decembri. V januári sú tak voľné väčšie objemy finančných prostriedkov, ktoré smerujú do kúpy cenných papierov a zvyšujú ich cenu. Niektorí ďalší autori túto teóriu spochybňujú (napr. v citovanom diele na konci poznámky). Sledoval sa aj vzťah medzi týmto nevysvetleným javom a rizikom. Okrem rastu cien akcií (väčšinou malých firiem), dochádza aj k rastu volatility, t.j. rizika. Vzťah výnos - riziko je potvrdený aj tu. Viac napr. v SUN Q., TONG, W. Risk and the January effect. In *Journal of Banking & Finance*. ISSN: 0378-4266, máj 2010, vol. 34, no. 5, s. 965 – 974.

[11] KRAUSE, A. 2003. *Exploring the Limitations of Value at Risk: How Good Is It in Practice?* 2003. s. 26. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.gravitascapital.com/Research/Risk/ValueAtRisk/VAR%20Limitations%20in%20Practice%20feb03.pdf>

[12] WHITALL, Ch. 2012. *Value-at-Risk model masked JP Morgan $2 bln loss*, Reuters. 2012. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.reuters.com/article/2012/05/11/jpmorgan-var-idUSL1E8GBKS920120511>

Z nášho pohľadu je možné používať VaR s nasledovnými pripomienkami. Vieme, že model nie je dokonalý a počíta s danou (vybranou) pravdepodobnosťou. Vieme, že existujú nenamodelovateľné riziká, ktoré môžu ovplyvniť hodnotu nášho portfólia, a že existuje možnosť výrazného prepadu cien, i keď história hodnôt trhových cien takýto vývoj ešte nezaznamenala. VaR nám však pomáha porovnať riziká medzi sebou, cenný papier s cenným papierom, portfólio s portfóliom, spoločnosť „A“ s ostatnými spoločnosťami skupiny a pod.. Podmienkou je používanie rovnakej metodiky. Pomáha nám aj pri stanovení limitov, napr. pre jednotlivé podniky a riadiť tak aktuálnu mieru rizika, ktorej je skupina podnikov vystavená. Musíme uvedomiť, že akýkoľvek limit na ovplyvňovanie obchodovania s cennými papiermi nie je nevyhnutne 100% akceptovaný, ale môže spôsobiť hľadanie skratiek, resp. môže zmeniť správanie regulovaných subjektov iným smerom, ako bolo pôvodne zamýšľané.[13] V tomto prípade musíme skontrolovať či nedochádza k zámernému ovplyvňovaniu hodnoty VaR bez toho, aby trhové riziko bolo skutočne znížené. Prípadnú snahu o manipuláciu výpočtu VaR znížime tým, že navrhneme jeho centralizovaný štandardizovaný výpočet. V neposlednom rade, ľudský faktor (expertný názor na interpretáciu vývoja ako aj dosiahnutých výsledkov musí byť súčasťou pravidelného reportingu pri používaní akéhokoľvek modelu alebo matematického aparátu).

Uvedomujeme si, že riziko je napriek modelu a teórii niečo takmer „subjektívne“, a že z pohľadu 10 rôznych nezávislých subjektov (ak nemajú preddefinované ktorú metódu výpočtu VaR a pre ktoré obdobie, pravdepodobnosť, dĺžku „okna“ výpočtu majú používať, ako aj rovnaké oceňovanie finančných nástrojov, ktoré nie sú ocenené trhom), by rovnaká situácia bola vyhodnotená pravdepodobne 10 rôznymi číselnými hodnotami VaR pri rovnakej (alebo aj rôzne zvolenej) pravdepodobnosti a stanovenom budúcom časovom období. VaR nám tiež pomáha ukázať trendy v riziku a to v absolútnej hodnote (EUR) ako aj v relatívnej hodnote (vývoj rizika ako % z hodnoty portfólia).

Záver

Napriek kritike modelu, základná výhoda VaR je jednoznačné vyjadrenie jeho hodnoty (pre vybraný finančný nástroj, portfólio, derivát, nový obchod atď) v jednom čísle. Navyše, kritici len v malej miere navrhujú iné možnosti riešenia problému „ocenenia“ výšky trhového rizika. Aj Krause[14], ktorý v citovanom diele zhrnul celú radu nevýhod VaR uviedol, že napriek týmto nevýhodám ide o najvýznamnejší, veľmi užitočný intuitívny nástroj riadenia rizika. Podotkol, že nejde o presné čísla rizika, ale skôr o indikáciu aké veľké finačné riziko (v portfóliu) je a že VaR je pomôcka pre (niektoré) rozhodnutia ako aj analýzu trendov.

Použitá literatúra (References):

Benninga, S. – Wiener, Z. (1998). *Value-at-.Risk (VaR).* 1998. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://simonbenninga.com/wiener/MiER74.pdf>

Gulevska, E. – Westman, T. (2010). *Coherent Risk Measures*, 2010. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.186.3987-2.pdf>

[13] Pozn. aut.: Viac vysvetľuje teória behaviorálnej ekonómie, resp. kompenzácie rizika. Stanovenie limitov mení správanie regulovaných subjektov, v niektorých prípadoch môže byť vedľajší efekt horší ako benefit z regulácie.

[14] KRAUSE, A. 2003. *Exploring the Limitations of Value at Risk: How Good Is It in Practice?* 2003. s. 27. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.gravitascapital.com/Research/Risk/ValueAtRisk/VAR%20Limitations%20in%20Practice%20feb03.pdf>

Holton, G. (1997). *Subjective Value-at-Risk*, 1997. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: http://www.riskexpertise.com/papers/svar.PDF

Krause, A. (2003). *Exploring the Limitations of Value at Risk: How Good Is It in Practice?* 2003. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.gravitascapital.com/Research/Risk/ValueAtRisk/VAR%20Limitations%20in%20Practice%20feb03.pdf>

Linsmeier, T - Pearson N. (1996). *Risk measurement: An introduction to Value at Risk*. 1996. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/valueatrisk.pdf>

Manganelli, S. - Engle R. (2001). *Value at risk models in Finance*, European Central Bank. 2001, [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp075.pdf>

Markovič, P. a kol. (2007). *Manažment finančných rizík podniku*, 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2007. 383 s. ISBN: 978-80-8078-132-3.

Sun Q., Tong, W. Risk and the January effect. In *Journal of Banking & Finance*. ISSN: 0378-4266, máj 2010, vol. 34, no. 5, s. 965 – 974.

Vinod, H. - Reagle, D. (2005). *Preparing for the worst: Incorporating downsize risk in Stock Market Investment*, Hoboken NJ : John Willey & Sons, 2005. 286 s. ISBN: 0-471-23442-7

Whitall, Ch. (2012). *Value-at-Risk model masked JP Morgan $2 bln loss*, Reuters. 2012. [online]. [Citácia 2012.12.25]. Dostupné na internete: <http://www.reuters.com/article/2012/05/11/jpmorgan-var-idUSL1E8GBKS920120511>

Strategický význam prvej fázy životného cyklu produktu
Strategic importance of the first phase of the product life cycle

Dana Hrušovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

Katarína Grančičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: katarina.grancicova@euba.sk

Abstract
The paper examines the strategic importance of the first phase of the product life cycle. The strategic importance of the first phase of the product life cycle can be examined in terms of choice marketing strategy, in terms of factors influencing the percentage of products on the market in addition to traditional marketing can also use non-traditional communication techniques in placing new products on the market. Focus on new means of communication, we can increase the percentage of successful product launch. ČSOB Bank uses modern communication tools such as cinema advertising, illuminated advertising space – city lights or backlights, e-mail marketing or banners on the website. We also recommend product placement and Innovation placement. Introduction of the proposed changes can strengthen their relationships with existing clients, increase their satisfaction, attract new customers, achieve better economic results and ultimately, improved market position.

JEL classification: M 31
Keywords*: Strategies, product life-cycle, marketing*

1 Úvod

V tomto príspevku sa budeme zaoberať prvou fázou životného cyklu produktu. Uvedenie produktu na trh je fázou, ktorá je charakterizovaná pomalým rastom predaja a nedosahovaním zisku v dôsledku vysokých nákladov na zavádzanie produktu. Ak hovoríme o novom výrobku na trhu treba mať na pamäti, že je veľký rozdiel medzi nájdením vhodného produktu a jeho úspešným umiestnením na trhu. P. Kotler uvádza mieru neúspešnosti nových produktov hromadnej výroby v rozmedzí 80-90% a v prípade priemyselných produktov je miera neúspechu medzi 20-30% (Kotler, 2000, s. 67). Vo fáze uvedenia na trh výrobková stratégia kladie dôraz na dobré uvedenie výrobku na trh spočívajúce v dôslednom oboznámení trhu s novým výrobkom. Samotný výrobok je pri tom ponúkaný v základnej verzii bez ďalších variácií. Predaj sústreďujeme najmä na solventnejších zákazníkov pre ich lepšiu pripravenosť na nákup. Uvedenie nového výrobku so sebou prináša rozhodnutie o ďalších skutočnostiach napr. o čase jeho uvedenia na trh, cene, komunikačnej a distribučnej podpore. V trhovom prostredí charakteristickom rýchlymi inováciami a skracovaním životného cyklu výrobkov

majú najvyššie šance na úspech podnikatelia, ktorým sa podarí vystupovať na trhu ako priekopníci (technológia, materiály, obmedzené zdroje) dosiahnu tak na trhu konkurenčnú výhodu. Nedostatok zdrojov vplýva na financovanie konkurenčného boja s nasledovateľmi, na ďalší výskum a vývoj produktov a môže výrazne oslabiť pozíciu priekopníka (Dolanský, 2005, s. 58). Cena je vyjadrením hodnoty výrobku. Navyše cena do značnej miery ovplyvňuje záujem zákazníkov o zotrvanie výrobku na trhu. Cenová stratégia je tak jedným z najťažších rozhodnutí podniku a patrí medzi najdôležitejšie faktory budúceho úspechu a predajnosti výrobku. O cenovej stratégii sa rozhoduje v prípade zavádzania nového výrobku na trh, resp. starého výrobku na nový trh. Ak skúmame výšku uvádzacej ceny výrobku a výšku nákladov na propagáciu, môžeme definovať stratégie s vysokou alebo nízkou uvádzacou cenou. V prípade, že výrobca nastaví ceny vysoko, postupne skryte pred verejnosťou tieto ceny znižuje. Uvádzacia fáza takéhoto výrobku je dlhá a počet konkurentov malý. Cieľom tejto stratégie je maximalizovanie zisku, pričom sa sústredí na trhové segmenty, ktoré sú ochotné vysokú cenu za nový výrobok zaplatiť a zároveň nie sú ochotné čakať na zníženie ceny. V prípade, že sa na trhu objaví konkurenčný výrobok, podnik cenu do značnej miery zníži, aby prilákal zákazníkov, ktorí doteraz zvažovali cenu a čakali na jej zníženie. Cena sa postupne i naďalej znižuje, až sa výrobok začne masovo predávať. Prax ale ukazuje, že takýto výrobok by mal mať jedinečné, unikátne vlastnosti, vysokú kvalitu a vybudovaný dobrý imidž. Zároveň musí na trhu existovať aj dostatočný počet solventných zákazníkov, ktorí sú ochotní platiť vysokú cenu. Rozhodnutie však vyžaduje, aby náklady vynaložené na výrobu tak malého množstva neprevyšovali prínosy plynúce z vysokej ceny. Konkurencia má sťažené možnosti vstupu na trh a neohrozí tak vysoko nasadené ceny. Ak sa kapacity výroby postupne zvyšujú súčasne so znižovaním ceny, odmenou výrobcovi je postupný rast ziskov. Môžeme využiť štyri typy stratégií:

Stratégiu intenzívneho prenikania alebo rýchleho zbierania. Cena sa stanoví vysoko, aby zisk bol čo najvyšší. Vynaložené náklady na propagáciu sú vysoké a vďaka nim je prenikanie na trh rýchlejšie. Využitie tejto stratégie sa odporúča pri výrobku, o ktorého existencii na trhu nie je informovaná prevažná časť spotrebiteľov, zároveň existuje ale dostatočné množstvo takých, ktorí sú ochotní kúpiť tento výrobok aj za vysokú cenu a získať tak určitý druh výnimočnosti v očiach svojho okolia.

Stratégiu výberového prenikania alebo pomalého zbierania. Cena je vysoká ale náklady na propagáciu sú nízke. Takéto nastavenie umožňuje vysoké zisky na každý kus predaného výrobku a zároveň sa znižujú marketingové náklady. Stratégiu odporúčame zvoliť na trhu obmedzenej veľkosti, slabej informovanosti, pri zákazníkoch ochotných platiť vysoké ceny a pri žiadnej alebo slabej konkurencii.

Využitie nízkej uvádzacej ceny však nutne závisí od existencie trhu citlivého na cenu. Zákazníkom sa teda obyčajne ponúkne výrobok s nízkou uvádzacou cenou. Aby bola nízka cena dostatočne chránená pred konkurenciou odporúčame venovať zvýšenú pozornosť znižovaniu nákladov ako výrobných, tak aj distribučných. Môžeme využiť stratégiu: ***Stratégiu širokého prenikania.*** Je prezentovaná nízkou cenou a vysokými nákladmi na reklamu. Cieľom tejto stratégie je získanie významného trhového podielu. Výhodná je v prípadoch, kedy je trh veľký, existencia výrobku nie je známa širokej verejnosti, no zákazníci sú citliví na ceny.

Stratégiu pomalého prenikania. Cena je nízka, náklady na propagáciu sú tak isto nízke. Nízka cena predpokladá rýchle adaptovanie na trhu, pretože dopyt reaguje viac na cenu ako na propagáciu. Podnik uplatňuje tento druh stratégie v prípade veľkého trhu s dokonalou informovanosťou o existencii výrobku a vysokou citlivosťou na ceny. Cieľom komunikačnej

stratégie je nielen informovať zákazníka ale ho aj presvedčiť na prvé vyskúšanie výrobku. Správne zvolenie distribučnej stratégie si uvedomuje možné komplikácie s vybudovaním vzťahu s distribútormi. Nové výrobky sú spočiatku uvádzané len na obmedzenom počte trhov.

Príčiny neúspechu odbytovej stratégie vo fáze uvedenia na trh. Dôvodom neúspešného uvedenia nového produktu na trh sa označuje fakt, že pri výbere odbytovej stratégie sa namiesto dôkladných a objektívnych príčin pre jej výber bral do úvahy subjektívny názor, či obľuba konkrétnej stratégie. Ďalším dôvodom môže byť neschopnosť podniku vzbudiť záujem o nový produkt u kvalitných distribútorov, následkom čoho dôjde k nedostačujúcemu pokrytiu trhu. Slabé informovanie zákazníkov a ich neochotu čo i len vyskúšať nový produkt je dôsledkom nevhodne zvolenej, alebo nedostatočnej reklamy. Cieľových zákazníkov môže odradiť prehnane vysoká cena alebo veľmi nízka cena. Solventní zákazníci, ktorým bol produkt pôvodne určený, môžu považovať jeho nízku cenu za prejav nízkej kvality, priemernosti a neposkytnutia dostatočného pocitu výnimočnosti.

2 Faktory ovplyvňujúce úspešnosť produktov na trhu

Spoločnosti, ktoré prichádzajú na trh s novými produktmi musia vynaložiť veľké množstvo finančných prostriedkov na ich vývoj. Preto očakávajú rýchlu návratnosť týchto vložených investícií, avšak ich očakávania často nie sú naplnené. Štúdie dokazujú, že miera zlyhania nových spotrebných tovarov na trhu v Európe a USA je až 90 %. Z desať tisíc nových spotrebných potravinárskych výrobkov, nápojov, kozmetických a zdravotníckych výrobkov prežije prvých päť rokov iba 40 % z nich. Miera neúspechu nových priemyselných produktov je až 30 % (Kotler, 2007, s 666). Na základe týchto skutočností možno konštatovať, že uvedenie nového produktu na trh prináša so sebou veľa otáznikov. Úspešnosť nového produktu na trhu závisí od správneho sklbenia odbytovej a marketingovej stratégie. Je dôležité prijať rozhodnutia týkajúce sa vhodných aktivít zameraných na oslovenie tých správnych ľudí a zároveň prijať rozhodnutie o príslušnej marketingovej podpore. Zmyslom marketingovej stratégie je taká alokácia zdrojov podniku, ktorá zabezpečí splnenie dvoch základných cieľov. Týmito cieľmi sú spokojnosť zákazníkov a dosiahnutie konkurenčnej výhody. Konkurencieschopnosť výrobkov na trhu možno dosiahnuť prostredníctvom viacerých činiteľov. Ich spoločným cieľom je dostať sa do povedomia zákazníkov, udržať si ich priazeň a predovšetkým uspokojiť ich potreby. Na nákupné správanie zákazníkov vplývajú tieto rozhodujúce činitele: **inovácie, kvalita a cena**. Dizajn, značku a obal možno označiť za doplňujúce činitele, ktoré ovplyvňujú komerčnú úspešnosť. Pod pojmom ***inovácia*** sa rozumie zavedenie nového alebo výrazne zdokonaleného výrobku alebo služby na trh, resp. zavedenie nového alebo výrazne zdokonaleného procesu v rámci podniku (Spišáková, 2010, s. 9). Prostredníctvom zavádzania inovácií môže podnik zabezpečiť technický, ekonomický a tiež ekologický prínos pre spoločnosť a následne lepšie uspokojovať potreby zákazníkov. Iba produkty s vysokou ***kvalitou*** môžu zabezpečiť konkurenčnú výhodu spoločnosti. Dokazujú to viaceré výskumy, ktoré hovoria, že cena už dávno nie je rozhodujúcim faktorom pri rozhodovaní spotrebiteľa o kúpe. Práve kvalita produktov je v súčasných podmienkach najdôležitejším faktorom. Cena je chápaná ako peňažná suma dohodnutá pri nákupe a predaji tovaru alebo vytvorená na ocenenie tovaru na iné účely (Zákon NR SR o cenách č. 18/1996 Zb. z. v znení neskorších predpisov). Pri tvorbe ceny sa spoločnosti rozhodujú na základe informácií o dopyte, nákladoch a konkurencii. Analýza spotrebiteľského správania je východiskom pri stanovení správnej ceny, ktorú budú zákazníci ochotní a schopní zaplatiť za daný produkt. Výška ceny musí byť však stanovená aj s ohľadom na náklady podniku, aby bol podnik schopný generovať zisky. Najdôležitejším podporným činiteľom ovplyvňujúcim úspešnosť produktov na trhu je ***dizajn.*** Podľa viacerých prieskumov práve emotívne faktory, najmä dizajn (farba, tvar, vzhľad a obal) zohrávajú rozhodujúcu úlohu až u 60 %

spotrebiteľov. Racionálne faktory ako cena, výkon, kvalita a spotreba vyhrávajú u zvyšných 40 % spotrebiteľov (Mlákay, 2007, s. 105). ***Značku*** možno považovať za faktor, ktorý motivuje zákazníkov ku kúpe a slúži na budovanie zákazníckej dôvery. Hodnota značky často krát vychádza z vysokej lojality, známeho mena, vnímanej kvality a silných asociácií, ktoré sa so značkou spájajú, ako aj z ďalších výhod ako vlastníctvo patentov, obchodných známok alebo vzťahy s distribútormi (Kotler, 2007, s. 635). Politike balenia by mali spoločnosti prikladať veľký význam, pretože v niektorých prípadoch sa spotrebitelia rozhodujú o kúpe práve na základe ***obalu.*** Popri komunikačnej funkcii spojenej s informačnou a propagačnou plní obal aj ochrannú funkciu. Obal by mal byť natoľko zaujímavý, aby dokázal upútať pozornosť zákazníkov, uchovať sa v ich pamäti a následne ich podnietiť ku ďalšej kúpe. V súčasnej dobe je podľa nášho názoru taktiež veľmi dôležité, aby bol produkt originálny, jedinečný alebo určitým spôsobom zvláštny, aby dokázal podnik upútať pozornosť náročného zákazníka. Tieto vlastnosti nových produktov teda možno doplniť k faktorom ich úspešnosti na ceste k zákazníkovi. Všetky tieto rozhodujúce aj podporné činitele musia byť v súlade so stratégiou podniku reprezentujúcou záujmy a ciele vlastníkov spoločnosti, aby bol zaznamenaný úspech produktu na trhu a aby na ňom zotrval čo najdlhšie. Existuje však celý rad faktorov, ktoré majú práve opačný efekt a ich pôsobením dochádza k zlyhaniu produktov na trhu. K takýmto faktorom patrí nedostatočné zosúladenie podnikovej stratégie so stratégiou uvádzania nového produktu na trh (nízka úroveň plánovania a kontroly, problémy pri stanovení úloh a zodpovednosti, slabá koordinácia jednotlivých aktivít). Ďalším problémom je fragmentácia trhov spôsobená zostrenou konkurenciou, čo vedie k menším predajom a ziskom v dôsledku zameriavania nových výrobkov iba na vybrané trhové segmenty. Skracovanie životného cyklu produktov, ktoré je výsledkom napodobňovania úspešných produktov na trhu konkurenciou môže taktiež ohroziť postavenie produktov na trhu. V neposlednom rade sem patrí tiež vysoká nákladovosť procesu vývoja nových produktov (výskum, vývoj, výroba, marketing) a nedostatok kapitálu na realizáciu dobrých nápadov.

3 Schvaľovanie a technická implementácia nového produktu

Po rozhodnutí spoločnosti o zavedení nového produktu na trh nasleduje schvaľovanie tohto produktu na rôznych výboroch. Následne je potrebné vypracovať businness case nového produktu. Ten musí zahŕňať okrem základných údajov o produkte aj nasledovné informácie: ciele, ktoré chce spoločnosť zavedením novej služby dosiahnuť, náklady a finančné, nefinančné prínosy, riziká, cieľovú skupina zákazníkov a záverečné odporúčania. Ako príklad uvedieme produkt z ČSOB mimoriadne splátky pre klienta. Potrebné je tiež vypracovať podmienky realizovania mimoriadnych splátok pre klienta a tiež manuál ako tieto splátky realizovať. Podmienky realizovania mimoriadnych splátok prostredníctvom služby ČSOB SmartBanking môžu klienti následne nájsť v Obchodných podmienkach ČSOB, a. s. pre poskytovanie hypotekárnych a ďalších úverov na stránke www.csob.sk. Tieto informácie sú pre klientov dostupné taktiež na všetkých pobočkách banky. V rámci technickej implementácie nového produktu je pre jeho úspešné zavedenie na trh a splnenie stanovených cieľov nevyhnutná medziodborová spolupráca. Odbytová stratégia uvedenia nového produktu na trh je v kompetencii divízie marketingu, v rámci ktorej sa realizuje spolupráca nasledovných odborov, ktoré zabezpečujú jednotlivé činnosti spojené s danou službou. Odbor riadenia značky a reklamy má na starosti prípravu marketingových materiálov, ako sú napríklad letáky alebo plagáty súvisiace s mimoriadnymi splátkami. Ich úlohou je tiež príprava televízneho spotu. Ďalším dôležitým oddelením v tejto etape je Public Relations, ktoré zabezpečuje prípravu PR článkov a tlačových správ pre verejnosť. V ich kompetencií je tiež komunikácia s novinármi. Odbor orientácie na klienta realizuje prieskumy spokojnosti klientov, na základe ktorých zisťuje ich preferencie a následne navrhuje ďalšie potenciálne benefity k ponúkanej službe. Oddelenie podpory predaja uskutočňuje pravidelné stretnutia so

zástupcami pobočkovej siete, pričom spracováva podnety od pracovníkov pobočiek. Ich výstupom sú návrhy na riešenie problémov v procese predaja novej služby a následnej starostlivosti o klienta. Divízia marketingu spolupracuje pri uvádzaní nového produktu na trh aj s externými oddeleniami mimo divízie marketingu. Oddelenie vývoja e-channels zabezpečuje chod web stránky a jej úpravy, tvorbu hypokalkulačky na webe a tiež kalkulačku v Smartbanking aplikáciach, prostredníctvom ktorej si môže klient vypočítať koľko eur usporí využitím mimoriadnych splátok a na akú dobu si môže skrátiť splatnosť úveru. Oddelenie retailových analýz pravidelne analyzuje výsledky predaja, vývoj úrokových sadzieb, obchodovateľnosť a ďalšie ukazovatele. Následne zostavuje reporty podľa vopred stanovených požiadaviek. Odbor úverov hypotekárneho typu hľadá spoločné postupy a riešenia pri nastavovaní procesov a kampaňových benefitov v súlade s prijatou metodikou. Oddelenie projektového a aplikačného manažmentu zabezpečuje zapracovanie zmien do bankových aplikácií. Zapracovanie zmien do Obchodných podmienok, tvorbu zmlúv, sledovanie zákonov a výklad zmien v zákonoch má v kompetencii Oddelenie práva bankových a poistných produktov. Efektívna komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami, interdisciplinarita a inovatívnosť sú podmienkami k dosiahnutiu stanovených cieľov. Výsledkom tejto spolupráce je následne nový produkt – mimoriadne splátky hypotekárneho úveru - ktorý ponúkne ČSOB svojim klientom. V tejto etape je dôležité zabezpečiť už samotnú prípravu uvedenia tohto produktu na trh, teda jeho komercionalizáciu.

4 Aplikácia odbytovej stratégie v oblasti produktovej politiky

Vzhľadom na čoraz ostrejšiu konkurenciu na bankovom trhu už nestačí bankám ponúkať obyvateľstvu iba bežné účty. Za posledné roky nastali na bankovom trhu rôzne zmeny. Došlo k postupnej liberalizácii, konsolidácii a deregulácii trhu, klienti sú čoraz náročnejší a vývoj nových technológií je nezastaviteľný. Keďže bankovníctvo je jednou z najvýznamnejších a najdôležitejších súčastí národného hospodárstva a plní dôležité funkcie súvisiace s refinancovaním jednotlivých subjektov a so zhodnocovaním ich prostriedkov, musí sa neustále prispôsobovať vývoju makroprostredia. Všetky tieto faktory, ktoré banky ovplyvňujú ich nútia prehodnotiť aj svoj prístup ku klientom. Preto viaceré banky, vrátane ČSOB, a. s. rozširujú svoju ponuku produktov, resp. ponúkaných benefitov, aby čo najviac uspokojili potreby svojich klientov a tiež získali nových klientov. V minulosti bola ČSOB vnímaná skôr ako banka pre firmy. Postupne však zistila, že práve segment individuálnych klientov predstavuje pre banku významný zdroj príjmov. Vklady individuálnych klientov sú totiž pomerne lacným zdrojom a úvery zabezpečujú vysokú návratnosť. Za posledné roky sa zvýšil najmä podiel hypotekárnych úverov v bilanciách bánk. Podiel úverov na bývanie z celkových úverov pre domácnosti vzrástol od roku 2008 zo 66 % na súčasných 75 %. Ľudia sa čoraz viac zadlžujú najmä kvôli tomu, aby vyriešili otázku svojho vlastného bývania. Preto aj ČSOB popri ostatných ponúkaných produktoch kladie v súčasnosti veľký dôraz najmä na oblasť hypotekárnych úverov. Svojim klientom ponúka Hypotéku so 100 % zľavou z poplatku za spracovanie úveru s možnosťou schválenia úveru už do 24 hodín pri úrokovej sadzbe od 2,35 %. Hypotéku poskytuje v dvoch variantoch, a to buď ako bezúčelová alebo účelová hypotéka. K tomuto všetkému ponúka ČSOB banka možnosť realizovať mimoriadne splátky a splatiť tak až 38 % zostatku úveru bez žiadneho poplatku alebo navýšenia úrokovej sadzby. Mimoriadnu splátku možno uskutočniť buď jeden krát ročne do 20 % zostávajúcej istiny alebo jeden krát mesačne do 1,5 % zostávajúcej istiny cez ČSOB SmartBanking. Okrem klasickej hypotéky má ČSOB v ponuke tiež Hypotéku na splatenie úverov, ktorú ponúka už od 2,35 % p. a. bez poplatku za spracovanie úveru, bez dokladovania príjmu, so schválením už do 24 hodín a možnosťou získania peňažných prostriedkov už do 2 hodín. Hypotéku možno využiť na splatenie existujúcich účelových aj neúčelových úverov z iných bánk, stavebných sporiteľní, lízingových spoločností alebo nebankových inštitúcií s výhodnou

úrokovou sadzbou. Pri takejto hypotéky možno taktiež realizovať mimoriadne splátky za rovnakých podmienok, ako pri predchádzajúcom type hypotéky. Znížiť úrokovú sadzbu možno poistením úveru, poistením základnej nehnuteľnosti alebo aktívnym využívaním účtu. Aktívne využívanie účtu znamená splnenie nasledujúcich 3 podmienok každý mesiac: platby na účet v hodnote minimálne 400 Eur, tri pravidelné SEPA príkazy (inkaso alebo trvalý príkaz) a päť platieb platobnou kartou (debetnou alebo kreditnou). Tu možno vidieť, že v rámci produktovej politiky si ČSOB dáva záležať na všetkých produktoch, keď lepšie podmienky pre získanie jedného produktu sú podmienené využívaním iného produktu. Tak sa snaží dosiahnuť vyváženosť svojho produktového portfólia. Zároveň zvyšuje aj lojalitu svojich klientov, ktorí ju považujú za hlavnú banku a odmeňuje ich za vernosť.

5 Netradičné komunikačné techniky pri uvádzaní nových produktov na trh

Netradičné komunikačné techniky sú založené na nízkych finančných výdavkoch v porovnaní s tradičným marketingom. Podnikatelia investujú hlavne svoj čas, kreativitu a úsilie. Odlišnosti v jednotlivých fázach životného cyklu produktu od jeho vývoja, cez uvedenie na trh až po jeho odchod z trhu, môžeme pozorovať najmä v nástrojoch marketingového mixu, s dôrazom na komunikáciu. Nástup informačnej doby a masívne využívanie internetu vo veľkej miere ovplyvňujú spôsob komunikácie podnikov so svojimi zákazníkmi. Tieto moderné spôsoby komunikácie sa uplatňujú na Slovensku v porovnaní so zahraničím v oveľa menšej miere. Medzi tieto komunikačné techniky môžeme zaradiť *Internetovú reklamu* (On-line Advertising alebo Pay-Per-Click) je veľmi žiadanou efektívnou formou reklamy. Je založená na princípe, že inzerent platí za zobrazenie reklamy až vtedy, keď na ňu niekto klikne. *Sociálne siete* (Social Media) sú jedným z najdôležitejších PR nástrojov, ktoré umožňujú firmám budovať blízky vzťah so svojimi zákazníkmi, efektívne a rýchlo riešiť prípadné reklamácie a tiež posilňovať povedomie o svojej značke. Patrí sem napríklad Facebook, Twitter alebo LinkedIn. *E-mail Marketing*, ktorý je novodobou formou Direct Mailu, je založený na budovaní databázy klientov firmy s následným zasielaním tzv. newsletterov. *Affiliate Marketing (*z anglického affiliate – pridružiť sa) spočíva v predaji výrobkov a služieb s využitím ďalšieho sprostredkovateľa. Firma poskytne prevádzkovateľovi webu finančnú odmenu za privedenie návštevníka, ktorý na webovej stránke vykoná nejakú činnosť. *Blogovanie* (spojenie anglických slov web a log – webový denník) je jedným zo spôsobov ako môže firma informovať svojich zákazníkov o zákulisí firmy a písať odborné články súvisiace s predmetom podnikania. Vhodný obsah a pravidelnosť „blogu“ umožňuje budovať značku firmy. *Viral marketing* je zameraný na propagáciu výrobku a posilnenie povedomia o danej značke. Reklamné posolstvo (video) sa šíri samovoľne, prostredníctvom internetovej siete ľuďmi, ktorý s ním prídu do kontaktu. Prebieha najmä na sociálnych sieťach zdieľaním príspevkov. *Guerilla marketing* sa snaží dosiahnuť maximálne výsledky pri minimálnych nákladoch. Cieľom je šokovať alebo prekvapiť spoločnosť netradičným, vtipným alebo drzým spôsobom. Označuje sa tiež ako útočná stratégia. Všetky tieto formy on-line marketingu ponúkajú firmám mnohé výhody, ku ktorým patria nižšie náklady, jednoduchšie meranie účinnosti alebo pomoc pri hľadaní dodávateľov. Postupným prenikaním nových foriem marketingu môžu uľahčiť uvedenie produktov na trh. V každom prípade by podnikatelia nemali zabúdať ani na tradičné formy marketingu, ktoré sú často krát podľa nášho názoru oveľa osobnejšie a umožňujú lepšie budovať vzťahy so zákazníkmi.

6 Záver

Strategický význam prvej fázy životného cyklu produktu môžeme skúmať z hľadiska výberu stratégie odbytu, z hľadiska faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť produktov na trhu a okrem tradičného marketingu môžeme využívať aj netradičné komunikačné techniky pri

uvádzaní nových produktov na trh Orientáciou na nové spôsoby komunikácie môžeme zvýšiť percento úspešného uvedenia produktu na trh. ČSOB Banka využíva moderné komunikačné nástroje ako sú kino reklama, osvetlené reklamné plochy – citylighty alebo backlighty, e-mail marketing alebo reklamné bannery na internetových stránkach. K týmto komunikačným nástrojom by sme odporučili ďalšiu formu komunikácie, ktorou je Product placement. Spoločnosť využíva aj umiestnenie svojho produktu v masovokomunikačných prostriedkoch. Jednou z foriem je Inovation placement zameraný na propagáciu nových produktov, čo by bolo v rámci odbytovej stratégie uvádzania produktov na trh príznačné. Konkrétne by bolo pre banku vhodné umiestniť svoje produkty do televíznych programov, ktoré sú zamerané na bývanie alebo podnikanie. Pre Československú obchodnú banku nie je potrebné realizovať výrazné zmeny v rámci svojej odbytovej stratégie, keďže jej výsledky majú pozitívny trend. Zavedením niektorých navrhovaných zmien môže však banka upevniť svoje vzťahy so súčasnými klientmi zvýšením ich spokojnosti, získať nových klientov, dosiahnuť lepšie ekonomické výsledky a v konečnom dôsledku aj lepšie postavenie na trhu.

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)

Dolanský, V. (2007). *Marketing*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2005, s. 58. ISBN 80-01-03341-4.

Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha: Management press, 2000. s. 67. ISBN 80-7261-010-4.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. s. 666. ISBN 978-80-247-1545-2

Majtán, Š. – Hrušovská, D. – Grančičová, K. (2013). *Odbytová stratégia*. Bratislava: Sprint 2, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3.

Mlákay, J. (2007). Činitele pôsobiace na konkurenčnú úspešnosť produktov na trhu. In *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, *2007, roč. 6, č. 4, s. 105*

Spišáková, E. (2010). *Inovačné aktivity podnikov, možnosti financovania inovácií a ich reálne využitie*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2010. s. 9. ISBN 978-80-553-0587-5

Zákon NR SR o cenách č. 18/1996 Zb. z. v znení neskorších predpisov

Špecifiká kúpneho správania zákazníkov na trhoch výrobných spotrebiteľov
Specifics of customer buying behavior of consumers in the markets of production

Dana Hrušovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

Peter Štetka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: peter.stetka@euba.sk

Abstract
In the article we examine the specifics of customer buying behavior of consumers in the markets of production. We identify the differences between consumer market and industrial market. Consumer market and manufacturing markets consumers have common and specific features. The common feature is a fundamental objective of the company and to satisfy the needs and preferences of target customers, and these customers are behaving differently. We examine the specifics of the industrial market, the commercial market and the public market. Who carries out the purchase, purchasing decisions, price and promotion. We examine the main factors affecting the buying behavior of organizations outside world, business environment, human relations and personal factors. In the article we present selected information statistical evaluation of public procurement in Slovakia for the years 2007 – 2014 and evaluation of contracts financed by European Union funds.

JEL classification: M 31
Keywords*: industrial market, commercial market, public market*

1 Úvod

Spotrebiteľský trh a trhy výrobných spotrebiteľov majú spoločné aj osobité črty. Spoločnou črtou je základný cieľ podniku a to uspokojovať potreby a želania cieľových zákazníkov, pričom títo zákazníci sa správajú rôzne. Vystupujú tu ľudia, ktorí prijímajú rolu kupujúcich a robia nákupné rozhodnutia. Existuje však niekoľko rozdielov, týkajúcich sa dopytu a štruktúry trhov, charakteru nákupnej jednotky, typu prijímaných rozhodnutí a rozhodovacieho procesu. Trhy výrobných spotrebiteľov členíme na priemyselné trhy, sprostredkovateľské trhy a štátne trhy. Odlišnosti, ktorými sa trhy výrobných spotrebiteľov odlišujú od spotrebných trhov sú štruktúra trhu, charakter dopytu, nižšia cenová pružnosť a profesionálny prístup k nákupu. *Štruktúra trhu.* Na trhoch výrobných spotrebiteľov nakupuje menší počet kupujúcich, ktorí z hľadiska finančného objemu uzatvárajú podstatne významnejšie transakcie ako zákazníci na spotrebiteľskom trhu. Na väčšej časti obratu sa tak

podieľa iba niekoľko kupujúcich a sú geograficky sústredení. Štruktúra trhov výrobných spotrebiteľov nie je nemenná, je ovplyvnená globalizáciou, nástupom nových technológií a materiálov, ktoré umožňujú nové riešenia, ako aj prenikaním informačných technológií a elektronickej komunikácie, vytváraním spoločných podnikov a aliancií ako aj ďalšími významnými faktormi. *Charakter dopytu.* Na trhoch výrobných spotrebiteľov existuje odvodený dopyt, ktorý závisí sprostredkovane na veľkosti dopytu po spotrebnom tovare. V dôsledku toho marketingoví pracovníci musia sledovať nákupné správanie na trhoch spotrebiteľov. Musia pozorne sledovať a vyhodnocovať súčasné a očakávané ekonomické faktory (vývoj kúpnej sily, úrokové sadzby, regulačné opatrenia), ktoré tiež môžu vplývať na vývoj spotreby na spotrebnom trhu. Ďalej sledujú a vyhodnocujú rast dopytu po spotrebnom tovare, na ktorého výrobu sa zameriavame. *Nižšia cenová pružnosť.* Dopyt na trhoch výrobných spotrebiteľov je menej elastický ako na spotrebnom trhu, nie je závislý na zmene ceny v takej miere ako na spotrebiteľskom trhu. Dôvodom je pomerne malý podiel ceny priemyselného tovaru na maloobchodnej cene. Ak klesne cena konkrétneho materiálu, to ešte neznamená, že výrobca ho nakúpi neprimerané množstvo. Aj v prípade rastu ceny, si výrobca najprv porovná ponuku substitútu a až potom reaguje na zmenu ceny. *Profesionálny prístup k nákupu.* Nákupy zahrňujú vysoké riziko a vysoké náklady. Kvalifikovaní nákupcovia pristupujú k nákupu profesionálne, uskutočňujú nákupy na základe presnej technickej špecifikácie. Nákupu predchádza dôkladná príprava na oboch stranách a vyžaduje ekonomicko-právne vedomosti.

2 Priemyselný trh a špecifiká kúpneho správania zákazníkov

Priemyselný trh sa skladá zo všetkých spoločností, ktoré kupujú tovar a služby na výrobu ďalších výrobkov alebo služieb. Tie sa potom predávajú, prenajímajú alebo dodávajú iným. Hlavnými odvetviami sú: poľnohospodárstvo, lesníctvo, rybárstvo, ťažobný priemysel, spracovateľský priemysel, stavebníctvo, doprava a spoje, bankovníctvo, financie, poisťovne a iné služby. Priemyselný trh je obrovský, plynie ním viac peňazí a položiek ako trhmi spotrebiteľskými. Spotrebiteľský a priemyselný trh má spoločné aj osobité črty. Spoločnou črtou je základný cieľ podniku a to uspokojovať potreby a želania cieľových zákazníkov. Na obidvoch typoch trhov vystupujú ľudia, ktorí prijímajú rolu kupujúcich a robia nákupné rozhodnutia. Existuje však niekoľko rozdielov týkajúcich sa typu prijímaných rozhodnutí a rozhodovacieho procesu. *Rozdiely medzi spotrebiteľským trhom a priemyselným trhom.* Na priemyselnom trhu nákupy realizujú nákupcovia za iným účelom ako je osobná spotreba, nákup uskutočňuje iná osoba ako užívateľ produktu, rozhodnutie prijíma viac pracovníkov, nákupy sú uskutočňované na základe presnej technickej špecifikácie, nákupcovia majú výborné znalosti v odbore, nákup sa uskutočňuje po dôkladnom zvážení alternatív, nákup je založený na racionálnych kritériách, nákupy majú profesionálny charakter, nákupcovia často absolvujú dlhý rozhodovací proces, existuje vzájomná závislosť medzi predávajúcimi a kupujúcimi hovoríme o dlhodobých vzťahoch, nákupy zahrňujú konkurenčné ponuky, jednanie o cene a zložité finančné dohody, produkty často kupované priamo od výrobcu, nákupy zahrňujú vysoké riziko a vysoké náklady, na trhu je obmedzený počet nakupujúcich, nakupujú vo veľkom, nákupcovia sú geograficky sústredení v určitých oblastiach, dopyt je odvodený od dopytu po tovare a službách na spotrebiteľskom trhu, dopyt je všeobecne nepružný v krátkodobom meradle a v propagácii sa kladie dôraz na osobný predaj. Najdôležitejšie rozdiely sú uvedené v obrázku 1. Podniky sa navzájom líšia veľkosťou podniku, používanou technológiou, spôsobom rozhodovania, organizačnou štruktúrou, nenakupujú rovnakým spôsobom, preto je nevyhnutné začleniť ich do spotrebiteľských skupín (segmentov). Zmyslom segmentácie je definovať vhodného zákazníka a následne na daný segment uplatňovať vhodné postupy. Ak je marketingový segment dostatočne veľký, možno

preň vytvoriť špeciálny marketingový program, osobitnú stratégiu. Podľa Shapira a Bonoma[1] segmentáciu priemyselného trhu z pohľadu kupujúceho znázorňuje obrázok 2.

Obrázok 1

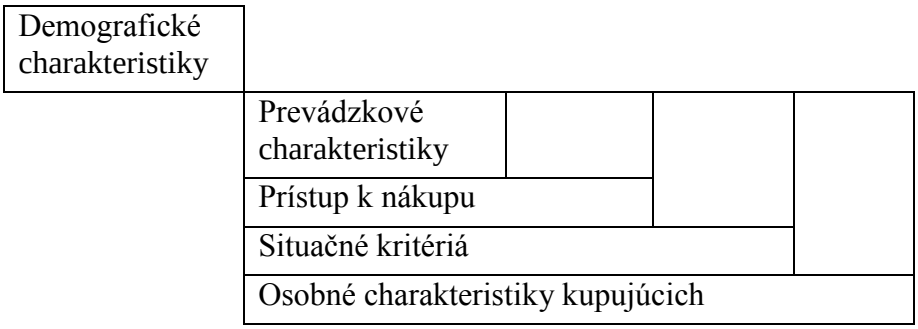
Rozdiely medzi spotrebiteľským trhom a priemyselným trhom.

	Spotrebiteľské trhy	**Trhy organizácií**
Nákupca		
Kto uskutočňuje nákup	Budúci užívateľ	Nákup pre iného užívateľa
Aký typ spotreby	Osobná spotreba	Iný typ spotreby
Vzťahy	Krátkodobé, jednorazové	Dlhodobé
Počet nakupujúcich	Množstvo individuálnych spotrebiteľov	Obmedzený počet nakupuj. Geograficky sústredení
Rozptýlenosť nakupuj.	Geograficky rozptýlení	
Rozhodovanie o nákupe		
Charakter nákupu	Impulzívne nákupy, osobné odporučenie, povesť o značke	Znalosti v odbore, presná technická špecifikácia
Spôsob rozhodovania	Emocionálna reakcia	Racionálne kritériá
Dĺžka rozhodovania	Rýchle	Dlhý rozhodovací proces
Kto rozhoduje o nákupe	jednotlivci	Tím pracovníkov
Cena		
Výška ceny	Pevne daná cena	Jednanie o cene
Spôsob platby	Platba v hotovosti	Splátkový kalendár
Riziko nákupu	nízke	vysoké
Nákup od	Od sprostredkovateľa	Priamo od výrobcu
Potreba	individuálna	
Dopyt	Založený na spotrebiteľských potrebách	Odvodený od dopytu po spotrebnom tovare
Propagácia	Dôraz na reklamu	Dôraz na osobný predaj

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Obrázok 2

Kritériá segmentácie priemyselného trhu



Zdroj: Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management. Olomouc, Rubico 2001, s 303 – 304

Podniky na priemyselnom trhu segmentujeme podľa *demografických charakteristík*[2]začlenenie podnikov do skupín podľa priemyselného odvetvia, veľkosti

[1] Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management. Olomouc, Rubico 2001, s 303 – 304, ISBN 80-85839-45-8.
[2] tamtiež

podniku, počtu pracovných síl, lokalizácie. *Prevádzkových charakteristík* začlenenie podľa používanej technológie, používania a kvantity produktov, schopností riadiacich zákazníkov, podľa rozsahu investícií v podniku. Podľa *prístupu k nákupu* spôsob a organizácia nákupu. Podľa *organizačnej štruktúry* charakter nákupného oddelenia, spôsobu rozhodovania, vzájomného vzťahu medzi predajcom a kupujúcim, preferovaných nákupných kritérií. Podľa *spôsobu realizácie nákupu* rýchlosť vybavenia objednávky, spôsobu objednávania, použitia produktu, veľkosti objednávok. Východiskom segmentácie je rozdelenie zákazníkov na tri široké skupiny priemyselných používateľov, ktorí kupujú zariadenie, nástroje, vybavenia ap., ktoré používajú na vybavenie svojich tovární, laboratórií, kancelárií, výrobcov, ktorí nakupujú suroviny, materiál, komponenty a ďalej ich spracúvajú a obchodníkov, ktorí nakupujú preto, aby tovar ďalej predali bez úprav. Priemyselný trh je obrovský, plynie ním viac peňazí a položiek ako trhmi spotrebiteľskými. Už pri definovaní rozdielov medzi spotrebiteľským a priemyselným trhom sme poukázali na jednotlivé odlišnosti pri nakupovaní na jednotlivých trhoch. Jednou z odlišností bol profesionálny prístup k nákupu a počet ľudí zapojených do nákupného procesu. Nákupom tovarov v organizácii je poverené nákupné oddelenie. Tvoria ho všetci jednotlivci a skupiny, ktoré sa podieľajú na rozhodovacom procese, majú rovnaké záujmy a nesú rovnaké riziko z rozhodnutí. Nákupné komisie v oddelení nákupu sú zložené s technických odborníkov a vrcholových manažérov s rôznymi prioritami a právomocami. Početnosť a štruktúra nákupného centra sa menia podľa toho, aké produkty sa nakupujú a podľa rôznosti nákupnej situácie. Na rutinný nákup stačí jeden pracovník, ktorý uskutočňuje všetky úlohy nákupu a je jedinou osobou v rozhodovacom procese. Na komplexnejšom nákupe sa môže zúčastniť 20 – 30 pracovníkov na rôznych stupňoch riadenia organizácie. Nákupcovia na priemyselnom trhu majú väčší vplyv pri priamom a modifikovanom opakovanom nákupe a majú rozhodujúce slovo vo výbere dodávateľa. Zamestnanci iných oddelení majú väčší vplyv pri prvom nákupe. Pri výbere výrobných komponentov majú značný vplyv zamestnanci z technického oddelenia. Ďalším významným rozdielom je skutočnosť, že nákup je založený na racionálnych kritériách a uskutoční sa po dôkladnom zvážení všetkých alternatív. Predajcovia sú nútení poskytnúť viac technických údajov o svojom výrobku, jeho prednostiach v porovnaní s výrobkami konkurentov ako na spotrebiteľskom trhu. Nie je tu priestor na impulzívne a emotívne nákupy. Nákupcovia často absolvujú dlhý rozhodovací proces, ktorý môže trvať aj niekoľko týždňov. Medzi predávajúcimi a kupujúcimi následne vznikajú dlhodobé vzťahy so vzájomnou závislosťou. Oproti nakupovaniu na spotrebiteľskom trhu môžeme spomenúť aj väčšiu formálnosť nákupného procesu podniku. Rozdiel medzi nákupom na spotrebiteľskom a priemyselnom trhu je daný aj skutočnosťou, že nákupcovia neutrácajú vlastné peniaze. Nákupné rozhodnutia malých podnikov môžeme porovnať s nákupom na spotrebiteľskom trhu a nákupy veľkých podnikov sú typickým príkladom pre nákup na priemyselnom trhu.

3 Obchodný trh a špecifiká kúpneho správania zákazníkov

Obchodný trh tvoria všetci jednotlivci a organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby na ďalší predaj, alebo prenájom so ziskom. Sprostredkovatelia sú nákupnými agentmi svojich zákazníkov, nakupujú produkty, ktoré sú pre nich príťažlivé. Ponúkajú čas, miesto a predajné služby. Súčasťou tohto trhu sú veľkoobchodné a maloobchodné podniky, maloobchod, priekupníci, zástupcovia výrobcu, obchodní zástupcovia, predajcovia, prepravné a skladovacie podniky. *Veľkoobchodné a maloobchodné podniky*. Nakupujú tovar vo vlastnom mene, na vlastný účet a na vlastné riziko s cieľom ďalšieho predaja bez ďalšieho spracovania. *Veľkoobchod.* Umožňuje predaj tovarov alebo služieb určených pre ďalší predaj maloobchodu alebo inému veľkoobchodu. Predaj sa uskutočňuje vo veľkých množstvách za veľkoobchodné ceny. Marža veľkoobchodníka závisí od množstva odoberaného tovaru. Veľkoobchod preberá starostlivosť o tovar (preprava, skladovanie). *Maloobchod.* Je

predposledný článok distribučného kanála. Umožňuje predaj tovarov alebo služieb konečnému spotrebiteľovi v malom množstve za maloobchodné ceny, tovar nakupujú jednotlivci a domácnosti. *Priekupníci, zástupcovia výrobcu, obchodní zástupcovia a predajcovia.* Tovar nie je v ich vlastníctve. *Prepravné a skladovacie podniky.* Pomáhajú distribúcii, nevlastnia tovar a nesprostredkúvajú obchody.

Špecifiká obchodného trhu. Sprostredkovatelia nakupujú tovar aby ho ďalej predali so ziskom, nepodieľajú sa na zvyšovaní pridanej hodnoty tovaru. Sprostredkovatelia disponujú veľkým sortimentom podľa potreby ich zákazníkov, nakupujú vo veľkých množstvách a rozdeľujú ich do menších jednotiek. Sprostredkovatelia môžu vykonávať svoje činnosti lepšie a s efektívnejšími nákladmi ako výrobca. Niektorí sprostredkovatelia preberajú časť rizika, nakupujú tovar vo vlastnom mene a tak nesú náklady za krádeže, poškodenie, znehodnotenie a nadbytočnosť tovaru. Udržovaním zásob znižujú náklady na skladovanie a riziko dodávateľom a zákazníkom. Sprostredkovatelia majú viac kontaktov, poskytujú dodávateľom a zákazníkom informácie o nových výrobkoch, vývoji cien konkurentov, pomáhajú maloobchodníkom so systémom riadenia zásob, rozvrhnutím obchodov.

Faktory ovplyvňujúce kúpne správanie sprostredkovateľov. Sprostredkovatelia sú ovplyvňovaní tými istými faktormi, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie zákazníkov na priemyselnom trhu, t.j. prostredím, organizáciou, interdisciplinárnymi a individuálnymi vplyvmi. Avšak vzhľadom na charakter činnosti, zlepšenie služieb a znižovanie nákladov do rozhodovania môžeme zahrnúť aj ďalšie faktory v závislosti od druhu nákupných rozhodnutí, účastníkov rozhodovacieho procesu a spôsobu rozhodovania. Pri výbere tovaru a dodávateľov sprostredkovatelia zohľadňuje aj okrem nákladov, ceny a rozpätia zisku, unikátnosť tovaru, reklama a technika podpory predaja, akceptovateľnosť tovaru spotrebiteľmi, povesť dodávateľskej firmy, možnosť nákupu bez skladovania (dodanie tovaru operatívne podľa potreby) a možnosť vrátenia a výmeny tovaru ap.

4 Štátny trh a špecifiká kúpneho správania zákazníkov

Štátny trh je trhom kde obstarávateľmi sú orgány verejnej správy, orgány alebo úrady vykonávajúce štátne záležitosti, obce a vyššie územné celky, inštitúcie riadené verejným právom, združenia právnických osôb, ktorého členom je aspoň jeden štátny orgán. Zároveň je to trh nadácií, neziskových inštitúcií riadených verejným právom a založených alebo zriadených na plnenie potrieb vo verejnom záujme, ktorý nemá priemyselný alebo komerčný charakter.[3] Neziskové organizácie sa orientujú na poskytovanie verejných služieb v oblasti vzdelávania, sociálnej práce, zdravotnej starostlivosti (nemocnice, cirkvi, univerzity, múzeá, charitatívne organizácie). Obstarávatelia nakupujú alebo prenajímajú výrobky a služby na uspokojovanie potrieb verejnosti vo verejnom záujme a na zabezpečenie výkonu svojich hlavných funkcií. Štátny trh je trhom, ktorý nakupuje výrobky a služby na obranu, školstvo, verejné účely a ostatné potreby verejnosti. Zmyslom konania nie je zisk, ale uspokojovanie potrieb verejnosti, pri zachovaní kvality nakupovaných produktov a pri vynaložení nízkych nákladov. Prvoradou úlohou pri obstarávaní je eliminovať možné plytvanie so zverenými zdrojmi. Za týmto účelom bol vypracovaný celý súbor zákonných predpisov upravujúcich pravidlá obstarávania prác, dodávok a služieb na zlepšenie transparentnosti postupov pri zadávaní objednávok. Pre štátny trh sú tieto podmienky regulované zákonnými predpismi na úrovni štátu[4] a na medzinárodnej úrovni (EÚ)[5]. Legislatívu, týkajúcu sa verejného obstarávania upravuje Zákon o verejnom obstarávaní č. 25/2006 posledná úprava z 29.

[3] Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní
[4] tamtiež
[5] Smernica Rady 93/36/ES zo 14.júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy na udeľovanie verejných objednávok na tovary

 ISBN 978-80-225-4280-7

februára 2012. Nákup v štátnych rozpočtových a príspevkových organizácií sa označuje ako verejné obstarávanie pokiaľ sa týka tovarov, výkonov a služieb je vysoko špecializované s dodržiavaním presných postupov. Zákon presne určuje postup obstarávateľov, pri získavaní výrobkov, zariadení a iných vecí ponúkaných na trhu a určených na predaj, stavebných prác a s nimi súvisiacich dodávateľských prác, finančných služieb, právnych služieb, remeselných a ďalších výkonov. Ustanovuje metódy a postupy verejného obstarávania ako aj zriadenie a pôsobnosť Úradu pre verejné obstarávanie. Všetky rozhodnutia sú založené na snahe nakúpiť s čo najnižšou cenou. Ďalšími kritériami môžu byť termíny dodania, kvalita, technické a funkčné charakteristiky produktu, záručný a pozáručný servis. Stanovené pravidlá musia byť pre všetkých zúčastnených rovnaké. Úlohou verejného obstarávania je zabezpečiť princíp transparentnosti, rovnakého zaobchádzania s uchádzačmi a záujemcami a vylúčiť ich diskrimináciu. Touto hospodárskou súťažou sa má dosiahnuť efektívne vynakladanie zverených zdrojov a zamedziť korupcii a sprenevere zverených prostriedkov. Podľa zákona o verejnom obstarávaní zmluva musí mať písomnú formu okrem zmluvy uzatvorenej pri zadávaní zákaziek s nízkymi hodnotami. Predpokladaná hodnota zákazky musí vychádzať z ceny, za ktorú sa obvykle predáva rovnaký alebo porovnateľný predmet zákazky v čase, keď sa oznámenie o vyhlásení verejného obstarávania alebo oznámenie použité ako výzva na súťaž posiela na uverejnenie. Významným inštitútom pre transparentnosť verejného obstarávania je Úrad pre verejné obstarávanie. Sleduje transparentnosť verejného obstarávania a dodržiavanie pravidiel nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania s uchádzačmi a záujemcami, kontroluje správnosť používania metód a postupov verejného obstarávania, sleduje a vyhodnocuje splnenie podmienok na použitie metód verejného obstarávania. Úrad pre verejné obstarávanie je nadriadený orgán pre štátne inštitúcie, vedie Centrálny register dokumentov verejného obstarávania a zverejňuje najčastejšie porušenia zákona o verejnom obstarávaní zistené pri výkone dohľadu nad verejným obstarávaním. Okrem vydávania Vestníka verejného obstarávania sú informácie o verejnom obstarávaní zverejňované elektronicky na vybraných oficiálnych internetových stránkach a obsahujú informácie o verejnom obstarávaní na Slovensku[6]. Úrad pre verejné obstarávanie každoročne predkladá vláde na prerokovanie štatistické vyhodnotenie verejného obstarávania za jednotlivé sektory a vybrané odvetvia, počet a hodnotu verejného obstarávania, podľa subjektov zákazky a predmetu zákazky, podľa postupov verejného obstarávania, počet a hodnotu verejného obstarávania podľa predmetu zákazky a čerpania z fondov EÚ. Vybrané informácie štatistického vyhodnotenie verejného obstarávania na Slovensku za roky 2007 – 2014[7] zobrazuje tabuľka 1 a graf na obrázku 3.

Tabuľka 1

Štatistické vyhodnotenie verejného obstarávania podľa predmetu a zmluvnej hodnoty v mil. € za roky 2007 – 2014

	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Tovary	781,8	991,4	1253	1030	836	1163	1256,5	2127,6
Služby	690,9	1306,1	1968	1743	651	1448	352,4	1857,9
Stavebné práce	989,3	2268,7	4019	2211	1377	1428	1497	2995,3

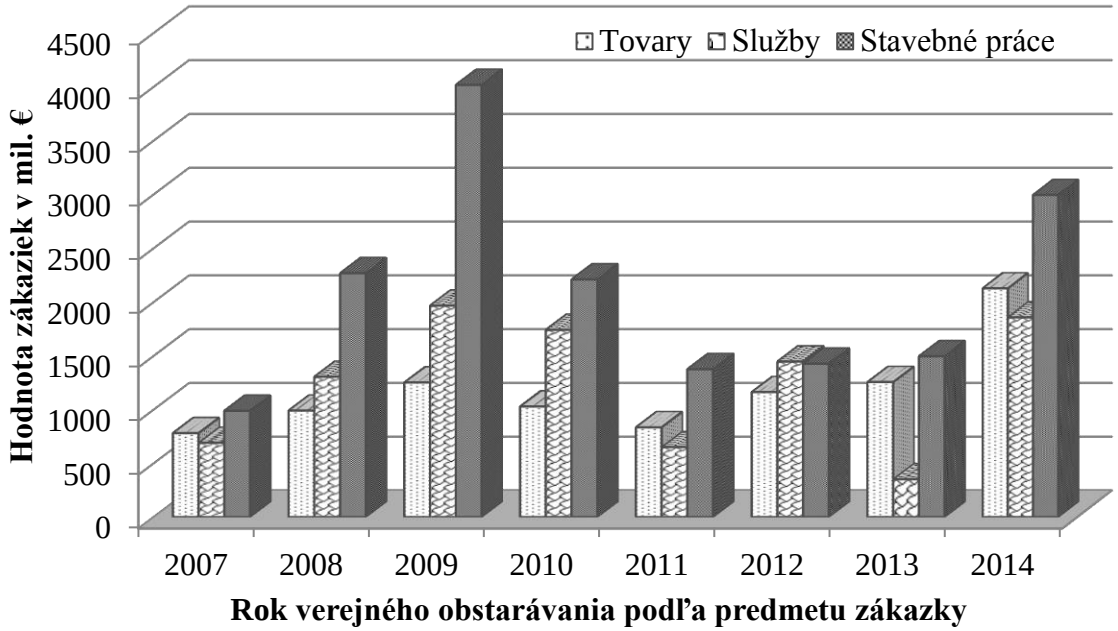
Zdroj: https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf

[6] http://www.esf.gov.sk/documents/2010/ElektronickeVOnaSlovensku.pdf)

[7] http://www.uvo.gov.sk/archiv/legislativa/vladne/stat2007/prilohy.pdf
https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf

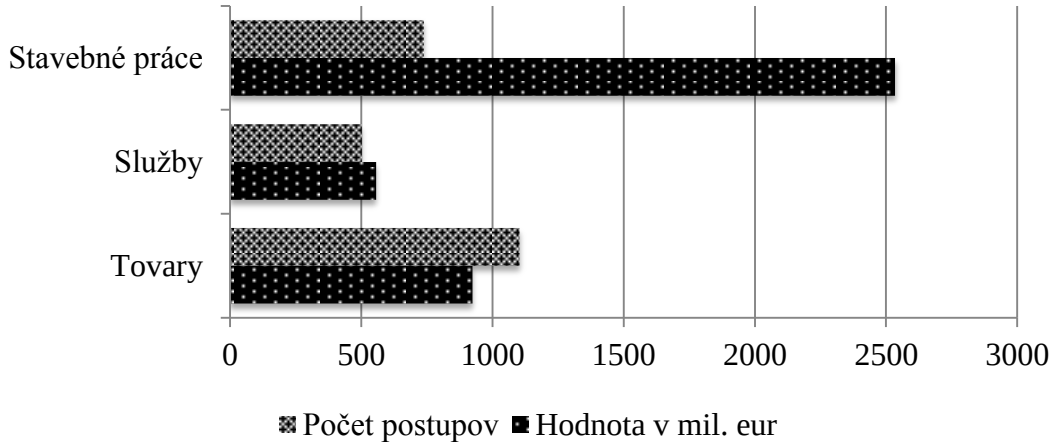
Obrázok 3

Štatistické vyhodnotenie verejného obstarávania na Slovensku 2007 a 2014



Zdroj: https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf

Obrázok 4
Vyhodnotenie verejného obstarávania podľa predmetu zákazky, hodnoty a počtu postupov, týkajúcich sa projektov financovaných z fondov Europskej únie[8]



Zdroj: https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf

[8] https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf

 ISBN 978-80-225-4280-7

Vyhodnotenie zákaziek financovaných z fondov Európskej únie. Zákazky týkajúce sa projektov financovaných z fondov Európskej únie boli vyhodnotené nasledovne: 2342 ukončených postupov v zmluvnej hodnote 4 013,848 mil. eur predstavujúce 40,6 % z celkového počtu postupov a 57,5 % z celkovej hodnoty ukončených postupov. V porovnaní s rokom 2013 ide o 35,3 % pokles z postupov a o 29,2 % nárast z hodnoty zmlúv týkajúcich sa projektov financovaných z fondov Európskej únie. V počte 1103 ukončených postupov boli najviac obstarávané tovary. Z hľadiska zmluvnej hodnoty najväčší podiel na verejnom obstarávaní mali stavebné práce – 2 5 33,976 mil. eur. S uchádzačmi z krajín Európskej únie bolo ukončených 334 postupov v celkovej finančnej hodnote 1 116, 106 mil. eur, čo predstavuje 5,8 % z postupov a 16, 0 % z celkovej finančnej hodnoty zmlúv, ktoré sú výsledkom verejného obstarávania.

6 Záver

Hlavné faktory ovplyvňujúce nákupné správanie organizácií sú vonkajšie okolie, firemné prostredie, medziľudské vzťahy a osobné faktory. Vonkajšie okolie výrazne ovplyvňuje nákupné správanie na priemyselnom trhu. V rámci ekonomických podmienok skúmame ekonomický vývoj, úroveň dopytu, úrokové sadzby, kúpnu silu spotrebiteľov. Skúmame vplyv plánovania dodávok a zdrojov, vplyv marketingu a riadenia s cieľom rýchlejšie reagovať na zmenu na trhu. Skúmame vplyv dostatku a nedostatku dôležitých materiálových, surovinových, energetických a personálnych disponibilných zdrojov na optimálne riešenie. Vplyv technologických zmien, ktoré prinášajú nové nákladovo efektívnejšie modely s vyššou flexibilitou. V technologickom sektore je viditeľná vysoká dynamika a vysoké tempo vývoja produktov. Skúmame vplyv politickej situácie a obchodno-politické podmienky. V období ekonomickej neistoty sa znižuje úroveň dopytu po nákupoch výrobnej sféry, priemyselný zákazník redukuje investície do podniku a zásob výrobkov, hlavne v oblasti nových investícií. Analyzujeme akým spôsobom ovplyvní naše nákupné správanie nový konkurent v našom regióne. Firemné prostredie je ovplyvňované v každej kupujúcej organizácii cieľmi, politikou, stratégiou, zaužívanými postupmi, organizačnými štruktúrami a internými predpismi. Nákupca by mal poznať tieto faktory čo najpresnejšie, koľko pracovníkov rozhoduje o nákupe, aké sú ich hodnotiace kritériá, aké sú limity nákupu, aké sú kontrolné nákupné mechanizmy. Pri nákupnom správaní je dôležité nezabúdať na význam nákupného oddelenia, má síce relatívne nízke postavenie ale ovplyvňuje viac ako polovicu nákladov. Uzatvárať dlhodobé zmluvy so spoľahlivými dodávateľmi, ktorí sa prispôsobujú požiadavkám odberateľa a vyrábajú vysokokvalitné komponenty. Zainteresovať pracovníkov na nákupe, na uzatváranie výhodných zmlúv. Tieto systémy vedú nákupných manažérov k väčšiemu tlaku na dodávateľov v snahe dosiahnuť lepšie podmienky. Centralizovať nákup. Centralizácia nákupu vyžaduje kvalifikovaný personál a marketingové plánovanie, predajca rokuje s menším počtom odberateľov na vyššej úrovni a predstavuje značné úspory. Na rozhodovacom a nákupnom procese sa podieľa niekoľko pracovníkov s rôznou autoritou, právomocou, postavením, schopnosťou presvedčiť a rozhodnosťou. Každý má možnosť ovplyvňovať ostatných, vzťahy môžu byť formálne aj neformálne. Tieto vplyvy medziľudských vzťahov je nutné skúmať a zohľadniť pri tvorbe stratégie. Osobné faktory sú rozhodujúce u každého účastníka rozhodovacieho procesu. Každý účastník rozhodovacieho procesu má svoje záujmy, motiváciu, presvedčenie a preferencie, ktoré sú ovplyvnené vekom, príjmom, vzdelaním, odbornosťou, osobnosťou a ochotou riskovať. Predajcovia musia poznať svojich zákazníkov a prispôsobiť svoju taktiku vplyvom prostredia, organizácie medziľudským vzťahom a individuálnym faktorom. Na trhoch výrobných spotrebiteľov môžeme využiť aj elektronické obchodovanie, ktoré nám umožňuje uzatvárať zmluvy bez nutnej fyzickej prítomnosti. Je to rýchly, efektívny, pohodlný a relatívne bezpečný spôsob obchodovania.

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)

Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O. (2005). *Management*. Olomouc, Rubico 2001, s 303 – 304, ISBN 80-85839-45-8.

Dolanský, V. (2007). *Marketing*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, s. 58. ISBN 80-01-03341-4.

Kotler, P. – Armstrong, G. M.(2010) *Principles of Marketing*. Boston. Prentice Hall 2010, 613 p. ISBN 9780136079415

Solomon M.R.- Marshall, W. G – Suart E.W. (2006). *Marketing*. Computer Press, a.s. 2006. ISBN 80-251-1273-X

Štatistické vyhodnotenie procesu verejného obstarávania za rok 2014 https://www2.uvo.gov.sk/documents/10157/3097977/Materi%C3%A1l.pdf [citované 9.1.2016]

Zákon č. 25/2006 o verejnom obstarávaní

Smernica Rady 93/36/ES zo 14.júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy na udeľovanie verejných objednávok na tovary

http://www.esf.gov.sk/documents/2010/ElektronickeVOnaSlovensku.pdf)

Realitný trh – nová realitná bublina

Real estate market – new real estate bubble

Miroslav Jakubec
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.jakubec@euba.sk

Abstract
Threatens us another real estate bubble? This issue will resonate in the professional community, and the answer to it is ambiguous. Recently, the real estate market begin to appear symptoms that resemble pre-crisis years 2007 to 2009. In this context, it should further analyze different variables that influence the development of the real estate market. The aim of this paper is to highlight the different phases of the real estate cycle and the current situation in the real estate market deduce the stage at which we are experiencing.

JEL classification: L85, R31, R33
Keywords: *real estate, real estate market, rate*

1 Úvod

V roku 2009 finančná a hospodárska kríza zasiahla aj Slovensko, resp. naša krajina sa stala skôr obeťou jej sekundárnych dôsledkov. Slovenská ekonomika na svoje šťastie vbehla do krízového stavu ako rozbehnutá lokomotíva. Ani to však nepomohlo a globálne spomalenie ju nevyhnutne zasiahlo. Pokles odbytu na zahraničných trhoch a úzkostlivá konzervatívnosť zahraničných bánk, ktoré ju veľmi rýchlo exportovali aj do svojich dcérskych pobočiek na Slovensku, urobili svoje. Pokiaľ ide o vplyv krízy na realitný trh, tak jej vplyv sa naplno prejavil v rokoch 2009 až 2012, kedy realitný trh dosiahol svoje dno. V tomto období dopyt po nehnuteľnostiach neklesol preto, že by bol nasýtený trh, ale preto, že mnohé firmy, ktoré plánovali sťahovanie do nových priestorov, dostali stop na akékoľvek takéto rozhodnutia zo svojich centrál. Podobná situácia bola pri dopyte zo strany domácností. Dopyt domácností po nehnuteľnostiach čiastočne klesol kvôli všeobecnej hystérií, čiastočne však pre znížené príjmy na domácnosť. Keďže v poslednom období zaznamenávame podobné príznaky, s ktorými sme sa mohli stretnúť v rokoch 2008 a 2009, kedy vypukla finančná kríza a cenová bublina pri nehnuteľnostiach praskla, považujeme za potrebné poukázať na tieto symptómy a upozorniť kompetentných, že sme sa nevybrali správnym smerom, pretože kríza realitného trhu sa môže opakovať.

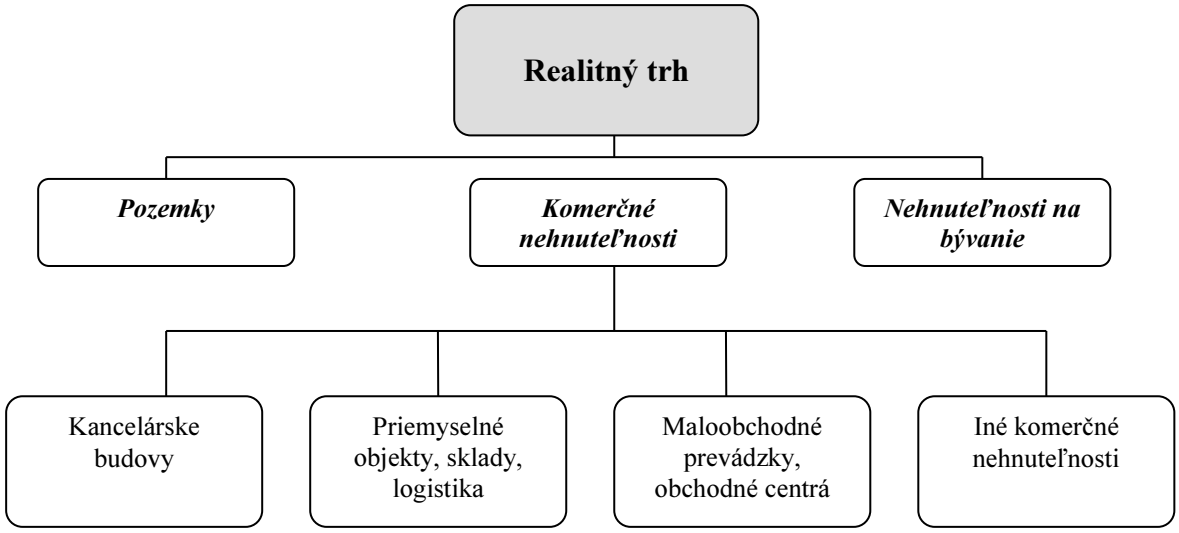
2 Vymedzenie realitného trhu

Realitný trh je potrebné vnímať ako významnú súčasť trhového hospodárstva, pričom je bežnou súčasťou každej hospodársky vyspelej ekonomiky. Funguje na rovnakom princípe ako ostatné trhy, teda na princípe ponuky a dopytu. Ponuka je tvorená subjektami, ktoré majú

záujem o predaj nehnuteľností, prípadne o prenájom nehnuteľností. Prevažne na predaj sú určené nehnuteľnosti na bývanie, na prenájom komerčné nehnuteľnosti. Na druhej strane dopyt je tvorený subjektami, ktoré majú záujem nehnuteľnosť obstarať, prípadne realizovať nájom nehnuteľností. Samotný realitný trh je tvorený množstvom menších a oddelených trhov, ktoré je možné členiť viacerými spôsobmi. Využíva sa členenie na bytové, komerčné a priemyselné stavby, prípadne členenie, ktoré uvádza Tvrdoň vo svojej publikácii Trh nehnuteľností:

Obrázok 1

Segmentácia realitného trhu



Zdroj: Tvrdoň, J.: Trh nehnuteľností, spracovanie vlastné

Pre potreby analýzy vývoja realitného trhu sa v nasledujúcej časti budeme zaoberať iba nehnuteľnosťami na bývanie, ktoré sú tvorené v prevažnej miere bytmi a rodinnými domami. Tieto dva druhy nehnuteľností predstavujú z pohľadu počtu transakcií najväčší podiel na trhu. Štatistiky uvádzajú, že priemerný človek rieši svoju otázku bývania priemerne 2-krát za život.

3 Základné súvislosti vývoja cien nehnuteľností

V období finančnej krízy si renomovaní analytici a prognostici netrúfali jednoznačne povedať, ako sa bude vyvíjať trh s realitami. Niektorí novinári uvádzali, že analytici sa v zmôžu iba na predpovede hydrometeorologického typu: *„Ceny nehnuteľností budú naďalej klesať. Pád cien nehnuteľností je ovplyvnený vývojom v národnom hospodárstve. Rast cien nehnuteľností možno očakávať v blízkej budúcnosti.“* V rámci eurozóny boli v roku 1989 ceny nehnuteľností určených na bývanie na vrchole, ich rast predstavoval cca 13 %. V období realitného boomu (od roku 2005 do vypuknutia finančnej krízy) priemerné ceny nehnuteľností na bývanie rástli iba o cca 8 %. Rast priemerných cien nehnuteľností na bývanie bol v minulosti ovplyvnený viacerými faktormi. Jedným z najdôležitejších bol krach na trhu akcií v roku 2000, po ktorom sa investori snažili presunúť obrovský objem prostriedkov z cenných papierov do bezpečnejších aktív, pričom za takéto aktíva považovali samozrejme nehnuteľnosti. Ďalším faktorom ovplyvňujúcim rast cien na realitnom trhu bol reálny rast ekonomiky. V čase rastu možno očakávať, že domácnosti majú priaznivejšiu príjmovú situáciu, ktorá sa samozrejme prejaví v ich ochote a možnosti zadlžiť sa. Z uvedeného

 ISBN 978-80-225-4280-7

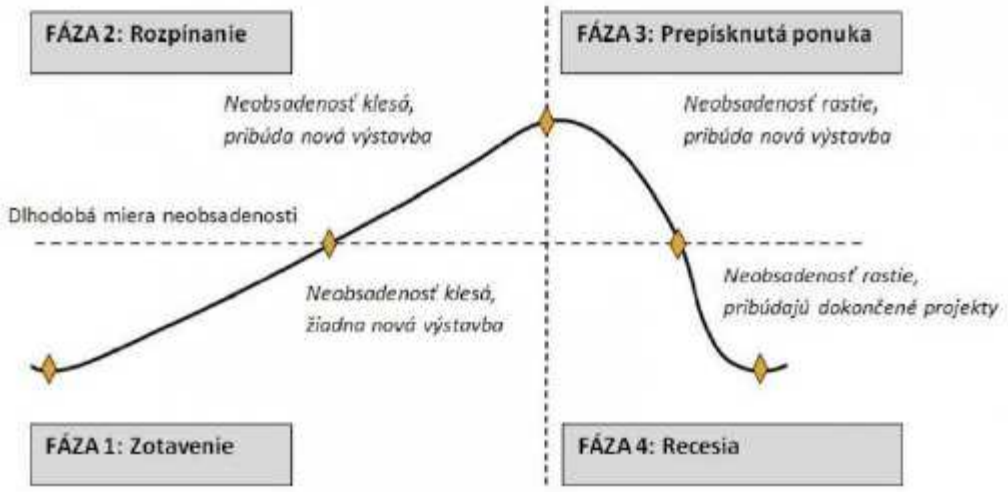
vyplýva nasledujúci faktor pôsobiaci na ceny nehnuteľností, ktorým je politika vyššej dostupnosti úverov. Tú prijali centrálne banky v záujme vytvorenia pozitívnych impulzov pre ďalší ekonomický rast. Nepochybne dôležitým faktorom bol aj samotný dopyt, ktorý výrazným spôsobom ovplyvnil výsledné ceny nehnuteľností. Dopyt rástol veľmi rýchlo, jednotlivci boli v mnohých prípadoch ochotní kúpiť niekoľko nehnuteľností, ktoré považovali ako najlepšiu formu investovania, či už vlastných alebo cudzích finančných prostriedkov. Keď si prečítame vyššie uvedené riadky zistíme, že v súčasný vývoj na realitnom trhu sa nejako podozrivo začína podobať predkrízovému obdobiu. V nasledujúce časti tohto príspevku sa budeme snažiť overiť, či je to skutočne tak alebo či môžeme očakávať ďalšiu prasknutú bublinu.

4 Fázy realitného cyklu

Deštruktívna vlna, ktorá zasiahla svetovú ekonomiku v roku 2008, prichytila svet úplne prekvapený. Ak si niekto myslí, že táto finančná cunami vznikla naraz, tak to je omyl. V skutočnosti príchod krízy bolo možné sledovať už pred jej samotným vyvrcholením. Samotná príčina krízy je oveľa staršia, zaujímavejši. V nasledujúcej časti sa budeme venovať základným fázam realitného cyklu, ktoré nám pomôžu pochopiť základné príčiny vzniku krízy. Už v roku 1876 Henry George spozoroval zaujímavý cyklus, ktorý odzrkadľoval vývoj realitného trhu. Jeho nálezy možno (s pomocou Glenn R. Mullera)zhrnúť nasledovne:

Obrázok 2

Fázy realitného cyklu



Zdroj: Teo Nicalois, Harvard Division of Continuing Education

Samotná cenová bublina je kombináciou viacerých faktorov:

- Odložený dopyt a zlepšujúca sa ekonomika
- Prirodzená populačná krivka
- Nevyrovnanosť ponuky a dopytu
- Záujem investorov a chuť nakupovať
- A pod.

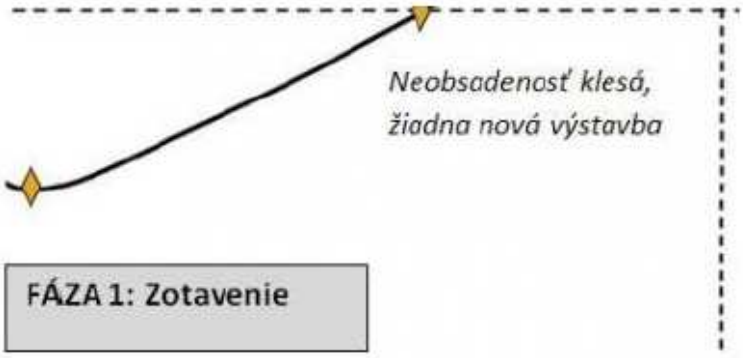
 ISBN 978-80-225-4280-7

4.1 Fáza č. 1 - Zotavenie

Vo fáze zotavenia trh dosiahol svoje dno. Ako sa zvyšuje počet obyvateľov, tak sa zvyšuje aj dopyt po tovare a službách. Táto expanzia zvyčajne urýchľuje vládne intervencie vo forme znížených úrokových sadzieb, ktoré sú kľúčovou zložkou pre investície. S rastúcim dopytom a nižšími investičnými nákladmi spoločnosti rozširujú svoje podnikanie. Sú ochotní zamestnať viacej ľudí, stavať nové závody a kúpiť viac strojov. Toto rozširovanie zvyšuje dopyt po pozemkoch, na ktorých sa bude vykonávať hospodárska činnosť. Pozemky na výstavbu sú na začiatku lacné. Výška nájomného je nízka naprieč všetkými skupinami nehnuteľností, napríklad kancelárie, logistické haly, byty atď. Z tohto dôvodu si firmy prenajímajú ďalšie budovy, ľudia sa osmeľujú a kupujú voľné byty, neobsadenosť klesá a na konci fázy rastie cena pozemkov.

Obrázok 3

Fáza č. 1 - zotavenie



Zdroj: Teo Nicalois, Harvard Division of Continuing Education

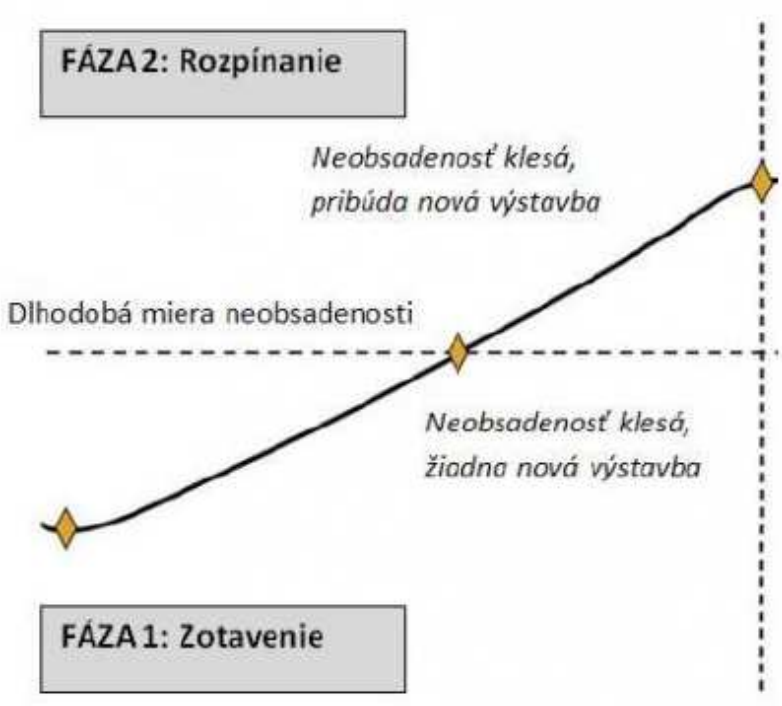
4.2 Fáza č. 2 - Rozpínanie

Prechod od zotavenia k rozpínaniu prichádza v prípade, keď spoločnosti a jednotlivci kúpili alebo si prenajali väčšinu dostupných bytov a kancelárií. Obsadenosť začína prekračovať dlhodobý priemer. Na trhu začína byť nedostatok priestor a preto je potrebné stavať. Na trhu sa začína objavovať nerovnováha medzi ponukou a dopytom. Keďže neobsadené nehnuteľnosti sa stávajú vzácnymi, dochádza k rastu nájomného. Rast zaznamenávajú aj ceny nehnuteľností. Rast cien a vyššie zisky lákajú ďalších investorov, Stavebné spoločnosti majú prebytok práce, preto pristupujú k zvýšeniu cien. Pozemky sú predražené, ich cena odráža predpokladaný výnos, nie súčasnú hodnotu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 4

Fáza č. 2 - rozpínanie



Zdroj: Teo Nicalois, Harvard Division of Continuing Education

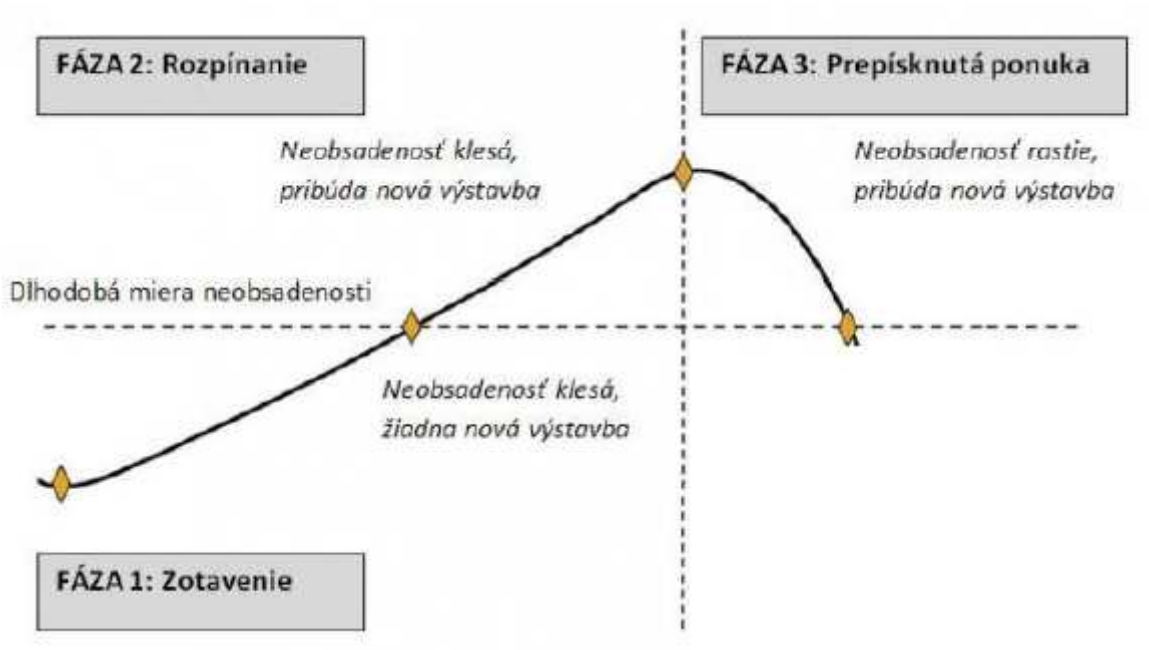
4.3 Fáza č. 3 – Prepísknutá ponuka

V tretej fáze dochádza k nasycovaniu trhu, na trhu je masa projektov z predchádzajúcej fázy. Z tohto dôvodu rastie neobsadenosť, ktorú možno považovať za prvý indikátor možných ťažkostí. Ponuka začína predbiehať dopyt, čo vedie k stagnácii prípadne k poklesu nájmov a cien. Skúsení developeri sa začínajú sťahovať z realitného trhu. To je neistá doba v realitnom cykle. Čo sa bude diať ďalej určí, ako závažná nadchádzajúca recesia bude.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 5

Fáza č. 3 – prepísknutá ponuka



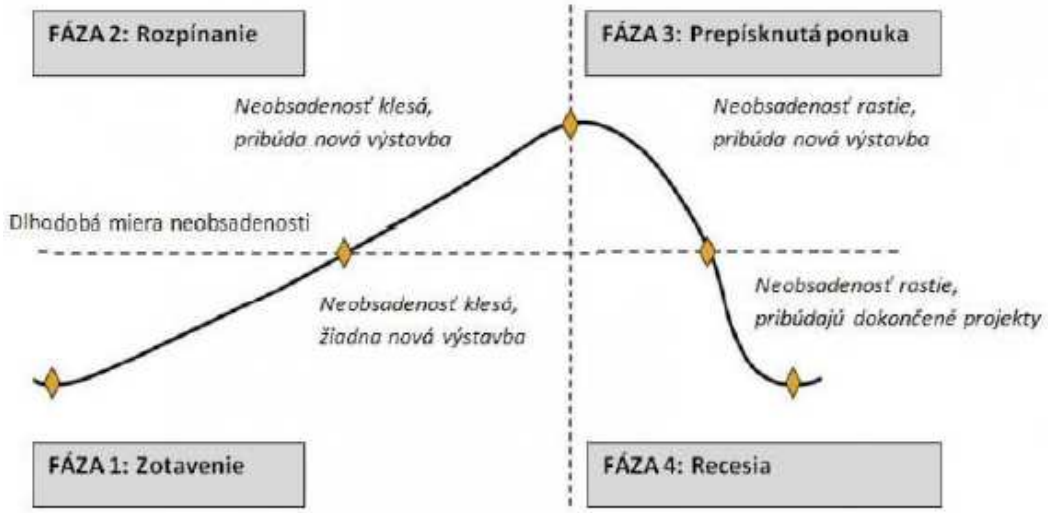
Zdroj: Teo Nicalois, Harvard Division of Continuing Education

4.4 Fáza č. 4 – Recesia

Vo fáze recesie rastie neobsadenosť, zastavuje sa nová výstavba. Táto skutočnosť je druhým indikátorom možných ťažkostí. Nové projekty prichádzajú iba zo zotrvačnosti. Banky pristupujú k zvýšeniu úrokových sadzieb. Ceny nehnuteľností a výnosy majiteľov pozemkov klesajú. Realitný trh dosahuje dno, len o tom nevie. Tie skutočnosti vedú k odstaveniu najväčšieho motora rastu ekonomiky, ktorým je stavebníctvo. Pokles trhu s nehnuteľnosťami má obrovský dopad na ekonomiku ako celok.

Obrázok 6

Fáza č. 4 – recesia



Zdroj: Teo Nicalois, Harvard Division of Continuing Education

 ISBN 978-80-225-4280-7

V predchádzajúcej časti sme bližšie špecifikovali jednotlivé fázy realitného cyklu. Ich detailnejšia analýza nám pomôže k určeniu súčasnej pozície realitného trhu v podmienkach SR. Aby bolo možné identifikovať súčasnú pozíciu v realitnom cykle, je potrebné pristúpiť k analýze jednotlivých premenných ovplyvňujúcich realitný trh.

Obrázok 7

Vývoj cien bytov v Bratislavskom kraji

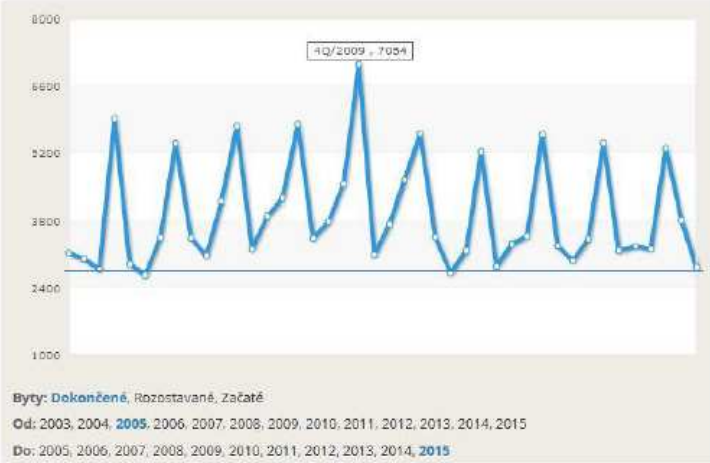
Zdroj: NBS

Ako prvú premennú sme skúmali vývoj cien bytov v Bratislavskom kraji od 1.Q 2005 do 3.Q 2015. Z grafu č. 1 je zrejmé, že súčasná cena nehnuteľnosti je o 17 % nižšia, ako bola v 2.Q 2008, kedy ceny dosiahli svoj vrchol. V súčasnosti sú najviac prepadnuté ceny oproti realitnému boomu v Írsku (o 37 %) a najmenej vo Fínsku (len o cca 1 %). Priemerné ceny bývania v Nemecku, Rakúsku, Veľkej Británii, Luxembursku, Švédsku a Nórsku dosahujú podľa Eurostatu ich najvyššie úrovne za posledné roky (oproti základu z roku 2010 sú momentálne vyššie o cca 13 % v Nemecku a o cca 30 % vo Švédsku a Nórsku). Uvedené fakty potvrdzujú značné odlišnosti vo vývoji trhu s bývaním a priemerných cien bývania v jednotlivých európskych krajinách v posledných rokoch. Priemerná ponuková cena bytov v 3.Q 2015 dynamicky rástla – medziročne o 1,3 %. Napriek predpokladanému pokračujúcemu oživovaniu slovenského trhu s bývaním možno v najbližšom období očakávať len mierny rast priemernej ceny bývania. Ide o informácie zo zdroja NBS.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 8

Vývoj dokončených bytov v celej SR



Zdroj: ŠÚ SR

Obrázok 9

Vývoj začatých bytov v celej SR

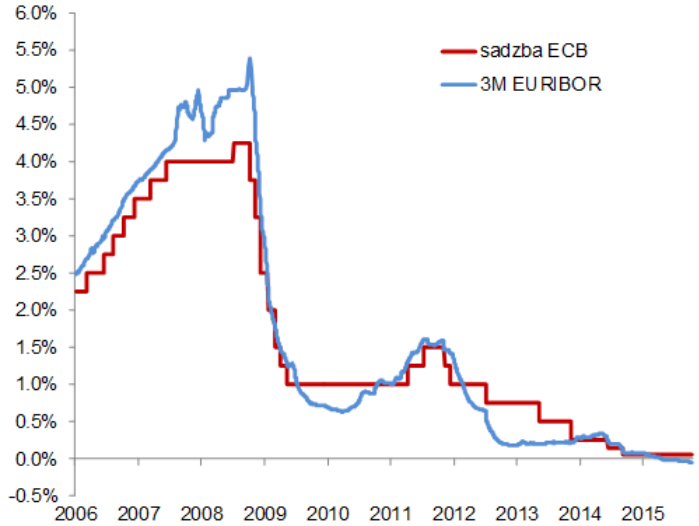
Zdroj: ŠÚ SR

Na základe grafov o počte dokončených a začatých bytov v celej SR môžeme konštatovať, že počet dokončených bytov klesá a počet začatých bytov rastie. Zvyšujúci dopyt po bytoch láka developerov, aby prichádzali na trh s novými projektami. Ak si spomenieme na obdobie rokov 2007 až 2009, kedy záujemcovia o byt (novostavbu) kupovali nehnuteľnosť len z papiera, tak obdobná situácia je aj teraz. Keďže dopyt prevyšuje ponuku, tak developeri nestíhajú pri príprave nových projektov. Rast počtu začatých bytov potvrdzuje aj skutočnosť, že stavebníctvo zažíva za posledné roky najlepšie obdobie. Opäť sa objavuje nedostatok kvalifikovanej sily v stavebníctve. Čo môžeme hodnotiť pozitívne je to, že sa zreálnili ceny, za ktoré sú stavbári ochotní stavať. Mnohí developeri sa snažia s touto situáciou niečo robiť. Nevyužívajú inštitút jedného generálneho dodávateľa, ale skôr sa prikláňajú k tomu, že si sami kontrahujú rôznych dodávateľov na rôzne časti stavby. Takýmto spôsobom dokážu ušetriť niekoľko percent z celkovej sumy stavby, čo pri rozpočtoch v miliónoch eur nie sú zanedbateľné čísla. Pri analýze tejto premennej je potrebné poznamenať aj skutočnosť, že v oblasti vybavenia obyvateľstva bytmi sme sa umiestnili na predposlednom mieste. Na poslednom mieste je Poľsko, kde je pomer počtu bytov na tisíc obyvateľov na extrémne

nízkej úrovni 2,5 %. Na druhej strane najvyšší pomer je v južanských krajinách cca 30 %. Najlepšia situácia je vo Švajčiarsku, kde na 1 000 obyvateľov pripadá 627 bytov. V prípade SR hovoríme o 360 bytoch na 1 000 obyvateľov.

Obrázok 10

Vývoj úrokových sadzieb ECB



Zdroj: ECB

Obrázok 11

Vývoj úrokových sadzieb úverov na bývanie bez stavebných sporiteľní

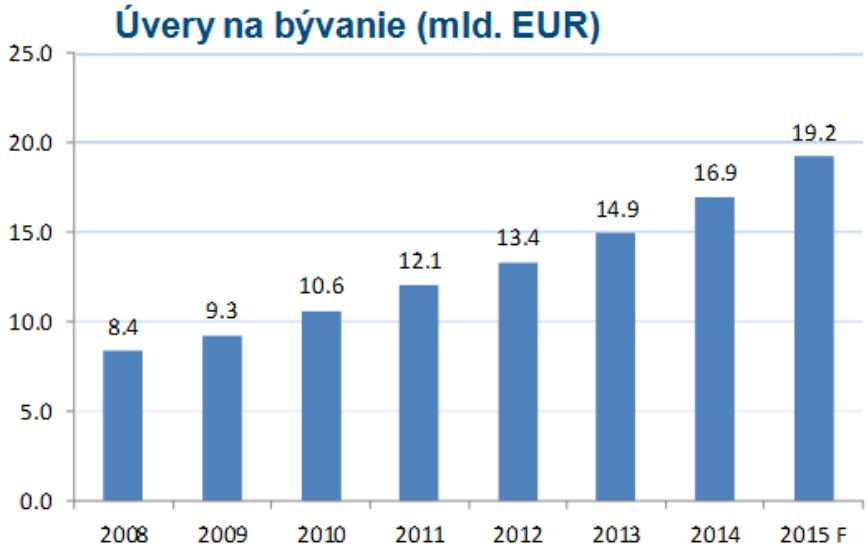
Zdroj: SLSP

V čase finančnej krízy sa úrokové sadzby z hypotekárnych úverov hýbali na úrovni okolo 6 %. Pokles výkonnosti ekonomík EÚ prinútil ECB ku krokom, ktoré boli predtým z jej strany terčom kritiky. Išlo najmä o pumpovanie lacných peňazí do ekonomiky, ako to robil FED v USA. Ako môžeme vidieť na grafe č. 4, tak v roku 2009 bola základná sadzba ECB na úrovni okolo 4 % a v súčasnosti je na úrovni 0,50 %, pričom sadzba pre jednodňové sterilizačné operácie je dokonca záporná na úrovni 0,30 %. Z grafu č. 5 je zrejmé, že

v dôsledku poklesu základnej sadzby ECB a pumpovaniu lacných peňazí do ekonomík dochádza aj k poklesu úrokových sadzieb z úverov na bývanie. Tie sa v niektorých komerčných bankách hýbu aj pod úrovňou 2,0 %. Pre stabilného klienta banky nie je problém získať úver na bývanie pri úrokovej sadzbe od 2 do 2,5 % pri 3 ročnej fixácii. V decembri 2015 mnohí ekonómovia očakávali, že ECB pristúpi k zvýšeniu základnej úrokovej sadzby, avšak nestalo sa tak. Naopak základná úroková sadzba zostala nezmenená, čo dáva predpoklad na udržanie nízkych úrokových sadzieb z úverov na bývanie. Komerčné banky síce tvrdia, že priestor pre ďalší pokles úrokových sadzieb je už obmedzený, avšak tí ktorí danej problematike rozumejú vedia, že ten priestor tam neustále je. Tvrdenie komerčných bánk, že výška úrokovej sadzby odráža aj skutočnosť o nesplácaní úverov zo strany klientov. Keď sa však pozrieme na štatistiky o počte nesplácaných hypotekárnych úverov v Eurozóne, tak zistíme, že Slovensko patrí medzi krajiny s najnižším objemom nesplácaných úverov, čo by teda malo smerovať k znižovaniu úrokových sadzieb avšak opak je pravdou. Banky sa ďalšiemu znižovaniu bránia, keďže sú v rukách zahraničných investorov, ktorým slovenské dcéry generujú extrémne vysoké zisky. Tieto sú práve generované z retailových tržieb a nie korporátnych, ako by sa na prvý pohľad zdalo.

Obrázok 12

Vývoj objemu úverov na bývanie



Zdroj: SLSP

Objem poskytnutých úverov na bývanie za posledných 7 rokov medziročne rástol o 12,6 %. Komerčné banky aj v budúcom období očakávajú pokračovanie tohto trendu, pričom rast objemu poskytnutých úverov na bývanie by podľa nich nemal klesnúť pod 10 %.

 ISBN 978-80-225-4280-7

5 Záver

Slovenský realitný trh v súčasnosti zažíva opätovný boom. Aktéri stretávajúci sa na tomto trhu nevedia jednoznačne povedať, aký bude ďalší vývoj tohto trhu. Všetci by si však priali, aby súčasný stav vydržal čo najdlhšie. Rastúci dopyt po nehnuteľnostiach umožňuje developerom prinášať na trh čoraz viac projektov. Aj napriek tomu, že sa zvyšuje počet projektov na trhu, dochádza k postupnému nárastu cien nehnuteľností. Najväčší nárast môžeme pozorovať v Bratislave. Developeri, realitní makléri aj bankári tvrdia, že od krízi mame ešte ďaleko, že to, čo sa dialo v rokoch pred krízou, sa už nestane alebo skôr nemôže stať. Keď sa však detailnejšie pozrieme na graf, ktorý znázorňuje jednotlivé fázy realitného cyklu, tak zistíme, že to čo svorne tvrdia vyššie uvedené skupiny, nie je celkom pravda. Keď si porovnáme vývoj grafu fáz realitného cyklu s grafmi vývoja cien nehnuteľností a preskúmame ďalšie premenné, ktoré ovplyvňujú vývoj realitného trhu tak zistíme, že sa momentálne nachádzame na konci druhej fázy a začíname byť v tretej fáze – prepálenej ponuky. Na trh sa dostáva čoraz viacej projektov, ponuka a dopyt nie sú v rovnováhe, ponuka začína postupne predbiehať dopyt, ceny rastú a stavbári majú čoraz viac práce. Ak bude takýto vývoj pokračovať rýchlo preskočíme tretiu fázu a môžeme sa ocitnúť vo štvrtej fáze – recesie. Táto skutočnosť by mala byť pre kompetentných varovaním. Najväčší vplyv na vývoj realitného trhu majú v súčasnosti lacné hypotekárne úvery. Čo sa však stane, keď ECB zvýši základnú úrokovú sadzbu a teda aj komerčné banky budú nútené zvýšiť úrokové sadzby z hypotekárnych úverov. To môže viesť k tomu, že niektorí dlžníci nebudú schopní splácať svoje záväzky. Veľkí slovenskí developeri prezentujú názor, že súčasný stav bude trvať ešte dva roky, preto za tieto dva roky je potrebné predať, čo sa predať dá. Veríme, že tento príspevok pomôže kompetentným zamyslieť sa nad následkami finančnej krízy, ktorú sme nedávno zažili a urobia opatrenia, aby sme takejto kríze predišli.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0264/15 „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Beka, J. (2007). Ceny nehnuteľností, rast úverov a implikácie pre menovú politiku. *BIATEC - NBS.* č. 12/2007, str. 2-10. ISSN 1335-0900.

Cár, M. (2015). Vybrané aspekty bývania v európskych krajinách. *BIATEC – NBS.* č. 3/2015, str. 12-18. ISSN 1335-0900.

Cár, M. (2009). Výber faktorov ovplyvňujúcich ceny nehnuteľností na bývanie na Slovensku. *BIATEC – NBS.* č. 3/2009, str. 2-8, ISSN 1335-0900.

Jakubec, M. (2013). Realitný trh a jeho budúcnosť. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013: [recenzovaný] zborník vedeckých prác*. Bratislava. Ekonóm. str. 217-222. ISBN 978-80-225-3636-3.

Mistrík, Ľ. (2015): Hrozí nám ďalšia realitná bublina?. In *Konferencia NARKS.* Bratislava.

Nicolais, T. (2015). *How to use real estate trends to predict the next housing bubble.* http://www.dce.harvard.edu/professional/blog/how-use-real-estate-trends-predict-next-housing-bubble.

Peiser, B. R. – Frej, B. A. (2003). *Professional Real Estate Development*. Washington. Uli – The Uuban Land Institute, 2003. ISBN 0-87420-894-7.

Tvrdoň, J. (2013). *Trh nehnuteľností*. Bratislava. Ekonóm. 2013. ISBN 978-80-225-3569-4.

Klastre v kontexte regionálneho rozvoja
Clusters in the context of the regional development

Peter Jamnický
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.jamnicky@euba.sk

Abstract
The contribution deals with the importance of clustering in a regional development. In view of spatial economy, a cluster is the geographic concentration of interconnected companies, specialized contractors, service providers, companies in related sectors, and associations as are universities, agencies and various commercial assotiations, which compete, and also co-operate. Thanks to the specialized cluster support in the member states of the EU there are common cases when public politics, entrepreneurial initiatives or universities and research institutes contribute for the creation of the strong clusters in the predominant way. The cluster support acts as an accelerator and helps make use of the economic and the scientific potential of selected regions. Clusters have been established there where companies, entrepreneurs, or financial institutions select the best possible location based upon attraction of regions.

JEL classification: D 21, M 12, M 21
Keywords: *Clusters, networking, regional development, entrepreneurship*

1 Úvod

V súčasnej globálnej ekonomike podniky môžu využívať nielen určité konkurenčné výhody (prístupy k zdrojom, prírodné bohatstvo a pod.), ktoré znižujú počiatočné náklady podnikania, ale hlavne produktívne využitie vstupov prostredníctvom neustálej inovácie (čo následne môže vyvolať potrebu vzniku nového odvetvia, ba i sektoru v ekonomike krajiny). Podporou rozvoja klastrov možno zvýšiť ekonomickú silu krajiny, resp. hranicu produkčných možností alebo znížiť nedokonalú konkurenciu v rámci ekonomiky krajiny. Na druhej strane klastre sú geograficky umiestnené na území, kde sú zdroje a zručnosti a aby sa dosiahol hraničný bod vhodnej konkurencieschopnosti a kľúčová pozícia pri udržateľnej konkurenčnej výhode v oblasti podnikania. Klastre by nemali byť zakladané len na geografickom základe, ale na princípe synergie, ktorá umožní dynamické sa prispôsobovanie podnikateľským potrebám a možnostiam.

1.1 Regionálny rozvoj a zakladanie klastrov

Z pohľadu priestorovej ekonómie v klastroch existuje geografické sústredenie vzájomne previazaných podnikov, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb, podnikov v príbuzných odvetviach a pridružených inštitúciách, ako sú univerzity, agentúry a obchodné združenia rôznych smerov, ktoré súťažia, ale tiež spolupracujú. D. Pavelková[1] charakterizuje, že „*zapojeným podnikom umožňujú klastre zlepšovať konkurencieschopnosť a dosahovať tak vyššiu výkonnosť*“. Podniky združené do klastrov sú často schopné predvídať

[1] PAVELKOVÁ, D. – JIRČÍKOVÁ. 2008. Klastry jako nástroj zvýšení konkurencieschopnosti firem. In: *Ekonomie a management*, 2008, roč. 11, č. 3, 63-72.

potreby zákazníkov, vývoj nových technológií a dodávateľských možností - sú teda schopné rýchlejšej reakcie pri zmene dopytu na trhoch.

Loučanová vychádza z toho, že klastre, tak ako samotné podniky v nich združené, sú závislé v prevažnej miere od potrieb trhu. Najúspešnejšie klastre sa vytvárajú spontánne v dôsledku prirodzených konkurenčných výhod, trhových síl alebo jednoducho náhodne. Vďaka špecializovaným klastrovým politikám v členských štátoch sú však čoraz častejšie prípady, keď verejné politiky, podnikateľské iniciatívy alebo univerzity a výskumné ústavy rozhodujúcim spôsobom prispievajú k vytváraniu silných klastrov, pričom pôsobia ako katalyzátory a pomáhajú využívať hospodársky a vedecký potenciál určitých regiónov.[2]

Existencia úspešných klastrov podporuje ekonomický rozvoj v regiónoch, v ktorých tieto klastre pôsobia. Vláda môže podporovať vznik a rozvoj klastrov primárne pomocou politík a programov, ktoré podporujú výmenu znalostí, znižujú informačné a koordinačné zlyhanie a posilňujú spoluprácu medzi podnikmi navzájom i medzi podnikmi a znalostnými inštitúciami. Vytvárajú politické nástroje pre iniciatívne vytváranie a rozvoj klastrov, ako sú partnerstvá verejného a súkromného sektora pre výskum a vývoj, verejné objednávky a súťaže o vládne financovanie na poskytnutie stimulov pre podnikové siete, aby sa organizovali na regionálnej úrovni.

Klastrové iniciatívy predstavujú organizované úsilie zamerané na zvyšovanie rastu a konkurencieschopnosti klastrov v regióne za účasti klastrových podnikov, vlády a výskumnej komunity. Tieto iniciatívy sa stali za posledných desať rokov ústredným prvkom mikroekonomickej politiky v mnohých krajinách s väzbou na priemyselné podniky, regionálne politiky, politiky pre malé a stredné podniky, stimulovanie priamych zahraničných investícií a politiky výskumu a inovácií. Klastrové iniciatívy sa rozvinuli ako nový politický program, najčastejšie ako produkt tradičných politík, ktorými sú regionálna politika, inovačná politika a priemyselná politika.[3]

V roku 2003 prieskum v rámci Zelenej knihy klastrových iniciatív (The Cluster Iniciativ Greenbook) identifikoval 500 klastrových iniciatív, v roku 2005 podobný výskum už identifikoval 1500 klastrových iniciatív a v rámci projektu realizovaného Európskeho prehľadu o klastroch (European Cluster Observatory) v roku 2009 sa identifikovalo 1153 klastrových zoskupení v 204 regiónoch. Najväčší počet klastrov bolo vytvorených v týchto sektoroch:[4]

- IT sektor,
- automobilový priemysel,
- biotechnológie,
- ekologické technológie.

Nové technológie a globalizácia zmenili svetovú a ekonomickú konkurenciu, ktorá nadobudla nové formy. Informácie sú hybnou silou poznatkov a sociálneho rozvoja. Vo všeobecnosti sa zmeny uskutočňujú vytvorením, transferom a prispôsobením znalostí. Znalosti sú základom produktivity a ekonomického rastu. Proces rozptýlenia, resp. „distribučná moc“ znalostí popisuje ekonomické a sociálne procesy, ktoré ekonomika

[2] LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 28 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

[3] ŠTOFKOVÁ, J. 2007 a kol. *Manažment podniku*. Žilina : EDIS, 2007. 349 s. ISBN 978-8070-713-2.

[4] NIBEDITA, S. – JIRČÍKOVÁ, E. – BIALIC, M. 2011. The power of clustering and HRM as a source of a competitive Advantage. In *Journal of Competitiveness.* [online]. 2011, vol. 4. [cit. 2015.10.13]. Dostupné na internete:http://www.cjournal.cz/files/78.pdf.

a spoločnosť transferujú za účelom vytvorenia inovačných systémov a podpory ekonomického rastu.[5]

Globálna ekonomika vychádza z toho, že výrobné faktory nemusia byť nutne v blízkosti konečného užívateľa. Táto ekonomika prosperuje na základe celosvetového využívania rôznych komparatívnych výhod štátov a ich integrácie do svetovej ekonomiky, resp. globálneho hodnotového reťazca. Spočiatku z toho procesu mali prospech len veľké spoločnosti. V súčasnosti však majú prístup ku globálnej ekonomiky aj menšie, dokonca aj malé organizácie vďaka otvoreniu trhov, rozvoju telekomunikácií, nástupu informačných technológií a zásadnému zlepšeniu medzinárodnej logistiky. Ďalším charakteristickým znakom globálnej ekonomiky je, že umožňuje neustále zvyšovanie efektívnosti organizácií. Keďže hodnotový reťazec je riadený globálne, spôsobuje to aj konkurenciu nielen medzi štátmi, ale aj regiónmi hlavne o efektívnosť vynaložených investícií a vyššiu pridanú hodnotu.

V minulosti sa ekonomický regionalizmus zameriaval na zabezpečenie rovnomerného rozvoja jednotlivých častí štátu, najmä v porovnaní s hlavným mestom. Prejavy tohto regionalizmu boli zakladanie miestnych centier vedy a priemyslu, vznik regionálnych spolkov a lobistických skupín a prispôsobenie vzdelávacích zariadení lokálnym potrebám. Na prvý pohľad sa môže zdať, že proces globalizácie a regionalizácie sú protichodné - sú ale dôsledkom vývoja dnešného svetového hospodárstva.

V súčasnosti je prostredie plné dynamických zmien a platí to aj pre miestny a regionálny rozvoj. Zvyšuje sa riziko investovanie a vzrastá kapitálová náročnosť, stupňuje sa konkurenčný boj, zaniká hranica medzi národným a globálnym hospodárskym priestorom a zámery konkurentov sú nepredvídateľné. Vzájomná závislosť priestorovej štruktúry a ekonomického rozvoja získava na význame najmä v súčasnom období, keď existuje konkurencia medzi regiónmi Európy, ktorá vychádza z nerovnomerného hospodárskeho vývoja a rastu. Dôsledkom tohto prístupu je objavenie nového spôsobu riešenia ekonomického rastu, nezamestnanosti a finančnej stability smerujúcej k novej organizácii ekonomického priestoru prostredníctvom regionálneho rastu.

1.1 Výhodná lokalizácia klastra – významný faktor jeho rozvoja

Sölvell charakterizuje klastre a ich význam aj z pohľadu regionálneho rozvoja. V súčasnosti existujú presvedčivé dôkazy, že k inováciám a ekonomickému rastu dochádza tam, kde sú podniky husto geograficky koncentrované. Klastre vytvárajú prostredie, ktoré podporuje inovácie a tvorbu znalostí. Regióny so silným klastrovým portfóliom sú lídri v inováciách, zatiaľ čo regióny bez klastrov alebo izolovanými výskumnými inštitúciami zostávajú. Globalizácia zvýšila úžitok zo silných klastrov a na druhej strane zvýšené náklady pre regióny, ktoré nedokázali vytvoriť podmienky pre zoskupovanie podnikov v podobe klastrov. Silné klastre sa vedia uplatniť na trhoch, kde intenzívna rivalita a súčasne spolupráca v rámci klastrov spolu existujú. Klastre sa vytvoria tam, kde konkurencia v rámci regiónu umožňuje podnikom, podnikateľom a finančným inštitúciám vybrať si umiestnenie založené na príťažlivosť regiónov. Globalizácia zvýšila potrebu spojiť silnú vnútornú dynamiku v rámci klastrov s pevnou väzbou ku klastrom a trhom umiestnených kdekoľvek.[6]

---

[5] SPIELKAMP, K. – VOPEL, K. 1999. Mapping innovative clusters in national innovation systems. In *Boosting Innovation: The cluster Approach.* Paríž : OECD, 1999. ISBN 92-64-17080-4. s. 91.

[6] SÖLVELL, Ö. 2008. Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm : Ivory Tower Publishers, 2008. 25 s. ISBN 978-91-974783-3-5.

Podľa Ľ. Falťana[7] sa prehĺbila konkurencia nielen podnikateľských subjektov, ale i municipalít a regiónov, predovšetkým vo vzťahu k ich vlastným ekonomickým aktivitám a vo vzťahu ku príťažlivosti ekonomických činností na svoje územie. Táto integrácia znamenala urýchlenie procesov kvalitatívneho vývoja systému osídlenia, predovšetkým polarizácie a profilácie na lokálnej i regionálnej úrovni, čo na jednej strane posilnilo intraregionálne a inter-regionálne väzby v rámci sietí sídiel, potrebu vzájomnej kooperácie a integrácie s využitím spoločných plánovacích činností, na druhej strane to viedlo k prehĺbeniu disparít na úrovni regiónov a ich častí premietajúcich sa do prehĺbenia sociálnych disparít. Ich dôsledky sú zvýraznené obmedzenými ekonomickými možnosťami štátu a obcí aktívne a hlavne preventívne pôsobiť v tejto oblasti.

Avšak v súčasnosti sa dostávajú do popredia aplikácie inovácie a inovačných sietí, ktorými sa inovácia šíri. V synergetických celkoch - synergiónoch sa vzťahy medzi regulatívnym a regulovaným systémom riadia. Synergiu vytvára hlavne prostredie, kde podniky majú k dispozícii služby, infraštruktúru, sociálne siete i konkurujúce si podniky.

V súčasnosti podniky vybavené najnovšou technológiou sú spojené novými rozvojovými impulzmi, ktoré sú schopné vytvárať miestne klastre. Tieto klastre sú charakterizované ako kombinovaný proces globálnej interakcie a regionálnej koncentrácie ekonomickej aktivity. Využívajú komparatívne výhody založené na politických, spoločenských a sociálnych procesoch. Existencia takýchto oblastí pôsobí na podniky združené v týchto klastroch príťažlivo, pretože redukujú transakčné náklady spojené s materiálnou a informačnou výmenou.

Často nadnárodné spoločnosti môžu vytvárať sieť medzi centrálou a miestnymi organizáciami, ktoré majú zodpovednosť za určité úseky riadenia. Len tento postup umožňuje zabezpečiť výhody, ktoré vyplývajú z nižších "miestnych výrobných nákladov" pre jednotlivé výrobné faktory. Rozdiely existujúce v jednotlivých krajinách je nutné čo najlepšie využiť a nebrať ich ako prekážku alebo nevýhodu. Úspešnosť sieťovania a klastrovania je odvodená aj od väzieb v rámci municipality a regiónu. Takto sa určuje optimálne organizačno-štruktuálne riešenie, ktoré je podmienené regiónom, kde spoločnosť pôsobí a možné synergetické efekty z toho vyplývajúce.

V súčasnosti sa venuje veľká pozornosť zakladaniu a rozvoju klastrov v priemyselných parkov. Pojem priemyselný park sa začal používať v 80. rokoch 19 storočia vo Veľkej Británii na označenie priestoru na podnikanie, kde jeden vlastník pozemku - verejný alebo súkromný - vybudoval hospodársky areál, aby ho zatraktívnil pre možných investorov, a tým aj podporoval hospodársky rozvoj regiónu.[8]

Všeobecne priemyselné parky sú funkčne a geograficky vymedzené celky s osobitne vybudovanou cestnou, energetickou a ostatnou infraštruktúrou zameranou na podnikateľské zámery parku, čo umožňuje budovanie kooperujúcich jednotiek na vopred pripravenom podnikateľskom priestore – v súčasnosti je budovanie infraštruktúry sčasti hradené štátnymi dotáciami. Územie je vopred pripravené jedným vlastníkom, či už štátom, miestnou štátnou

[7] FALŤAN, Ľ. – PAŠIAK, J. 2004 *Regionálny rozvoj Slovenska, východiská a súčasný stav*. Bratislava : Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2004. 30 s. ISBN 80-85544-35-0.

[8] S pojmom územné (regionálne) plánovanie sa stretávame koncom 19. storočia hlavne v Anglicku a Nemecku. Jednalo sa o územné usporiadanie priemyslu, dopravy a bývania v spriemyselnenej krajine. V tomto období proces urbanizácie prerástol hranice miest a tu začínajú základy poznávania širších územných vzťahov mimo sídelných útvarov, najmä pri rozhodovaní o umiestňovaní závodov. Územné plánovanie vychádzalo z prieskumu prírodných, demografických, ekonomických a technických podmienok a rieši usporiadanie územia tak, aby sa vytvoril celok schopný ďalšieho rozvoja. Pracovné postupy a funkčnosť stavieb sa uprednostňujú a pozornosť sa venovala plánovaniu rozsiahlych stavieb.

správou alebo podnikateľom. Podľa F. Štědrého[9] sa v súčasnosti budujú nové zóny pre podnikanie v podobe priemyselných parkov, podnikateľských zón, vedecko-technických parkov, remeselných parkov a dvorov.

Klastre pri výbere lokality hľadajú miesto, ktoré umožňuje ich dynamický rozvoj. Výber lokality závisí od náročnosti požiadaviek hospodárskych činností na kapitál, ľudské zdroje a technológie. Dôležitú úlohu pritom zohráva stupeň územnej koncentrácie a mobilita daného faktora. Ďalším nezanedbateľným podmieňujúcim faktorom pri výbere lokality je doprava, resp. dopravné náklady. Lokalizačné rozhodnutia klastrov závisia aj od ich veľkosti. Výber uvedených faktorov na výber lokality sa v priebehu historického vývoja veľmi zmenil. V Tabuľke 1 sú uvedené kritériá lokalizačného rozhodovania v rozličných priestorových rovinách.

Tabuľka 1
Kritériá lokalizačného rozhodovania v rozličných priestorových rovinách

Priestorová rovina	**Kritériá**
Krajina	dane, politická a hospodárska stabilita, inflácia, štátna podpora regiónov
Región	charakteristika pracovných síl, mzdy, prístup k trhu a jeho rozloha, hospodárska štruktúra, služby, regionálne podpory
Mesto	dopravný prístup (lietadlom, vlakom, autom, kvalita a kvantita pracovných síl, špecifiká, infraštruktúra, univerzity, výskumné zariadenia, hospodárska politika a podpory, životný štandard)
Pozemok	pripojenie na infraštruktúru, veľkosť, cena, kvalita životného prostredia

Zdroj: MATOUŠKOVÁ, Z. a kol. 1992. *Úvod do prostorové ekonomiky.* Praha : Edičné oddelenie VŠE, 1992. s. 36. ISBN 80-7079-506-9.

Klastre a politika podpory rozvoja malých a stredných podnikov je založená na troch rozhodujúcich krokoch. Prvý krok vychádza z toho, že základom regionálnej politiky je vybudovať ju na miestnych silných stránkach. Druhý krok, rozvoj inovačných, výskumno-vývojových centier na regionálnej úrovni, ktoré napomáhajú pri rozvoji ekonomických činností a pomáhajú posilňovať regionálny rozvoj. Tretí krok, vytváranie miestnych sietí podnikov, verejných inštitúcií a odborových organizácií za účelom prepojenia regionálnych správnych orgánov na centrálne štátne orgány pri lobovaní.

1.2 Význam znalostného manažmentu pri zakladaní a rozvoji klastrov

Znalostný manažment sa zaoberá hlavne adaptáciou organizácií na neustále zmeny prostredia, aby organizácie boli dlhodobo konkurencieschopné. Zahrňujú organizačné procesy, ktoré integrujú údaje, informácie a poznatky pomocou informačných technológií a spájajú ich s inovatívnosťou a kreativitou zamestnancov. Znalosti sú dôležitým zdrojom pre výrobnú činnosť a zlepšujú obchodný výkon. Súčasne obchodné prostredie dnešného sveta podnikania si vyžaduje nároky na interpretovanie informácií z informačných systémov s ohľadom na to, že je len s určitou mierou pravdepodobnosti je predvídateľná budúcnosť. Na základe toho je potrebné kombinovať informácie a poznatky pomocou znalostného manažmentu a vyvinúť pružné stratégie, ktoré vychádzajú z reálneho stavu organizácie a jej okolia.

[9] ŠTĚDRÝ, F. 2001. *Náuka o stavbách V.* Praha : Vydavatelství ČVUT, 2001. 116 s. ISBN 80-01-02427-X.

Znalostné regióny, resp. regionálne inovačné systémy sú často využívaným konceptom pre analýzu otázok súvisiacich s rozvojom inovácií v určitom teritóriu. Znalostná ekonomika umožňuje dynamickejší rozvoj aktérov aj v relatívne menej rozvinutých regiónoch. Avšak na druhej strane táto potenciálna výhoda súvisí s nemalým rizikom, že tieto regióny padnú do „pasce uzamknutia“. V takomto „uzamknutom“ regióne sa ekonomické aktivity často zameriavajú na tie výroby, ktoré v nich tradične prebiehali bez ohľadu na ich perspektívnosť alebo ziskovosť. Niekedy jediným dôvodom pre udržiavanie týchto aktivít je snaha o udržanie zamestnanosti v regióne a neschopnosť regionálnych aktérov zmeniť produkčné profily.

Znalostné regióny by mali zahŕňať a spájať rôznych aktérov zapojených do inovačného procesu, ktorými sú napríklad:[10]

- univerzity,
- talentovaní jedinci a experti,
- výskumné centrá,
- inkubátory,
- podniky a klastre,
- orgány verejnej správy a miestnej samosprávy (napr. regionálne rozvojové agentúry alebo regionálne rady).

Súčasťou dosiahnutia dynamického potenciálu regiónov je súbor rôznych schopností, od tradičných, t.j. učiť sa, riadiť a inovovať, až po moderné, ako schopnosť predvídať a vytvárať siete napr. klastre. Dynamický potenciál regiónu možno formovať len efektívnou kombináciou rôznych druhov schopností a s vhodným usporiadaním zdrojovej základne.

Klastre môžeme definovať aj ako inovačné zhluky, ktoré vplývajú na rozvoj a úspech regiónu, prípadne mini regiónu, kde ekonomický rast zabezpečujú malé a stredné firmy. Keďže žiadna malá podnik nemá dostatok materiálnych, finančných, investičných a intelektuálnych zdrojov, vytvára sa sieť, ktorá združuje tých, ktorí majú spoločné ciele a ich zdroje sa vzájomne dopĺňajú.[11] Aplikovanie znalostného manažmentu pomáha nielen podnikom, ale i klastrom a regiónom reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a rozhodovať o ďalších krokoch na základe poznania z minulého vývoja a schopnosti racionálne analyzovať budúci vývoj.

Spájanie technológií do nových kombinácií (napr. bio-nano technológie) by malo otvárať priestor najmä pre tzv. rušiace (disruptive) inovácie a to práve z toho dôvodu, že konkurencieschopnosť podnikov, ktoré ich uplatňujú, sa výrazne zvýši. Jednotlivé regióny (štáty) sa orientujú nielen na syntetickú znalostnú základňu, ale tiež na analytickú znalostnú základňu a symbolickú znalostnú základňu (viď. Tabuľku 2).

[10] BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 17 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

[11] THOMASOVÁ, E. 2013. *Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku. Prvé vydanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2013. 232 s. ISBN 9978-80-89393-93-0.

Tabuľka 2
Rôzne formy znalostných základní so zvýraznením jednotlivých zložiek spolupráce

Analytická poznatková základňa	Syntetická poznatková základňa	Symbolická poznatková základňa
Inovácie vytváraním nových poznatkov	Inovácie využívaním už existujúcich poznatkov alebo ich novou kombináciou	Inovácie využívajúce nové kombinácie existujúcich poznatkov aplikované novými spôsobmi
Význam vedeckých poznatkov je často založený na deduktívnych procesoch a formálnych modeloch	Význam aplikovaných, s problémami súvisiacich poznatkov často prostredníctvom induktívnych procesov (napr. v oblasti strojárstva)	Význam nového využitia alebo výzvy pre existujúce konvencie
Výskumná spolupráca medzi firmami (ich vedecko-výskumnými oddeleniami) a výskumnými organizáciami	Vzájomný proces interaktívneho učenia sa medzi zákazníkmi a dodávateľmi	Učenie sa prostredníctvom interakcií v profesijnej komunite, učenie sa od mladej/ pouličnej kultúry alebo „elitnej" kultúry a spojenie s „hraničnými" profesijnými komunitami
Prevaha kodifikovaných poznatkov v dôsledku patentovej dokumentácie a publikácií	Prevaha nekodifikovaných poznatkov v dôsledku konkrétnejších poznatkov, remesiel a praktických zručností	Spoliehanie sa na nekodifikované poznatky, remeslá a praktické zručnosti a vyhľadávacie spôsobilosti

Zdroj: BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 14 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

Spolupráca patrí k základným prístupom konceptu vytváranej regionálnej výhody. Posledné desaťročia ale naznačili, že inovačný proces je procesom zložitejším a nelineárnym. Hlavnými nedostatkami uvedeného predpokladu bolo podcenenie viacerých zložitých spojení a spätných väzieb, ktoré spájajú aktérov daného inovačného procesu, a tak pomerne nepredvídateľným spôsobom ovplyvňujú výsledok invenčného a inovačného procesu.

Odklon od tradičného pohľadu na inovácie ako na lineárny proces je kľúčovým aspektom, ktorý treba mať na zreteli pri presadzovaní zmien v inovačnej politike. Nový prístup k inováciám preto musí vychádzať nielen z existujúceho dopytu, ale tiež z nejasne definovaných explicitných alebo implicitných očakávaní aktérov trhu.

1.2.1 Inovácie a ich vplyv na rozvoj klastrov

Národné ekonomiky prechádzajú mnohými zmenami, a to sa odráža aj v potrebe reagovať na zmenu práve novými prístupmi k inováciám. V porovnaní s aktivitami, ktoré vychádzajú prevažne zo syntetickej znalostnej základne, ako je napríklad v automobilovom priemysle, najvyspelejšie krajiny rozvíjajú tie oblasti, ktoré im poskytujú väčší multiplikačný efekt použitia výsledkov. Do tejto skupiny patria napríklad výskum nových materiálov so širokou škálou uplatnenia, nanotechnológie, rozvoj výrobných procesov založených na flexibilite, sieťovaní a poznatkoch.

Moderné prístupy k inováciám a technickým zmenám kladú dôraz na systémovú analýzu inovačných procesov a determinantov inovačnej výkonnosti. Klastre majú v súčasnosti významnejší vplyv na podniky a priemyselný rozvoj. Spolu so vzdelávaním a schopnosťou tvoriť základňu pre inovácie sú hlavnou silou priemyselného rozvoja a štrukturálnych zmien. Dôležitosť lokálneho vzdelávacieho prostredia a inovačné systémy sú kľúčovým prvkom k analýze celkových prístupov k priemyselnému rozvoju.[12]

V rámci regionálnej politiky Európskej únie boli po analýze inovačných a podporných ukazovateľov určené nasledujúce základné typy regiónov:[13]

1. Vzor (typ) - Európska výskumná oblasť (European science-based area)
2. Vzor (typ) - Oblasť aplikovaného výskumu (Applied science area)

[12] HAUKNES, J. 1999. Norwegian input-output clusters and innovation patterns. In *Boosting Innovation: The cluster Approach*. Paríž : OECD, 1999. ISBN 92-64-17080-4. s. 61.
[13] BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 41 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

3. Vzor (typ) - Oblasť technologickej špecializácie (Smart technological application area)
4. Vzor (typ) - Oblasť kreatívnej diverzifikácie (Smart and creative diversitication area)
5. Vzor (typ) - Oblasť imitácie (Imitative innovation area)

Prvý z týchto vzorov sa zameriava na podporu nových technologických postupov (procesné inovácie smerom k efektívnosti využitia poznatkov vytvorených v externom prostredí), druhý sa zameriava skôr na hľadanie trhových medzier a produktovú diferenciáciu vychádzajúcu z kreatívnosti miestnych podnikov. Posledným typom regiónu sú regióny s veľmi nízkou až nulovou schopnosťou tvoriť nové znalosti (tzv. vzor 5) a ich rozvoj je podmienený úspešným imitovaním existujúcich znalostí alebo inovácií. Môžu však disponovať vysokou mierou inovačného potenciálu a atraktivity územia. Politika v tomto type sa zameriava najmä na rozvoj ľudského kapitálu a podpory schopnosti podnikov rýchlo a efektívne adaptovať existujúce inovácie.

Slovenská republika, s výnimkou Bratislavského kraja, patrí do imitatívno-inovačného vzoru. Konečný vzor ovplyvňuje kombinácia sektoru a regiónu, takže napríklad na západnom Slovensku v rámci automobilového priemyslu môžeme hovoriť o vzore 3 (Tabuľka 3).

Tabuľka 3
Niektoré ukazovatele výskumu a vývoja vo vybraných regiónoch EÚ

	Prevažujúci Inovačný vzor	Výdavky na VaV, % HDP, 2009 – podniky	Výdavky na VaV, % HDP, 2009 – celkové	Výdavky na VaV, v eur/obyv.	Počet výskumných pracovníkov, 2009	Počet patentov na EPO, 2008	Počet patentov v Hightech sektoroch, 2008
Európska únia (27 krajín)		1,25	2,02	474,2	3 644 096	–	
Praha	2	0,80	2,21	641,3	29 592	31,87	3,37
Oberbayern	1	3,58	4,63	1 860,8	82 932	2 121,94	439,65
Île de France	2	1,96	3,01	1 440,8		2 689,14	646,90
Burgenland (AT)	2	0,70	0,78	174,1	795	21,48	1,53
Viedeň	1	2,18	3,95	1 687,1	37 742	226,06	54,80
Bratislavský kraj	3	0,19	0,89	253	12 189	14,29	5,78
Západné Slovensko	5	0,27	0,34	36,7	4 798	4,37	0,89
Stredné Slovensko	5	0,16	0,31	28,3	3 906	0,75	
Východné Slovensko	5	0,13	0,33	25,5	4 495	8,40	1,00

Zdroj: BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 42 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

Pre správne nastavenie priorít podpory je kľúčové poznanie konkrétneho stupňa inovačnej aktivity v regióne a sektore. V Tabuľke 4 je uvedený prehľad niektorých základných aspektov inovačnej politiky vo vybraných regiónoch pre jednotlivé inovačné vzory definované podľa výskumu, a to z pohľadu dvoch vyššie spomínaných vplyvov.

Z pohľadu Slovenska pritom môžeme hovoriť najmä o inovačnej politike, ktorá je vhodná pre vzory 3 a 5, pričom kľúčový je najmä výber sektorov, ktoré by mali schopnosť posunúť región z imitovania inovácií na región vzoru 3. Aj keď platí, že každý z týchto vzorov môže byť konkurencieschopný a podporovať hospodársky rast regiónu, presun medzi vzormi vedie k vyššej stabilite lokálneho inovačného prostredia, ekonomickému rastu a dáva tak väčšie predpoklady k dlhodobej udržateľnosti ekonomickej výkonnosti regiónu.

Podpora ľudského kapitálu má preto najväčší zmysel v regiónoch s nízkou kvalitou tohto kapitálu a v rámci špecifických sektorov, kde je šanca na vybudovanie konkurenčnej výhody regiónu založenej na podpore ľudského kapitálu. Cielené a vhodne nastavené vzdelávanie v podnikoch má potenciál zvyšovať prosperitu regiónu.

Tabuľka 4
Inovačné politiky v porovnaní s inovačnými vzormi

Inovačné vzory					
Aspekty politiky	**Európske výskumné regióny (vzor 1)**	**Regióny aplikovaného výskumu (vzor 2)**	**Regióny inteligentnej technologickej špecializácie (vzor 3)**	**Regióny inteligentnej kreatívnej diverzifikácie (vzor 4)**	**Regióny s imitatívnymi inováciami (vzor 5)**
Cieľ politiky	Maximalizácia návratnosti VaV		Maximalizácia návratnosti do aplikovaného výskumu		Maximalizácia návratnosti z imitovania
Aktivity inovačnej politiky pre lokálnu inovačnú bázu (Zakorenenosť)	Podpora VaV:		Podpora nových aplikácií, presun kapacít zo starých na nové, zlepšovanie produktivity cez:		Rýchla difúzia existujúcich inovácií Zlepšenie receptivity existujúcich inovácií
	V nových oblastiach vo všeobecne využiteľných základných technológiách	V špecializovaných technologických sektoroch v rozmanitosti aplikácií	Podpora zlepšovania technologických postupov	Identifikácia medzinárodných „best practice" Podpora produktovej a trhovej diverzifikácie Podpora kreativity podnikania	Podpora miestnych firiem, doplnkových projektoch k MNC Podpora miestnych firiem pre zapájanie sa do subdodávateľských reťazcov
Aktivity inovačnej politiky pre externú inovačnú bázu a využitie spillovers	Podpora mobility vynálezcov Spoločné výskumné projekty:		Zvýhodnenia pre aplikovaný výskum		Investičné stimuly pre silné MNC
	V globálnych technológiách a cezhraničných projektoch	Špecifické technológie v špecifických sektoroch Podpora pracovnej mobility medzi relevantnými sektormi a oblasťami	Spoločné výskumné aktivity v uvedených sektoroch Spoločné výskumy, projekty pre nové technologické riešenia	Účasť na špecializovaných veľtrhoch Získavanie zahraničných expertov na stáže Podpora účasti pracovnej sily na medzinárodných projektov	Podpora zapájania domácich subdodávateľov
Relevantná úroveň politickej podpory	Národná úroveň	Národná úroveň	Regionálna úroveň	Regionálna úroveň	Národná aj regionálna úroveň
Štýl politiky	Koncentrácia aktivít a verejnej podpory pre dosiahnutie kritického objemu VaV. Prioritná podpora spoločných projektov – univerzít, výskumných centier a podnikov. Podpora znalostí a technologických transferov do príbuzných sektorov. Tematické a regionálne zameranie výdavkov na VaV na:		Dôsledné Ex-ante hodnotenie inovačných a diferenciačných stratégií. Podpora identifikácie a potenciálu miestnych kapacít. Tematické a regionálne zameranie výdavkov na inovácie, a to najmä:		Podpora spillovers na technologickej a manažérskej úrovni Podpora spoločných projektov MNC a miestnych firiem Podpora technologického transferu a difúzie
	Univerzálne základné technológie	Špecifický výskum a technologická špecializácia regiónu	Podpora spolupráce so silnými partnermi z externého prostredia v špecializovaných sektoroch	Zlepšenie technologickej receptivity a kreativity. Produktová diferenciácia v špecializovaných sektoroch	

Zdroj: BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 43 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

V súvislosti s vyššie uvedeným možno konštatovať, že je nevyhnutné, aby sa lepšie fungujúce nástroje podpory v regióne zameriavali na kľúčový kanál a s ním súvisiace podmienky transferu inovácií. Ak sa región nachádza vo fáze vzorov 3 až 5, podpora, ktorá je zameraná na tvorbu základného výskumu, nie je efektívna. Dôvodom je najmä skutočnosť, že neexistuje odberateľ pre vytvorený podporný systém. Ukazuje sa, že ak podniky v regióne nedokážu riadiť inovácie a nedisponujú dostatočnými schopnosťami pre využitie základných výskumných poznatkov, nemá zmysel aktívne podporovať vznik týchto poznatkov.

Podporu preto treba zamerať na budovanie absorpčnej kapacity podnikov, a to napríklad prostredníctvom cieleného vzdelávania. Veľkú časť znalostí potrebných pre inovácie už nie je v súčasnosti možné vytvoriť izolovane v regióne a čoraz väčší dôraz sa kladie na získavanie potrebných poznatkov zo zdrojov mimo regiónu. Z tohto dôvodu je potrebný rozdielny prístup aj pri podpore získavania znalostí a inovácií z týchto zdrojov. V prvých dvoch typoch regiónov je účinná najmä podpora mobility vynálezcov a špičkových vedeckých pracovníkov, najmä pri spoločných výskumných projektoch, ktorá je následne kapitalizovaná funkčným a vysoko efektívnym systémom transferu znalostí do reálnej ekonomiky.

Spoločné výskumy sú kľúčové aj pre ďalšie dva typy inovačných regiónov (vzory 3 a 4), ale s dôrazom na špecifické sektory. V prípade posledného uvedeného typu regiónov je prílev priamych zahraničných investícií najefektívnejšou cestou k zvýšeniu inovačnej výkonnosti, a to nielen z pohľadu podpory transferu technológií a výskumného potenciálu, ale najmä z pohľadu organizačných a manažérskych zručností pre podnikanie a inovácie, pričom tieto je možné budovať aj vhodným vzdelávaním cieleným priamo na regióny, príp. sektory. Významnou pomocou môže byť aj podpora zapájania domácich podnikov do subdodávateľských vzťahov a reťazcov nadnárodných korporácií, čo predstavuje jednu z najintenzívnejších foriem prepojenia regiónu na vytvorené znalosti mimo neho.

3 Záver

Klastre boli uznané v podnikateľských kruhoch pre ich schopnosť podporovať inováciu prostredníctvom zabezpečenia infraštruktúry v priemyselných parkov, poznatkov a výmenou výskumníkov, ktorí sa podieľali na vytváraní nových myšlienok a nápadov. Klaster je jednoznačne platformou pre spoluprácu medzi konkurujúcimi si podnikmi a možno ho chápať aj ako súbor regionálne prepojených podnikov a pridružených inštitúcií, ktorých väzby majú potenciál k upevneniu a zvýšeniu ich konkurencieschopnosti.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výsledkom doktorandského štúdia na tému: Klastre ako nástroj zvyšenia konkurencieschopnosti podnikov. Vedúca práce je: doc. Ing. Elena Thomasová, CSc.

Použitá literatúra (References)

BALOG, M. a kol. 2013. *Inovatívne Slovensko - východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 160 s. ISBN 978-80-88823-55-1.

FALŤAN, Ľ. – PAŠIAK, J. 2004 *Regionálny rozvoj Slovenska, východiská a súčasný stav*. Bratislava : Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2004. 88 s. ISBN 80-85544-35-0.

HAUKNES, J. 1999. Norwegian input-output clusters and innovation patterns. In *Boosting Innovation: The cluster Approach.* Paríž : OECD, 1999. ISBN 92-64-17080-4. s. 61 - 90.

LOUČANOVÁ, E. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. *Klaster ako nástroj na elimináciu bariér inovatívnosti malých a stredných podnikov drevospracujúceho podniku*. Zvolen : Technická univerzita, 2008. 117 s. ISBN 978-80-228-1890-2.

MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

MATOUŠKOVÁ, Z. a kol. 1992. *Úvod do prostorové ekonomiky.* Praha : Edičné oddelenie VŠE, 1992. s. 112. ISBN 80-7079-506-9.

NIBEDITA, S. – JIRČÍKOVÁ, E. – BIALIC, M. 2011. The power of clustering and HRM as a source of a competitive Advantage. In *Journal of Competitiveness.* [online]. 2011, vol. 4. [cit. 2015.10.13]. Dostupné na internete:http://www.cjournal.cz/files/78.pdf.

PAVELKOVÁ, D. a kol. 2009. *Klastry a jejich vplyv na výkonnosť firiem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PAVELKOVÁ, D. – JIRČÍKOVÁ. 2008. Klastry jako nástroj zvýšení konkurencieschopnosti firem. In: *Ekonomie a management*, 2008, roč. 11, č. 3, 63-72.

SÖLVELL, Ö. 2008. Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm : Ivory Tower Publishers, 2008. 102 s. ISBN 978-91-974783-3-5.

SPIELKAMP, K. – VOPEL, K. 1999. Mapping innovative clusters in national innovation systems. In *Boosting Innovation: The cluster Approach.* Paríž : OECD, 1999. ISBN 92-64-17080-4. s. 91 - 123.

ŠTĚDRÝ, F. 2001. *Náuka o stavbách V.* Praha : Vydavatelství ČVUT, 2001. 116 s. ISBN 80-01-02427-X.

ŠTOFKOVÁ, J. 2007 a kol. *Manažment podniku*. Žilina : EDIS, 2007. 365 s. ISBN 978-8070-713-2.

THOMASOVÁ, E. 2013. *Organizovanie. Teória a prax organizovania podniku. Prvé vydanie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2013. 320 s. ISBN 9978-80-89393-93-0.

Reflexia sociálnych sietí v podnikovej kultúre
The reflection of social networks in corporate culture

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

Abstract
Social networking has become part of working life. They are already used not only in the marketing activities, but also for communication within companies. This fact significantly changes corporate culture and creates strong pressure to the shift in the direction of greater openness to cooperation and exchange of experience. For the management clearly shows the need to view their positive impact on corporate culture, respect and apply them in the business.

JEL classification: M14
Keywords: *social networking, corporate culture*

1 Úvod

Niektorú zo sociálnych sietí dnes využíva viac ako polovica obyvateľstva. Ich využívanie sa však čoraz viac presadzuje aj v biznise. Nesporným faktom je, že význam sociálnych sietí je hlavne pri marketingu a obchode. Podľa správy spoločnosti Social Media Examiner až 97% firiem využíva sociálne siete pre marketingové účely a dokonca až 92% má pocit, že sociálne siete sú veľmi dôležité pre ich úspešné napredovanie (Stelzner, 2014). Z prvých náznakov ich zavádzania pre účely marketingu sa presúva ich využívanie aj do ďalších oblastí, či už ide o komunikáciu v podniku, personálne riadenie a mnohé iné, čo výrazne ovplyvňuje podnikovú kultúru.

2 Materiál a metodika

V príspevku sa zameriavame na reflexiu sociálnych sietí v rámci podnikovej kultúry. Zaujíma nás, aký vplyv majú sociálne siete na podnikovú kultúru, aké nové znaky sa v podnikovej kultúre formujú v závislosti od zavádzania a využívania sociálnych sietí.

Problematikou sociálnych sietí v rôznych kontextoch existencie podniku sa v súčasnosti zaoberá mnoho autorov. V rámci predkladaného príspevku vychádzame z myšlienky Davida Jonesa „Social Business Idea," ktorú prezentoval v knihe „Who Cares Wins" a v ktorej analyzuje okrem spomínanej myšlienky sociálnych sietí aj ďalšie, týkajúce sa sociálneho podnikania a spoločenskej zodpovednosti.

David Jones získal uznanie Svetového ekonomického fóra „Mladý globálny vodca" za myšlienku celostného prístupu k podnikaniu a myšlienku sociálneho podnikania. Poukazuje na hlavné trendy v modernom riadení, ktorými sú otvorenosť, férovosť, partnerský prístup, transparentnosť a interakcia. Tieto trendy sú transformované do prostredia organizácií aj prostredníctvom sociálnych sietí, pričom autor tvrdí, že sociálne médiá spustili revolúciu

spolu s nástupom generácie Y, ktorej prístup je citlivejší na klamstvá a manipuláciu oproti prístupu ich rodičov a práve táto generácia vyžaduje vyššie uvedené znaky v riadení.

„Social Business Idea“ má teda široký záber. Sociálne siete sú prezentované jednak z pohľadu zákazníkov a často sa spájajú hlavne s marketingom organizácií. Druhým aspektom, ktorý je v súčasnosti vyzdvihovaný pri analýze sociálnych sietí v kontexte podniku, je vnútroorganizačný aspekt, kedy ich význam narastá v internom prostredí organizácií a práve myšlienka Davida Jonesa sa zameriava na oblasť sociálnych sietí a ich vplyvu na zamestnancov, na vzťah sociálnych sietí a podnikovej kultúry. Cieľom zavádzania sociálnej siete do pracovného procesu je zatraktívniť podnikové prostredie, zlepšiť adaptáciu zamestnancov na podnikovú kultúru a hlavne uľahčiť komunikáciu a prístup k informáciám. To však so sebou samozrejme prináša určité nevýhody a riziká. Preto je dôležité rozumieť, aký má sociálna sieť súvis s podnikovou kultúrou, aký môže mať vplyv na komunikáciu a v neposlednom rade ako sa dá čo najefektívnejšie využiť.

3 Teoretické východiská

Pred rozšírením internetu a jeho technologických vymoženostní bol pojem sociálnej siete používaný ako výraz pre skupinu ľudí, ktoré boli v určitom spojení či vzťahu. Tradičná sociálna sieť slúžila pre obmedzený, uzavretý počet osôb s pevným statusom, medzi ktorými vznikli vzťahy a spôsoby komunikácie odlišné od okolia. Ich sociálny kapitál, spojený silnou väzbou na konkrétne sociálne a geografické prostredie, im umožňuje vybudovať konkurenčnú výhodu oproti cudziemu prostrediu (Heger, 2012).

Pojem sociálna sieť bol teda v pôvodnom význame chápaný ako spojenie osôb za nejakým účelom, najprv pre prežitie, následne pribudol faktor zisku a prospechu zo spojenia v určitú sieť. Išlo teda o prosté využitie toho, že väčší počet ľudí môže určité veci dosiahnuť lepšie, na základe spolupráce a vzájomnej pomoci.

V modernej dobe je tento výraz častejšie skloňovaný v spojení s internetom a modernými technológiami. Podľa Juráškovej a Horňáka (2012) sociálne siete predstavujú služby určené pre komunity ľudí, ktorí v online prostredí zdieľajú dáta, názory, komentáre. Podobné vymedzenie prinášajú Safko a Brake (2009), ktorí ich chápu ako určitý online priestor, slúžiaci na stretávanie záujmov, názorov a informácií niektorých komunít, ktoré vznikajú predovšetkým na základe určitých priateľských vzťahov a potreby komunikácie.

Postman (2009) tvrdí, že hlavnou myšlienkou sociálnej siete je, že užívatelia si vytvoria profil a pridávajú priateľov, vyhľadávajú kontakty, spojenia a iné. Zvyčajne týchto ľudí poznáme, či už z práce alebo zo súkromného života. Niekedy nás spájajú len spoločné záujmy. Sociálne siete nám umožňujú spájať sa s ľuďmi a zostať s nimi v kontakte aj v prípade, keď by to bolo bez internetu časovo a technicky náročné, v niektorých prípadoch až nemožné. Qualman (2011) dodáva, že jeden z najväčších benefitov sociálnych médií je globálnosť. Umožňuje ľuďom zostať v kontakte s priateľmi a rodinou, ktorí sú geograficky vzdialení.

Pri vymedzení vzťahu podnikovej kultúry a sociálnych sietí a sledovaní ich vzájomného vplyvu je potrebné vymedziť aj pojem podnikovej, resp. firemnej kultúry. V praxi, ale aj v odbornej literatúre sa používajú obidva pojmy, niekedy sa stretneme aj s pojmom organizačná kultúra. Firemná kultúra je definovaná ako dlhodobá a aktuálna klíma vo firme, ako celková kultúra firmy, t. j. úroveň manažmentu, vzťahy medzi zamestnancami, vzťahy medzi vedením a zamestnancami, motivácia zamestnancov, hodnotové stupnice, ktorými sa firma riadi, atď. Každá firemná kultúra predstavuje určitý súbor hodnôt, noriem a postojov. Tieto hodnoty, normy a postoje vznikajú v procese vzájomnej interakcie členov danej firmy.

Kultúra existuje v každom jednotlivcovi vo forme jeho názorov, hodnôt, postojov a vzorcov správania, ktoré si jedinec osvojil ako súčasť určitých sociálnych celkov a ktoré zdieľa s ostatnými členmi danej firmy.

Podľa Musovej (2011) medzi základné charakteristiky firemnej kultúry môžeme zahrnúť:

- reprezentácia spoločnej identity a hodnoty firemného kolektívu,
- súhrn individuálnych dispozícií, správania a myslenia zamestnancov,
- neformálne usmerňuje správanie zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie,
- pôsobí na ľudské vedomie aj podvedomie,
- je kvalitatívna veličina, ktoré nemožno exaktne vyjadriť a kvantifikovať,
- je zdieľaná, prirodzene vytvorená a všeobecné uznávaná,
- kultúra firmy má tendenciu byť považovaná za samozrejmosť – je súčasťou firmy,
- je štrukturovateľná, skladá sa z rôznych vrstiev a subsystémov,
- existuje jasná súvislosť medzi úspešnosťou organizácie a jej vnútornou kultúrou,
- pri dobre fungujúcej kultúre v podniku zamestnanci reagujú na príkazy a úlohy istým spoločným spôsobom, identifikujú sa s jej cieľmi, vedia prečo pracujú a čo im prináša uznanie nadriadeného.

Podniková kultúra znázorňuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a ktoré majú veľký vplyv na konanie aj vystupovanie zamestnancov. Prejavuje sa ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa predstavujú vzor pre nových zamestnancov (Kachaňáková, 2008). Môžeme konštatovať, že pod pojmom firemná kultúra sa dá skryť všetko od riadenia práce, cez prístup vedenia k zamestnancom až po hodnoty spoločnosti. Momentálne vedie menej oficiálna firemná kultúra, kde je ako osobnosť vnímaný každý zamestnanec. Dokonca sa to považuje za benefit.

Dôležitosť firemnej kultúry ako súčasti podnikového úspechu a riadenia ľudí v organizácii dnes spochybňuje málokto. Napriek tomu, že firemná kultúra sa stala frekventovanou témou konferencií i porád vedení firiem, existuje na ňu rad veľmi odlišných pohľadov a rad prístupov k jej ovplyvňovaniu. Integrovaný pohľad hovorí, že firemná kultúra je pre organizáciu strategickým nástrojom riadenia. Podporuje dosahovanie podnikových cieľov. Je citlivo vnímaná externým prostredím, najmä zákazníkmi a rovnako interným prostredím, zamestnancami. Jej úlohou a cieľom je, aby ju vnímali pozitívne zamestnanci organizácie a aby sa s ňou stotožnili. Dosiahnutím tohto cieľa podnik prosperuje a zároveň sa šíri jeho dobré meno vo vonkajšom prostredí. Pozitívna firemná kultúra má vplyv na dosahovanie úspechov podniku a je predpokladom, že ide zároveň o silnú firemnú kultúru.

Kultúra ovplyvňuje správanie a konanie zamestnancov a manažmentu podniku dovnútra aj navonok. Jej budovanie je dlhodobý a náročný proces. Konkurencia na trhu je veľmi silná. Podniky sa však môžu od seba líšiť svojimi zamestnancami a kultúrou, ktorú títo zdieľajú. Zamestnanci, pracujúci v podniku či poskytujúci rôzne druhy služieb a tak dennodenne kontaktujúci existujúcich aj potenciálnych klientov, prezentujúci spoločné názory a postoje, vhodným spôsobom komunikujúci so svojím okolím, môžu predstavovať pre organizáciu jednu z najvýznamnejších konkurenčných výhod (Musová, 2011).

3 Reflexia sociálnych sietí v podnikovej kultúre

Je potrebné zdôrazniť, že podniková kultúra nie je nemenná, ale stále sa rozvíja, je teda dynamická. Je to dané napríklad tým, že do organizácie nastúpi nový pracovník, ktorý má svoje myšlienky, predstavy, pomocou ktorých môže túto kultúru obohatiť. Alebo sociálne siete, ktoré sú predmetom tohto príspevku, prinášajú nové znaky podnikovej kultúry. V ďalšom texte ich stručne popíšeme.

Koniec silovej politiky

Sociálne siete sú tým, čo organizácie potrebujú, pretože ich základom je otvorenosť, transparentnosť a prostredníctvom nich je možné nazrieť organizácii do vnútra (Jones, 2011). Autor tvrdí, že vonkajší prejav firiem, tzv. imidž, ktorý bol charakteristický pre roky 1990 – 2000 sa postupne začína vytrácať. Pre toto obdobie bola charakteristická dominancia autority, rešpektu, formálnej pozície a obrazne možno hovoriť o tzv. silovej politike manažérov. Manažéri ako formálni predstavitelia moci boli zvyknutí:

- mať všetko pod kontrolou,
- komunikovať jednostranne,
- prispôsobiť si skutočnosť podľa svojej potreby,
- predkladať zamestnancom svoje tézy a predstavy, resp. nepredkladať vôbec.

Nástup sociálnych sietí túto skutočnosť mení. Do zamestnaneckých štruktúr sa tlačí generácia Y so záujmom, otvorenosťou, neustálym zdieľaním a komunikáciou. Pomery v organizáciách už nie je možné jednoducho pretvárať podľa svojich predstáv a vedenie si musí uvedomiť, že bez pochopenia tohto nového paradigmatu nie je možné ďalej existovať. Musia sa naučiť otvorenosti a žiť reálnu kultúru, nie deklarovanú, na ktorú boli zvyknutí v predchádzajúcom období.

Nástup prirodzenej autority

S predchádzajúcou problematikou úzko súvisí oblasť generácií a prístupu k vedeniu zamestnancov týchto rozdielnych generácií. Plnenie úlohy neprestajne poznávať svojich zamestnancov môže organizácia zahájiť aj doplnením o hlbšie sledovanie medzigeneračných rozdielov a pracovného správania, ktoré je tým ovplyvnené a v závislosti od toho voliť vhodné nástroje pracovnej politiky.

V pracovných kolektívoch v organizáciách súčasnosti môžeme identifikovať štyri generácie zamestnancov (Turkovič, 2012).

Prvú generáciu tvoria tzv. tradicionalisti, teda zamestnanci narodení v prvej polovici minulého storočia až do obdobia druhej svetovej vojny. Títo zamestnanci sú charakterizovaní ako stabilní, zodpovední, šetrní, tvrdo pracujúci. Sú orientovaní na autoritu a rešpekt voči nej, preferujú formálnu a osobnú komunikáciu a lipnú na tradičných hierarchických vzťahoch. Vyžadujú jasne a presne zadefinované ciele, podporu v oblasti vzdelávania a získavania nových zručností a zároveň určitý rešpekt voči ich veku a uznanie skúseností.

Nasledujúca generácia je vymedzená povojnovým obdobím narodenia do šesťdesiatych rokov minulého storočia. Títo zamestnanci sa prejavujú ako súťaživí. orientovaní na úspech, otvorení voči zmenám a očakávajúci jasné kroky vedúce k prospechu a postupu vpred. Vedia sa správať tímovo a preferujú rovnocennú komunikáciu a koučing ako nástroj riadenia. Vyžadujú vlastný priestor pre tvorbu a prejavenie sa. V oblasti motivácie je výborným nástrojom prejav uznania a rôzne formy poskytovania starostlivosti a udržiavania lojality.

Tretia generácia je označovaná ako generácia X, ktorej príslušníci sa narodili približne v rozmedzí rokov 1965 až 1982. Nesú prívlastok „technologickí“ zamestnanci. V popredí u nich je dôraz na kvalitu osobného života, z čoho vyplýva personálna orientácia v zmysle work-life balance. Vyznačujú sa kreativitou a podnikavým duchom. Títo zamestnanci zvládajú množstvo úloh, vyžadujú však zamestnaneckú slobodu a priestor pre presadzovanie a uplatňovanie vlastných pracovných postupov. Vyžadujú konštruktívnu a priamu spätnú väzbu a adekvátnu odmenu.

Generácia Y je ďalšou generáciou. Ide o ľudí, narodených približne po roku 1980, ktorí vstupujú do pracovného života na prelome tisícročí a v súčasnej dobe, majú nielen svoje charakteristické znaky, ale aj špecifiká, ktorými sa navzájom odlišujú. Základné odlišnosti sa týkajú najmä požiadaviek, postojov, očakávania, vzťahu k informačným technológiám, peniazom, prístupu k práci aj voľnému času. Títo zamestnanci sa dobrovoľne a radi odovzdávajú pokroku technického a technologického vývoja. Sú charakteristickí vnímaním seba a svojej úlohy v prítomnosti. Dominuje u nich individualistický prístup a orientácia na súčasnosť. Sú schopní rýchlo sa učiť, sú pružní a prispôsobiví. Preferujú neformálne vzťahy a komunikáciu a veľký podiel autonómie. Preferujú kontakty prostredníctvom sociálnych sietí, prácu prostredníctvom nich a tiež nadobúdanie nových zručností a kompetentnosti.

Všetky uvedené skutočnosti zásadným spôsobom ovplyvňujú nielen vzťah medzi generáciami, ale aj medzi zástupcami generácií, hlavne generácie Y a ich zamestnávateľmi a ovplyvňujú podnikovú kultúru.

Z poznania základných charakteristík by mali vychádzať manažmenty organizácií pri získavaní mladých talentovaných zamestnancov. Tých je totiž na trhu práce nedostatok a je stále náročnejšie si ich udržať. Organizácie preto budú nútené stále vo väčšej miere prispôsobovať a nastavovať vlastné systémy tak, aby boli pre túto skupinu zamestnancov príťažlivé a motivujúce, no zároveň ich podnecovali k maximálnej výkonnosti a plne využívali ich potenciál (Joniaková, Blštáková, 2013). K tomuto účelu slúžia sociálne siete.

V tejto dobe sa nedarí kontrolovať ostatných, je treba vedieť získať si ľudí. Hlavne generácia Y – uznáva a pracuje so šéfmi s prirodzenou, nie delegovanou autoritou. Preto hovoríme s nástupom generácie Y o nástupe prirodzenej autority ako základného znaku podnikovej kultúry. Pokiaľ podnik na túto skutočnosť nereaguje a nemá snahu meniť hierarchickú štruktúru, dochádza k situácii, keď príslušníci generácie Y odchádzajú z týchto hierarchických štruktúr, kde nazbierali skúsenosti do sieťového biznisu, v ktorom hrá väčšiu úlohu partnerstvo.

Sociálne siete posilňujú sieťový biznis – pracovným miestom sa stáva prístup k počítaču a nie pracovný stôl vo firme.

Firma súčasnosti potrebuje lojálnych zamestnancov, ktorí reagujú ihneď, sú ihneď k dispozícii, neexistuje pre nich známy výrok „no comment“, typický pre klasických reprezentantov hierarchických štruktúr.

Otvorená komunikácia a podpora kreativity

Na rýchlu a pružnú reakciu sú ako stvorené sociálne siete. Firemné siete tak predstavujú nové komunikačné kanály a ich obsadenie správnym expertom je na úrovni obsadenia personálneho riaditeľa. Stará sa o zamestnancov, fanúšikov, zákazníkov, má mienkotvornú funkciu, prináša témy, zapája zamestnancov. Zabezpečuje otvorenosť, zdieľanie, ale zároveň aj určuje hranice, v ktorých sa komunikácia na sieti pohybuje.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Trendom je otvorenosť, zdieľanie informácií a podpora kreativity. Hierarchická štruktúra je do značnej miery odolná voči zmenám, ale aj napriek politike otvorených dverí, ktorú deklaruje, je nemožné presadiť dobré nápady vo vnútri spoločnosti (Jones, 2011).

Sociálne siete potrebujú ploché štruktúry, z ktorých profitujú. Pomáhajú zamestnancom prichádzať s novými kreatívnymi riešeniami, nielen v „deň otvorených dverí", ale aj mimo pracovnej doby, v čase, keď človek nepremýšľa pod tlakom a generuje mnohé nové myšlienky. Sociálne siete neustálym informovaním a zdieľaním informácií eliminujú zbytočné schôdze a zlepšujú komunikáciu.

Rovnováha pracovného a osobného života a zdravý životný štýl

Generácia zamestnancov Y vyžaduje väčšiu autonómiu, pričom sa snažia skĺbiť rodinu s prácou, pracovať flexibilne, odkiaľkoľvek a v príjemnom prostredí. Sociálne siete to umožňujú. Zamestnanci sú lepšie informovaní o chode firmy, prístup na siete považujú za samozrejmosť a opak za snahu niečo skrývať.

V rámci spôsobu života rastie záujem ľudí o zdravie, zdravý spôsob života. Prostredníctvom sociálnych sietí sú prezentované rôzne wellness programy vo firmách. Zamestnanci sú povzbudzovaní ku zdravšiemu životnému štýlu a športovaniu na interných sieťach, poskytujú sa zdravotné poradenstvá, fit kluby, aplikácie na rôzne merania a pod. Pribudli konferencie o zdraví zamestnancov, o zdravom prostredí firmy, o manažmente zdravia a pod.

Súčasťou podnikovej kultúry je tak snaha prezentovať sa takýmto spôsobom a demonštrovať záujem o ľudí. Poukázať na skutočnosť, že pre podnik nie sú dôležité len výsledky, ale aj ako ich firma dosahuje, prostredníctvom koho ich dosahuje a či ľudia, ktorí v nej pracujú, sú spokojní.

Podnikavosť a podnikanie

Výrazným znakom podnikovej kultúry, existujúcej v podmienkach sociálnych sietí je podnikavosť a podnikanie. Podnikanie môžeme všeobecne označiť ako všetky legálne aktivity, ktoré smerujú k získaniu ekonomických efektov (spravidla zisku). S podnikaním veľmi úzko súvisí podnikavosť ako schopnosť, umenie a motivácia objavovať, tvoriť a využívať príležitosti pre zabezpečenie prosperity podnikateľského subjektu.

Podnikavosť sa realizuje využívaním príležitostí, ktoré môžu vzniknúť náhodne alebo ich podnikateľský subjekt sám cieľavedome a systematicky vyhľadáva. Práve druhá možnosť je typická pre súčasné obdobie a sociálne siete sú nástrojom ich realizácie.

Zároveň nastal obrovský boom aktivít zodpovedného podnikania alebo sociálnej zodpovednosti podnikov (CSR – Corporate Social Responsibility). Ide o podnikanie takým spôsobom, ktorý je priateľský k spoločnosti (teda nie len k životnému prostrediu) a znamená podnikať tak, aby z procesov a výsledkov podnikania mal prospech široký okruh ľudí. Siete sú pomocníkom, nástrojom komunikácie, zrodu nových nápadov a ich realizácie.

3 Záver

Reflexia sociálnych sietí v podnikovej kultúre je jednoznačná. Sociálne siete prenikli do prostredia podnikov a výrazným spôsobom menia firemnú kultúru. Pre manažment jednoznačne vyplýva nutnosť:

- vnímať ich pozitívny vplyv na firemnú kultúru,
- rešpektovať ich a aplikovať v podniku.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Vyplýva to z meniacej sa štruktúry zamestnancov, kedy pribúda generácia Y so svojimi predstavami, názormi, prístupom a požiadavkami. V kurze je realita, otvorenosť, pružnosť, flexibilita.

Pre aplikáciu v podniku je nevyhnutná a zásadná podpora zo strany manažmentu, a to nielen formálna, ale aj po stránke ochoty zúčastniť sa diskusií a prípadne znášať kritikov voči svojej osobe. To nie je vždy úplne jednoduché. Druhým kľúčovým faktorom úspešnej implementácie internej sociálnej siete je dôsledná analýza skutočných potrieb. Ľudia oveľa ľahšie prijímajú jednoduchý nástroj, ktorý je možné vyvinúť si aj sami a ktorý napríklad dobre poznajú ako v prípade sociálnych sietí, než robustné sofistikované riešenia, ktorých komplexnosť je tak veľká, že im vo finále málokto mimo projektový tím rozumie. To sa potom odráža na miere používania. Ďalším faktorom je maximálna previazanosť takej siete s existujúcim intranetom podniku. V tom je veľký benefit sociálnych sietí.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0316/14 „Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Heger, V. (2012). *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.

Jones, D. (2011). *Who Cares Wins: Why good business is better business (Financial Times Series).* FT Press; 1 edition, 208 p. ISBN 978-0273762539.

Joniaková, Z. – Blštáková, J. (2013). Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov. *Ekonomika a manažment,* Vedecký časopis FPM EU v Bratislave. Bratislava : Nadácia Manažér, 2013, roč. X, č. 2, s. 83 – 97. ISSN 1336-3301.

Jurášková, O. – Horňák, P. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

Kachaňáková, A. (2008). *Podniková kultúra.* Bratislava : Ekonóm, 2008. 102 s. ISBN 978-80-225-2424-7.

Musová, Z. (2011). *Bankový manažment a marketing.* Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. 71 s. ISBN 978-80-557-0188-2.

Postman, J. (2009). *SocialCorp.* Berkley : New Riders, 2009, 208 s. ISBN 978-0321580085.

Qualman, E. (2011). *Socialnomics. How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business.* 2. vyd. New Jersey : John Willey & Sons, 2011, 336 s. ISBN 978-1118232651.

Safko, L. – Brake, D. K. (2009). *The social media bible: tactics, tools, and strategies for business success.* Hoboken, N.J. : John Wiley, c 2009, xviii, 821 p. ISBN 04-704-1155-4.

Stelzner, M. A. (2014). Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. *Social Media Examiner*, May 2014. http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf, [accessed 7.12.2015]

Turkovič, T. (2012). *Generácia Y a komunikácia v modernej firme.* http://www.amcham.sk/events/1772_train-the-trainer, [accessed 7.12.2015]

 ISBN 978-80-225-4280-7

Záporná úroková miera na medzibankovom a dlhopisovom trhu

The negative interest rate on the inter-bank and bond market

Veronika Jánošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: veronika.janosova@euba.sk

Abstract:

The European Central Bank is trying to get started the economy for a long time through a bank base rate and negative deposit interest rate and bond interest rate. Cheaper loans promote the economy and quantitative easing present the purchase of government bonds in the amount of 60 million euros monthly, which will be implemented until September 2016. One third of the state debt almost 2billions EUR is trading with the negative interest rate.

JELclasification E43, G 01, H 63

Keywords: *bank base rate, deposit interest rate, bond interest rate, quantitative easing (QE), government bonds*

1 Úvod

Najdôležitejším motívom zavedenia záporných úrokových sadzieb Európskou centrálnou bankou (ECB) pri depozitných operáciách je prebytok likvidity, ktoré banky deponujú na účtoch národných centrálnych bánk a snaha aby tieto zdroje použili na poskytovanie úverov podnikateľským subjektom alebo na obchodovanie na medzi bankovom trhu. Záporná úroková sadzba je tiež realitou pri poskytovaní hypotekárnych úverov v niektorých krajinách Európskej únie (EU). Príkladom je dánska banka Nordea Kredit, ktorá vedie hypotekárne úvery s negatívnou úrokovou sadzbou. V rámci programu kvantitatívneho uvoľňovania (QE) Európska centrálna banka nakupuje štátne dlhopisy so splatnosťou 2 až 30 rokov, ktoré sa nachádzajú v investičnom pásme. Celkový objem nákupov predstavuje sumu 60 mld. EUR mesačne a centrálna banka ho odštartovala v marci tohto roku a trvať by mal až do septembra 2016. Doba trvania kvantitatívneho uvoľňovania v eurozóne však bude v konečnom dôsledku závisieť od toho, kedy predstavitelia ECB zaznamenajú zlepšenie v boji proti poklesu cien a v oblasti ekonomického oživovania. Takmer všetky krajiny eurozóny predávajú svoj dlh za záporný úrok a mnohí ekonómovia dvíhajú výstražne prst a hovoria o ďalšej možnej bubline.

2 Základná úroková miera

Úrokové sadzby depozít a na dlhopisovom trhu sa odvodzujú od základnej úrokovej sadzby, ktorej vývoj od roku 1993 zachytáva nasledujúci graf.

Graf 1: Vývoj základnej úrokovej sadzby na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa NBS

Po rozdelení Československa bola diskontná sadzba Slovenska na úrovni 9.5% a do konca roku 1993 vzrástla na historicky najvyššiu úroveň 12%. Ku koncu roka 2002 poklesla na hodnotu 8%. V nasledujúcom roku sa diskontná sadzba zmenila na základnú úrokovú sadzbu a znížila sa na 6,5 %. Od januára 2004 odvodzujú banky na Slovensku svoje úrokové miery od úrokových mier, ktoré vyhlasuje ECB. Za základnú úrokovú mieru sa považuje sadzba hlavné refinančné operácie. Od roku 2006 neustále klesá. V súčasnom období je na rekordne nízkej úrovni 0,05 %.

3 Depozitná úroková miera

Finančná kríza, ktorá vypukla na jeseň 2008 mala za následok, že Európska centrálna banka v záujme udržania cenovej stability a likvidity na finančných trhoch musela znížiť kľúčové úrokové sadzby. Urobila tak v rámci koordinovaného postupu centrálnych bánk USA, Kanady, Veľkej Británie, Švédska a Švajčiarska.

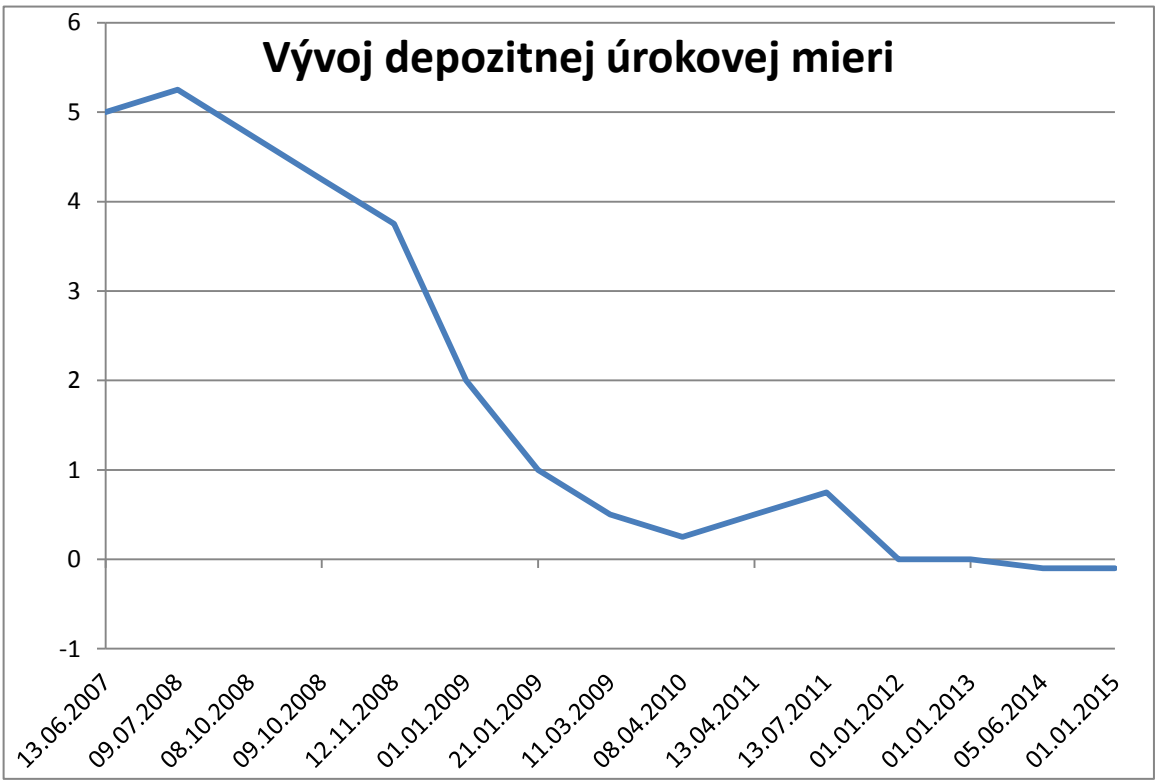
Všetky tri hlavné úrokové sadzby znížila ECB v októbri 2008 o celých 50 bázických bodov. Výrazný rozsah zníženia podčiarkoval vážnosť situácie. Kľúčové úroky sa ocitli na nasledovných úrovniach:

- minimálna úroková sadzba pre hlavné refinančné obchody klesla na 3,75 %,

- úroková sadzba pre jednodňové refinančné obchody sa znížila na 4,75 %,
- úroková sadzba pre jednodňové sterilizačné obchody sa znížila 2,75 %.

Išlo o prvé zníženie kľúčových úrokových sadzieb ECB po päť a pol roku. Nižšie kľúčové úrokové sadzby spôsobili, že inflačné riziká v eurozóne sa začali zmierňovať.

Od roku 2012 sa drží depozitná sadzba v eurozóne na 0 percentách, pohyb v negatívnom teritóriu znamená, že za uloženie peňazí budú banky centrálnej banke platiť. O dva roky neskôr, teda v roku 2014 depozitná sadzba bola znížená z nuly na -0,10 percenta.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov NBS

Teória negatívnej depozitnej sadzby predpokladá, že zlacnejú pôžičky pre firmy a domácnosti. Zjednodušene povedané sa ECB domnieva, že nízka inflácia je príčinou pomalého hospodárskeho rastu. Preto chce zápornými úrokovými sadzbami vyvolať vyššiu infláciu. Nízka inflácia však môže byť aj dôsledok pomalého hospodárskeho rastu a dozvukov krízy. Aj keď dnes ekonomika rastie vďaka podnikovému sektoru, ľudia nie sú zatiaľ ochotní míňať viac z dvoch dôvodov. Buď nemajú prostriedky, alebo sa poučili z krízy a odkladajú si na horšie časy. Problémom je ale zadlženosť južných štátov (Grécko, Taliansko, Španielsko), ktoré bojujú s obrovskými štátnymi dlhmi. ECB znížením úrokovej sadzby do mínusu vlastne odkladá riešenie tejto otázky tým, že krajinám Európskej únie zadlžovanie ešte viac zlacňuje. Za normálnych okolností by niekomu , kto sa topí v dlhoch už nikto nepožičal, alebo by si za podstúpené riziko nechal zaplatiť veľmi vysoký úrok. ECB začala vysoké zadlženie svojich členov v posledných rokoch považovať za normálne.

Ak sa ekonomický rast ešte viac zrýchli, čo by mohlo byť otázkou dvoch troch rokov, spotrebitelia začnú viac míňať a cenový rast sa zrýchli. ECB na to zareaguje zvýšením úrokových sadzieb. Vyššie úrokové sadzby znemožnia zadlženým krajinám žiť na úver a ceny akcií a dlhopisov sa rýchlo klesnú. Tým pádom sa dlhová kríza do niektorých krajín môže vrátiť.

4 Dlhopisová úroková miera

Táto úroková miera je ovplyvnená kvantitatívnym uvoľňovaním , ktoré spustilo nákupy štátnych dlhopisov členských krajín eurozóny. Hlavnými dôvodmi kvantitatívneho uvoľňovania je slabnúca ekonomika eurozóny a neustále spomaľovanie cenového rastu, ktorý je dlhodobo pod inflačným cieľom 2 % ECB. Eurozóna sa snaží naštartovať ekonomiku a podporiť rast cien už dlhšiu dobu prostredníctvom rekordne nízkej hlavnej úrokovej sadzby, zápornej depozitnej sadzby či pomocou dlhodobejších refinančných operácií . Vyhliadky rastu ekonomiky menovej únie však stále nie sú práve najlepšie a eurozóna sa dokonca dostala do deflácie. Prispievajú k tomu tiež klesajúce ceny ropy, ktorá je približne o polovicu lacnejšia ako pred rokom a tlačí na pokles cien benzínu a nafty a cez nižšie prepravné náklady sa premieta aj do nižších cien tovarov a služieb v obchodoch.

Kvantitatívne uvoľňovanie predstavuje nákupy súkromných aj verejných cenných papierov zo strany ECB, pričom základom budú nákupy štátnych dlhopisov. V rámci programu QE bude Európska centrálna banka nakupuje štátne dlhopisy so splatnosťou 2 až 30 rokov, ktoré budú denominované v EUR a budú sa nachádzať v investičnom pásme. Celkový objem nákupov by mal predstavovať sumu 60 mld. EUR mesačne a centrálni bankári ho odštartovali v marci a trvať by mal až do septembra 2016. Doba trvania QE v eurozóne však bude v konečnom dôsledku závisieť od toho, kedy predstavitelia ECB zaznamenanú zlepšenie v boji proti deflácii a v oblasti ekonomického oživovania.

V tomto roku Slovensko po prvýkrát v histórii predalo investorom dlhopisy prostredníctvom Agentúra pre riadenie dlhu a likvidity (ARDAL) so zápornou úrokovou sadzbou. Na tri roky si požičalo 112 miliónov EUR, za ktoré zaplatí priemerný výnos -0,0449 % p. a. Záujem zahraničných investorov bol väčší ako bola ponuka. Väčšina dlhopisov skončila na zahraničných účtoch investorov Nemecka, Rakúska, Veľkej Británie a krajín Beneluxu. Na obsluhe dlhu tento rok podľa ARDAL ušetríme 30 mil.EUR. Hoci Slovensko predalo záporne úročené dlhopisy investorom po prvýkrát v tomto roku, nie sme prvou krajinou, ktorej sa podarilo takto výhodne si požičať. V eurozóne je podobných príkladov viacero. Slovensko patrí medzi dôveryhodných investorov, ktorý si plní svoje záväzky.

Dôvodov prečo investori kupujú štátne dlhopisy za takýchto podmienok je viac. Prvým dôvodom sú reálne výnosy. Hoci sa ECB už niekoľko mesiacov pokúša manipulovať finančné trhy svojím programom kvantitatívneho uvoľňovania, jeho efekty zatiaľ nevidno. Miera inflácie sa drží nebezpečne nízko a nik nemôže vylúčiť riziko, že eurozóna sa vráti do deflácie. Ak by miera poklesu spotrebiteľských cien bola vyššia ako záporné úroky, ktoré investori zaplatili, stále by na tom boli dobre nakoľko ich reálny výnos by bol kladný. Druhým dôvodom je fakt, že investori musia byť realisti a nemôžu čakať, že trend sa zvráti. Na trhu štátnych dlhopisov vystupuje ECB ako kupec, ktorý je ochotný nakúpiť dlhopisy za miliardy eur. Dlhopisy sa stávajú vyhľadávanou komoditou pre investorov. Čím vyššie ide ich cena, tým nižšie sa prepadajú budúce výnosy.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Na trhu existuje skupina investorov, ktorí do štátnych dlhopisov, ktoré spĺňajú základné podmienky kvality, investovať musia, nakoľko im to vyplýva zo zákona. Patria sem napríklad životné poisťovne, vytvárajúce rezervy s predovšetkým zo štátnych dlhopisov. Alebo penzijné fondy, ktoré musia investovať konzervatívne a zákony im povoľujú nakupovať len štátne dlhopisy.

Toto nepochybne povedie k ďalšiemu zníženiu výnosov európskych štátnych dlhopisov, ktoré sú už teraz pod paľbou súkromných investorov, ktorí hľadajú čo najbezpečnejšie uloženie svojich peňazí. Obrovský dopyt po týchto dlhopisoch spôsobil, že sa výnosy niektorých z nich dostali do záporných čísel. Investori už vopred vedia, že o niekoľko rokov nedostanú plnú sumu investovaných peňazí naspäť. V prípade štátnych dlhopisov je tento jav známy. Investori sú ochotní zaplatiť za právo požičať svoje peniaze vybranej krajine a to aj s vedomím, že sa im vráti o niečo menej, než pôvodne investovali.

Významným dôvodom ochoty investorov akceptovať záporný výnos u dlhopisov môže byť očakávanie zdĺhavého poklesu cien. Eurozóna spadla do deflácie koncom predchádzajúceho roka a dá sa očakávať, že v nej nejaký čas zotrvá. Akákoľvek suma v eurách splácaná v budúcnosti teda bude mať v prípade deflačného prostredí väčšiu hodnotu ako v čase jej požičanie.

Penzijné fondy, poisťovne, podniky i súkromní investori na deflácii môžu zarobiť tak, že budú len držať hotovosť a žiadne dlhopisy nebudú nakupovať. Ani vklady na bankových účtoch dnes nie sú zadarmo, pretože banky z vkladov v eurách strhávajú úrok, a snažia sa tak na klientov preniesť zápornú sadzbu ECB , ktorá bola zavedená vlani.

5 Záver

Za posledných dvadsať rokov zaznamenali finančné trhy výrazný pokles všetkých úrokových sadzieb. Na Slovensku základná úroková sadzba, na ktorú nadväzujú všetky úrokové miery, zaznamenala pokles o takmer 12 %. V čase krízy a oživenia ECB v snahe oživiť ekonomiku a v bojovať proti deflácii znížila základnú úrokovú mieru. Úroková miera depozít a na dlhopisovom trhu sa od roku 2014 dostala do záporných čísiel. Euro na tieto kroky reagovalo prepadom na štvormesačné minimum voči doláru. Európske akcie naopak spevnili a index STOXX 50, ktorý má v portfóliu najvýznamnejšie akcie eurozóny sa vyšplhal na svoju najvyššiu úroveň od roku 2008. Dlhopisy mnohých štátov, už aj vrátane Slovenska, sa predávajú so záporným úrokom. Investori ich nakupujú a akceptujú straty z dvoch dôvodov. Životné poisťovne alebo penzijné fondy musia zo zákona investovať bez rizika, teda konzervatívne. Ostatní investori nakupujú tieto cenné papiere z pocitu relatívneho bezpečia takto uložených peňazí v porovnaní s inými alternatívami, ktoré by pre nich mohli znamenať potenciálne ešte vyššie straty. Takmer tretina dlhu Eurozóny, čo je asi 2 bilióny EUR sa obchoduje so zápornou úrokovou mierou Až 70% dlhu Nemecka sa nakupuje za záporný úrok, u viac zadlžených krajín eurozóny je to oveľa menej. ECB v zmysle kvantitatívneho uvoľňovania nakupuje mesačne štátne dlhopisy v sume 60 mld. EUR a tento proces bude aktuálny až do septembra 2016. V tomto roku Slovensko po prvýkrát v histórii predalo investorom dlhopisy so zápornou úrokovou sadzbou. Na tri roky si požičalo 112 miliónov EUR, za ktoré zaplatí priemerný výnos -0,0449 % p. a. Slovenské benchmarkové bondy sa predali pri najnižších sadzbách ako má väčšina krajín eurozóny. Lepšie sa predávajú len štátne dlhopisy Nemecka a dočasného eurovalu. Keď sa dlh obsluhuje cez záporný úrok, nabáda to ešte k väčšiemu zadlžovaniu a podľa mnohých ekonómov vznikne nová bublina.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Literatúra (References)

Fincentrum.Aké dopady bude mať QE. (2015). http://www.investujeme.sk/ake-dopady-bude-mat-qe/, [accessed 7.12.2015].

Hrvoľová, B. a kol. (2006). *Analýza finančných trhov*. Bratislava: Sprint vfra, 2006. ISBN 80-89085-59-8.

Kostelný,R.(2013). Záporné úrokové sadzby a ich implikácie. Biatec. Ročník 21, 3/2013. ISSN 1335- 0900

Medveď, J., Nemec J. a kol. (2011). *Verejné financie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-46-6

Pokročilé metódy rozhodovania- fuzzy logika a umelé neurónové siete

Advantage methods of decision making- fuzzy logic and artificial neural networks

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

Mária Braunová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: maria.braunova@euba.sk

Abstract
Problem solving and decision-making are important skills for business and life. Problem solving often involves decision-making, and decision-making is especially important for management and leadership. There are processes and techniques to improve decision-making and the quality of decisions. Problem solving and decision-making are closely linked, and each requires creativity in identifying and developing options, for which the brainstorming technique is particularly useful. One of these methods is fuzzy logic. Fuzzy logic is a form of many-valued logic in which the truth-values of variables may be any real number between 0 and 1. By contrast, in Boolean logic, the truth-values of variables may only be 0 or 1. Fuzzy logic has been extended to handle the concept of partial truth, where the truth-value may range between completely true and completely false. Furthermore, when linguistic variables are used, these degrees may be managed by specific functions. Second method is a method belongs to artificial neural networks. These methods are family of models inspired by biological neural networks (the central nervous systems of animals, in particular the brain) and are used to estimate or approximate functions that can depend on a large number of inputs and are generally unknown. Artificial neural networks are generally presented as systems of interconnected "neurons" which exchange messages between each other. The connections have numeric weights that can be tuned based on experience, making neural nets adaptive to inputs and capable of learning.

JEL classification: C 40, C 45
Keywords: decision, fuzzy, logic, neural, networks

1 Úvod

V súčasnom zložitom a stále sa meniacom ekonomickom prostredí je nevyhnutné, aby podniky prijímali rozhodnutia tak, aby dosiahli ciele s čo možno minimálnymi stratami za čo najkratší čas. V ekonomickej praxi sa už dlhšiu dobu uplatňujú v oblasti rozhodovania metódy

a procesy, ktoré sú skôr typické pre oblasť biologickú ako oblasť ekonomickú, a však postupy uplatňované v biológii človeka, teda v jeho myslení alebo jeho genetike sa môžu veľmi úspešne aplikovať aj v manažérskom rozhodovaní.

Jedným z prístupov je fuzzy logika, ktorá pri svojom riešení uplatňuje princíp, vďaka ktorému sa číselné hodnoty menia na slovné vyjadrenie, napr. v prípade rizika jednotlivé číselné hodnoty budú reprezentovať riziko nízke, stredné atď., čo nám umožní vykonať potrebné rozhodnutia.

Ďalším spôsobom riešenia rozhodovacích problémov je metóda umelých neurónových sietí, ktoré sú v podstate založené na princípe ľudského myslenia.

Jednotlivé metódy sú náročné na pochopenie a mnohokrát si vyžadujú špeciálne programové vybavenie, a však ich použitie v praxi môže pomôcť pri riešení problémov, ktoré si vyžadujú nové a inovatívne postupy riešenia.

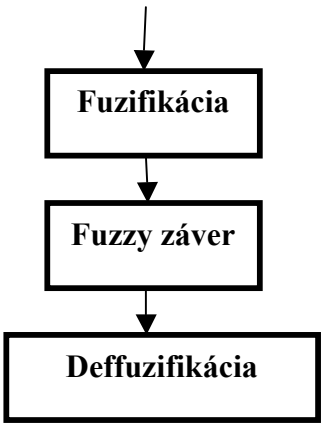
1.1 Fuzzy logika

Teória množín definuje množinu ako súbor prvkov určitých vlastností. Prvok buď do množiny patrí alebo nie (0 alebo 1). „Fuzzy logika odráža myslenie samotných ľudí. Jedná sa o čiastočné modely, ktoré umožňujú porozumieť zmyslu slov, uskutočňovať rozhodnutia, rozoznávať znaky a zvuky. Táto metóda môže zobrazovať skutočné mozgové funkcie, ako je schopnosť určovať farby a rozlišovať rôzne javy atď.“[1]

1.1.1 Proces fuzzy logiky

Proces fuzzy logiky je zobrazený na nasledovnom obrázku:

Obrázok 1
Proces fuzzy logiky



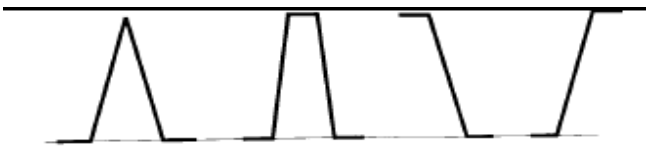
Zdroj: Vlastné spracovanie

1) **Fuzifikácia** - znamená prevedenie reálnych premenných na slovné premenné. Definovanie slovných premenných vychádza zo základnej lingvistickej premennej, napr. u rizika môžeme zvoliť nasledujúce atribúty: žiadne, veľmi nízke, stredné, vysoké, veľmi vysoké. Obvykle sa používa 3 až 7 atribútov základnej premennej. Stupeň členstva atribútov premenných v množine je vyjadrený matematickou

[1]MCNEIL, D. – FREIBERGER, P. 1994. *Fuzzy LogicThe Revolutionary Computer Technology That Is Changing Our World*. Simon & Schuster , 1994. s 12 . ISBN 0671875353.

funkciou. Existuje množstvo tvarov týchto funkcií, a však v praxi si najčastejšie uplatnenie našli *tzv. štandardné funkcie členstva*, ku ktorým patria **ʌ, π, S a Z**.

Obrázok 2
Tvary členských funkcií ʌ, π, Z a S



Zdroj: Spracované podľa MCNEILL, M. – THRO, E. 1994. *Fuzzy logic a practical approach.* ACADEMIC PRESS, INC.

Pravidlá fuzzy logiky predstavujú expertný systém. Každá kombinácia atribútov premenných, vstupujúcich do systému a vyskytujúcich sa v podmienke <Keď><Potom>, predstavuje jedno *pravidlo*. Pre každé pravidlo je potrebné určiť stupeň podpory*, tj. váhu pravidla* v systéme.

Výsledok systému vo fuzzy logike závisí do značnej miery na správnom určení významu definovaných pravidiel. Váhu týchto pravidiel je možné v priebehu optimalizácie systému meniť. Podobne ako pre časť pravidla umiestneného za <Keď> je potrebné vybrať zodpovedajúci atribút za časťou <Potom>. Toto pravidlo si tvorí užívateľ sám. Fuzzy logika používa odlišné postupy u *4 základných operáciách- sčítanie, odčítanie, násobenie, delenie*.

Tieto pravidlá sú:

[a,b]+ [d,e]= [a+d,b+e], [a,b]- [d,e]= [a-e,b-d] *(1)*

[a,b]. [d,e]= [min (ad, ae, bd, be), min (ad, ae, bd, be)] *(2)*

[a,b]/[d,e]= [min (a/d, a/e, b/d, b/e), min (a/d, a/e, b/d, b/e)] *(3)*

Príklad:

[2,5]+ [1,3]= [3,8], [2,5]- [1,3]= [-1,4]

2 +1, 5 +3 = [3,8]
2-3, 5-1= [-1,4]

[3, 4]. [2,2]= [6, 8], [4,10]/ [1,2]= [2,10]

3x2, 4x2=[6, 8]
4/2,10/1= [2,10]

2) **Fuzzy záver -** je slovná premenná. V prípade analýzy rizika môžu mať atribúty hodnotu napr. veľmi nízke, nízke, stredné, vysoké, veľmi vysoké atď., čím môžeme určiť, či investíciu uskutočniť alebo nie.

3) **Deffuzifikácia** - je krok, v ktorom sa pretransformujú výsledky predchádzajúcej operácie na reálne hodnoty. Reálnou hodnotou môže byť stanovenie výšky rizika. Cieľom tejto fázy je prevedenie fuzzy hodnoty výstupnej hodnoty tak, aby slovne reprezentovali čo najlepšie výsledky fuzzy výpočtu. Pri postupnom zadávaní dát funguje systém s fuzzy logikou ako automat, nakoľko môže byť mnoho vstupných premenných. Na výpočty fuzzy logických príkladov sa využíva program ***Fuzzy Tech.***

1.1.2 Postup fuzzy logiky

1) Najskôr je potrebné zvoliť počet vstupných a výstupných premenných s ich atribútmi, funkciami členenia a počtu blokov s pravidlami. Vstupné premenné tvorí riziko napr. politické, ekonomické a iné., čo bude vyjadrovať počet vstupov (napr. 4), ku ktorým zvolíme atribúty ako napr. žiadne, veľmi nízke, nízke, stredné, vysoké, veľmi vysoké

 ISBN 978-80-225-4280-7

riziko. Výstupom bude v tomto prípade celková miera rizika, tj. jeden výstup, u ktorého zvolíme 5 atribútov.

2) Na základe týchto postupov vytvoríme *transformačnú maticu TM*, kde budú v našom prípade definované jednotlivé miery rizika v závislosti od oblastí a stupňov rizika, hodnoty sa stanovia na základe skúseností alebo skúseností expertov.

Obrázok 3
Príklad transformačnej matice

	Po	*Ek*	*Su*	*Pr*
VVR	0,500	0,250	0,125	0,125
VR	0,400	0,200	0,100	0,100
SR	0,300	0,150	0,075	0,075
NR	0,200	0,100	0,050	0,050
VNR	0,100	0,050	0,025	0,025
ZR	0,000	0,000	0,000	0,000

Zdroj: DOSTÁL, P. - RAIS, K. – SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada

3) Ďalej je potrebné vytvoriť *stavovú maticu S,* ktorú je taktiež potrebné vyplniť na základe skúseností. V prípade potreby je možné definovať *retransformačnú maticu* RM, ktorá na základe miery rizika R môže previesť číselné hodnoty na slovné hodnoty.

Obrázok 4
Príklad stavovej matice S

	Po	*Ek*	*Su*	*Pr*
VVR	Nie	Nie	Nie	Nie
VR	Nie	Nie	Nie	Áno
SR	Nie	Nie	Áno	Nie
NR	Nie	Áno	Nie	Nie
VNR	Áno	Nie	Nie	Nie
ZR	Nie	Nie	Nie	Nie

Zdroj: DOSTÁL, P. - RAIS, K. – SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada

Obrázok 5
Príklad retransformačnej matice

Miera celkového rizika	*VVR*	*VR*	*SR*	*NR*	*VNR*
R	R≥0,8	0,8>R≥0,6	0,6>R≥0,4	0,4>R≥0,2	R<0,2

Zdroj: DOSTÁL, P. - RAIS, K. – SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada

Následne je potrebné zvoliť čiary členenia pre všetky vstupy. Zvolíme typy ʌ, S a Z pre všetky vstupy (4) a atribúty (6) - tvary členstva môžu byť navolené ľubovoľne.

4) Je nutné zvoliť tvary členenia pre výstupnú funkciu. Zvolíme π, S a Z, čo najlepšie vystihuje skutočnosť.
5) Je potrebné v bloku pravidiel navoliť pravidlá a ich váhy medzi vstupmi a výstupom. Váhu pravidiel môžeme meniť v priebehu optimalizácie.
6) Zostavený program možno použiť na podporu rozhodovania.

„Možnosť využitia fuzzy logiky je v rôznych oblastiach, čí už v oblasti správnej, personálnej, ekonomickej, finančnej a iných oblastiach. Z veľkého množstva projektov môžeme ako príklady vybrať výber banky klientom za účelom poskytnutia úveru alebo pôžičky, kúpa nehnuteľnosti, pozemku, podnájmu, auta, mobilu a inej elektroniky, výber zamestnania, zamestnanca, dodávateľa materiálu a mnohé iné.“[2]

1.2 Umelé neurónové siete

Umelé neurónové siete sú istým (nedokonalým) modelom myslenia ľudského mozgu. Umelé neurónové siete sú označované termínom „čierna skrinka“, pretože nemôžeme poznať detailnú vnútornú štruktúru. Na vnútornú štruktúru systému, ktorý je modelovaný „čiernou skrinkou“, kladieme iba niekoľko predpokladov, ako môžeme popísať správanie systému funkcií, ktorý umožňujú transformáciu vstupu na výstup.

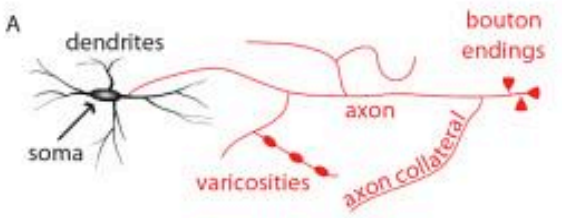
Neurónové siete je vhodné používať vtedy, keď značnú rolu v modelovaní procesu hrá náhoda a deterministické závislosti, ktoré sú natoľko zložité a previazané, že je ich nemožné oddeliť a analyticky identifikovať. Sú teda vhodné pre modelovanie zložitých, často nevratných strategických rozhodnutí (napr. investičné modelovanie).

Čierna skrinka umelej neurónovej siete prakticky pracuje *v* 2 fázach. V prvej fáze vystupuje sieť v úlohe „zvedavého žiaka“, tj. učí sa nastaviť svoje parametre tak, aby čo najlepšie vyhovovali požadovanej topológii siete. V druhej fáze sa stáva sieť „odborníkom“, pretože produkuje výstupy na základe znalostí získaných v prvej fáze.

Pri konštrukcii každej neurónovej siete musíme definovať jednotlivé vrstvy siete (vstupné, skryté, výstupné), jednotlivé vstupné a výstupné neuróny, spôsob prepojenia neurónov navzájom medzi sebou, spôsob jeho učenia a proces získavania poznatkov.

„*Biologický neurón* si môžeme predstaviť nasledovne (obr. 6). Skladá sa z viacero vstupov, tela a jedného výstupu. Vstupy sú spracované neurónom a jeho výstupné informácie sa ďalej šíria axónomom na zakončenie (synapsie). Tieto synapsie ovplyvňujú dendrity ďalších neurónov. Č innosť ľudského mozgu je umožnená obrovským množstvom týchto prepojení, ktoré vytvárajú život človeka vrátane procesu učenia sa. Ich činnosť je založená na elektrochemických reakciách.“[3]

Obrázok 6
Ľudský neurón



Zdroj: MASON, P. 2011. *Medical Neurobiology*. OUP USA

Z biologickej interpretácie funkcie neurónu bol zostavený jednoduchý variant matematickej interpretácie neurónu. História vzniku umelých neurónových sieti spadá do *prvej polovice 20. storočia*. „Prvá práca bola uverejnená *W.S. McCullochom. W. Pitts* vypracoval model najjednoduchšieho neurónu a F. Rosenblatt vytvoril funkčný perceptron, ktorý riešil problémy lineárne nezávislé, tzn., že oblasti museli byť od seba lineárne oddelené.

[2]MCNEILL, M. – THRO, E. 1994. *Fuzzy logic a practical approach.* ACADEMIC PRESS, INC. 1994. s 13. ISBN 0-12-485965-8.
[3]MASON, P. 2011. *Medical Neurobiology*. OUP USA. 2011. s 27 .ISBN 0195339975.

Po objavení viacvrstvových sietí neskôr došlo k ďalšiemu vývoju umelých neurónových sietí, čim sa tento nedostatok odstránil v práci *D. Rumelharta, G. Hintona a R. Williamsa,* ktorí vytvorili *metódu „backpropagation“.“*[4]

Od tohto obdobia došlo k veľkému rozmachu umelých neurónových sietí, čo sa týka hlavne matematického zobrazenia a štruktúry siete.

1.2.1 Štruktúra neurónovej siete

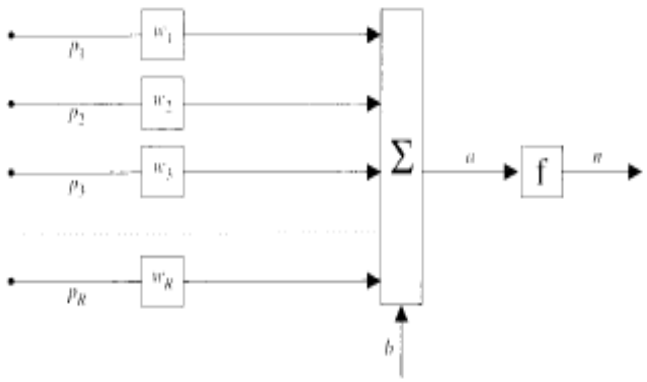
Na začiatku sú vstupné R hodnoty, ktoré označíme ako $p_1, p_2, p_3, \ldots p_R$, pričom sú tieto hodnoty násobené váhami koeficientov $w_1, w_2, w_3, \ldots w_R$. Vplyv má taktiež *tzv. prahová hodnota b.*

Platí vtedy, že:

$$\mathbf{a = w_1.p_1 + w_2.p_2 + p_3.w_3 + \ldots + w_R.p_R + b = \sum_{i=1}^{R} w_i\, p_i} \qquad (4)$$

Obrázok 7

Schéma neurónovej siete



Zdroj: ROJAS,R. 1996. *Neural networks- a systematic introduction*.Springer-Verlag, Berlin

Taktiež platí, že n = f(a), kde používajú rôzne tzv. prenosových funkcií f, z nich najdôležitejšia je:

$$\text{hardlim} \begin{Bmatrix} n = 0 \text{ pre } a < 0 \\ n = 1 \text{ pre } a \geq 0 \end{Bmatrix}, \text{ purelin } n = a, \text{ logsig } n = \frac{1}{(1 + e^{-a})}, \text{ tansig } n = \frac{e^{a} - e^{-a}}{e^{a} + e^{-a}} \qquad (5)$$

Obrázok 8

Prenosové funkcie hardlim, purelin, logsig a tansig

Zdroj: DOSTÁL, P. - RAIS, K. – SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní príklady využití metod v praxi*. Grada

[4]GERSHENSON, C. *Artificial neural networks for beginners.* [online]. cit. 2015-11-15]. Dostupné na internete: < https://datajobs.com/data-science-repo/Neural-Net-[Carlos-Gershenson].pdf>

Najjednoduchšia funkcia je funkcia *hardlim*, v ktorej je výstupná hodnota väčšia, rovná lebo menšia ako 0. Zmyslom použitia transformácie uvedenými alebo im podobnými funkciami je modifikácia úrovne výstupov na normované hodnoty.

V prípade funkcie *logsig* ide o hodnoty 0 a1 a u funkcie *tansig* sú hodnoty medzi -1 a 1. Bez použitia týchto alebo podobných transformácií by vstupná hodnota mohla dosiahnuť vysokých hodnôt, čo by bol problém hlavne u viacvrstvových umelých neurónových sietí.

Hodnota b, tzv. prahová hodnota, zväčšuje hodnotu sumy (súčet vstupov x váhový koeficient) práve o túto hodnotu. Pre perceptron môžeme napísať rovnicu vo vektorovom tvare ***n = f(w.p + b).***

Jednoduchý neurón (perceptron) rieši iba lineárne oddeliteľné úlohy. Ako príklad môžeme použiť jednoduchý neurón s dvoma vstupmi a jedným výstupom. Vstupom bude riziko politické a ekonomické, zobrazené cez existenciu a neexistenciu rizika. Výstupom budú informácie, či investovať alebo neinvestovať. Perceptron je potrebné najskôr naučiť rozoznávať, kedy má investovať a kedy nie, a až potom ho použiť pre automatické triedenie. Pri procese učenia zadávame, či existuje riziko (-1), či neexistuje riziko (1) v našom prípade politické a ekonomické a spoločne s ním, či prípad viedol k investovaniu (1) alebo nie (0). Po niekoľkých krokoch učenia vie perceptron sám rozlíšiť, či jednotlivé riziká existujú a či investovať alebo nie.

Postup si vyžaduje prácu s 2 maticami (súčin a súčet) v tvare:

$$[a,b], \begin{pmatrix} c \\ d \end{pmatrix} = [\ ac + bd], \quad [a,b] + k.\ [\ c,d] = [\ a+k.c, \quad b + k.d] \qquad (6)$$

Keď sa prevádza násobenie 2 matíc, druhá matica musí byť zapísaná transponovane. Pre učenie je potrebné použiť *dva stavy*.

Prvý stav bude mať na vstupe i = -1, predstavuje existujúce riziko politické a ekonomické, čo vedie k výstupu o = 0, kedy neinvestovať.

Druhý stav bude mať na vstupoch i = 1, predstavuje neexistujúce riziko politické a ekonomické, čo vedie k výstupu o =1, keď môžeme investovať.

Proces učenia je nutné niekoľkokrát opakovať s oboma stavmi. V počiatočnom kroku nastavíme *váhy perceptronu* w_1 *a* w_2 ako ľubovoľné hodnoty, ale za vhodné sa pokladajú čísla 0,5 a -0,5.

Proces ukončíme až vtedy, keď výpočtom dôjde k nastaveniu váh perceptronu w_1 a w_2 tak, aby hodnota vypočítaná a skutočná hodnota boli zhodné pre oba stavy, teda aby bol rozdiel týchto hodnôt (chyba) nulový. Túto podmienku je v praxi ťažké realizovať, preto by sa chyba mala blížiť k hodnote 0.

Kroky výpočtu v maticovom tvare sú:

1) **Stavy:**

   prvý stav <i= [-1,-1], o=[0]>
   druhý stav <i= [1,1], o=[1]>

2) **Inicializácia:** w=[0,5, -0,5]

   Podmienka: w = w, o = o, i = i, ... Hardlim n=0 pre a< 0
   n=1 pre a≥ 0

 ISBN 978-80-225-4280-7

3) Proces učenia:

I. $a = \text{hardlim}(w.i) = [\,0{,}5,\ -0{,}5\,].\begin{pmatrix}-1\\-1\end{pmatrix} = \text{hardlim}(0) = 1$

0,5 x (-1), (-0,5) x (-1) = -0,5+ 0,5 = 0

$e = o - a = 0-1 = -1$

$w = w + e.\,i = [\,0{,}5,\ -0{,}5\,] + (-1).\,[\,-1,\ 1\,] = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,]$

II. $a = \text{hardlim}(w.i) = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,].\begin{pmatrix}1\\1\end{pmatrix} = \text{hardlim}(2) = 1$

1,5 x 1, 0,5 x 1 = 1,5+ 0,5 = 2

$e = o - a = 1-1 = 0$

$w = w + e.\,i = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,] + (0).\,[\,1,\ 1\,] = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,]$

1,5 x (-1), (0,5) x (-1)= -1,5- 0,5= -2

III. $a = \text{hardlim}(w.i) = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,].\begin{pmatrix}-1\\-1\end{pmatrix} = \text{hardlim}(-2) = 0$

$e = o - a = 0-0 = 0$

$w = w + e.\,i = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,] + (0).\,[\,-1,\ -1\,] = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,]$

Váhové koeficienty, ktoré mali pri inicializácii hodnoty $w_1 = 0{,}5$ a $w_2 = -0{,}5$, majú po naučení hodnoty $w_1 = 1{,}5$ a $w_2 = 0{,}5$.

4) Proces testovania:

Ak existuje riziko politické i ekonomické (-1), perceptron nadobúda hodnotu 0, čo znamená neinvestovať

$a = \text{hardlim}(w.i) = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,].\begin{pmatrix}-1\\-1\end{pmatrix} = \text{hardlim}(-2) = 0$ → **investícia NIE**

hardlim $\{\, n = 0 \text{ pre } a < 0 \,\}$

Ak neexistuje riziko politické i ekonomické (1), percepton nadobúda hodnotu 1, čo znamená investovať

$a = \text{hardlim}(w.i) = [\,1{,}5,\ 0{,}5\,].\begin{pmatrix}1\\1\end{pmatrix} = \text{hardlim}(2) = 1$ → **investícia ÁNO**

hardlim $\{\, n = 1 \text{ pre } a \geq 0 \,\}$

Predchádzajúce riešenie slúži len na riešenie jednoduchých rozhodovacích úloh. Zložité rozhodovacie úlohy sa môžu riešiť len pomocou ***viacvrstvových sietí***. Pre túto sieť platí rovnaká rovnica ako je rovnica u perceptronu, ale v maticovom tvare:

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$n = f(w.\ p + b) \quad (7)$$

pre výpočet váh umelé neurónovej siete sa často používa *tzv. metóda back-propagation,* ktorá s skladá z *2 častí.*

Najskôr sa vykoná výpočet výstupov na základe vstupov a váh (krok vpred), ďalej sa vykoná *výpočet chyby E*, ktorú definujeme:

$$E = \Sigma\,(n_i - o_i)^2 \quad (8)$$

n_i je i-ta hodnota na výstupe,
o_i je i-ta očakávaná hodnota.

Výpočet sa uskutočňuje cez všetky výstupy a v každom cykle. Tieto rozdiely sa využívajú k spätnému výpočtu váh (krok späť) a proces sa opakuje tak dlho, kým chyba E konverguje k nami akceptovanej hodnote. Učiaci proces potom môžeme interpretovať ako optimalizačnú úlohu s účelom funkcie E definovanej v hyperpriestore, pričom sa hľadá minimum.

Výpočet umelej neurónovej siete nám môže poslúžiť k výpočtu doby návratnosti investície, čistej súčasnej hodnoty veľkých investičných projektov, na základe, ktorých sa môžeme rozhodnúť, či budeme investovať alebo nie.

2 Záver

Rozhodovanie predstavuje súbor psychických procesov, ktorých zmyslom je dosiahnutie cieľa, pričom subjekt rozhodovania vyberá variant, ktorý najviac zodpovedá vytýčenému cieľu. K tomuto cieľu sa dostane subjekt prostredníctvom rôznych metód rozhodovania, ktoré môžeme deliť z rôznych hľadísk. Pre jednoduché rozhodovacie problémy sa používajú metódy, ktoré z hľadiska zložitosti patria k jednoduchšie aplikovateľným, a však zložitejšie problémy si vyžadujú značne zložitejšie rozhodovacie metódy a postupy. V texte sme spomenuli 2 rozhodovacie metódy, a to Fuzzy logika a Umelé neurónové siete.

Jednotlivé metódy manažérskeho rozhodovania predstavujú oblasť tzv. pokročilých metód rozhodovania. Pre ich aplikáciu je potrebná dostatočná znalosť teoretických predpokladov riešenia rozhodovacích úloh, ako aj dokonalé zvládnutie technického a programového vybavenia potrebného k rozhodovaniu. Metódy sa vyznačujú svojou zložitosťou, a však ich uplatnenie prináša mnohé nové spôsoby a možnosti riešenia zložitých rozhodovacích problémov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0128/15 Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti v rozsahu 50% a VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

DOSTÁL, P. - RAIS, K. – SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada, 2005. s. 166. ISBN 8024713381.

GERSHENSON, C. *Artificial neural networks for beginners.* [online]. cit. 2015-11-15]. Dostupné na internete:
< https://datajobs.com/data-science-repo/Neural-Net-[Carlos-Gershenson].pdf>

MASON, P. 2011. *Medical Neurobiology*. OUP USA. 2011. s. 665. ISBN 0195339975.

MCNEIL, D. – FREIBERGER, P. 1994. *Fuzzy LogicThe Revolutionary Computer Technology That Is Changing Our World*. Simon & Schuster, 1994. s. 324. ISBN 0671875353.

MCNEILL, M. – THRO, E. 1994. *Fuzzy logic a practical approach.* ACADEMIC PRESS, INC. 1994.s 32-34 (292). ISBN 0-12-485965-8.

ROJAS,R. 1996. *Neural networks- a systematic introduction*. Springer-Verlag, Berlin, 1996. s. 452. ISBN 3642610684.

Energetické zhodnocovanie odpadov
Waste to Energy

Juraj Jaška
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: juraj.jaska@gmail.com

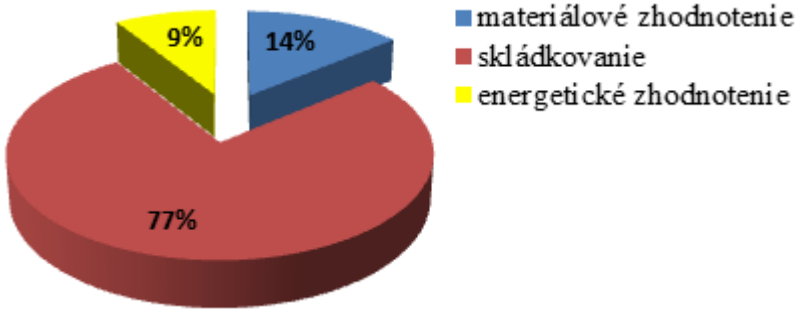
Abstract
COP21 in Paris ended on 12.12.2015. The results are more or less clear. Less fossil fuels, more renewable energy sources. The conclusion came in the „last minute“. Earth is overpopulated, polluted and too warm. More then 53% of total world population live in the urban areas. [1] And of course they produce a waste. Even the biowaste. The evolution is clear. Energy is the phenomenon of time and its control, production will be crucial for the prospective development of the commune. Why not change our ways of using an „old“ and environmentaly harmfull energy from fossil fuels into a new nature-friendly energy comming from what we already don´t need-waste? Nowadays it is not a sci-fi. It is real! It works in many developed countries, so why it shouldn´t work in Slovakia?

JEL classification: Q 57
Keywords: *energy recovery, waste-to-energy, landfill*

1 Úvod

[2]Energetické zhodnocovanie komunálnych odpadov patrí na Slovensku k témam, o ktorých sa veľa nehovorí. Máme v prevádzke dve spaľovne – v Bratislave a v Košiciach, ale ani tie nemajú na ružiach ustlané. O príprave nových projektov sa verejne nediskutuje. Štátne environmentálne či energetické koncepcie nič konkrétne nepredpisujú, preto nemožno očakávať, že by nám v horizonte niekoľkých rokov pribudli nejaké zariadenia tohto typu.

Graf 1
Zhodnocovanie odpadov na Slovensku 2010



Zdroj: Slovenská Inovačná a Energetická Agentúra

[1] http://kff.org/global-indicator/urban-population/
[2] Časopis Odpadové hospodárstvo 2014/8

Poda Grafu 1 vidno, že na Slovensku máme obrovskú rezervu vo využívaní odpadu- komunálneho odpadu ako takého na energetické účely. Je príznačné, že pokiaľ u nás laická i odborná verejnosť odmieta akýkoľvek náznak budovania zariadení na energetické zhodnocovanie odpadov (NIMBY-Not In My Backyard), verejnosť západnej Európy si užíva výhody, ktoré im tieto riešenia prinášajú. Slovenská odborná terminológia nedisponuje takou širokou škálou termínov pre zdanlivo rovnaké zariadenia „na spaľovanie odpadov“ ako anglická. V anglicky písanej odpadovej literatúre sa dôsledne rozlišuje, či ide o klasické spaľovanie odpadu = incineration plant, niekedy označované aj ako „mass burn“, alebo ide aj o využívanie energie z tohto procesu, potom sú označované takéto zariadenia ako WtE t.j. waste to energy. V ostatnom období sa najmä v Amerike rozšírila skratka EFW = energy from waste, ktorá označuje zase splyňovanie (gasification) odpadov a tiež pyrolýzu, prípadne aj tzv. „feedstock recycling“ t.j. chemický a tepelný rozklad odpadových plastov na plynné alebo tekuté palivo. Legislatívna terminológia nestíha závratný technologický pokrok a mnohé procesy nedokáže stále pomenovať, popísať (a aj povoliť).

2. Európa

Krajiny EÚ sú do značnej miery povinné dodržiavať súlad s legislatívou v oblasti životného prostredia v EÚ. Aj napriek tomu, že 25 členských štátov EÚ sa priamo riadi rovnakou právnou úpravou, nakladanie s odpadmi, likvidácia a spaľovanie sa značne líši medzi jednotlivými členskými štátmi EÚ. Túto situáciu priamo ilustruje Konfederácia európskych WtE závodov (CEWEP). Táto konfederácie má členov v 13 európskych krajinách (Slovensko nie je členom).

WtE závody môžu dodávať ročne asi 14 miliónov obyvateľom elektrinu a 14 miliónov obyvateľom teplo. WtE závody môžu byť v prevádzke 24 hodín denne, 7 dní v týždni, 365 dní v roku. Dodávajú spoľahlivé energie do elektrickej siete. Minimálne 50% energie produkovanej WtE závodmi je obnoviteľná. Právne predpisy EÚ pokladajú biologicky rozložiteľnú časť komunálneho a priemyselného odpadu ako formu biomasy a tým zdroj obnoviteľnej energie. [3] Po separovaní recyklovateľného odpadu, priemerná európska rodina vyprodukuje asi 10 kg zvyškového odpadu za týždeň.

Obrázok 1

S energiou získanou z 10kg zvyškového odpadu možno...

[3] CEWEP-Confederation of European Waste-to-Energy Plants, 2014 CEWEP Brochure Heating and Lighting from Waste, dostupné na www.cewep.eu

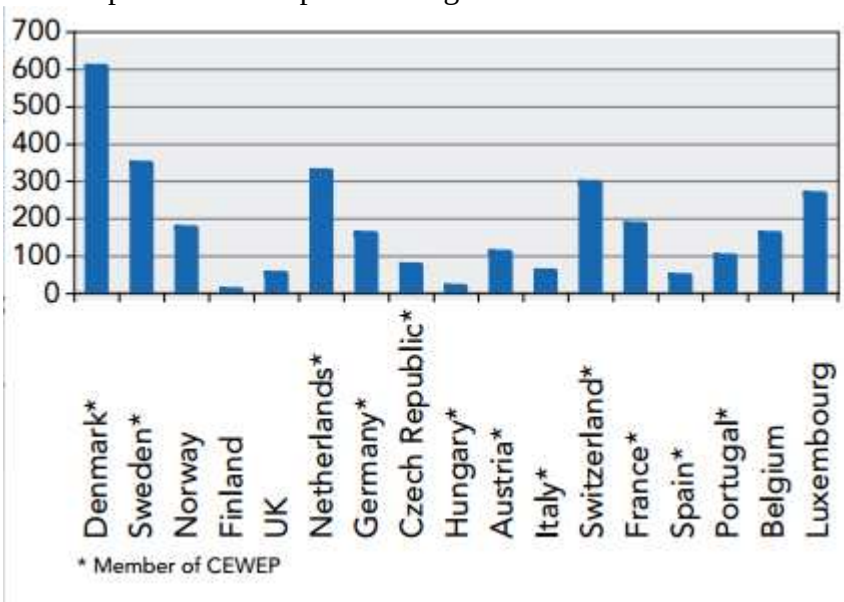
 ISBN 978-80-225-4280-7

Zdroj: CEWEP-Confederation of European Waste-to-Energy Plants, 2014 CEWEP Brochure Heating and Lighting from Waste, dostupné na www.cewep.eu

Obrázok 1 názorne zobrazuje, čo by sa všetko dalo urobiť s 10timi kilami zyvškového odpadu. Pre zaujímavosť na Grafe 2 uvádzam, ako sú na tom so spaľovaním a teda s využívaním energie z odpadu členské štáty CEWEPu.

Graf 2

Priemerné množstvo spaľovaného odpadu v kilogramoch na osobu



Zdroj: http://www.cewep.eu/

2.1 Dánsko

V Dánsku sú obce zodpovedné za riadenie všetkých odpadov. Majú zodpovednosť a rozhodovací orgán pre zber a spracovanie komunálneho odpadu a riadenie toku obchodného a priemyselného odpadu do priradených spracovateľských zariadení a úložísk. V rámci hierarchie odpadového hospodárstva je prvou prioritou znovupoužitie alebo recyklácia. Následne je odpad spaľovaný vo WtE zariadení a ako posledná možnosť skládkovanie. Dánsko bolo prvou krajinou v Európe, ktorá zaviedla zákaz skládkovania odpadov, ktorý je vhodný na spaľovanie. To sa ukázalo byť hlavným prínosom pre dánske hospodárstvo a jeho životné prostredie. Na konci roka 2005 malo Dánsko 29 WtE zariadení, ktoré spracovalo celkovo 3,5 milióna ton odpadu, čo zodpovedá približne 26 percent z celkového množstva odpadu v Dánsku. Z tohto odpadu je vyrobená elektrina a teplo pre vykurovanie, ktoré je veľmi šetrné k životnému prostrediu. Zodpovedá to energetickej spotrebe cca. 400.000 domácností. Súčasné právne predpisy o ochrane životného prostredia, tepla a elektrickej energie zaisťujú priaznivé rámcové podmienky pre spaľovanie odpadu v Dánsku. To urobilo z Dánska krajinu v Európe, ktorá spaľuje najväčšie množstvo odpadu na jedného obyvateľa - za veľmi prísnych pravidiel v oblasti životného prostredia.

V Dánsku, väčšina zariadení na nakladanie s WtE sú vlastnené a prevádzkované obcami alebo medziobecnými neziskovými spoločnosťami. To isté platí vo Švédsku, Nemecku, Holandsku a Švajčiarsku. Ako bolo písané vyššie, sú to tiež krajiny, kde spaľovanie má dominantné postavenie. Vo Francúzsku, zariadenia sú typicky tiež vo vlastníctve verejného sektora, ale mnohé zo zodpovedností boli operatívne pripustené súkromným spoločnostiam. V severnej Európe existuje široká podpora pre spaľovanie a recykláciu, zatiaľ čo v južnej Európe, riadené skládky sú obľúbeným spôsobom nakladania s komunálnym odpadom. Krajiny ako Španielsko a Portugalsko by radšej skládkujú, ale vzhľadom na to, že EÚ

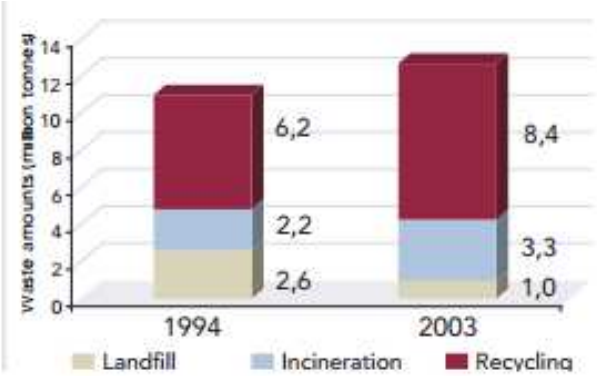
vytvorila hierarchiu odpadu, musia dodržiavať smernice z Bruselu. Tieto smernice obmedzujú množstvo povoleného skládkovania a nariaďujú zníženie množstva skládkovaného odpadu do budúcnosti. [4]

Vzhľadom k svojmu postoju k odpadu a energetickej politike (merané v kg na obyvateľa ročne) je dnes Dánsko krajinou v Európe, ktoré spaľuje alebo recykluje najväčšie množstvo odpadu a zároveň vyváža najmenšie množstvo odpadu na skládky.[5]

Vstupný poplatok do WtE zariadení v Dánsku je jeden z najnižších v Európe a činí iba € 27 za tonu odpadu (bez daní a DPH). Takýto nízky poplatok súvisí jednak s veľmi efektívnym prevádzkovaním takýchto zariadení na jednej strane a na strane druhej rozsiahlým využívaním takejto energie. Okrem toho, štúdie ukázali, že teplo z odpadových WtE zariadení je všeobecne najlacnejším zdrojom ohrevu v Dánsku. Výnimočnosť využívania WtE v Európe sa značne líši od krajiny ku krajine. Okrem Dánska, sú zariadenia WtE najrozšírenejšie vo Švédsku, Švajčiarsku, Holandsku a Nemecku. V týchto krajinách miestne samosprávy hrajú významnú úlohu pri manažmente v sektore odpadu. V krajinách, ako je Veľká Británia, kde je odpad primárne spravovaný súkromnými spoločnosťami s čisto ziskovým motívom, je podiel odpadov ukladaný na skládky stále väčší a väčší. WtE ako varianta je menej rozšírená pre relatívne vysoké náklady. Od roku 1989 obce boli samo zodpovedné za riadenie všetkého odpadu vzniknutého v rámci svojich vlastných hraníc. Obce sú preto tiež povinné zabezpečiť si zariadenia na spracovanie takéhoto odpadu. Na oplátku, producenti odpadu sú povinní využívať zariadenia pridelené obcou. Takýto postup je všeobecne známy ako riadenie toku odpadu. Jedným z dôsledkov tejto kontroly toku systému je, že každá obec musí mať spaľovacie a skládkovacie kapacity. Zvyčajne, obce vyžadujú, aby sa odpad spracovával v zariadení WtE alebo na skládke, ktoré sú vlastnené, alebo v spoluvlastníctve danej obce. Týmto spôsobom je zaručená efektívna blízkosť prepráv a sebestačnosť v nakladaní s odpadom. Systém je navyše efektívny pri príchode novej spoločnosti do obce. Tok odpadu zaručuje, že zodpovednosť za odpad odbremeňuje firmy a zároveň je vždy k dispozícii spracovateľská kapacita. Množstvo spáleného sa počas posledných 10 rokov zvýšil z 2,2 na 3,3 milióna ton ročne, zatiaľ čo množstvo odpadu uloženého na skládkach sa znížil približne o rovnaké množstvo ako to uvádza Graf 3.

Graf 3

Nakladanie a spracovanie odpadu v Dánsku počas rokov 1994-2003



Zdroj: The most efficient waste management system in Europe. Waste-to-energy in Denmark, RenoSam and Rambøll 2006, dostupné na: www.ramboll.com

Poznámka: Landfill-skládky, Incineration-spaľovanie, Recycling-recyklácia

[4] Davis.R, Looking past the present waste: path dependencies in municipal solid waste management in the US and European Union, MPH, University of South Florida, 2010

[5] The most efficient waste management system in Europe. Waste-to-energy in Denmark, RenoSam and Rambøll 2006

 ISBN 978-80-225-4280-7

2.2 Veľká Británia

Vo Veľkej Británii, na druhej strane, prakticky všetky WtE zariadenia sú v súkromnom vlastníctve. Pokiaľ ide o odpad spálený v spaľovni je tento percentuálny podiel na občana vo Veľkej Británii zanedbateľný. Vo zvyšku sveta spaľovanie odpadu a výroba energie z neho je na signifikantnej úrovni iba na Taiwane, Singapúre, Japonsku a USA. Vo veľmi husto osídlenom Japonsku je práve táto forma nakladania s odpadmi prevládajúca, zatiaľ čo USA spaľuje iba cca. 14 percent z celkovej sumy odpadov. Z tejto čiastky cca. 40 percent sa spaľuje v štátoch, ktoré ležia na východnom pobreží USA.
"Vlastníctvo" odpadového hospodárstva by mohlo byť v rukách ich producentov; čiže miestnej alebo ústrednej vlády; regiónu alebo obce; rodín a jednotlivcov; družstiev. Ekonomické dôsledky odpadového hospodárstva by mohli byť zdieľané podľa princípov sociálnej spravodlivosti, aby najchudobnejšie volebné obvody nečelili najvyšším nákladom. Technologické a prevádzkové charakteristiky odpadového hospodárstva by mohli byť koncipované tak, aby zdôrazňovali užitočnosť lokálneho zamestnania, miestnu samosprávu, energetickú účinnosť a efektívnosť zdrojov.

Je to bohužial súkromný sektor a jeho politika (silne podporovaná politickou loby), ktorá určuje to, čo je a čo nie je dovolené a čo sa stane s vaším odpadom. Ak sa vám nepáči „politický make-up“ miestneho zastupiteľstva, môžete ich vo voľbách „vyhodiť von z kancelárie“ do piatich rokov. Ak sa vám ale nepáči politika „konglomerátu“, ktorá sa zaoberá s odpadom, už je to ťažké. Budete musieť počkať takých 25 alebo viac rokov, až kým miestne zastupiteľstvo urobí daľšie „skvelé“ rozhodnutie, bez akejkoľvek spätnej väzby na vaše preferencie ohľadom odpadu. Ešte v „lepšom“ prípade, čo je pravdepodobnejšie, preberie daľší medzinárodný konglomerát súčasný celý manažment zberu a spracovania odpadu, ktorý sa vám vôbec nemusí páčiť.

Čo ak by existoval systém, dajme tomu aj elektronický, ale hlavne nezávislý od privátnych záujmových skupín, ktorý by vedel optimálne určiť, čo s miestnym odpadom? Ak by povedal, že váš miestny bioodpad pri priniesol zisk, ak by bol dopravený do inej krajiny, tak nech tomu je tak. Ak trh hovorí, že zisk sa z vášho lokálneho bioodpadu dosiahne, ak sa spáli a následne vyrobí elektrina, tak to treba urobiť. Ak nezávislý program vyhodnotí, že najlepším riešením je kompostovanie, potom nech sa tak stane. Možno je čas na iné usporiadanie. Také, ktoré nás občanov postaví do popredia - nie spotrebiteľov alebo producentov odpadov – ale do srdca akejkoľvek budúcej politiky odpadového hospodárstva. [6]

2.3 Neapol vs.Hamburg

So svojimi skládkami nadkapacitne preplnenými, ulicami posiatými tisíckami tonami netriedeného odpadu, mesto Neapol v Taliansku, bol nedávno nútené dopraviť svoj odpad vlakom do Hamburgu v Nemecku. Mesto malo už skôr zatvorené školy zo zdravotných dôvodov, pretože obyvatelia zapálili hromadu nahromadených odpadkov. Situácia týchto dvoch Európskych miest zvýraznila mnoho výziev a rozdielnych prístupov k nakladaniu s odpadmi.[7]Hamburg silne investoval do modernej technológie nakladania s odpadom. Nové minimálne ovzdušie znečisťujúce mestské spaľovne majú filtre, ktoré bránia emisiám nebezpečných plynov a častíc. Spaľovne produkujú veľké množstvo energie, ktoré, pretože boli zámerne postavené v blízkosti centra mesta, môžu byť použité na vykurovanie okolitých domov. Pred desiatimi rokmi, Hamburg generoval 1,6 miliónov ton odpadu, z čoho sa menej ako 4 percentá recyklovalo. Dnes je mesto – v ktorom od tej doby vzrástol počet obyvateľov - produkuje iba 1,4 miliónov ton a recykluje takmer 60 percent svojho odpadu.

---

[6] The Ecologist Magazine, 9/2008, Martin O'Brien, Waste management proves a profitable business
7 Green Solutions Magazine, 8/2008, Matt Kallman-Talking Trash: The World’s Waste Management Problem, dostupné na: http://www.greensolutionsmag.com/?p=385

Naopak, Neapol, v juhotalianskom regióne Kampánia, bol pomalý v modernizovaní svojho plánu odpadového hospodárstva, a rovnako ako zvyšok krajiny má chronické problémy s odpadkami. Najmä v Kampánii, zlá správa odpadu a organizovaný zločin syndikátov nad zberom odpadu bránili reformám. Európska komisia nedávno žalovala Taliansko. Tvrdí, že neriadi odpadové hospodárstvo v súlade so smernicami odpadov a skládok EÚ. Tieto smernice o skládkach ukladajú členským štátom zníženie množstva biologicky rozložiteľného odpadu na skládkach na 75 percent úrovne z roku 1995 do roku 2010. Do roku 2013 na 50 percent a 35 percent do roku 2020. Niektoré krajiny, ako je Holandsko a Dánsko, už spĺňajú cieľ 2020. Správa Európskej Komisie 2005 poznamenala, že väčšina krajín EÚ nie je na dobrej ceste k splneniu aj najskorších cieľov.[8]

3. Svet

3.1 Kanada

[9]Portál Waste360 priniesol začiatkom októbra 2014 zaujímavú správu z Kanady. V posledných ôsmich rokoch totiž došlo k trojnásobnému rastu WtE zariadení v tejto krajine (WtE – Waste to Energy, energetické zhodnocovanie odpadov). Zatiaľ čo v roku 2006 boli v prevádzke len štyri spaľovne, v súčasnosti ich je už dvanásť (vrátane zariadení vo výstavbe). Na základe prieskumu verejnej mienky a ankety medzi obyvateľstvom agentúrou Nielsen vyplynulo, že viac ako dve tretiny obyvateľstva vidí výrazný prospech pri výrobe energie z odpadov. Prieskum sa uskutočnil na jar 2014 medzi 1044 obyvateľmi z celej Kanady. Tento progresívny prístup k nakladaniu s odpadmi a využívaniu energie z odpadov stavia Kanadu na svetovú špičku. Samozrejme sa zatiaľ nemôže porovnávať s Európou, kde je vyše 300 WtE zariadení, či s USA, kde ich je okolo 80. Avšak dynamický trend rastu je najprudší zo všetkých krajín na svete. V rebríčku „obľúbenosti“ získavanie energie získali zariadenia WtE až 69%, potom nasledované zemným plynom s 59%, potom ropou s 37%, jadrom s 34% a uhlím s 19% obľúbenosťou. Energiu z odpadov predbehli len fotovoltaické elektrárne (90%) a veterné elektrárne (75%).[10]

3.2 Čína

Čínsky WtE sektor zaznamenal rapídny rast od roku 2011 do roku 2015 - obdobie zahŕňajúce vládny 12. päťročný plán. Čínske WtE závody sú už buď v prevádzke alebo vo výstavbe a očakáva sa, že do konca roka 2015 ich bude viac ako 300. Čínska ročná kapacita WtE zariadení dosiahne 100 miliónov ton. V súčasnej dobe má Čína fungujúce WtE zariadenia vo viac ako 15 mestách.[11]

3.3 Eco-city Tianjin

Začiatkom 2013 sa otvoril projekt Eco-City Tianjin. Ide o mesto, ktoré bolo navrhnuté tak, aby vzorovo riešil problém trvalo udržateľného rozvoja a zároveň sa vyvýjal po industrialiálnej stránke. "Tianjin Eco-city zaujal vedúce postavenie v inováciách, bude sa vyvíjať vedecko udržateľným spôsobom a pomáhať Číne riešiť problémy, ktoré prináša industrializácie a urbanizácie", hovorí jeho architekt VP Wang. Ambície Eco-City sú skvelé.

[8] The New York Times, Elisabeth Rosenthal, June 9, 2008, dostupné na: http://www.nytimes.com/2008/06/09/world/europe/09trash.html?_r=4&oref=slogin&ref=environment&pagewanted=all&oref=slogin&

[9] http://waste360.com/business/canadians-strongly-support-waste-energy-poll

[10] http://waste-management-world.com/a/poll-66-of-canadians-back-waste-to-energy-technology

[11] Renewable Energy World Magazine, Chinese Waste-to-energy Market Experiences Rapid Growth During Last Five Years, 4/2015, dostupné na: http://www.renewableenergyworld.com/articles/2015/04/chinese-waste-to-energy-market-experiences-rapid-growth-during-last-five-years.html

Zahŕňajú kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) pre kvalitu ovzdušia a vody, zachovanie prirodzenej ekológie a biodiverzity, zelene a ekospotreby. Ekoprepravy v rámci Eco-City, zachovanie energie a energetickej efektívnosti, energie z obnoviteľných zdrojov , zelených budov, nakladanie s odpadmi, ekonomické a sociálne aspekty, ako sú verejné bývanie a komunálne zariadenia. Integrované nakladanie s odpadmi bude realizované v Eco-meste. Budú použité základné princípy nakladania s odpadom takzvané "3R" - Redukovať, znovu použiť a Recycle. Zachovanie zdrojov a zníženie produkcie odpadov sa podporí pomocou verejných vzdelávacích programov. Tam, kde je to možné, bude anorganický odpad znovupoužitý a recyklovaný. Organický odpad bude použitý ako biomasa pre výrobu energie.

3.4 USA

Počet skládok v USA sa znížil z 8000 v roku 1988 na 1,900. V roku 2009, ale počet zberných skládok skládkového plynu pre energetické využitie rastie. V rokoch 2000 a 2004, USA eviduje 21 až 37 nových projektov ročne. V rokoch 2005 až 2010, 30 až 48 každý rok. Ako je známe najviac ekologicky žiadúce riešenie pre naše odpadkové nadbytky je tzv.nulový odpad. Ale až 54% z 243 miliónov ton odpadu USA vytvorených v roku 2009 skončilo na skládkach, aj po recyklácii, kompostovaní či spaľovaní. EPA (Environmental Protection Agency), predpokladá, že ak by sme mohli zachytiť 100% metánu aktuálne vypúšťaných zo skládkok v USA na výrobu elektriny, mohli by sme znížiť emisie skleníkových plynov o 150 miliónov ton CO2 ročne.[12]

V roku 1885, americká armáda postavila prvú spaľovňu odpadu v prístave v New Yorku. Keď populácia USA rástla, mnoho miest sa obrátilo k spaľovniam, ako pohodlný spôsob, ako nakladať s odpadmi. Tieto spaľovne sa obvykle nachádzali vo vnútri miest, pretože preprava odpadu do vzdialenejších oblastí bola nepraktická. Do konca roka 1930 bolo v krajine odhadom 700 spaľovní. Kvôli emisným problémom, tento počet klesol na asi 265 roku 1966. Okrem toho sa zvýšila popularita skládok. Na začiatku 20. storočia, niektoré mestá v USA začali vyrábať elektrinu alebo paru spaľovaním odpadov. Európa však vyvinula WtE technológie dôkladnejšie, z časti preto, že V Európe je na skládky menší priestor čo sa týka pozemkov. Po druhej svetovej vojne, európske mestá naďalej rozvíjali WtE zariadenia v oblastiach spustošených vojnou. Využívanie komunálnych odpadov spaľovaním na získavanie dodatočnej energie v USA nie je bežné; národ mal len 87 takýchto zariadení v roku 2007, pričom dnes ich je len o niečo viac. Európa má viac ako 430 takýchto zariadení. [13]

3.5 USA vs.EU

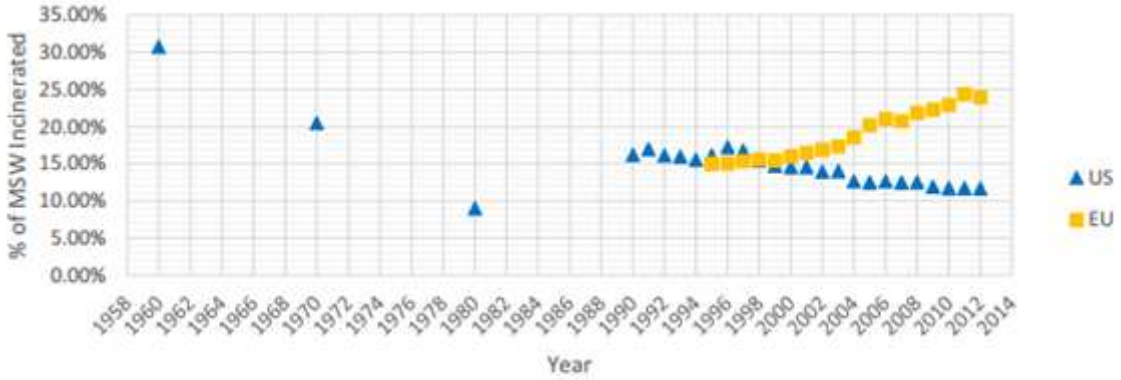
V súčasnej dobe WtE technológie, slúžia na spracovanie 24% tuhého komunálneho odpadu vyprodukovaného za rok v EÚ, zatiaľ čo spaľovanie v USA sa používa na spravovanie mierne pod 12% tuhého komunálneho odpadu za rok. Navyše, spaľovanie WtE v EÚ vzrástlo za posledných 20 rokov, zatiaľ čo v USA zaznamenáva pretrvávajúci pokles počas rovnakého časového obdobia. Tento fakt je znázornený na Grafe 4.

[12] The Environmental Magazine, 1/2011, Putting Landfill Gas to Good Use

[13] Časopis Renewable Energy World Magazine, 1/2014, Thomas Stringfellow, An Independent Engineering Evaluation of Waste-to-Energy Technologies

 ISBN 978-80-225-4280-7

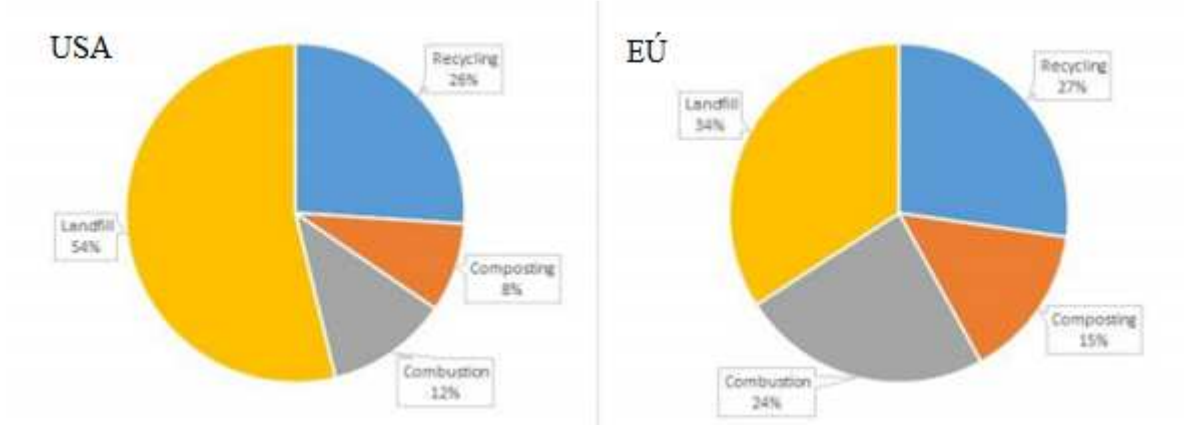
Graf 4
Precentuálny nárast spaľovania WtE tuhého komunálneho odpadu v USA vs.EÚ



Zdroj: Časopis Renewable Energy World Magazine

Pri porovnaní USA s EÚ v spracovaní komunálneho odpadu musíme konštatovať, Európa je na tom 2x lepšie v najdôležitejšej oblasti a to WtE spaľovaní-24% v roku 2012 ako uvádza Graf 5.

Graf 5
Spracovanie tuhého komunálneho odpadu v USA vs. EÚ v roku 2012



Zdroj: Časopis Renewable Energy World Magazine
Poznámky: Landfill-skládkovanie, Recycling-recyklácia, Composting-kompostovanie, Combustion-spaľovanie

Biznis waste-to-energy neustále rastie už vyše desať rokov. Nedávno automobilka BMW predstavila novú inováciu v priemysle. Výrobné vysokozdvižné vozíky vo svojom automobilovom závode v Južnej Karolíne poháňané s palivovými článkami biometánovým plynom vyprodukovaným z neďalekej skládky. Amerika v skutočnosti pomerne zaostáva v tejto problematike za Európou v dôsledku obáv ohľadom verejného súhlasu s waste-to-energy filozofiou. Naproti tomu, napríklad Švédsko využíva až 99 percent svojho odpadu na energiu, a dokonca táto filozofia je tu postavená až do bodu, kedy sa skutočne dováža odpad z iných krajín pre jeho energetické využitie.[14]

[14] OilPrice Magazine 9/2015, dostupné na: http://oilprice.com/Energy/Energy-General/Could-Waste-To-Energy-Play-A-Key-Role-In-US-Manufacturing.html

4. Záver

Odpady môžeme buď zneškodňovať (skládkovanie, spaľovanie), alebo zhodnocovať (materiálovo-recyklácia a kompostovanie, energeticky). Na Slovensku sa väčšina komunálnej biomasy-komunálnych odpadov buď skládkuje na verejných skládkach(cca.74%), alebo priamo spaľuje. Čiže absolútne sa nevyužíva energetický potenciál ukrytý v takejto mase. Navyše dnes už máme k dispozícii technológie, ktoré by takúto efektívnejšiu premenu umožňovali. Finančné prostriedky sú starostom, alebo primátorom k dispozícii buď vo forme štátnych dotácií, mestských, či obecných rozpočtov, formou spolupráce so súkromným sektorom, alebo v neposlednom rade z fondov Európskej únie. Je čas konať, aby naša energetická budúcnosť bola v naších rukách a nie v svojvôli iných mocností a záujmových skupín. Obce a mestá, ktoré začali komunálny odpad separovať, vykázali nižšiu produkciu komunálneho odpadu.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0123/11 „Energetické zhodnocovanie odpadov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

knihy

Davis,R.(2010) *Looking past the present waste: path dependencies in municipal solid waste management in the US and European Union*, MPH, University of South Florida, 2010

časopisy

Odpadové hospodárstvo. (2014). číslo 8. ISSN 1338-1326

The Ecologist Magazine.(2008), Martin O'Brien, Waste management proves a profitable business. Číslo 8. ISSN 0012-9631

Green Solutions Magazine. (2008).Matt Kallman-Talking Trash: The World’s Waste Management Problem. Číslo 9. ISSN 1918-3267

The New York Times.(2008). A Whiff of Naples Arrives in Hamburg. E.Rosenthal. Vydané: 09.06.2008. ISSN 0362-4331

Renewable Energy World Magazine.(2015). Chinese Waste-to-energy Market Experiences Rapid Growth During Last Five Years. Číslo 4. ISSN 1743-3541

Renewable Energy World Magazine.(2014). Thomas Stringfellow, An Independent Engineering Evaluation of Waste-to-Energy Technologies. Číslo 1. ISSN 1743-3541

The Environmental Magazine. (2011). Putting Landfill Gas to Good Use. Číslo 1. ISSN 1046-8021

OilPrice Magazine.(2015). M.McDonald. Could Waste To Energy Play A Key Role In U.S. Manufacturing? Číslo 9. ISSN 0030-1388

príručky, dokumenty
CEWEP-Confederation of European Waste-to-Energy Plants. (2014). CEWEP Brochure Heating and Lighting from Waste.

The most efficient waste management system in Europe. Waste-to-energy in Denmark, RenoSam and Rambøll 2006

internetové zdroje
The Henri J. Kaiser Family Foundation.(2015) *Urban Population (Percent of Total Population Living in Urban Areas).* http://kff.org/global-indicator/urban-population/ [citované 01.12.2015].

Waste360.(2015). A.Gerlat. *Canadians Strongly Support Waste to Energy – Poll.* http://waste360.com/business/canadians-strongly-support-waste-energy-poll [citované 13.11.2015].

Waste Management World. (2015). *Poll: 66% of Canadians Back Waste to Energy Technology.* http://waste-management-world.com/a/poll-66-of-canadians-back-waste-to-energy-technology [citované 03.12.2015].

Súčasné prístupy k vzdelávaniu zamestnancov a ich uplatnenie v podnikovej praxi

Contemporary concepts of employee education and training and their application in business practice

Zuzana Joniaková
Jana Blštáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk, jana.blstakova@euba.sk

Abstract

Education of employees is now to the mainstream functions of human resource management. Enterprises in pursuit of competitiveness are forced to pay much attention to the formation of knowledge and competences of their employees and to invest heavily in this area, although not in all cases effectively spent. The paper deals with current trends in training and development of employees and discusses their application in enterprises in Slovakia.

JEL classification: M12, M54

Keywords: *education, development, human resources, management*

1 Úvod

Vzdelávanie je nevyhnutnou súčasťou života v modernej spoločnosti, v ktorej zdrojom konkurencieschopnosti podnikov sa stávajú práve znalosti. Úlohou podnikového vzdelávania je zabezpečiť, aby zamestnanci podniku disponovali znalosťami a zručnosťami, potrebnými k uspokojivému vykonávaniu práce a to nielen v súčasnosti, no i v budúcnosti, aktualizovať ich technické a technologické znalosti a zosúlaďovať ich s technickým rozvojom a tiež zvyšovať ich spokojnosť a posilňovať vzťah k podniku (Koubek, 2003). Prostredníctvom vzdelávania podnik investuje jednak do vlastnej flexibility a aktuálnej schopnosti prispôsobovať sa vysoko premenlivému prostrediu, v ktorom funguje, no na strane druhej formuje tiež svoju budúcu konkurencieschopnosť a úspešnosť. Preto sa potrebuje podľa Koubeka (2003) orientovať ako na oblasť odborného vzdelávania, teda prispôsobovania zamestnancov aktuálnym požiadavkám pracovného miesta, tak i na oblasť rozvoja. Táto rozširuje znalosti a zručnosti zamestnancov nad mieru, ktorá je v súčasnosti nevyhnutná, orientuje sa teda viac na pracovný potenciál, budúcu využiteľnosť a kariérny rast zamestnanca.

2. Súčasné ponímanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Armstrong (2002) definuje odborné vzdelávanie ako systematické prispôsobovanie správania, ku ktorému dochádza v dôsledku vzdelávania, inštruktáží a plánovaného získavania skúseností. Chápe ho ako investíciu do ľudí za účelom dosiahnutia vyššieho výkonu a optimálneho využitia ich prirodzených schopností. Podnik sa usiluje prostredníctvom vzdelávania

- rozvinúť zručnosti a schopnosti svojich zamestnancov a zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom k tomu, aby rástli a rozvíjali sa, čo podniku umožní budúce potreby ľudských zdrojov v maximálnej miere uspokojovať z vnútorných zdrojov,
- uľahčiť proces adaptácie pracovníkov, aby sa títo stali plne schopnými vykonávať prácu čo najrýchlejšie a s čo najnižšími nákladmi (Armstrong, 2002).

Na rozdiel od vzdelávania osobný rozvoj má podľa Armstronga (2002) za cieľ zvýšiť intenzitu učenia a poskytnúť ľuďom znalosti a určitý prenositeľný súbor zručností, ktoré im pomôžu vo formovaní vlastnej kariéry. V prípade osobného rozvoja jednotliví zamestnanci berú na seba zodpovednosť za jeho formulovanie aj realizáciu, no musí im byť poskytnutá podpora zo strany podniku a jeho manažérov.

Werther a Davis (1989) tiež rozlišujú pojmy odborná príprava a rozvoj zamestnanca. Kým odborná príprava v ich interpretácii pomáha zamestnancovi pri výkone jeho súčasného zamestnania, no jej výhody sa môžu rozšíriť aj na jeho ďalšiu kariéru, rozvoj sa orientuje na zvládanie budúcich povinností bez ohľadu na súčasné zamestnanie. No zároveň priznávajú, že rozdiel medzi týmito pojmami sa v praxi často stiera, najmä ak ich vnímame z celkového pohľadu podniku.

Podľa Bartáka (2007) hranica medzi vzdelávaním a rozvojom rovnako nie je jasná. Barták vzdelávanie definuje ako plánovitú činnosť, ktorá má vzdelávaným pomôcť dosiahnuť požadované spôsobilosti, naučiť sa robiť veci správne a osvojené znalosti a zručnosti využívať v praxi. Rozvoj potom chápe ako komplex aktivít, zameraných na zvyšovanie osobnostného potenciálu jednotlivca, ktorý je trvalým procesom prebiehajúcim počas celého aktívneho života človeka a zahŕňa priebežné vzdelávanie, rast a zmeny. Za určujúci rozlišujúci faktor považuje mieru, v akej si je vzdelávaný zamestnanec vedomý vlastnej zodpovednosti za svoj rozvoj. Podľa Tureckiovej (2004) sa rozvoj týka zvyčajne iba vybraných skupín zamestnancov, ku ktorým patria manažéri podniku, špecialisti s vysokým rozvojovým potenciálom, skupina talentov (tzv. talent pool), s ktorými sa ráta v plánoch nástupníctva a vysoko výkonní kľúčoví zamestnanci strategických profesií (tzv. high performers).

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa v súčasnosti nespája s výhradne pragmaticky chápanou kvalifikáciou, no viaže sa na pojem znalosti. Ako uvádza Barták (2007), je to zdroj, ktorý nepodlieha amortizácii, používaním sa neznehodnocuje, ale naopak obohacuje, „nabaľuje“ na seba ďalšie znalosti. Každá znalosť predstavuje akési „silové pole“, ktoré priťahuje ďalšie a ďalšie znalosti, implikuje ich rozvoj. Investícia do znalostí je preto najperspektívnejšou investíciou s vysokou návratnosťou. Predpokladá však zainteresovanosť ako manažmentu tak i zamestnancov podniku na znalostnom rozvoji.

Veber (2000) definuje znalosti ako dynamické systémy, zahŕňajúce interakcie medzi skúsenosťami, zručnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. Sú tvorené informáciami spolu s našimi skúsenosťami, zručnosťami, intuíciou, osobnými predstavami a mentálnymi modelmi. Znalosti majú dve dimenzie, a to explicitnú a tacitnú. Podľa Mládkovej (2008) sú explicitné znalosti vyjadriteľné formálnym a systematickým jazykom, teda prostredníctvom dát. Je možné ich verbalizovať, zapísať, či

inak znázorniť, môžu byť skladované a prenášané. Explicitnou dimenziou znalosti je informácia. Tacitná znalosť je tvotená interakciou explicitnej znalosti práve so skúsenosťou, zručnosťou, intuíciou, predstavami, mentálnymi modelmi a pod. Je viazaná na činnosti, postupy, rutinu, nápady, hodnoty či emócie konkrétneho človeka, preto je veľmi náročné ju vyjadriť a zdieľať. Jej charakter je vysoko osobný a zamestnanec, ktorý je jej nositeľom nemusí o jej existencii ani vedieť. Mládková upozorňuje, že práve suma tacitných znalostí predurčuje či a na koľko bude podnik vo svojej činnosti úspešný. Lepšie tacitné znalosti a ich dokonalejšie využitie predstavujú vyššiu šancu na úspech v súčasnom premenlivom svete.

V súvislosti so vzdelávaním a rozvojom sa vymedzuje tiež pojem spôsobilosť, ako pripravenosť vykonávať konkrétnu činnosť na úrovni očakávaných štandardov daného pracovného miesta (Stýblo, 2006). Spôsobilosti predstavujú súbor schopností, vedomostí a zručností získaných sústavným učením sa pred, v priebehu ako i po pracovnom procese, pri každej vhodnej príležitosti. Podľa Stýbla sa spôsobilosti orientujú na výsledky, vyjadrujú teda akúsi aplikáciu znalostí a zručností, nie znalosti a zručnosti samotné. Vzťahujú sa teda k tomu, čo zamestnanec skutočne robí, vychádzajú z potrieb daného pracovného miesta a určujú kritériá jeho výkonnosti. V súčasnosti sa v riadení ľudských zdrojov narába predovšetkým s pojmom kľúčové spôsobilosti, ktoré tvoria jadro konkurencieschopnosti podniku a pre konkurenciu je nesmierne náročné ich napodobniť.

Vzdelávanie dospelých sa podstatne odlišuje od vzdelávania detí a mládeže, čo vyplýva z rozdielov v motivácii, intelektuálnej a emocionálnej výbave, skúsenostiach a miere zodpovednosti za svoj vlastný rozvoj. Odlišné sú tiež ciele vzdelávania a jeho obsahové zameranie. Dospelý účastník vzdelávania sa v priebehu procesu vzdelávania stáva nielen objektom, no stále výraznejšie aj jeho subjektom, ktorý aktívne vstupuje do procesu a je zodpovedný za jeho výsledky (Barták, 2007).V súčasnosti stále viac získava vzdelávanie dospelých charakter celoživotného vzdelávania. Na druhej strane priebeh a úspech podnikového vzdelávania môže ovplyvniť akási prirodzená obava dospelých z učenia sa, za ktorou sa často skrýva obava z neúspechu a zlyhania. Podľa Pitru (2002, In Tureckiová, 2004) až 80% zamestnancov má tendenciu zotrvávať v pasívnej rezistencii, váhať a vyčkávať. Je preto úlohou manažmentu zamestnancov k vzdelávaniu motivovať a poskytnúť im potrebnú podporu. Barták (2007) učenie dospelých definuje ako proces osvojovania si vedomostí, zručností a návykov, ktorý obsahuje zložku kognitívnu (poznávaciu) aj konatívnu (činnostnú). Obidve tieto zložky formujú osobnosť dospelého človeka. Výsledkom je potom nie len osvojenie si vedomostí, zručností a návykov, ale tiež modifikácia motívov, charakterových čŕt a schopností.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú v súčasnosti vnímané ako investícia do ľudských zdrojov, ktorá je prirodzene spojená s nemalými nákladmi. Aby boli tieto vynaložené efektívne, mal by byť celý proces vzdelávania v podniku ponímaný systematicky, teda v kontexte špecifických a vopred definovaných potrieb. Nemalo by ísť o „vzdelávanie pre vzdelávanie“, naopak celý proces je potrebné vopred naplánovať, vhodne zvoliť druh vzdelávania a metódy, ktorými bude realizované a následne monitorovať a vyhodnocovať jeho efektívnosť. V záujme efektívnosti vzdelávania hovorí Armstrong (2002) o splnení nasledovných podmienok:

1. Zamestnanci musia byť k vzdelávaniu motivovaní, teda vedomí si toho, že súčasná úroveň ich znalostí, zručností, ich postoje alebo správanie, potrebné k výkonu práce je potrebné zlepšiť.
2. Vzdelávajúci sa zamestnanci potrebujú podporu a vedenie. Počas vzdelávania im je vhodné poskytovať spätnú väzbu, povzbudenie a v prípade potreby aj pomoc.

3. Vzdelávajúci sa zamestnanci by mali mať pocit uspokojenia z vlastného vzdelávania. Iba v takom prípade sú schopní učiť sa aj v náročných podmienkach. Naopak, v prípade, že považujú vzdelávanie za neužitočné a pre seba neprínosné, je vysoké riziko zlyhania vzdelávacieho programu.
4. Učenie je aktívny, nie pasívny proces. Zamestnanci musia byť doň aktívne zapájaní, nie len na úrovni samotného vzdelávania, no i pri tvorbe vzdelávacích programov.
5. Dôležitý je výber vhodných metód vzdelávania. Z repertoáru metód je potrebné voliť v súlade s potrebami daného podniku, pracovného miesta aj samotného zamestnanca.
6. Učenie by malo byť rozmanité, metódy je potrebné kombinovať a obmieňať, čo umožňuje udržiavať záujem vzdelávaných zamestnancov.
7. Učenie vyžaduje čas. Vzdelávaný zamestnanec potrebuje dostatok času na absorbovanie poznatkov, premýšľanie, ich overenie si akceptovanie. Tento čas je dôležité zamestnancom poskytnúť.

1.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podnikovej praxi

Analýze vzdelávania ako funkcie riadenia ľudských zdrojov sa autorky príspevku venujú v rámci Cranfieldského projektu, realizovaného na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu. Prieskum vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podnikovej praxi bol realizovaný v rokoch 2013 a 2014, pričom predmetom skúmania bol predovšetkým

- prístup podnikov k vzdelávaniu vlastných zamestnancov,
- spôsoby identifikácie potrieb vzdelávania v podnikoch,
- využívanie jednotlivých metód vzdelávania,
- prístup podnikov k riadeniu znalostí,
- vyhodnocovanie procesu vzdelávania v podnikoch.

Z výsledkov zrealizovaného prieskumu, vyplynulo, že najväčšia pozornosť je v podnikoch venovaná vzdelávaniu špecialistov, kde až 62% podnikov sa usiluje ich vzdelávať systematicky, plánovite a permanentne. V prípade manažérov takýto prístup aplikuje 42% podnikov, kým u administratívnych zamestnancov a robotníkov je to len 37%. Takmer tretina podnikov však stále preferuje ad hoc prístup k vzdelávaniu vlastných zamestnancov, kedy vzdelávacie aktivity sa realizujú neplánovane ako odozva na vznikajúce situácie, pričom zarážajúce je, že najvyššie zastúpenie takéhoto prístupu prieskum ukázal práve v kategórii manažérov (33% v porovnaní s 25% v kategórii administratívnych zamestnancov a robotníkov). Plánovanie vzdelávacích aktivít je charakteristické najmä pre kategóriu špecialistov, kde takýmto spôsobom pristupuje ku vzdelávaniu až 37% podnikov na rozdiel od 14% zastúpenia takéhoto prístupu v kategórii manažérov. V prípade administratívnych zamestnancov a robotníkov podniky preferujú obmedzovanie ich vzdelávania na povinné školenia (v 38%).

Tabuľka 1
Prístup podnikov k vzdelávaniu jednotlivých kategórií zamestnancov

	Manažment	Špecialisti	Administratíva a robotníci
Permanentné vzdelávanie	28%	25%	13%
Povinné školenia	25%	30%	38%

Ad hoc vzdelávanie	33%	28%	25%
Plánovitý prístup	14%	37%	24%

Zdroj: vlastné spracovanie

Potrebu vzdelávania a rozvoja zamestnancov podceňujú predovšetkým malé podniky a považujú ju výhradne za záležitosť veľkých hráčov. Často argumentujú tým, že si investovať do vzdelávania nemôžu dovoliť a prenášajú celé bremeno v tejto oblasti na samotných zamestnancov. Ak však chce malý podnik obstáť v silnej konkurencii, byť pružný a schopný reagovať na rýchle zmeny podmienok, nemôže vzdelávanie a rozvoj vlastných zamestnancov zanedbávať. Koubek (2003) uvádza, že malé podniky sú v porovnaní s veľkými znevýhodnené napr. v poskytovaní sociálnych výhod alebo stability zamestnania, a preto je pre nich náročnejšie získať na trhu práce kvalitných a vysokokvalifikovaných zamestnancov. Často tiež potrebujú zamestnancov so širším odborným záberom, nakoľko ich ploché organizačné štruktúry neumožňujú vysokú mieru špecializácie činností. Malí zamestnávatelia sú potom odkázaní na dovzdelávanie vlastných zamestnancov a ich adaptáciu na špecifické podmienky podniku.

Ak skúmame prístup k vzdelávaniu zamestnancov z územného hľadiska, tento kopíruje vzdelanostnú úroveň obyvateľstva. Podľa Hajka (2011) najvyšším vzdelaním disponujú občania Bratislavy, kým smerom na východ vzdelanostná úroveň klesá. Rovnako podniky so sídlom v Bratislave najintenzívnejšie vzdelávajú svojich zamestnancov. Aktívne sú predovšetkým podniky s celoslovenskou pôsobnosťou (Stachová, 2013).

Pri identifikácii potrieb vzdelávania, až 71% podnikov deklaruje, že tieto systematicky zisťuje, pričom na to využíva predovšetkým plány vzdelávania a rozvoja kariéry (58%) a výsledky z hodnotenia zamestnancov (36%). Tretina podnikov zohľadňuje tiež požiadavky samotných zamestnancov a len 18% z nich postupuje v tomto procese intuitívne, čo možno hodnotiť pozitívne. Pri identifikácií oblastí, ktoré podniky vnímajú ako perspektívne z hľadiska vzdelávania svojich zamestnancov (Tab. č. 2) dominuje jazykové vzdelávanie(50%), za dôležité podniky považujú tiež rozvoj manažérskych zručností zamestnancov (40%).

Tabuľka 2

Perspektívnosť oblastí vzdelávania z pohľadu podnikov

Perspektívnosť oblastí vzdelávania z pohľadu podnikov	% podiel podnikov
cudzie jazyky	50
manažérske zručnosti	40
technické vzdelávanie	25
PC zručnosti	22
ekonomika a marketing	20
zvyšovanie kvalifikácie, doplnenie vzdelania	15
využitie eurofondov	7
legislatíva	4

 ISBN 978-80-225-4280-7

Zdroj: Kachaňáková, Stachová, Stacho, 2013

1.2 Využívanie metód vzdelávania

Na vzdelávanie zamestnancov možno využiť širokú paletu dostupných metód. V zásade je možné ich rozdeliť do nasledovných skupín:

- Metódy vzdelávania pri výkone práce (On the job), ku ktorým zaraďujeme najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácie práce, pracovné porady, prácu na projektoch,
- Metódy vzdelávania mimo pracoviska (Off the job), využívané vo formálnych vzdelávacích programoch ako sú prednášky, demonštrovanie, workshopy, simulácie, riešenie prípadových štúdií, hranie rol, assessment centre, e-learning, outdoor training a ďalšie (Porvazník, 1999 In: Kachaňáková, 2007). Porovnanie pozitív a negatív jednotlivých metód obsahuje tabuľka č. 3.

Vzdelávanie pri výkone práce býva v praxi zabezpečované priamo manažérmi alebo mentormi, poverenými touto úlohou. Je vhodné, ak sa líniovi manažéri na vzdelávaní svojich zamestnancov priamo a aktívne zúčastňujú, pretože ako uvádza Armstrong (2002) vnášajú do vzdelávania realitu a uľahčujú a podporujú aplikáciu naučeného priamo v praxi. Vzdelávanie mimo pracoviska môže byť realizované vlastným útvarom vzdelávania v podniku alebo externými konzultantmi, lektormi či vzdelávacími zariadeniami.

Tabuľka 3
Výhody a nevýhody jednotlivých foriem vzdelávania

Výhody vzdelávania pri výkone práce	Nevýhody vzdelávania pri výkone práce
náklady individuálny prístup praktické skúsenosti a zručnosti učenie v konkrétnych podmienkach podniku, s podnikovou technikou a postupmi	riziko poklesu výkonu školiteľa nedostatok vhodných školiteľov nevhodné podmienky pre nerušené vzdelávanie časť práce školiteľa musí byť presunutá na iných zamestnancov, čo ich demotivuje
Výhody vzdelávania mimo pracoviska	**Nevýhody vzdelávania mimo pracoviska**
vzdelávanie sa zväčša uskutočňuje vo voľnom čase a neovplyvňuje výkon zamestnanca odborná úroveň prísun nových myšlienok do podniku	teoretická orientácia vzdelávania nízka motivácia, pokiaľ sa uskutočňuje v mimopracovnom čase nemusí vyhovovať potrebám podniku

Zdroj: Koubek, 2003

Ako uvádza Armstrong (2002) umením pri vytváraní vzdelávacích programov je skombinovať správnu zmes vzdelávania pri výkone práce s ostatnými metódami. Neexistujú na to exaktné pravidlá, vždy treba zvažovať individuálne potreby. Armstrong odporúča

preferovať vzdelávanie priamo na pracovisku, pri výkone práce, ktoré kladie dôraz na uplatnenie poznatkov v praxi. Vzdelávacie programy mimo pracoviska by mali byť doplnkom, oživujúcim a rozširujúcim učenie o poznatky a zručnosti, ktoré sa nedajú získať inak.

Voľba metód vzdelávania je tiež čiastočne závislá od kategórie zamestnancov, pre ktorých sú vzdelávacie aktivity určené. Vo všeobecnosti však podniky preferujú sebavzdelávanie zamestnancov, čím v podstate prenášajú ťažisko zodpovednosti za tieto aktivity na ich plecia. Z „off the jobb“ metód vysoko prevláda využívanie prednáškových foriem výučby, čo rovnako nie je veľmi pozitívnym signálom. Štvrtina zo skúmaných podnikov využíva e-learnig a internetové formy vzdelávacích programov. Z „on the jobb“ metód sú najvyužívanejšie koučovanie a mentorovanie, ich podiel však klesá od manažérskych kategórii, v ktorých ich využíva až 45% podnikov, cez špecialistov (38%) k administratíve a robotníkom, kde ich zaraďuje do vzdelávacích programov necelá tretina podnikov (31%). Pomerne rozšírené je tiež využívanie práce na projektoch ako súčasti vzdelávacích aktivít (u manažérov a špecialistov ich pri vzdelávaní využíva cca 40% podnikov) a rotácie na pracovisku, s 20 až 30% zastúpením v závislosti od kategórie zamestnancov. Takýto prístup podnikov ku vzdelávaniu, charakteristický zvýšeným využívaním metód vzdelávania pri výkone práce hodnotíme pozitívne, nakoľko umožňuje integrovať vzdelávanie do každodennej činnosti organizácie, podporuje zdieľanie znalostí a aplikáciu znalostného manažmentu v praxi a je zároveň cestou k budovaniu učiacej sa organizácie.

Metódou vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorá sa v poslednom období v odborných kruhoch rovnako ako v podnikovej praxi teší značnej obľube, no súčasne vyvoláva mnohé kontroverzné diskusie je koučing. Ten podľa Urbana (2003) spája v sebe dve dôležité dimenzie, a síce učenie a motivačnú podporu. Je založený na dlhodobom vedení, podporovaní, povzbudzovaní a inšpirovaní koučovaných zamestnancov s cieľom pomôcť im získať, rozvinúť a uplatniť nové schopnosti. Podľa Blažeka (In: Čempelová, 2011) koučovanie podporuje rozvoj osobnosti koučovaného, zvyšuje jeho sebavedomie a tým aj výkonnosť. Tureckiová (2004) za podstatu koučingu považuje podporu zamestnanca pri samostatnom kompetentnom výkone stále náročnejších úloh. Koučing má formu dlhodobej interakcie medzi koučom a zamestnancom, počas ktorej dochádza prostredníctvom rozhovorov a z nich vyplývajúcich akcií k zdokonaľovaniu oboch zúčastnených. Kouč tu vystupuje ako poradca, pomocník a sprievodca celým procesom.

Zamestnanci, ktorí získajú od svojho nadriadeného presné inštrukcie čo a ako majú urobiť sa veľa nového zväčša nenaučia. Rovnako efektívne však nie je ani také učenie, keď zamestnanec dostane novú úlohu bez akéhokoľvek návodu a ostane úplne bez pomoci. Pri riešení potom zbytočne stráca množstvo času a energie. Optimálny prístup, podporujúci rozvoj zamestnanca ako i prosperitu podniku sa nachádza v strede medzi oboma extrémami. Práve to je priestor pre koučing (Urban, 2013). Koučing umožňuje prepojenie samotného učenia s tým, čo ľudia v praxi skutočne potrebujú. Naučiť sa znamená dosiahnuť výsledok. Toto umožňuje metóda tzv. Action Learning, využívajúca cyklus učenia. Ten pozostáva zo vzájomného prepojenia štyroch na seba nadväzujúcich fáz, v ktorých učiaci sa postupne objavuje nové poznatky, uvažuje o nich, formuje si vlastné závery, ktoré následne testuje pri výkone vlastnej práce. Ak má však využívanie koučingu v podnikovom vzdelávaní naplniť očakávania, ktoré sú do neho vkladané, je potrebné sústrediť pozornosť na zvládnutie jeho „kritických miest.

2.3 Prístup podnikov k riadeniu znalostí

Napriek tendencii posilňovať zastúpenie metód vzdelávania pri výkone práce však pri bližšom pohľade na aplikáciu znalostného manažmentu v našich podmienkach nie sú zistenia veľmi lichotivé. Podľa Warda (2005, In Collinson, Parcel) manažment znalostí totiž nie je vytváraním encyklopédie, ktorá obsahuje všetko, čo je známe, no ide viac o sledovanie tých, ktorí vedia a rozvíjanie takej podnikovej kultúry a technológií, ktoré ich privedú k zdieľaniu toho, čo vedia.

Stratégia učiacej sa organizácie vychádza z orientácie na očakávané podnikateľské výsledky podniku. Podľa Bartáka (2007) predstavuje permanentné úsilie vedúce k zhodnoteniu ľudského kapitálu a jeho ďalšiemu zdokonaľovaniu, smerujúce k návratnosti investícií vložených do rozvoja ľudí. Zahŕňa stanovovanie osobných cieľov, plány osobného rozvoja, učenie a rozvoj požadovaných spôsobilostí ako i plány rozvoja kariéry v nadväznosti na riadenie výkonu podniku. Ide o neustále rozširovanie možnosti učiť sa a experimentovať, zahŕňajúce aj právo na chyby. Predpokladom jeho uplatnenia je však ochota, motivácia a schopnosť sebariadenia vlastného rozvoja zo strany zamestnancov podniku vrátane preberania zodpovednosti za dosiahnuté výsledky.

Zdá sa, že podniky hodnotu znalostí a potrebu ich zdieľania ešte v plnej miere nedoceňujú. I keď z odpovedí na otázku, aké prínosy podľa ich názoru uchovávanie a zdieľanie znalostí podnikom prináša, vyplynulo, že im pripisujú vplyv na výkonnosť podniku (56%), znižovanie nákladov (26%) a zavádzania nových efektívnejších spôsobov práce (45%), kým za nepodstatné a bez prínosu pre podnik ich považuje len 11% z nich, ich konanie je v rozpore s týmito tvrdeniami. Až 63% podnikov predpokladá, že odchod zamestnancov, ktorí disponujú dôležitými vedomosťami a skúsenosťami ich neohrozuje a nijakým spôsobom týchto zamestnancov nestimulujú k odovzdávaniu, zdieľaniu, resp. uchovávaniu takýchto vedomostí a skúseností v prospech podniku. K systematickému využívaniu nástrojov a prostriedkov na zaznamenávanie a uchovávanie znalostí s cieľom ďalej ich distribuovať a uľahčovať tak prístup k nim pre iných zamestnancov sa hlási iba 20% podnikov. Tretina z nich takéto prostriedky vôbec nevyužíva, ostatné iba v obmedzenom rozsahu. Podľa Stachovej (2013) dokonca podiel podnikov, ktoré spoločne zdieľajú a využívajú znalosti v posledných rokoch klesá. Kým v roku 2010 spoločné využívanie znalostí, ktoré je predpokladom budovania učiacej sa organizácie deklarovalo 21% podnikov, v roku 2012 to bolo už iba 12% z nich. Ako uvádza Tureckiová (2004) predpokladom prechodu podnikového vzdelávania do konceptu učiacej sa organizácie je každodenné, priebežné, vzájomné, aktívne a reflektované učenie, ktoré sa premieta do rozvoja znalostí podniku ako celku a do komplexnej zmeny jeho správania.

Pokiaľ ide o integráciu vzdelávacích procesov do systému riadenia ľudských zdrojov a ich prepojenie s ďalšími personálnymi funkciami sú výsledky prieskumu tiež rozporuplné. Zo súčasných teoretických poznatkov vyplýva, že pokiaľ chce podnik efektívne riadiť výkonnosť svojich zamestnancov, mal by úzko prepájať procesy vzdelávania svojich zamestnancov s ich odmeňovaním a hodnotením výkonu. To predpokladá, že hodnotenie výkonu zamestnanca poskytuje východiskové informácie pre formulovanie potreby vzdelávania. Absolvovanie vzdelávacích aktivít prispieva na jednej strane k zvyšovaniu kompetencií daného zamestnanca, na strane druhej ovplyvňuje jeho dosahovaný výkon, čo by sa malo následne prejaviť v jeho odmene, v optimálnom prípade v jej fixnej aj variabilnej časti. Takéto prepojenia však v slovenských podnikoch nie sú samozrejmosťou. Hodnotenie výkonu s odmeňovaním zamestnancov síce integruje až 82% podnikov a prepojenie medzi systémom hodnotenia výkonu a vzdelávaním zamestnancov uvádzajú tri štvrtiny z nich (76%), no až 55% zo skúmaných podnikov sa vyjadrilo, že vedomosti svojich zamestnancov žiadnym spôsobom neohodnocuje a neodmeňuje. Iba 18% z nich má vypracované systémy, na

základe ktorých množstvo a kvalitu vedomostí podrobne sleduje a finančne odmeňuje. Ostatné podniky uviedli, že v tejto súvislosti využívajú nefinančné nástroje odmeňovania.

O tom, že vzdelávanie je pozitívne prijímané tiež zo strany zamestnancov podnikov svedčí aj fakt, že podľa vyjadrení zamestnávateľov iba 9% z nich neprejavuje ochotu ku vzdelávaniu, absolvujú ho iba z povinnosti, prípadne sa snažia vzdelávacím aktivitám vyhnúť. Zvýšenie záujmu o vzdelávanie zo strany zamestnancov je v súlade so súčasným celosvetovým trendom, kedy samotní zamestnanci sú si vedomí potreby disponovať širokým spektrom znalostí a zručností, rozširovať si svoje kompetencie ako predpoklad vlastnej konkurencieschopnosti na trhu práce. Preto vítajú možnosť k ďalšiemu vzdelávaniu, ktorá im je poskytovaná zo strany zamestnávateľa a často sa už pri uchádzaní o zamestnanie zaujímajú o možnosť svojho ďalšieho profesionálneho rozvoja. To je tiež dôvod, prečo sú programy vzdelávania a rozvoja v mnohých podnikoch integrované do systémov zamestnaneckých benefitov a ponúkané zamestnancom ako zaujímavá forma a súčasť ich celkovej odmeny.

3 Záver

Vzdelávanie v súčasnosti patrí k tým funkciám riadenia ľudských zdrojov, na ktoré podniky koncentrujú svoju pozornosť, Koubek (2003) ho dokonca považuje za najvýznamnejšiu personálnu činnosť moderne riadených podnikov. Podľa výsledkov prieskumu len 5% zo skúmanej vzorky podnikov do vzdelávania neinvestuje žiadnym spôsobom. V polovici podnikov sa na vzdelávanie vynakladá menej ako 4% mzdových nákladov, viac ako 10% zo mzdových nákladov vynakladá iba 6% podnikov. Pokiaľ ide o počet dní vzdelávania, pripadajúcich na jedného zamestnanca, medián tohto ukazovateľa dosahuje v sledovanom súbore hodnotu 5 dní. Jednou stránkou mince sú investície do vzdelávania, druhou efektívnosť vzdelávacích aktivít. Ak podnik totiž vzdeláva svojich zamestnancov, vynakladá na to energiu a prostriedky, neznamená to automaticky, že to robí účinne a vynaložené prostriedky sa mu vrátia v podobe vyššej výkonnosti vzdelávaných zamestnancov. Vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávacích aktivít by preto malo byť nevyhnutnou súčasťou celého procesu. Výsledky prieskumov však potvrdzujú, že v tejto oblasti majú podniky na Slovensku značné rezervy. Podľa Stachovej (2013) v roku 2010 vyhodnocovalo vzdelávanie systematicky 56% dopytovaných podnikov, zatiaľ čo v roku 2012 ich počet poklesol na 41%. Nevyhovujúce sú tiež spôsoby vyhodnocovania, kde prevláda formálne hodnotenie pred posudzovaním zmeny reálneho výkonu zamestnanca v dôsledku absolvovania vzdelávacieho programu.

Poznámka

Príspevok obsahuje výstupy riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0842/13 Flexibilita pracovnej sily ako záruka istoty pre pracovníka a organizáciu v kontexte Lisabonskej stratégie 2020 a stratégie Európa 2020.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Barták, J. 2007. *Vzdělávaní ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

Collinson, Ch. – ParcelL, G. 2005. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.

Hajko, J. – Klátik, P. – TUunega, M. 2011. *Konkurencieschopné regióny 21*. Bratislava: Devin printinghouse, 2011. ISBN 978-80-89493-05-0.

Henych, M. 2010. *Action Learning: propojení učení a praxe*. HRM, Ročník VI, číslo 3, vydavateľstvo Economia, máj – jún 2010, str.55. ISSN 1801-4690.

Kachaňáková, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

Kachaňáková, A. – Stachová, K. – Stacho, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku.* Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-606-9.

Koubek, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

Mládková, L. 2008. *Manegement znalostních pracovníků.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

Mládková, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit.* Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

Stýblo, J. – Urban, J. – Vysokajová, M. 2005. *Personalistika 2006.* Praha: ASPI, 2005. ISBN80-7357-148-X.

Tureckiová, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Urban, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr manažmentu.* Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Veber, J. a kol. 2000. *Management, základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Werther, W.B. – Davis, K. 1989. *Lidský faktor.* Praha: Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-04-X.

Audit duration
Doba trvania auditu

Zuzana Juhászová, Miloš Tumpach, Ján Užík
University of Economics in Bratislava
Faculty of Economics informatics
Department of Accounting
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: zuzana.juhaszova@euba.sk, milos.tumpach@euba.sk, jan.uzik@euba.sk

Abstrakt
Príspevok je zameraný na jednu z fáz auditu, a to na plánovanie auditu. Podrobne sa venujeme dĺžke stanovenia výkonu auditu, ktorý musí audítor naplánovať pri prijatí zákazky. Doba trvania auditu záleží od mnohých skutočností, ako napr. činnosť účtovnej jednotky, veľkosť audítorskej spoločnosti, skutočnosť, či ide o prvý alebo následný audit. V príspevku sa pokúsime stanoviť dĺžku trvania auditu v súlade s usmernením, ktoré vydala Slovenská komora audítorov. Vzhľadom k tomu, že usmernenie neupravuje stanovenie dĺžky trvania pre všetky účtovné jednotky, pokúsime sa určiť vzťah, na základe ktorého je možné odvodiť túto dobu pre audit podnikateľských subjektov závislosti od súčtu majetku v netto hodnote, tržby a finančné výnosy.

The paper is focused on one of the stages of the audit and the audit planning. Detailed been focused on determining the length of the audit by the auditor plan on receipt order. The audit duration depends on many factors, such as: business entity, the audit firm size, whether it is the first or a follow up audit. In this article we will try to determine the duration of the audit in accordance with guidance issued by the Slovak Chamber of Auditors. Because it does not provide guidance on the determination of the duration for all entities, we will try to define the relationship, under which it is possible to derive this time for the audit of business entities according to the sum of the net asset value, revenues and financial revenues.

JEL classification: M 42, C 19,
Keywords: *audit of financial statement, growth, interest rate* etc.

1 Úvod

Potreba overovania údajov uvedených v účtovníctve, resp. v zostavených účtovných závierkach je má rovnako dlhú históriu ako vedenie účtovníctva. Je všeobecne známe, ako uvádza Kareš (2015) že audit vznikol z objektívnej potreby odstránenia, alebo aspoň zníženia informačnej asymetrie vyvolanej oddelením vlastníckych práv a výkonu bežného riadenia obchodných spoločností. Pod auditom sa teda rozumie systematický proces objektívneho získavania a vyhodnocovania dôkazov týkajúcich sa informácií o ekonomických činnostiach a udalostiach s cieľom zistiť mieru súladu medzi týmito informáciami a stanovenými kritériami a oznámiť výsledky zainteresovaným stranám, ako to uvádza Ricchuite (1994). O overenie údajov máva záujem predovšetkým majiteľ spoločnosti, vo väčšine prípadov ide o dobrovoľné požiadanie o audit. Účtovné jednotky majú v zmysle národnej právnej úpravy povinnosť viesť účtovníctvo a zostaviť účtovnú závierku. Vedením účtovníctva dokladujú účtovné jednotky svoju činnosť a zostavením účtovnej závierky poskytujú verný a pravdivý obraz o svojej finančnej situácii. Vybrané účtovné jednotky majú následne okrem uvedených

povinností ešte ďalšiu, a to overenie správnosti zostavenej účtovnej závierky, ktoré vykonáva audítor, resp. audítorská spoločnosť.

Účtovná jednotka, ktorá má túto povinnosť, je v zmysle zákona o č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov §19:

a) obchodnou spoločnosťou, ak povinne vytvára základné imanie a družstvom, ak ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka a za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie sú splnené aspoň dve z troch určených podmienok (celková suma majetku presiahla 1 000 000 eur; čistý obrat presiahol 2 000 000 eur; priemerný prepočítaný počet zamestnancov v jednom účtovnom období presiahol 30),
b) obchodná spoločnosť a družstvo, ktorých cenné papiere sú prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu,
c) ktorej túto povinnosť ustanovuje osobitný predpis (napr. Zákon o poisťovníctve, zákon o bankách, a pod.)
d) ktorá zostavuje účtovnú závierku podľa Medzinárodných štandardov finančného vykazovania.

Výber audítora je pre účtovnú jednotku veľmi dôležitý. Výkon auditu je dôležitý nielen pre získanie audítorskej správy, ale aj pre ubezpečenie, že všetky hospodárske operácie sú zaúčtované správne a účtovná závierka poskytne pre všetkých používateľov nielen relevantné, ale aj správne informácie.

1 Plánovanie auditu

Plánovanie auditu je jeden z dôležitých krokov pri výkone auditu, ako to uvádzajú aj Kareš, L – Krišková, P – Kňažková, P. (2014). Audítor musí vziať do úvahy niekoľko skutočností, ako napr.:

- či sa jedná o prvú zákazku, alebo o klienta, pre ktorého audítor už audit vykonával;
- v akej účtovnej jednotke sa audit bude vykonávať – či vo výrobnom podniku, alebo o účtovnú jednotku poskytujúcu služby;
- či priebeh činnosti v účtovnej jednotke je založené na zložených výrobných procesoch, alebo jednoduchých opakujúcich sa procesov;
- činnosť účtovnej jednotky podlieha špecificky upravenej legislatíve;
- účtovná jednotka v danom období vznikla, zlúčila sa, zmenila formu podnikania;
- v sledovanom období sa v účtovnej jednotke vyskytla neštandardná situácia.

Uvedené prípady majú dopad na plánovanie úloh, časového rozvrhu a v neposlednom rade aj na cenu auditu. Medzinárodný štandard ISA 300 Plánovanie auditu finančných výkazov má pre audítora niekoľko prínosov pre audítora:

- pomáha mu venovať primeranú pozornosť dôležitým oblastiam auditu;
- umožňuje včas identifikovať a riešiť problémy;
- pomáha správne zorganizovať a riadiť zákazku, aby sa vykonávala účinne a efektívne,
- pomáha vybrať členov tímu pracujúceho na zákazke s vhodnými schopnosťami a kvalifikáciou, ktoré im umožnia reagovať na predpokladané riziká, a pomáha správne im prideliť prácu;

- uľahčuje riadenie a dohľad nad členmi tímu pracujúceho na zákazke a uľahčuje preverovanie ich práce,
- pomáha v prípade potreby koordinovať práce, ktoré vykonávajú audítori komponentov a experti.

Ako sme uviedli, pre stanovenie doby trvania auditu musí audítor zohľadniť množstvo skutočností, aby pri výkone auditu mohol posúdiť všetky skutočnosti a v záver vydať stanovisko k tomu, či sú finančné výkazy vo všetkých významných súvislostiach zostavené s platným rámcom finančného vykazovania (či už v súlade s národnou, resp. nadnárodnou úpravou účtovníctva).

2 Východiská pre stanovenie doby trvania auditu

Na upresnenie doby auditu Slovenská komora audítorov Usmernenie, na základe ktorého stanovuje minimálnu dobu trvania auditu v hodinách. Vzhľadom k tomu, že usmernenie by malo pokryť takmer všetky typy auditovaných účtovných jednotiek, je určené pre dve veľké skupiny – pre podnikateľské účtovné jednotky a pre obce, nadácie, politické strany, hnutia, vyššie územné celky, neziskové organizácie, občianske združenia, príspevkové a rozpočtové organizácie. Uvedené usmernenie bolo síce vydané predovšetkým z dôvodu stanovenia honoráru, resp. odmeny z audit, v príspevku sa zameriame len na vzťah určenia primeraného počtu hodín k výkonu auditu pre podnikateľské účtovné jednotky.

Na určenie dostatočného počtu hodín na výkon auditu je dôležité stanoviť veličinu, od ktorej je stanovenie doby závislé. Pre intervalové určenie doby sa základné východisko predpokladá pre podnikateľskú účtovnú jednotku poznať nielen významné zložky majetku, ako to uvádzajú Pakšiová – Kubaščíková (2015), ale tzv. totál, čo predstavuje súčet majetku v netto hodnote, tržby uvedené v účtovej skupine 60 a finančné výnosy uvedené v účtovej skupine 66. Odporúčané hodnoty sú uvedené v tabuľke č.1.:

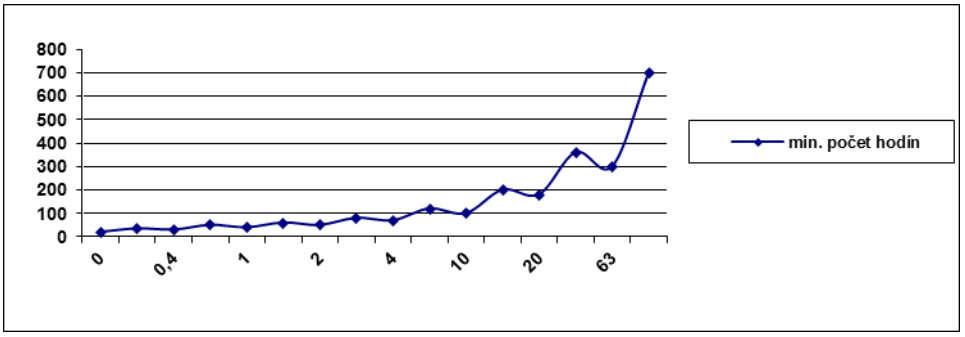
Tabulka 1
Odporúčaný počet hodín uvedený v Usmernení č.15/ETIKA/2010

total (mil)	0-0,4	0,4-1	1-2	2-4	4-10	10-20	20-63	63-166
min. počet hodín	20-35	30-50	40-60	50-80	70-120	100-200	180-360	300-700

V rámci očakávaného minimálneho počtu hodín sa predpokladajú osobohodiny, t.j. bez ohľadu na štruktúru na hierarchickú štruktúru v audítorskej spoločnosti. Po prenesení údajov do grafu by vyzerala závislosť medzi veľkosťou totálu a dobou trvania auditu nasledovne (obrázok 1a):

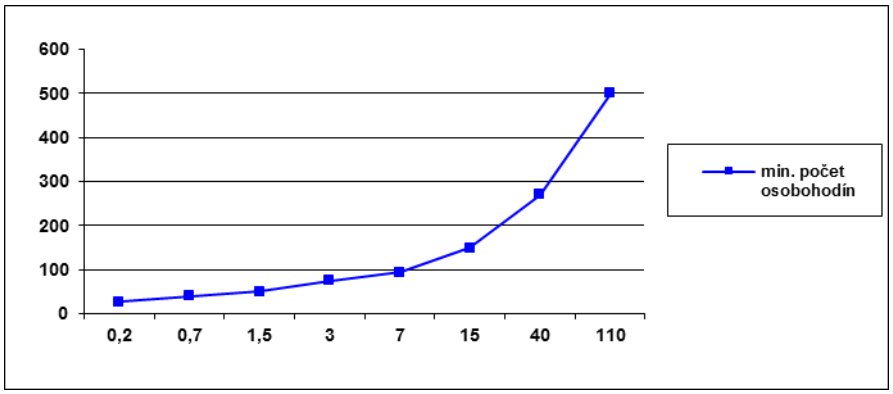
Obrázok 1a
Odporúčaný počet hodín v zmysle Usmernenia č.15/ETIKA/2010

 ISBN 978-80-225-4280-7



V prípade, že by sme intervalové rozdelenie nahradili strednými hodnotami, ako zástupcami jednotlivých intervalov, rozdelenie by vyzeralo nasledovne (obrázok 1b):

Obrázok 1b
Odporúčaný počet hodín v zmysle Usmernenia č.15/ETIKA/2010



3 Hľadanie regresie

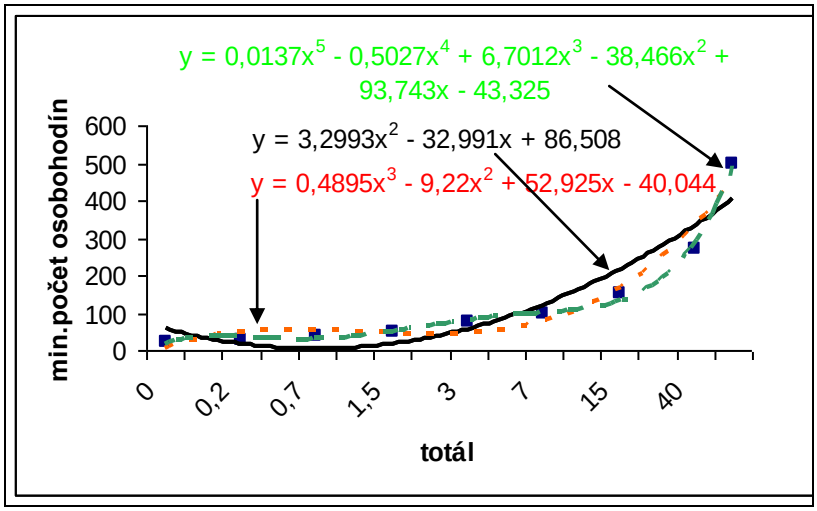
Na základe v súčasnosti platnej úpravy osobohodín na výkon auditu, v závislosti od celkovej výšky majetku a výnosov a poznatkov z matematiky sa pokúsime nájsť funkciu, ktorej priebeh je najbližšie k priebehu závislosti medzi totálom a celkovou dobou výkonu auditu. Na úvod sa pokúsime určiť funkciu, ktorá najviac charakterizuje uvedenú závislosť.

Uvedená závislosť nie je, a ani nemôže byť, lineárna. V prípade lineárnej závislosti by totiž muselo platiť, že počet hodín vynaložených na výkon auditu by musel byť priamoúmerný veľkosti majetku auditovanej spoločnosti.

V prípade uplatnenia logaritmickej závislosti by sme museli predpokladať, že s narastajúcou výškou totálu rastie počet hodín vynaložených na audit pomalším tempom. Táto skutočnosť by ale platila možno v tom prípade, ak sa audit robí stále v tej istej spoločnosti, prípadne v tom istom odvetví podnikania, ktoré audítor dôverne pozná, nepribúdajú nové druhy transakcií (finančný majetok, zmena výrobného plánu), len v závislosti od narastajúceho podielu totálu narastá veľkosť vzoriek, ktoré sa vyberajú.

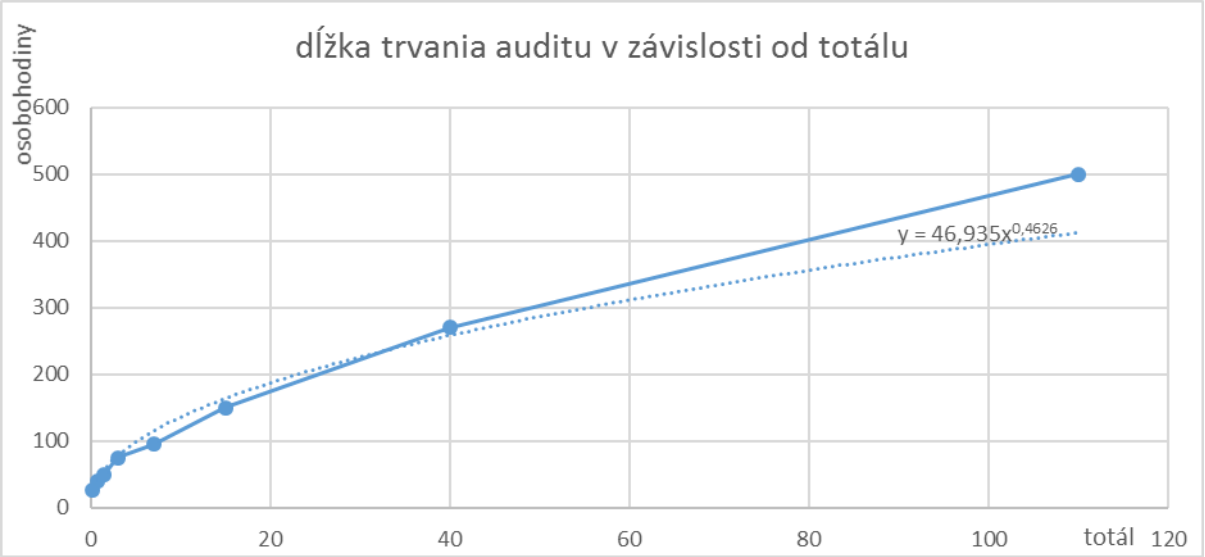
S využitím funkcií excelu boli jednotlivými bodmi preložené funkcie, ktoré svojím priebehom vyjadrujú vzťah závislosti.

Obrázok 2a
Hľadanie závislosti medzi počtom osobohodín a totálom



V prípade analýzy polynomického priebehu treba rozlíšiť dva priebehy – či ide o funkciu s najvyšším párnym alebo nepárnym exponentom. V prípade párneho exponentu je grafom funkcie parabola.

Obrázok 2b
Hľadanie závislosti medzi počtom osobohodín a totálom



Vzhľadom na uvedené dve veličiny, ktoré súvisia s výkonom auditu, je najpravdepodobnejši mocninový priebeh závislosti, pretože s narastajúcim množstvom totálu síce narastá aj počet hodín na výkon auditu, ale nenarastá priamočiaro, čo sme už vylúčili v prípade lineárneho priebehu.

5 Aplikácia, výsledky, diskusia

Usmernenie, ktoré je vydané predovšetkm ako rámcové stanovenie dĺžky trvania auditu tvorí základ uvedeného príspevku. Toto opatrenie zohľadňuje dva druhy spoločnosti, v

 ISBN 978-80-225-4280-7

ktorých sa vykonáva audit podnikateľské a organiyácie prepojené na štátny rozpočet. Usmernenie upravuje počet hodín pre spoločnosti, ktoré majú totál (súčet majetku v netto hodnote, tržby uvedené v účtovej skupine 60 a finančné výnosy uvedené v účtovej skupine 66) maximálne 166 mil. €. V prípade výkonu auditu v spoločnostiach, ktoré majú vyššiu hodnotu toálu, sa má usmernenie uplatniť primerane. Využitím spracovania funkcií pomocou excelu sme stnovenú závislosť odhadli funkciu

$$Y = 46{,}935 * x^{0{,}4626} \quad (1)$$

kde x je hodnota totálu.

Pre porovnanie sú uvedené odporúčané stredné hodnoty dĺžky trvani auditu a hodnoty, ktoré boli stanovené prepočtom:

Tabulka 1
Odporúčaný počet hodín uvedený v Usmernení č.15/ETIKA/2010

total (mil)	0-0,4	0,4-1	1-2	2-4	4-10	10-20	20-63	63-166
min. počet hodín	20-35	30-50	40-60	50-80	70-120	100-200	180-360	300-700
Stredná hodnota počtu hodín	27,5	40	50	75	95	150	270	500
Hodnota určená výpočtom (1)	22,29	39,79	56,62	78,02	115,46	164,27	258,59	412

Na základe uvedených údajov je možné uvedený vzťah využiť pri plánovaní auditu, v prípade že hodnota totálu je nad stanovenú hodnotu totálu uvedenú v usmernení.

Acknowledgement

This contribution is the result of the project VEGA 1/0008/14 Key trends in managers' financial decision-making process under conditions of unstable financial markets

VEGA 1/0008/14 Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov

References

Kareš, L. (2015). Teória auditu. Bratislava : Wolters Kluwer 2015. Str. 10. ISBN 978-80-8168-149-3

Kareš, L. - Krišková, P. - Kňažková, V. (2014) Audítorská dokumentácia. Recenzovali: Jozef Škultéty, Ján Užík. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 264 s. [9,79 AH]. Ekonómia, 523. VEGA 1/0069/13. ISBN 978-80-8168-145-5.

Pakšiová, R. – Kubaščíková, Z. (2015). Business property of company and investments. - Registrovaný: Web of Science. In Annual conference on finance and accounting. Procedia economics and finance : 16th Annual conference on finance and Accounting, ACFA, Prague 2015, 29th May 2015 [elektronický zdroj]. - Holandsko : Elsevier B.V., 2015. ISSN 2212-

5671, 2015, vol. 25, pp. 70-78 online. VEGA 1/0069/13. Dostupné na : <ftp://193.87.31.84/0210592/1-s2.0-S2212567115007145-main.pdf>.

Ricchuite, D. N. (1994). Audit. Praha : Viktoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-86-4

SKÚMANIE DIFERENCIÍ VO FINANČNEJ ŠTRUKTÚRE FINANČNE STABILNÝCH A FINANČNE NESTABILNÝCH PODNIKOV
INVESTIGATING THE DIFFERENCES IN FINANCIAL STRUCTURE OF FINANCIALLY STABLE AND UNSTABLE ENTERPRISES

Ing. Lenka Kalusová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lenka.kalusova@euba.sk

Ing. Klaudia Gubová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: klaudia.gubova@euba.sk

Abstract
Financial structure of enterprises is influenced by many factors. We can divide these factors into two groups – internal firm factors and external factors of macro-environment. The aim of this paper is to analyse the impact of internal firm factors and external factors of macro-environment on the financial structure of enterprises. The aim is to establish whether there are differences in the impact of these factors on financially stable and financially unstable enterprises. We used the multiple regression analysis as the main research method.

JEL classification: G 30, G 32
Keywords: *financial structure, internal factors, macro-environment factors*

1 Úvod

Cieľom predkladaného príspevku je analýza možných pôsobení vybraných faktorov na podniky aktívne pôsobiace na trhu a na podniky, ktoré sú v konkurze, reštrukturalizácii, likvidácii alebo ktoré už boli nútené ukončiť svoju činnosť. Na základe skúmania vplyvu týchto faktorov niekoľko rokov pred zbankrotovaním podniku alebo pred zahájením konkurzu, resp. reštrukturalizácie podniku budeme posudzovať, či existujú výrazné odchýlky v pôsobení skúmaných faktorov na finančne stabilné podniky a na skupinu podnikov majúcich vážne finančné problémy, ktoré by poukazovali na možnosť úpadku podniku v blízkej budúcnosti.

2 Faktory ovplyvňujúce finančnú štruktúru podnikov

Domáca i zahraničná literatúra ponúka početné množstvo výskumov zaoberajúcich sa faktormi, ktoré determinujú finančnú štruktúru podnikov. Staršie výskumy boli orientované prevažne na skúmanie vplyvu interných podnikových faktorov. V poslednom období

dochádza v tejto oblasti k posunu a okrem interných podnikových faktorov sa začína skúmať aj vplyv faktorov makroprostredia, v ktorom podniky pôsobia a vykonávajú svoju činnosť. Mnohé z výskumov poukazujú na skutočnosť, že prostredie, v ktorom podnik pôsobí, do značnej miery ovplyvňuje možnosti formovania jeho finančnej štruktúry.

Pomerne rozsiahlu analýzu kótovaných i nekótovaných podnikov desiatich západoeurópskych krajín uskutočnila Jõeveer (2005) a dosiahnuté výsledky prezentovala v práci *What Do We Know about the Capital Structure of Small Firms?* Autorka zisťovala vplyv súbežného pôsobenia špecifických podnikových, inštitucionálnych a makroekonomických faktorov na kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov. Výsledkom analýzy je, že hlavne malé a nekótované podniky sú ovplyvnené faktormi krajiny – tieto faktory vysvetľujú viac ako 50 % zadlženosti nekótovaných podnikov. Z dostupných zistení vyplýva, že nekótované podniky majú väčšie finančné obmedzenia ako v prípade kótovaných firiem a pri voľbe kapitálovej štruktúry sú podstatnejšie ovplyvnené faktormi na úrovni krajiny než špecifickými podnikovými faktormi.

Účinky vybraných determinantov na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov skúmali autori Daskalakis a Psillaki (2008) vo svojej práci *Do country or firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece.* Autori analyzovali vplyv vybraných faktorov na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov v oboch krajinách a zisťovali, či existuje rozdiel medzi týmito štruktúrami, a teda či ovplyvňujú finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov aj špecifické faktory tej – ktorej krajiny. Výsledky ich práce poukazujú na to, že malé a stredné podniky v oboch krajinách vykazujú určité podobnosti vo voľbe kapitálovej štruktúry. Podľa autorov je to spôsobené najmä tým, že obe krajiny majú rovnaký systém práva (kontinentálny/európsky systém práva), z čoho tieto podobnosti pramenia. Vysvetlenie podobnosti v determinantoch kapitálovej štruktúry ponúkajú aj trendy v oblasti regulácie bankového systému ako súčasť európskeho konvergenčného procesu. Na základe výsledkov svojej práce autori dedukujú, že rozdiely v kapitálových štruktúrach podnikov týchto dvoch krajín sú v prevažnej miere spôsobené skôr vplyvom špecifických faktorov podniku než faktorov krajiny.

Vplyvom odvetvia na kapitálovú štruktúru malých a stredných podnikov sa zaoberali Hall et al (2000) vo svojej štúdii *Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs Capital Structure.* Autori v práci testovali vplyv vybraných determinantov (ziskovosť, rast, štruktúra aktív, vek podniku a veľkosť podniku) na kapitálovú štruktúru 3 500 nekótovaných malých a stredných podnikov a zisťovali, či existujú významné rozdiely medzi jednotlivými odvetviami. Jedným zo záverov výskumu bolo, že medzi finančnou a kapitálovou štruktúrou podnikov nachádzajúcich sa v rôznych odvetviach existujú významné rozdiely na základe čoho vyvodzujú záver, že odvetvie, resp. odbor pôsobenia podnikov je významným determinantom pri voľbe finančnej a kapitálovej štruktúry podniku.

Analýzou vplyvu životného cyklu podniku na voľbu finančnej štruktúry v podmienkach českých malých a stredných podnikov sa zaoberal Konečný (2011). Do výskumu bolo zahrnutých päťdesiatich českých malých a stredných podnikov (zo vzorky podnikov boli vylúčené tie, ktoré nemali za sebou určitú históriu a tie, ktoré sa nachádzali ešte iba vo fáze založenia) z oblasti automobilového priemyslu. Autor skúmal finančnú štruktúru podnikov v závislosti od fázy životného cyklu podniku (fáza životného cyklu každého podniku bola stanovená podľa metodiky *Marca Reinersa*, teda ako priemerná percentuálna zmena troch veličín, a to majetku, cash flow a obratu podniku). Autor svojim výskumom preukázal, že podniky nachádzajúce sa v rôznej fáze svojho životného cyklu, vykazujú odlišnosti vo svojej finančnej štruktúre. Zároveň zistil, že hospodárska kríza spôsobila zníženie zadlženosti všetkých malých a stredných podnikov, pričom najmenej zadlžené boli podniky v stabilizačnej fáze, ktoré mali aj najvyšší podiel interných zdrojov.

Ako je zrejmé z vyššie uvedených výskumov uskutočnených autormi v zahraničných podmienkach, finančnú štruktúru podnikov ovplyvňujú nie len faktory podniku, ale aj externé faktory krajiny, v ktorej podniky pôsobia. Hlavným cieľom tohto príspevku je preto analyzovať, zhodnotiť a posúdiť smer a intenzitu vplyvu interných podnikových faktorov a externých faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru českých podnikov pôsobiacich v odvetví výroby počítačov, elektronických a optických prístrojov a zariadení.

2.1 Metodológia skúmania a charakteristika výskumnej vzorky

Okrem základných vedeckých metód, ako sú metódy analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie a komparácie využívame v príspevku aj nasledujúce špecifické metódy:

- metódu finančnej analýzy – ***analýza finančných pomerových ukazovateľov***, v rámci ktorých sa pozornosť zameriava najmä na ukazovatele zadlženosti skúmaných podnikov, nakoľko práve tie vypovedajú o finančnej štruktúre podnikov,
- na skúmanie závislosti medzi mierou zadlženosti podnikov od externých faktorov makroprostredia a interných podnikových faktorov budeme využívať matematicko – štatistické metódy ***korelácie*** a ***viacnásobnej regresnej analýzy:***
  - na odstránenie možnej kolinearity medzi faktormi využívame korelačnú analýzu. Vylúčenie faktorov, ktorých väzby sú tesné a navzájom silno korelované, nám umožní eliminovať skreslenia vo výsledkoch regresnej analýzy (Sogorb – Mira, 2005). Za silnú väzbu považujeme, ak pre niektorý koeficient platí $|r_{xixj}| \geq 0,8$,
  - smer a intenzitu vplyvu nami zvolených faktorov na finančnú štruktúru skúmaných poľnohospodárskych podnikov zisťujeme prostredníctvom modelu viacnásobnej regresnej analýzy:

$$MZ_{it} = \beta_0 + \beta_1.HDP_t + \beta_2.HICP_t + \beta_3.i_t + \beta_4.d_t + \beta_5.ROA_{it} + \beta_6.logTrž_{it} + \beta_7.liq_{it} + \\ + \beta_8.ŠtrA_{it} + \beta_9.\ riz_{it} + \beta_{10}.\ NDTS_{it} + \beta_{11}.\ vek_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

kde

MZ – zvolená miera zadlženosti skúmanej vzorky MSP,
i – (počet podnikov v skúmanej vzorke),
t – konkrétne analyzované obdobie,
β_0 – lokujúca konštanta,
$\beta_1 - \beta_8$ – regresné koeficienty,
nezávislé premenné: HDP – zmena hrubého domáceho produktu, *HICP*– miera inflácie, *i* – úroková sadzba, d – sadzba dane, *ROA* – rentabilita aktív hrubá, *logTrž* – log tržieb vyjadrujúci veľkosť podniku, liq – likvidita, *ŠtrA* – štruktúra aktív, *riz* – rizikovosť podniku, *NDTS* – non-debt tax shield, *vek* – doba životnosti podniku.
ε_{it} – náhodné chyby.

Štatistickú významnosť zvoleného modelu a jednotlivých parametrov posudzujeme v súlade so všeobecne platnou metodikou, ktorú uvádzajú viaceré publikácie (napr. Pacáková, 2009). Štatistickú významnosť modelu ako celku overujeme pomocou F–testu štatistickej významnosti modelu. Štatistickú významnosť koeficientov posudzujeme v súlade so štandardami používanými pri obdobných zahraničných výskumoch (napr. Korajaczyk, Levy, 2001; Bhaird, Lucey, 2010).

Údaje potrebné k spracovaniu príspevku sme získavali z účtovných závierok podnikov z databázy Albertina od spoločnosti Bisnode Česká republika, a.s. Pri výbere podnikov sme volili viaceré selekčné kritériá. Prvotným kritériom bola príslušnosť podnikov k odvetviu – volili sme CZ NACE A – poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, skupina 01.5 – zmiešané hospodárstvo. Analýze sme podrobili roky 2009 – 2014, teda ďalšou podmienkou bol dátum zápisu do Obchodného registru – do 31.12.2008. Zadaním kritérií pre skúmané podniky a po vylúčení podnikov, ktorých účtovné závierky boli chybné, nám celkový výberový súbor tvorí

1 186 finančne stabilných českých poľnohospodárskych podnikov a 63 podnikov v konkurze a reštrukturalizácii.

2.2 Výsledky výskumu

Pred samotným skúmaním vplyvu faktorov determinujúcich finančnú štruktúr finančne stabilných podnikov a podnikov v konkurze a reštrukturalizácii uvádzame deskriptívnu štatistiku pre vybrané úrovne zadlženosti skúmaných podnikov.

Tabuľka 1
Deskriptívna štatistika ukazovateľov zadlženosti finančne stabilných podnikov a podnikov v konkurze (v %, rok 2014)

Typ podnikov	**Finančne stabilné podniky**			**Podniky v konkurze**		
Ukazovateľ	DK	Me	HK	DK	Me	HK
Celková zadlženosť	20,52	39,52	65,79	22,99	43,12	69,81
Dlhodobá zadlženosť	1,78	13,32	30,41	3,14	17,62	36,70
Úverová zadlženosť	0,00	8,97	20,40	0,00	8,23	18,33
Dlhodobá úverová zadlženosť	0,00	4,08	14,51	0,00	3,30	13,16

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.

Je zaujímavým zistením, že čo sa týka pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi medzi finančne stabilnými podnikmi a podnikmi v konkurze a reštrukturalizácii, zisťujeme, že tu neexistujú nejaké výrazné diferencie. Mediánový podnik v skupine finančne stabilných podnikov má celkovú zadlženosť na úrovni 39,52 %, v prípade podnikov v konkurze a reštrukturalizácii je celková zadlženosť mediánového podniku na úrovni 43,12 %, t.j. iba o približne 4 % viac ako v prípade finančne stabilných podnikov. Čo si však môžeme všimnúť, je vyššia úroveň dlhodobých cudzích zdrojov v prípade podnikov v konkurze a reštrukturalizácii. Ide o zaujímavú situáciu, nakoľko je z hľadiska likvidity podniku vhodné, aby celkové záväzky neboli tvorené len krátkodobými zdrojmi, ale aj zdrojmi dlhodobej povahy. Z hľadiska štruktúry zdrojov financovania podnikov nemožno podľa uvedených zistení okamžite kategorizovať podnik do skupiny finančne zdravých, resp. finančne nestabilných podnikov.

Na skúmanie tesnosti vzťahov medzi jednotlivými faktormi a za účelom vylúčenia multikolinearity, využívame metódy korelačnej analýzy.

Tabuľka 2
Korelačná analýza pre finančne stabilné podniky

	HDP	*HICP*	*i*	*d*	*ROA*	*logTr*	*lik*	*strA*	*riz*	*NDDS*	*vek*
HDP	1,0000										
HICP	0,1517	1,0000									
i	0,0155	0,0058	1,0000								
d	0,0281	0,0120	-0,0026	1,0000							
ROA	0,0052	0,0055	0,0128	0,0143	1,0000						
logTr	-0,0123	0,0124	-0,0522	0,0512	0,1118	1,0000					
lik	0,0093	0,0043	-0,0315	-0,0244	-0,0404	-0,4694	1,0000				
strA	0,0002	0,0246	-0,0323	0,0003	0,0237	0,3335	-0,3217	1,0000			
riz	0,0117	0,0011	-0,0117	-0,0055	0,0569	-0,1121	0,1451	-0,1121	1,0000		
NDDS	0,0136	-0,0215	-0,0162	0,0078	-0,1802	0,2685	-0,1991	0,1826	-0,0341	1,0000	
vek	0,0356	0,0624	-0,0773	0,0076	0,0573	0,3816	-0,1622	0,1897	-0,0232	0,0783	1,0000

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.

Za silnú väzbu považujeme, ak je hodnota $|r_{xixj}| \geq 0,8$.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 3
Korelačná analýza pre podniky v konkurze a reštrukturalizácii

	HDP	*HICP*	*i*	*d*	*ROA*	*logTr*	*lik*	*strA*	*riz*	*NDDS*	*vek*
HDP	1,0000										
HICP	0,1483	1,0000									
i	0,0067	0,0096	1,0000								
d	0,0320	0,0169	0,0002	1,0000							
ROA	-0,0091	-0,0018	-0,0139	0,0050	1,0000						
logTr	-0,0050	0,0115	-0,0281	0,0526	0,0447	1,0000					
lik	0,0127	0,0072	-0,0186	-0,0207	-0,0203	-0,4005	1,0000				
strA	-0,0015	0,0242	-0,0320	0,0075	0,0304	0,3415	-0,2407	1,0000			
riz	0,0139	-0,0029	-0,0050	-0,0029	-0,0214	-0,0847	0,2345	-0,0806	1,0000		
NDDS	0,0093	0,0072	0,0214	0,0013	-0,8783	0,0633	-0,0459	0,0369	0,0110	1,0000	
vek	-0,0185	-0,0229	-0,0731	-0,0181	0,0216	0,2319	-0,1271	0,1046	-0,0246	-0,0103	1,0000

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.

Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať, že sa medzi faktormi nenachádzajú dva také, ktoré by boli navzájom silno korelované. Môžeme preto využiť metódu viacnásobnej regresnej analýzy.

V tabuľkách č. 4 a 5 uvádzame v prehľadnej forme výsledky intenzity a smeru pôsobenia vybraných interných podnikových faktorov a externých faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru podnikov.

Tabuľka 4
Výsledky regresnej analýzy pre celkovú a dlhodobú zadlženosť

Závisle premenná	**Celková zadlženosť**		**Dlhodobá zadlženosť**	
Nezávisle premenná	**stabilné podniky**	**v konkurze**	**stabilné podniky**	**v konkurze**
Ekonomický cyklus	-0,1296	-205,4331	-0,2740	-202,6196
Inflácia	0,3812	-190,9108	-0,7092	-199,0966
Úrokové sadzby	0,0115***	-0,6228	0,0045***	-0,5838
Daňová sadzba	-0,0086	0,3219	-0,0016	0,3230
Výnosnosť	-0,1856***	-2,3724	-0,0612***	-0,9951
Veľkosť	-0,0721***	-12,2334***	-0,0018	-11,5771***
Likvidita	-0,0006***	-0,0876***	0,0000	-0,0825***
Štruktúra aktív podniku	0,0763***	16,3566*	0,1796***	16,7392*
Rizikovosť	-0,0023***	0,4137	-0,0008**	0,2723
Nedlhový daňový štít	0,4217***	-17,5612	0,2036***	-7,4836
Vek	-0,0039***	0,1774	0,0024***	0,1770
Adj. R square	0,1415	0,0049	0,0520	0,0042

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.
Poznámky: *** - p-hodnota < 0,01, ** - p-hodnota < 0,05, * - p-hodnota <0,10.

V tabuľke č. 4 môžeme vidieť, že jediným štatisticky signifikantne vplývajúcim faktorom makroprostredia na finančnú štruktúru skúmaných finančne stabilných podnikov sú úrokové sadzby. Zistili sme pozitívnu koreláciu, t.j. s nárastom úrokových sadzieb dochádza aj k nárastu úrovne celkovej a dlhodobej zadlženosti. Predpokladáme, že podniky si uvedomujú výhody úrokového daňového štítu, z čoho pramení aj smer pôsobenia tohto faktora. Vo vzorke podnikov nachádzajúcich sa v konkurze sa štatisticky nepreukázal vplyv žiadneho faktora zo skupiny externých faktorov makroprostredia.

Čo sa týka pôsobenia interných podnikových faktorov, zistili sme, že všetky nami zvolené faktory sú štatisticky vysoko signifikantné. Čo sa týka smeru pôsobenia týchto faktorov, s výnimkou štruktúry aktív podniku a nedlhového daňového štítu, sme zistili negatívnu

koreláciu medzi uvedenými faktormi a celkovou zadlženosťou finančne stabilných podnikov. Medzi štruktúrou aktív a nedlhovým daňovým štítom a celkovou zadlženosťou sme zistili pozitívnu koreláciu, t.j. s nárastom úrovne daného faktora dochádza aj k nárastu dosahovanej úrovne celkovej zadlženosti. V prípade štruktúry aktív podniku sme takýto smer pôsobenia uvedeného faktora očakávali. Dlhodobý majetok podniku totižto môže pôsobiť ako zábezpeka pri snahe podnikov získať cudzie zdroje financovania (napr. bankové úvery). V prípade pôsobenia nedlhového daňového štítu pozitívna korelácia naznačuje, že vyšší podiel odpisov na majetku podniku zvyšuje náklady, čo zároveň spôsobuje pokles zisku podniku a dochádza k nárastu podielu využívaných cudzích zdrojov.

Ak sa pozrieme na pôsobenie interných podnikových faktorov na finančnú štruktúru podnikov nachádzajúcich sa v konkurze, tak štatisticky signifikantnými faktormi ovplyvňujúcimi celkovú zadlženosť sú výkonnosť podniku, jeho veľkosť a likvidita. Ak sa pozrieme na regresné koeficienty podnikov v konkurze, v porovnaní s finančne stabilnými podnikmi sú niekoľkonásobne vyššie. Väčšina štatisticky významných koeficientov dosahuje hodnoty vysoko nad 1, zatiaľ čo pri finančne stabilných podnikoch je to vždy pod úrovňou 1. Hodnota týchto regresných koeficientov môže byť preto indikátorom, že podnik má finančné problémy.

Tabuľka 5

Výsledky regresnej analýzy pre úverovú a dlhodobú úverovú zadlženosť

Závisle premenná	**Úverová zadlženosť**		**Dlhodobá úverová zadlženosť**	
Nezávisle premenná	**stabilné podniky**	**v konkurze**	**stabilné podniky**	**v konkurze**
Ekonomický cyklus	-0,0896	-1,0322	-0,0662	-0,0462
Inflácia	0,2363	7,1485	0,0583	0,1617
Úrokové sadzby	-0,0127***	-0,0320	-0,0078***	-0,0085***
Daňová sadzba	-0,0014	-0,0028	-0,0020	-0,0024**
Výnosnosť	-0,0030	-0,4467***	0,0012	0,0023**
Veľkosť	0,0232***	-0,1302***	0,0232***	0,0275***
Likvidita	0,0000	-0,0017***	0,00003***	0,0000
Štruktúra aktív podniku	0,0913***	-0,1808	0,0850***	-0,0203***
Rizikovosť	-0,0003	0,0616***	0,0000	0,0000
Nedlhový daňový štít	0,2934***	-4,6243***	0,1439***	0,0302***
Vek	-0,0018***	-0,0063	0,0000	0,0000
Adj. R square	0,1439	0,0251	0,1725	0,1341

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z účtovných závierok.
Poznámky: *** - p-hodnota < 0,01, ** - p-hodnota < 0,05, * - p-hodnota <0,10.

V prípade faktorov ovplyvňujúcich úverovú zadlženosť skúmaných podnikov môžeme vidieť, že v rámci makroekonomických faktorov sú opätovne štatisticky signifikantnými iba výška úrokových sadzieb v skupine finančne stabilných podnikov, v prípade podnikov v konkurze ovplyvňujú dlhodobú úverovú zadlženosť aj daňové sadzby. Zaujímavé je však v tomto prípade zistenie, že medzi úverovou zadlženosťou a úrokovými sadzbami je negatívna korelácia, t.j. s poklesom úrokových sadzieb dochádza k nárastu úrovne úverovej zadlženosti podnikov (pri celkovej zadlženosti sme však zistili pozitívnu koreláciu úrokových sadzieb). Ide o štandardnú situáciu, kedy podniky majú v prípade poklesu cien úverových zdrojov vyšší záujem o ich využívanie, naviac banky znižujú úrokové sadzby v čase ekonomického rozmachu, keď klesá riziko nezaplatenia dlhov zo strany podnikov.

Medzi veľkosťou podnikov, štruktúrou aktív a nedlhovým daňovým štítom a úverovou zadlženosťou sme zistili pozitívny vzťah, t.j. väčšie podniky využívajú úverové zdroje vo vyššej miere. Podľa nášho názoru je to spôsobené tým, že väčšie podniky vykazujú v dôsledku diverzifikácie svojej činnosti nižšiu úroveň rizika a majú vyšší objem majetku, ktorý môžu použiť na ručenie za svoje záväzky. Naopak vek je negatívne korelovaný

s úverovou zadlženosťou, t.j. s nárastom doby existencie podniky sa úroveň úverovej zadlženosti podnikov znižuje. Domnievame sa, že staršie podniky si dokáže v priebehu svojej existencie vygenerovať dostatočnú úroveň vlastných zdrojov, z ktorých potom aj kryjú svoje potreby, preto nie je nevyhnutné, aby zvyšovali podiel úverov vo finančnej štruktúre podnikov.

V prípade podnikov v konkurze je smer pôsobenia štatisticky signifikantných faktorov opačný ako pri finančne stabilných podnikoch. Medzi veľkosťou podnikov, štruktúrou aktív a nedlhovým daňovým štítom a úverovou zadlženosťou sme zistili negatívny vzťah.

3 Záver

V príspevku sme sa zaoberali potenciálnymi rozdielmi, ktoré môžu existovať vo finančnej štruktúre finančne stabilných podnikov a podnikov nachádzajúcich sa v konkurze a reštrukturalizácii. Zistili sme, že zatiaľ čo pôsobenie nami skúmaných interných podnikových faktorov a externých faktorov makroprostredia je v prípade celkovej zadlženosti čo do smeru pôsobenia v značnej miere rovnaké ako pri podnikoch v konkurze, tak aj pri finančne stabilných podnikoch, veľké diferencie sa nachádzajú v intenzite pôsobenia týchto faktorov. Hodnoty regresných koeficientov sú pri podnikoch v konkurze vysoko nad úrovňou 1 (v prípade pôsobenia napr. veľkosti podniku na celkovú zadlženosť je to až 12,2334). V prípade vplyvu týchto faktorov na úverovú zadlženosť sme okrem intenzity pôsobenia zistili aj odlišný smer pôsobenia uvedených faktorov. Môžeme teda konštatovať, že faktory ovplyvňujúce finančnú štruktúru finančne stabilných podnikov a podnikov nachádzajúcich sa v konkurze alebo reštrukturalizácii sa výrazne odlišujú a už hodnota a smer pôsobenia týchto faktorov nám môžu indikovať, či ide o finančne stabilné podniky alebo podniky nachádzajúce sa vo finančných problémoch.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia grantu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia pod evidenčným číslom I-15-104-00 „Komparácia faktorov determinujúcich finančnú štruktúru slovenských a českých podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu týchto podnikov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bhaird, C. – Lucey, B. (2010). Determinants of Capital Structure in Irish SMEs. *Small Business Economics.* Vol. 35, Issue 3, pp. 357 – 375. ISSN 0921-898X.

Daskalakis, N. – Psillaki, M. (2008). Do country or firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece. *Applied Financial Economics*. Vol. 18, Issue 2, pp. 87–97. ISSN 0960-3107.

Hall, G. - Hutchinson, P. – Michaelas, N. (2000). Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMEs Capital Structure. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 7, Issue 3, pp. 297 – 312. ISSN 1357-1516.

Jõeveer, K. (2005). *What Do We Know about the Capital Structure of Small Firms?* WORKING PAPER SERIES. Prague: CERGE-EI, 2005. ISBN 80-7343-077-0.

Konečný, Z. (2011). Životní cyklus podniku a vliv na volbu finanční struktury. *Trendy ekonomiky a manažmentu*. Vol. 5, Issue 8, pp. 27 – 38. ISSN 1802-8527.

Korajaczyk, R. A. – Levy, A. (2001). *Capital Structure Choice: Macroeconomic Conditions and Financial Constraints.*
http://www.kellogg.nwu.edu/faculty/korajczy/htm/wp279.pdf, [accessed 7.12.2015].

Pacáková, V. a kol. (2003). *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: EKONÓMIA, 2003. ISBN 80–89047–74–2.

Sogorb – Mira, F. (2005). How SME Uniqueness Affects Capital Structure: Evidence From A 1994 – 1998 Spanish Data Panel. *Small Business Economics*. Vol. 25, Issue 5, pp. 447 – 457. ISSN 0921-898X .

Ochrana vynálezov v podmienkach Slovenskej republiky

Protection of inventions in Slovakia

Peter Kardoš
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.kardos@euba.sk

Abstract

Law to inventions and patents is an important part of intangible assets. It is the oldest part of intellectual property and mostly used and owned by big companies. The invention may be protected from the design phase to form and at various stages of its transformation to patent. Companies have some possibilities to protect their rights, depends on phase of registration and kind of intangible assets. Protection and enforcement are also dependent on the amount of patent applications which are in small quantities in Slovakia compared to other countries. Paper analyses possibilities of protection inventions in Slovak republic.

JEL Classification: M21
Keywords: *invention, intellectual property, protection,*

1 Úvod

Významnou súčasťou nehmotného majetku a celkove práva duševného vlastníctva, je právo vynálezov a patentov. Ide o oblasť vývoja, ktorá vznikla v rámci nehmotného majetku ako prvá, v súvislosti s vývojom monopolov. Prvé dokumenty ochrany vynálezov boli zdokumentované v mestskom štáte Benátky. To bolo podnetom na zavedenie ochrany vybraných druhov nehmotného majetku, najmä v súvislosti s potencionálnym budúcim rozvojom a zároveň zabezpečenia návratnosti finančných prostriedkov tvorcovi. Ako uvádza Vojčík (2004), v rámci priemyselno-právnej ochrany môžeme považovať vynálezcovské právo za najstarší inštitút ochrany. Práve zákony na ochranu vynálezov a následne patentov boli prijaté medzi prvými a v súčasnosti sú väčšinou štátov významne podporované. Vynálezy a následne ich patentované verzie totiž spoločnostiam prinášajú významnú konkurenčnú výhodu.

Cieľom článku je charakterizovať možnosti ochrany vynálezov v podmienkach Slovenskej republiky, v rámci jednotlivých etáp procesu patentovania.

2 Základná charakteristika vynálezov a patentov

Vynález patril medzi prvé druhy nehmotného majetku, ktoré ľudia vnímali a ktorým prisudzovali hodnotu. Ide o technické riešenie, ktoré nie je možné zo širšieho hľadiska bližšie vymedziť, ak je však vhodným spôsobom využívané, prináša svojmu majiteľovi konkurenčnú

výhodu. Bližšie vymedzované sú práve patenty, ktoré predstavujú formu právnej ochrany vynálezu a sú samostatne prevoditeľným majetkovým právom. Zároveň sú prislúchajúcim spôsobom chránené prostredníctvom národných známkových úradov. Všeobecne platí, že každý patent je vynálezom (patent je forma právnej ochrany vynálezu), ale nie každý vynález môže byť patentovateľný. Pre udelenie patentu musí vynález podľa Svačinu (2010) spĺňať nasledujúce podmienky:

- novosť;
- vynálezcovská činnosť;
- priemyselná využiteľnosť;
- technická povaha.

Autori Čada (2007) alebo Malý (2002) uvádzajú len tri podmienky patentovateľnosti vynálezu, pričom neuvádzajú technickú povahu riešenia. Technická povaha riešenia je však porovnávaná pri prieskume patentovej prihlášky s existujúcim stavom techniky. Z tohto hľadiska by podľa nášho názoru vynález mal mať technickú povahu, aby mohol byť patentovateľný.

Novosť je skúmaná pomocou stavu techniky k dátumu, kedy prihlasovateľovi patrí právo tzv. priority – prednosti. Právom priority je chápaný deň, v ktorom prihlasovateľ podal prvú prihlášku k danému vynálezu, bez ohľadu na to, v ktorej krajine bola prihláška podaná. K tomuto dátumu sa skúma stav známej techniky, keďže pod novosťou je potrebné rozumieť absolútnu svetovú novosť (napr. nie je možné v súčasnosti patentovať chronicky známu vec – okno, stolička, bežný typ solárnych panelov, aj keď v mnohých krajinách nie je tento vynález ošetrený patentom). V rámci aktuálneho stavu techniky však menované vynálezy už každý pozná, preto by právna ochrana tohto vynálezu nebola úspešná. Pomerne problematickou situáciou, ktorá nastáva pri dokladovaní novosti, je porovnávanie podanej prihlášky s publikačnou činnosťou samotného pôvodcu vynálezu. Ak bol vynález zverejnený skôr /napr. ako vedecký článok, prípadne ako prezentácia na konferencii/ ako bola podaná patentová prihláška, nie je možné predmetný vynález patentovať. Ide o chybu, ktorá vzniká pomerne často práve z nevedomosti pôvodcov vynálezov a spôsobuje značné komplikácie pri patentovaní.

Vynálezcovská činnosť je chápaná ako činnosť vynálezcu (pôvodcu vynálezu), ktorou dosiahol vynález, ktorý by mohol byť patentovateľný. V rámci prieskumu prihlášky sa analyzuje, či vynález je výsledkom tvorivej činnosti. Pri hodnotení vynálezcovskej činnosti na Úrade priemyselného vlastníctva sa zvykne uplatňovať fiktívna osoba „odborníka“ s priemernou kvalifikáciou a všeobecným prehľadom v danom odbore, v ktorom bol vynález vytvorený (Slováková, 2006).

Priemyselná využiteľnosť – pod pojmom priemyselná využiteľnosť vynálezu je možné chápať využiteľnosť vynálezu vo všetkých oblastiach hospodárstva, bez ohľadu na to, či ide o priemysel, poľnohospodárstvo alebo služby. Požiadavka priemyselnej využiteľnosti je viazaná na potencionálne využitie, je zrejmé, že mnohokrát v čase podávania prihlášky patentu, resp. v čase jeho udelenia prihlasovateľ ešte nerieši ekonomickú návratnosť výroby, prípadne možný dopyt po produkte vyrobenom pomocou tohto patentového riešenia. Ako uvádza Malý (2007), patenty spravidla nemajú väčšiu hodnotu, ak nikto okrem vlastníka nemá záujem na využití vynálezu, ktorý je príslušným patentom chránený. Zároveň ak nikto nechce kopírovať výrobok alebo službu, ktorú vynález umožnil vyrábať (poskytovať), je ochrana patentom len potencionálna. Priemyselnú využiteľnosť patentu opätovne skúma

 ISBN 978-80-225-4280-7

pracovník príslušného registračného Úradu. Aj pre neho je samozrejme veľmi náročné posúdiť, či je reálne, aby sa patent v budúcnosti komerčne využíval, keď v súčasnosti je len v štádiu vývoja. Zároveň vzniká problém patentovateľnosti v prípadoch, kedy ide o unikátnu kusovú výrobu, kde sa nepredpokladá vyrobenie viac ako jedného kusu produktu. Takáto situácia však vzniká v praxi skôr výnimočne.

Technická povaha vynálezu je vymedzená v zákone negatívnym spôsobom. To znamená, že zákon uvádza priamo prvky, ktoré nie je možné patentovať. Ide najmä o:

- objavy, vedecké teórie a matematické metódy;
- estetické výtvory;
- plány, pravidlá a spôsoby vykonávania duševnej činnosti, hranie hier alebo vykonávanie obchodnej činnosti;
- programy počítačov;
- podávanie informácií;
- odrody rastlín a plemená zvierat;
- vynálezy, ktorých využitie sa prieči dobrým mravom.

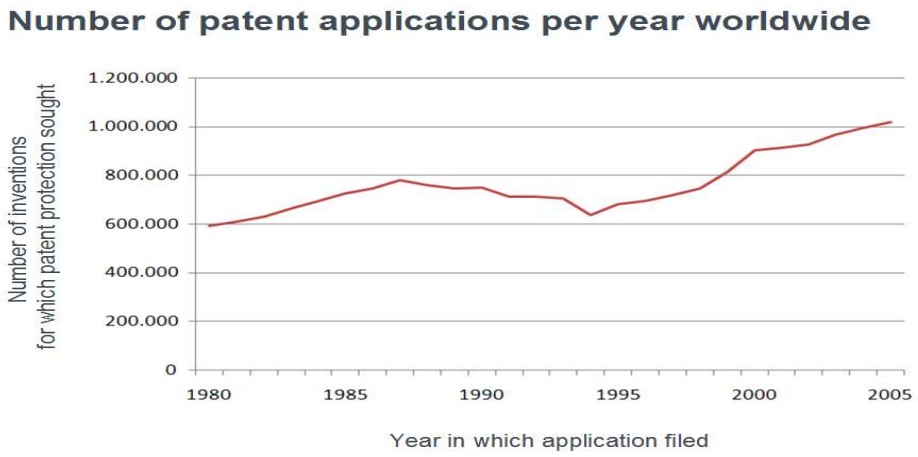
Vylúčené boli najmä prvky, ktoré sa nedotýkajú technických riešení. Samotný patent je možné udeliť buď na kategóriu vec (výrobok, zariadenie, stroj, liečivá látka, receptúra a podobne) alebo na kategóriu postup: (miešanie, čistenie a podobne).

V rámci jednotlivých krajín Európy, Ameriky a Ázie sú však patentové zákony rôzne a z toho vyplývajú aj rôzne možnosti registrácie. Z hľadiska možnej registrácie je najširšie koncipovaný patentový zákon v USA, ktorý umožňuje registrovať aj patenty, ktoré nie sú bežné v Európe a v rámci Európy nie sú ani registrovateľné. Preto býva trh Spojených Štátov Amerických veľmi kľúčový pre patenty, ktoré sú špecifické a ktoré nie sú bežne patentovateľné v krajinách Európy.

Celosvetovo rastúci počet patentových prihlášok naznačuje, že záujem o registráciu patentov sa celosvetovo zvyšuje a patent ako chránený vynález začína predstavovať stále väčšiu konkurenčnú výhodu.

Obrázok 1

Počet podaných patentových prihlášok v rámci celého sveta



zdroj: Európsky patentový úrad (2014)

 ISBN 978-80-225-4280-7

Súvisí to s faktom, že význam a hodnota duševného vlastníctva sa v rámci podnikových aktív zvyšuje a vynálezy predstavujú významnú súčasť duševného vlastníctva. Počet podaných patentových prihlášok v Slovenskej republike je však v porovnaní s ostatnými krajinami (aj po prepočítaní na 1.000 obyvateľov) žalostne nízky.

Tabuľka 1

Počet patentových prihlášok vo vybraných krajinách

	Year2010	**Year 2012**	**Year 2013**		
	Patents in force	**Patents in force**	**Patents in force**	**Patent applications**	**Patents in force per1000 people**[1]
USA	2 017 318	2 239 231	2 387 502	571 612	7,52
Japan	1 423 432	1 694 435	1 838 177	328 436	14,44
China	564 760	875 385	1 033 908	825 136	0,77
Germany	514 046	549 521	569 340	63 167	7,02
Great Britain	424 209	459 447	469 941	22 938	4,41
Poland	30 021	41 242	47 610	4 411	1,24
Ukraine	24 622	25 275	26 033	5 412	0,58
Austria	10 066	10 715	11 202	2 406	1,36
Czech	9 633	8 608	7 780	1 081	0,73
SLOVAKIA	3 593	3 174	2 755	210	0,50

zdroj: WIPO (2015)

3 Využiteľnosť patentov v praxi

V praxi sú patentované riešenia využívané rozmanitými spôsobmi. Pre bežných ľudí sú najznámejšie patentové riešenia v oblasti biotechnológií, medicíny a farmácie, pre ľudí pracujúcich v odbore sú známe riešenia pravdepodobne skôr v oblasti chemického a strojárskeho priemyslu. Európska komisia eviduje štatistiky, akým spôsobom sú registrované patenty používané, pravdepodobne boli informácie získané pomocou prieskumu medzi jednotlivými podnikmi. Výsledky sú pomerne prekvapivé:

Tabuľka 2

Využívanie patentu podľa veľkosti podniku

Typ spoločnosti / použitie	*Vlastná výroba*	*Licencia*	*Krížová licencia*	*Licencia a výroba*	*Blokovanie konkurencie*	*Spiace patenty*
Veľké podniky	49,93%	3,03%	3,03%	3,22%	21,72%	19,06%
Stredné podniky	65,62%	5,38%	1,20%	3,59%	13,90%	10,31%
Malé podniky	55,78%	14,97%	3,89%	6,90%	9,62%	8,84%

zdroj: Európska komisia (2005), spracovanie vlastné

[1] Calculated based on data from United States Census Bureau, *Countries and Areas Ranked by Population: 2013*

 ISBN 978-80-225-4280-7

Prehľad naznačuje, akým spôsobom sú využívané patenty. V rozhodujúcej miere – okrem veľkých podnikov ide o väčšinu nad 50 % podniky využívajú patenty na svoju vlastnú výrobu. Kombinácia licencia s výrobou je štatisticky pomerne zanedbateľná. Podobne aj pri licenciách, veľké podniky licencie poskytujú len minimálne. Iná je situácia pri malých podnikoch, kde až 15 % patentov je licencovaných. Táto situácia sa dá vysvetliť nedostatkom peňažných prostriedkov pre malé podniky na realizáciu výroby pomocou vlastného patentu, takže pri realizácii patentu sú odkázaní na väčšie spoločnosti. Zároveň to vysvetľuje, prečo je nedostatok informácií o licenčných poplatkoch za patenty. Licencia patentu ani zďaleka nie je taká bežná, ako si to mnohí predstavovali. Pri krížovej licencii dochádza k vzájomnému poskytnutiu patentových práv medzi poskytovateľom a nadobúdateľom, taktiež je využívaná len v málo prípadoch.

Najprekvapujúcejšie sú ale výsledky posledných dvoch stĺpcov. Viac ako pätinu patentov vlastnia veľké podniky len za účelom blokovania konkurencie, teda reálne nie sú využívané. Zároveň takmer pätinu – 19,06 % patentov veľké podniky nevyužívajú, ide o nevyužívané udržované patenty. Spolu 40 % registrovaných patentov pri veľkých podnikoch nie je využívaných, pri stredných a malých podnikoch je toto percento výrazne menšie, tieto spoločnosti si totiž nemôžu dovoliť takýto komfort, kedy vyvinú vynález, ochránia ho patentom a následne ho nevyužívajú.

Štatistiky Úradu priemyselného vlastníctva SR uvádzajú nasledujúci prehľad podaných prihlášok a registrovaných patentov za obdobie rokov 2008 - 2014:

Tabuľka 3

Prehľad podaných prihlášok a registrovaných patentov v SR v r. 2008-2014

Patenty	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Domáce	167	176	235	223	168	184	211
Zahraničné	75	63	47	33	35	26	23
z toho PCT	36	45	35	18	14	9	9
Spolu Prihlášky	**242**	**239**	**282**	**256**	**203**	**210**	**234**
domáce	89	66	57	50	43	39	58
Zahraničné	477	488	319	267	118	76	36
z toho PCT	419	448	288	244	96	63	29
Spolu udelené patenty	**566**	**554**	**376**	**317**	**161**	**115**	**94**

zdroj: www.upv.sk (2015), spracovanie: vlastné

V patentovom registri úradu bolo k 31. decembru 2014 zapísaných 15.015 platných patentov, z nich 2.358 bolo udelených národnou cestou. Európskych patentov s určením pre SR úrad k uvedenému dňu registroval 12.657. Slovenské subjekty však majú na tomto počte len veľmi nízky podiel (od roku 2008 do 2014, teda za 7 rokov bolo udelených len 402 patentov). Tento podiel je však adekvátny realizovanému výskumu, preto tieto údaje v zásade neprekvapujú.

Na úrade bolo počas roka 2012 podaných spolu 234 patentových prihlášok, z toho 211 bolo podaných domácimi a 23 zahraničnými prihlasovateľmi. V porovnaní

 ISBN 978-80-225-4280-7

s predchádzajúcimi rokmi došlo k rastu počtu prihlášok o 11,4 % (v porovnaní s rokom 2013). Počet patentových prihlášok v rokoch 2013 a 2014 mierne rástol, stále však nedosahuje úroveň rokov 2010 a 2011.

Podľa medzinárodného patentového triedenia bolo v roku 2012 podaných najviac prihlášok z oblasti z oblasti stavebníctvo, elektrotechnika a hodinárstvo, regulácia, kontrolné a signalizačné zariadenia.

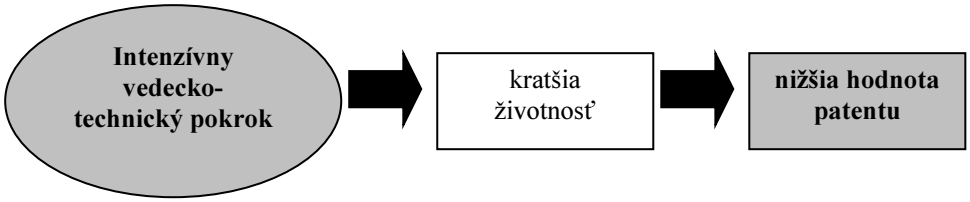
Z hľadiska celkového prieskumu o počte registrácií patentových prihlášok a udelených patentov môžeme konštatovať, že počet prihlášok aj počet udelených patentov mierne v posledných dvoch rokoch rástol, v porovnaní s ostatnými krajinami – napr. Poľsko, Česko, Rakúsko, sme aj po prepočítaní na počet obyvateľov na chvoste rebríčka.

V rámci skúmania využiteľnosti patentov v praxi je potrebné analyzovať, ktoré prvky v rozhodujúcej miere ovplyvňujú hodnotu vynálezu, resp. patentu (podľa stavu vynálezu v patentovom konaní). V rozhodujúcej miere ide o novosť patentovo chráneného riešenia a možnosti jeho využitia v praxi, jeho schopnosť prinášať odčerpateľné zdroje. Všetky tieto skutočnosti sa prejavujú vo forme plateného /pri reálnej licenčnej zmluve/ prípadne odhadovaného /pri ohodnotení/ licenčného poplatku, pričom platí priama úmera, čím hodnotnejší patent, tým vyšší licenčný poplatok. Avšak aj malá zmena v riešení môže priniesť prevratné výsledky.

Ďalším faktorom je dĺžka životnosti patentu. Štandardne ide o dĺžku 20 rokov, s možnosťou dodatkovej ochrany ďalších 5 rokov, ktorá je využívaná najmä na liečivá. Samozrejme je bežné, že patent je hodnotený v priebehu svojej životnosti, vtedy sa berie do úvahy zostatková doba životnosti patentu. Úzko so životnosťou patentu súvisí aj vedecko-technický pokrok v danej oblasti. Čím intenzívnejší vedecko-technický pokrok v oblasti, v ktorej je patent registrovaný, tým kratšia životnosť patentu a tým nižšia hodnota patentovo chráneného riešenia.

Obrázok 1

Počet podaných patentových prihlášok v rámci celého sveta



zdroj a spracovanie: vlastné

Podľa výsledkov skúmania Svačinu (2010) je priemerná životnosť patentov v Českej republike len 11 rokov. To znamená, že po tomto období sa spoločnosti rozhodnú nezaplatiť poplatok za patentovo chránené riešenie a patent zaniká nezaplatením poplatku. Predpokladáme, že podobná situácia bude aj v Slovenskej republike, aj keď v tejto oblasti zatiaľ ešte detailnejší výskum nebol realizovaný.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 4

Udržiavacie poplatky za patentovo chránené riešenia

Položka 1	
Udržiavací poplatok za patent, udržiavací poplatok za európsky patent za	
a) 3. rok	66 €
b) 4. rok	82,50 €
c) 5. rok	99,50 €
d) 6. rok	116 €
e) 7. rok	132,50 €
f) 8. rok	149 €
g) 9. rok	165,50 €
h) 10. rok	199 €
i) 11. rok	232 €
j) 12. rok	265,50 €
k) 13. rok	298,50 €
l) 14. rok	331,50 €
m) 15. rok	365 €
n) 16. rok	398 €
o) 17. rok	464,50 €
p) 18. rok	531 €
q) 19. rok	597 €
r) 20. rok	663,50 €

zdroj: www.upv.sk (2015)

Z predloženej tabuľky je viditeľné, že poplatky sa počas jednotlivých rokoch zvyšujú. A hoci patent stráca hodnotu, udržiavací poplatok je stále vyšší. Poplatky nastavené týmto spôsobom motivujú spoločnosti uvoľňovať vynálezy skôr, ako až po dobe ukončenia ich patentovej ochrany. Medzi spoločnosti s najväčším množstvom patentov je možné okrem farmaceutických spoločnosti zaradiť aj chemické podniky a následne rôzne inovačné centrá, ktoré sa prioritne venujú výskumu.

4 Možnosti ochrany vynálezov v jednotlivých fázach registrácie

Cesta od vynálezu po samotné patentovo chránené riešenie je zložitá a nie každý vynález ju kompletne absolvuje. Vynálezov je veľké množstvo, nie každý z nich je však schopný stať sa patentom a získať patentovú ochranu. V niektorých prípadoch o to spoločnosti ani nemajú záujem, keďže podaním patentovej prihlášky musí vlastník vynálezu zverejniť samotnú podstatu vynálezu, pričom nemá garantované, že vynález bude patentovaný. Zároveň však týmto dňom získava právo priority a aj ochranu pred potencionálnymi výrobcami využívajúcimi rovnakú technológiu. Vynálezy môžu byť tak v majetku právnických ale aj fyzických osôb, prax na Slovensku ukazuje, že väčšina patentov je v rukách právnických osôb (pôvodcovia síce sú fyzické osoby, vynález však bol vytvorený v rámci pracovno-právneho vzťahu). Aké sú teda možnosti ochrany vynálezu ešte pred jeho patentovaním? V rámci cesty od vynálezu k patentovo chránenému riešeniu môžeme rozlišovať štyri základné fázy:

1. vytvorenie vynálezu
2. používanie vynálezu ako nechráneného riešenia
3. podanie patentovej prihlášky
4. konanie o patentovej prihláške

 ISBN 978-80-225-4280-7

5. zápis patentu do registra

Fáza 1 – vytvorenie vynálezu – v rámci tejto fázy dochádza k objaveniu nového technického riešenia. Samotný pôvodca a aj vlastník vynálezu (tieto subjekty bývajú zväčša rozdielne, ak je vynález vyvinutý v rámci základných pracovných úloh) by mali preskúmať, či vynález môže byť patentovateľný. Teda či spĺňa základné štyri podmienky patentovateľnosti. Vo fáze samotného vytvorenia vynálezu je možné zabezpečiť ochranu vynálezu len formou jeho utajenia. V takomto prípade sa správa vynález ako výrobné know-how, ktoré nie je verejne dostupné a jeho ochrana je zabezpečovaná vlastníkom utajením.

Fáza 2 – používanie vynálezu ako nechráneného riešenia – ide o jednu vetvu využívania vynálezu, kedy už ďalšie fázy nemusia nastať. Spoločnosť sa uspokojí s ochranou vynálezu vo forme utajenia a jeho ďalšiu právnu ochranu formou získania patentu nerieši. Sú však odvetvia – napr. farmácia, elektrotechnika, kedy je tento stupeň ochrany nedostatočný, keďže konkurencia nemá problém zistiť látku, z ktorej sa liečivo vyrába, prípadne po rozmontovaní elektrotechnického zariadenia identifikuje jednotlivé komponenty. Tento spôsob ochrany je využívaný najmä pri rôznych systémoch výroby ako výrobného know-how, receptúry a podobne.

Fáza 3 – podanie patentovej prihlášky – v rámci tejto fázy dochádza k udeleniu základnej ochrany vynálezu – tzv. práva priority. Dňom podania prihlášky je vynález zverejnený – zatiaľ len patentovému úradu, ale zároveň získava ochranu formou práva priority. Ktokoľvek iný, kto príde s rovnakým vynálezom, ale neskôr, nebude úspešný. V rámci tejto fázy je stále ochrana vynálezu veľmi nízka a majiteľovi sa odporúča aj ochrana prostredníctvom utajenia. Samotný proces patentovania, teda uvedenie vynálezu až do fázy patentovej ochrany, totiž trvá niekoľko rokov a v priebehu tejto doby je problematické zabezpečiť plnohodnotnú ochranu.

Fáza 4 – konanie o patentovej prihláške – konanie o patentovej prihláške môže trvať rôzne časové obdobie, v závislosti od druhu konania. Ak ide o konanie na národnej úrovni, toto je spravidla rýchlejšie ako konanie pri medzinárodných patentových prihláškach PCT. Pri PCT prihláškach je totiž najskôr riešené základné konanie na medzinárodnej úrovni, následne je patent zverejnený a dochádza aj k jednotlivým konaniam na národnej úrovni. Samotná dĺžka konania najmä pri medzinárodných prihláškach sa odhaduje v rokoch, nie v mesiacoch. Sú bežné prípady, kedy prihláška vstúpila do národných fáz až po troch rokoch a stále nie je registrovaná. Takéto patentové prihlášky sú častokrát hodnotené aj znalcami, keďže vynález už je využívaný – napr. sú na základe tohto technického riešenia vyrábané výrobky, ale stále v rámci ochrany existuje len právo priority a je možné, že patent nebude udelený. V takých prípadoch môže ktokoľvek toto technické riešenie použiť, keďže už bolo v rámci konania zverejnené. Táto fáza je najdlhšia a aj najcitlivejšia z hľadiska ochrany. Ochrana utajením už nie je možná – patentová prihláška bola zverejnená a ochrana formou registrácie patentu je „hudbou budúcnosti“, ktorá môže, aj nemusí byť. Pri ohodnotení takejto patentovej prihlášky znalcom sa prihliada na skutočnú využiteľnosť vynálezu a jeho ekonomickú úspešnosť, uplatňujú sa však aj zrážky v súvislosti so skutočnosťou, že neide o patentovo chránené riešenie a vychádza sa z odhadov a pravdepodobností.

Fáza 5 – zápis patentu do registra – touto fázou vynález záskava patentovú ochranu, je udelený patent a dochádza k zápisu patentu do registra patentov. Dĺžka ochrany sa opätovne odvíja od práva priority, ktorú vynález získal vo fáze 2. Touto etapou sa celý proces registrácie završuje a v momente zápisu je hodnota patentovo chráneného riešenia najvyššia. V nasledujúcich obdobiach už len klesá, vplyvom používania, plynutia času a vedecko-technického pokroku. V prípade, ak dochádza k porušovania práv vlastníka patentu, je spor

riešený najskôr za úrovni príslušného registračného úradu (v SR Úrad priemyselného vlastníctva) a následne na úrovní komerčného súdnictva.

5 Záver

Patentová ochrana vynálezov je komplexná a zložitá problematika, pri ktorej riešení je potrebné poznať jednak systém zápisu patentov, systém vybavovania patentovej prihlášky, možnosti ochrany vynálezov v rámci jednotlivých fáz ich registrácie, ako aj mať základné informácie o systémoch patentovej ochrany v konkrétnom štáte (udržiavacie poplatky, počet registrovaných patentov a podobne). V rámci ochrany vynálezov v jednotlivých fázach zápisu je možné využiť ich analógiu s nechráneným nehmotným majetkom – know-how, aj keď v určitých momentoch – po zverejnení je patent nechránený a v prípade, ak nebude priznaný, vystavuje sa jeho majiteľ výraznému riziku kopírovania a neoprávneného využívania vynálezu inými subjektami. Samotný vynález je teda možné chrániť rôznymi spôsobmi v rôznych fázach jeho životného cyklu, čo v prevažnej miere závisí práve od rozhodnutia jeho majiteľa. Faktom zostáva, že vynálezcovská činnosť je v krajinách Európy nízka a špeciálne na Slovensku, čoho dôsledkom je aj počet registrovaných patentov, ktorý dlhodobo klesá, ako to bolo identifikované v článku. Ako uvádza Európska komisia, jedným z dôsledkov poklesu registrácie patentov je ich finančná náročnosť, čo malé a stredné podniky riešia namiesto ochrany vynálezu registráciou patentu jeho utajením. Do budúcnosti je možné predpokladať kroky, ktoré zjednodušia a zlacnia postupy registrácie v rámci Európskej únie, čím umožnia aj menším spoločnostiam registrovať ich patentové riešenia.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0264/15 „Transfer duševného vlastníctva prostredníctvom licenčných zmlúv a iných transferových inštrumentov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Čada, K. (2007). *Oceňování nehmotného majetku*. Praha: Vydavatelstvo Oeconomica, 2007. ISBN: 978-80-245-1187-0.

European Patent Office, 2014. *European patent filings. Annual Report 2014. [online] Available at:* <http://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/annual-report/2014/statistics/patent-filings.html?tab=3> [Accessed 19 August 2015].

Malý J. (2002). *Obchod nehmotnými statky*. Praha: C.H. BECK, 2002. ISBN: 80-717-9320-5.

Malý, J. (2007). *Oceňování průmyslového vlastnictví – nové přístupy*. Praha: C.H. BECK, 2007. ISBN: 978-80-7179-464-6.

Slováková, Z. (2006). *Průmyslové vlastnictví*. Praha: LexisNexis, 2006. ISBN: 80-86920-08-9.

Svačina, P. (2010). *Oceňování nehmotných aktiv*. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN: 978-80-86929-62-0.

Úrad priemyselného vlastníctva (2015). *Sadzobník udržiavacích poplatkov*. http://www.upv.sk/?patenty-sadzobnik-udrziavacich-poplatkov, [accessed 13.12.2015].

Úrad priemyselného vlastníctva (2015). *Výročné technické správy*. http://www.upv.sk/swift_data/source/pdf/vyrocne_technicke_spravy/patenty_2014.pdf, [accessed 13.12.2015].

Vojčík, P. – Miščíková, R. (2004). *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS, 2004. ISBN: 80-89089-22-4.

World Intellectual Property Organisation, 2014. *World Intellectual Property Indicators.* Economics & Statistics Series [pdf] Available at: <http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/> [Accessed 17 August 2015].

The Risk Analysis of the Greatest Hungarian Vehicle Industry Companies Between 2008 and 2013

Dr. Habil. Etelka Katits Ph. D.
Universíty of West Hungary
Faculty of Economics in Sopron
Department of Finance and Accounting
Sopron, 9400
Hungary
e-mail: katits.etelka@ktk.nyme.hu

Abstract
I examine the risk of the Hungarian one prosperous industry with a self-made database. My analysis covers the period 2008-2013. I analyze the risk with mono- and multi-causal indicator systems and financial methods. The cover to say the following issues:
1. How has risk of sales?
2. How did business and operational risk?
3. How did financing and investments risk?
4. What are result is seen the calculation of complex risk mix?
The goal: is to draw attention to the vehicle indutry complex risk analysis and latent corporate crisis most frequent indication of weakness.

JEL classification: G 32
Keywords: *non systematic risk, risk mix.*

1 Introduction

The vehicle industry dominant segment of the Hungarian economy. In June 2015 the export of vehicle manufacturing increased by 22 percent compared to June 2014. (http://www.vg.hu/gazdasag/a-jarmugyartas-miatt-nott-nagyot-a-magyar-ipar-455478). In September 2015, more than half of the vehicle manufacturing export sales representing two subsectors in the vehicle manufacturing exports grew by 16.3% compared to September 2014. (The other subsector electronics.) (https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ipa/ipa1509.html)

2014 was also lower than last year's production the vehicle industry, because according to preliminary estimates, there were more than 30 percent of the growth, production was at full capacity because of the investments. I examine in this work the risk the Hungarian Top 500 vehicle industry companies between 2008 and 2013. Based on the net sales revenue of the greatest vehicle industry companies exploring the strengths and weaknesses of the operation with a through risk analysis. I am investigating this accounting approach.

1.1 Literature background, database and methodology

We examine the risk only in accounting terms, so first we analyze the income statement (Brigham-Ehrhardt, 2013, Katits, 2007, Wahlen-Baginski-Bradshaw, 2010) and balance sheet expect some risk ratio (Katits, 2007, Robinson-Henry-Pirie-Broihahn-Cope, 2012).

Database: covering the period 2008-2013 TOP 100 (Audi Hungaria, Magyar Suzuki, Robert Bosch Elektronika., Lear Corporation Hungary, LUK Savaria, Denso, Robert Bosch Energy and Body Systems, Delphi Hungary, BorgWarner Turbo Systems, Continental Automative Hungary, Harman Becker, Mercedes-Benz Manufacturing Hungary) and the top 500 vehicle industry companies (outside of the top 100 vehicle industry his companies this includes 35 more) the balance sheet and income statement data are downloaded from the e-statement. The calculations were performed with Microsoft Excel (Mayes-Shank, 2011) and EkoWIN financial analyst, forecasting and evaluating expert software. It consists of the

evaluation of complex economic performance in the period between 2008 and 2013. Evaluation of the Hungarian vehicle industry includes an analysis of the extent of the non-systematic (corporate) risks. It is evaluation of so-called risk mix is done, which consists of five groups of indicators: capital structure, asset financing, static and dynamic liquidity, operational and financing dynamics (Figure 2-7) value between 0-100 points were qualified. With the EkoWIN financial analyst, forecasting and evaluating peer software we have received on the basis of the risk mix. An index group A-B-C-D-E classification based on the following threshold values are:

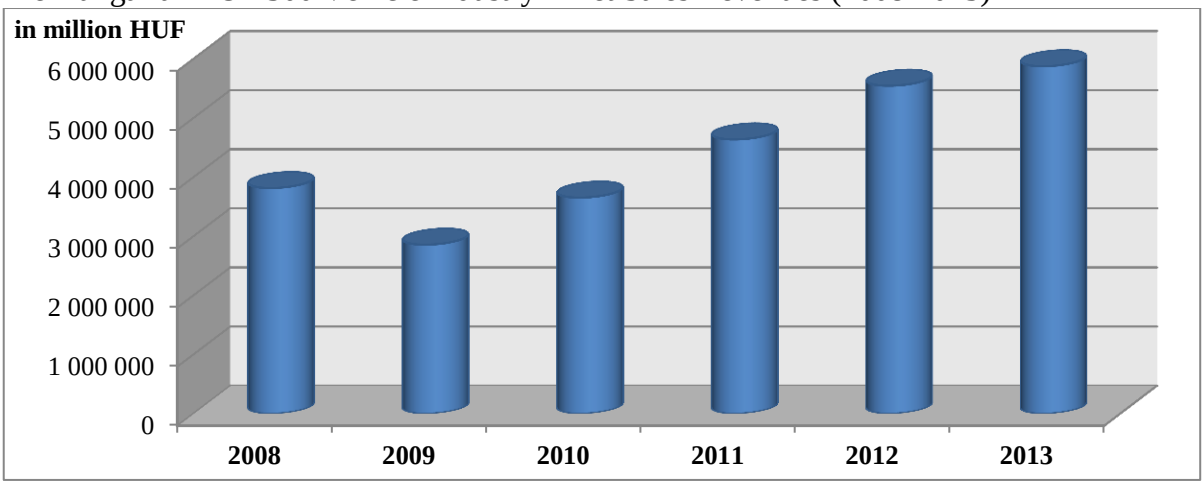
- 0 – 19.9 points = (E) = critical
- 20 – 39.9 points = (D) = problematic
- 40 – 59.9 points = (C) = acceptable
- 60 – 79.9 points = (B) = good
- 80 – 100.0 points = (A) = excellent

2 Analysis and results

A industry viability depends on how the revenue generating ability. The net sales revenue from the developments we can be assessed the possibility of the main sources of profitability (Katits-Koltai-Szalka, 2013). The volatility of the net sales revenue crisis weak signal, which is the expression of the sales risk. In the period 2008-2013, the net sales decreased only in 2009, but then rises (Figure 1).

Figure 1

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Net Sales Revenues (2008-2013)



Source: Katits-Szalka, 2015.

Falling and/or rapidly changing rates of return business risk expressions, which again the crisis weak signal. The operating profit, ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity) and ROI (Retun on Investments) developments are shown in Table 1.

Table 1

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Risk Factors (2008-2013)

Denomination	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Growth rate of sales (%) – Sales Risk	6,7	-25,2	28,1	27,1	12,0	2,0
Growth rate of operating profit (%) **Business and Operational Risk**	-32,1	-24,0	113,9	36,7	-41,8	26,8
ROA – Risk of Total Assets	**7.3**	**4.0**	**8.4**	**9.4**	**5.1**	**5.3**
Pre-interest pretax profit margin	5.6	4.6	7.3	7.6	4.2	3.7

 ISBN 978-80-225-4280-7

Asset turnover (not %)	1.5	1.0	1.2	1.3	1.4	1.6
Interest burden	93.1	91.4	96.3	96.7	92.5	90.9
Tax burden	93.1	91.2	95.5	96.8	94.9	93.8
Net profit margin	4.9	3.8	6.8	7.1	3.7	3.2
ROE – Financing Risk	**10.5**	**5.7**	**11.9**	**14.0**	**8.4**	**9.5**
Equity multiplier (not %)	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6	1.8
ROI – Risk of the investments	**17.9**	**10.5**	**23.7**	**26.1**	**10.8**	**8.8**
Invested capital turnover (not %)	3.7	2.7	3.5	3.7	2.9	2.7

Source: Katits-Szalka, 2015, modified.

Table 1 contains the vehicle industry ROA rates, which shows the after-tax profit return on total assets. Obtained is low, especially below 10% values of vehicle industry. The ROI rates, which shows the after-tax profit return on invested assets. We have been in the vehicle industry is much better value compared to the ROA values here. The ROE ratios evolution, which refers to profits after tax return on equity. Unfortunately, the rate of return of the owners magnitude of the years of the period considered valid central bank base rate barely reached or not!

The DuPont model examine components of the ROA, ROE, and ROI ratios. The return on assets (ROA) ratio developed by DuPont for its own use is now used by many firms to evaluate how effectively assets are used. It measures the combined effects of profit margins and asset turnover:

ROA = (Net Profit Margin) × (Asset Turnover)

↓ ↓

Profitability Utilization efficiency

BUSINESS, OPERATIONAL AND TOTAL INVESTMENTS RISK

- Net profit margin is the after tax profit per HUF of sales (Net profit/Net sales revenue).
- Asset turnover shows asset utilization efficiency (Net sales revenue/Total assets).

The asset efficiency the degree of utilization of assets used expresses. This different (1.0-1.6) in vehisle industry (Table 1). The net profit margin compares profit after tax period the sales revenue in the reporting period. So, this ratio up to about religion in a comprehensive way, how much sales is proportional to the sector's net profit works. If net profit margin is reduced, then this may be a warning sign. In such cases, it should be further explored is whether the margin of the basic activity profit deteriorated to possibly rise to the central administration and sales costs or the high interest costs result in lower net profit margin. Reduced sales due to the crisis have increased as a result of the advertising costs, operating costs (constant increase in fuel prices) and inventory costs.

If the ROI is decomposed values of two components, the net profit margin and the efficiency of invested capital (Table 1), we will see once again prove the business problems or weaknesses.

There are a lot of formulas below, which you can skip if you just want to get to the final formula, but the five step DuPont model (Table 1) in an easy to understand form is given as:

ROE = (Tax Burden) × (Interest Burden) × (Operating Margin) ×
× (Asset Turnover) × (Equity Multiplier)

which is equivalent to

ROE = (Net Profit/Pretax Profit) × (Pretax profit/EBIT) ×
× (EBIT/Sales) × (Sales/Total Assets) × (Total Assets/Owner's Capital)

BUSINESS, OPERATIONAL, TOTAL INVESTMENTS AND FINANCING RISK

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Tax burden is the proportion of profits retained after paying taxes.
- Interest burden shows how interest is affecting profits. If a company has no debt, the ratio will be 1.
- Operating profit margin is the operating profit per HUF of sales.
- Asset turnover shows asset utilization efficiency.
- Equity multiplier shows financial structure (leverage effect).

When tax burden, interest burden and operating margin are multiplied together, it gives you net profit margin, and now, it has been broken down further to show you how tax and interest affect ROE.

With the EkoWIN financial analyst, forecasting and evaluating peer software we have received on the basis of the composition of the risk mix-indicators presented in Table 2.

Table 2

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – The Indicators and Values of the Risk Mix (2008-2013)

Indicators	2008	2009	2010	2011	2012	1013
I. CAPITAL STRUCTURE (%)						
Owner's capital coverage	72.3	72.3	71.3	66.2	58.0	58.9
Dynamics of extended owner's capital	10.3	1.3	10.4	14,0	-15.1	6.1
Qwner's capital coverage within in long term capital	95.7	96.0	92.1	90.7	87.8	90.8
Owner's capital /Invested Assets	182.3	197.0	207.6	175.7	97.3	96.6
Invested Assets/Long term liabilities	1 211.4	744.4	564.2	552.8	738.4	1 015.4
II. ASSET FINANCING (%)						
(Current assets – Current liabilities)/Total sources	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(Current assets – Current liabilities)/Owner's capital	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
III. STATIC LIQUIDITY (%)						
Prompt liquidity ratio	1.5	1.4	2.0	2.9	2.8	2.2
Quick liquidity ratio	6.3	7.0	5.5	4.9	2.2	1.9
Curent liquidity ratio	3.0	3.1	3.5	2.7	1.4	1.3
Global liquidity ratio	2.5	2.6	2.9	2.3	1.2	1.1
IV. DYNAMIC LIQUIDITY (%)						
Cash flow coverage of total liabilities	92.2	72.8	94.8	67.1	49.6	50.7
Cash flow coverage of short term liabilities	115.2	89.4	156.4	101.3	72.5	67.9
Estimated length of long term capital deficit (years)	0	0	0	0	0	0
V. OPERATIONAL AND FINANCING DYNAMICS (IN DAYS)						
Payment period of accounts payables	17.7	23.6	28.7	30.5	24.6	28.3
Days sales outstanding	10.9	14.2	12.8	12.7	10.1	11.1
Days of inventories held	23.8	27.0	28.3	31.3	30.9	27.7
Accounts payables/(Claims for costumer + Inventories)	47.6	52.9	65.3	66.6	59.6	72.4

Source: Own construction based on the software EkoWIN

 ISBN 978-80-225-4280-7

I. Rating of the CAPITAL STRUCTURE

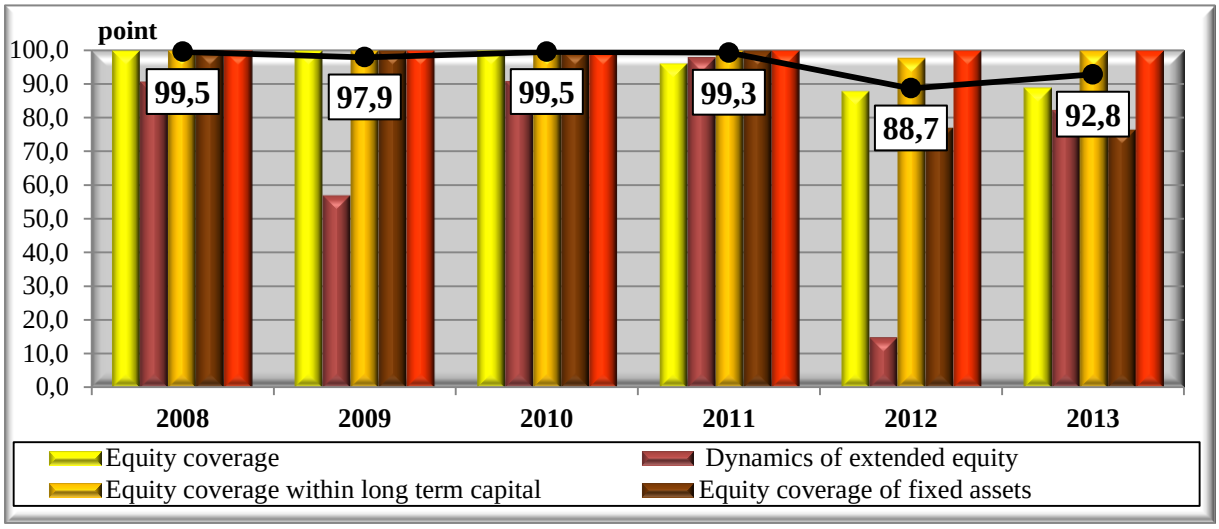
Here, I examine whether there is sufficient owner's capital of the vehicle industry, to improve the capital supply and whether there is adequate coverage of long-term debt repayment. There were obtained the following rating categories:

- Excellent: 2008, 2010, 2011, 2012 and 2013, but we see a decreasing trend in 2012 and 2013 (Figure 2).

So clearly shows that the operation of 2009 after the global financial-economic crisis we be judged as acceptable, while after this appreciate good, that was in a better position, but deteriorated during the value in 2012 and 2013.

Figure 2

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Score of the **CAPITAL STRUCTURE** (2008-2013)

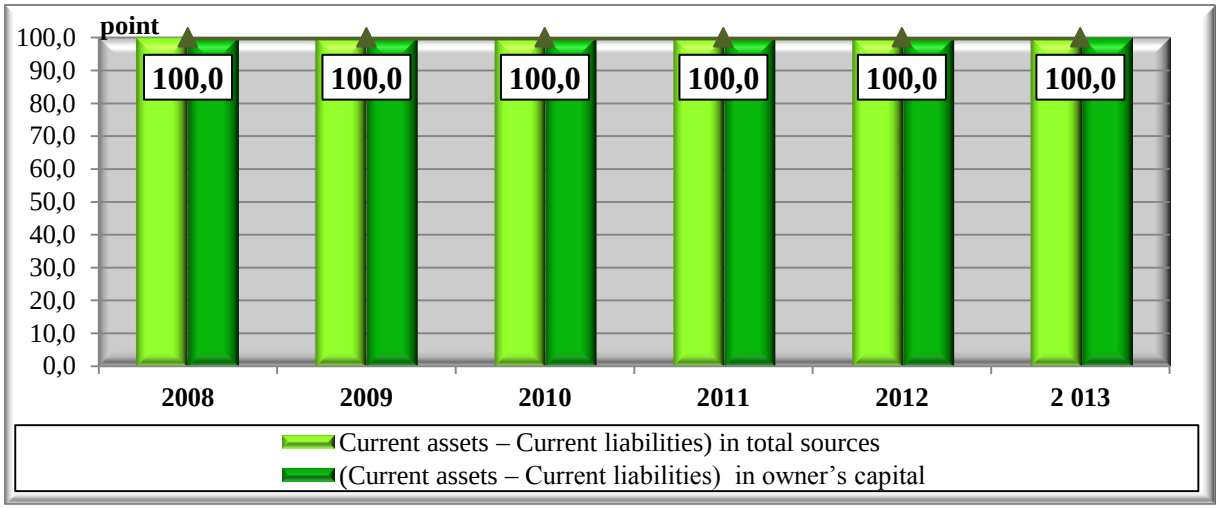


Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

The score of capital structure of vehicle industry is as follows: excellent every year between 2008 and 2013. The year 2012 stands out leaving only a very small difference in the excellent qualification. Unfortunately, we see a decreasing trend from 2012 (Figure 2).

Figure 3

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Score of **ASSET FINANCING** (2008-2013)



Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

 ISBN 978-80-225-4280-7

II. Rating of the ASSET FINANCING

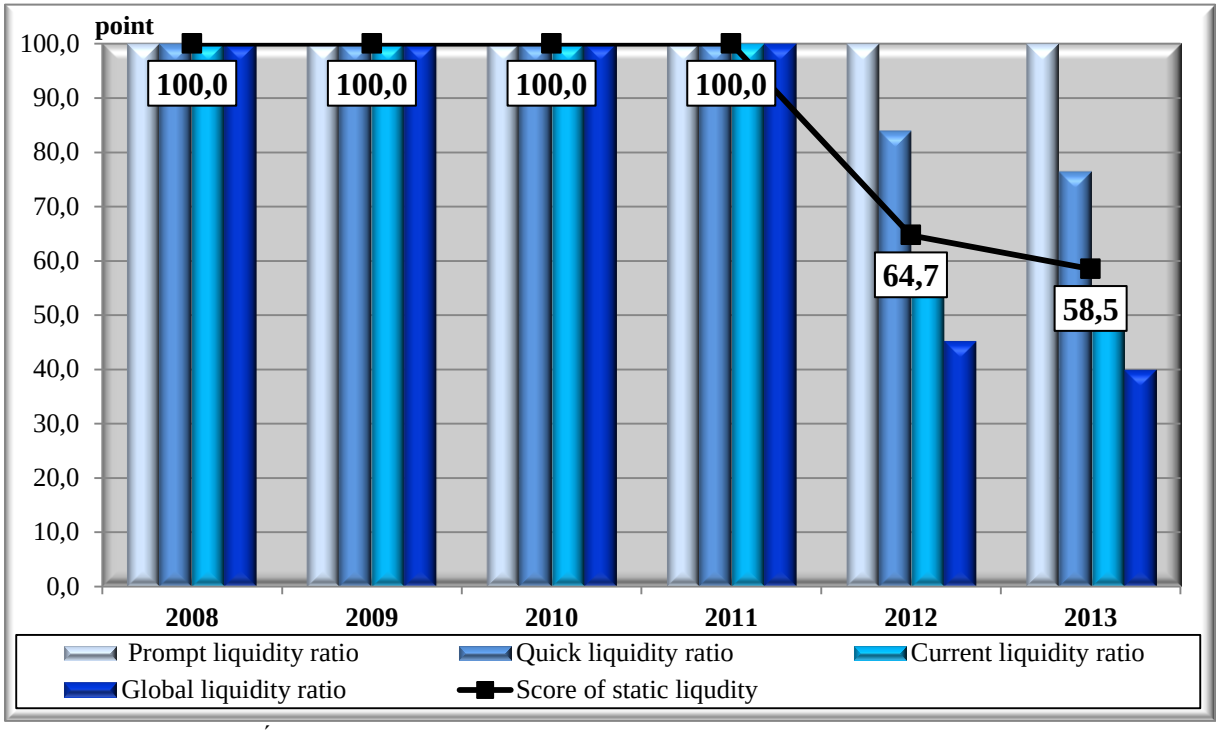
Here, check compliance with the golden rules of financing, that is the form of cross financing (at current resources to finance investmented assets) are evaluated as negative. There were obtained the following rating categories:

- Excellent: 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 and 2013 (Figure 3).

Thus, the performance of vehicle industry between 2008 and 2013 is excellent.

Figure 4

The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Score of the **STATIC LIQUIDITY** (2008-2013)



Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

III. Rating of the STATIC LIQUIDITY

Here ratings of four indicators resulting from the balance sheet of liquidity looking for answers to the following questions: Do we have enough cash in your monthly laborwages due and payments to fiscal? Here, four liquidity measures qualified by looking for answers to the following questions: Do we have enough cash in your monthly labor costs due and payments to fiscal? Will this be enough cash flow to the accounts receivable and suppliers pay? The total how much current assets to cover short-term obligations provided for all staff? What happens if the active and passive accruals and provisions balances are taken into account? – In response to these questions after the test the following numerical rating obtained:

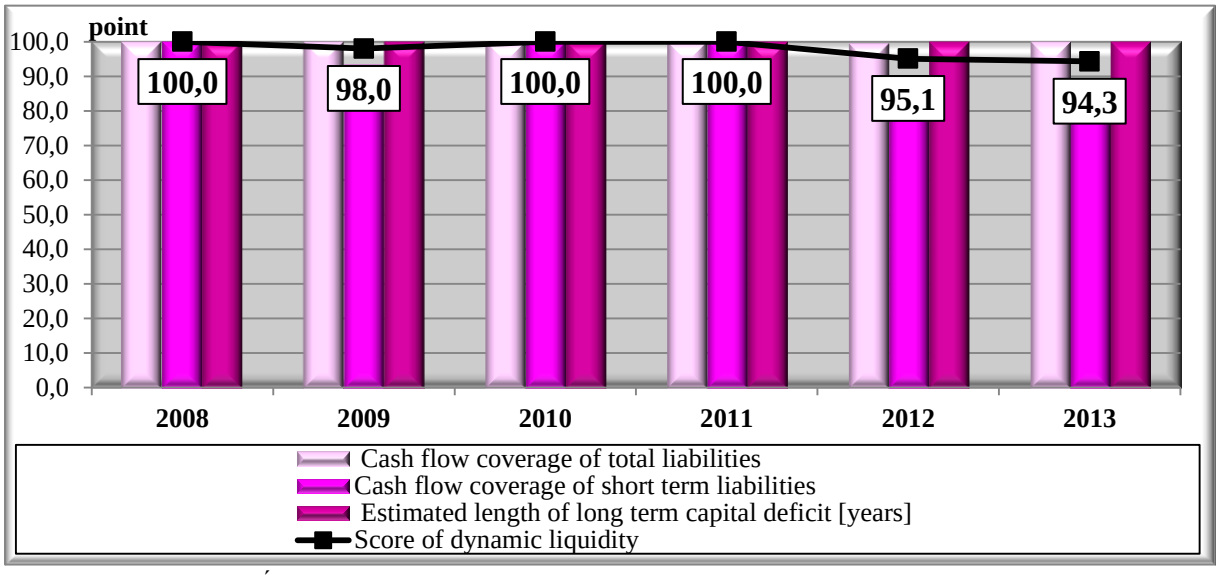
- Acceptable: 2013.
- Good: 2012.
- Excellent: 2008, 2009, 2010, 2011 (Figure 4).

IV. Rating of the DYNAMIC LIQUIDITY

Here, obtain information about the vehicle industry's gross cash flow/liabilities the following rating categories: excellent every year between 2008 and 2013. The year 2012 stands out leaving only a very small difference in the excellent qualification. Unfortunately, we see a decreasing trend from 2012 (Figure 5).

 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 5
The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Score of **DYNAMIC LIQUIDITY** (2008-2013)

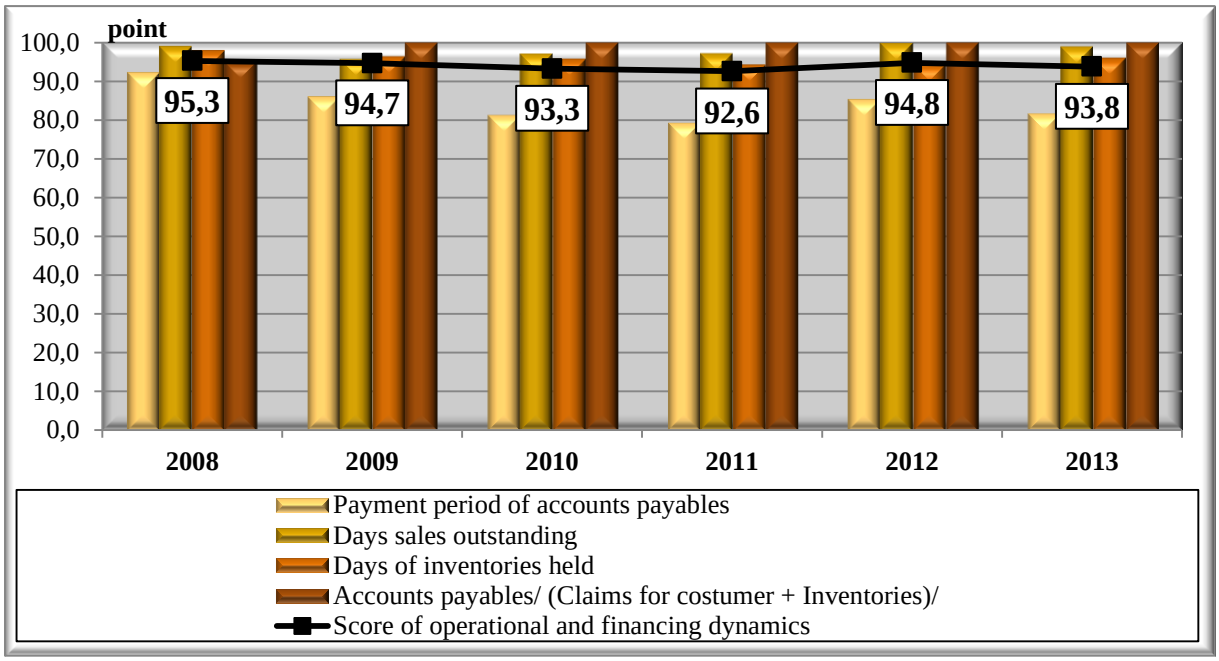


Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

V. Rating of the OPERATIONAL AND FINANCIAL DYNAMICS

Here, the customer-supplier dynamics sets (turnover time) and the proportion of financing is qualified. Here, the (measured in net sales revenue) device efficiency and working capital management indicators on turnover speed (turnover and turnover time) is performed calculations and evaluations. There were obtained the following rating categories: excellent every year between 2008 and 2013. The year 2011 stands out leaving only a very small difference in the excellent qualification. Unfortunately, we see a decreasing trend from 2012 (Figure 6).

Figure 6
The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Score of **OPERATIONAL AND FINANCIAL DYNAMICS** (2008-2013)

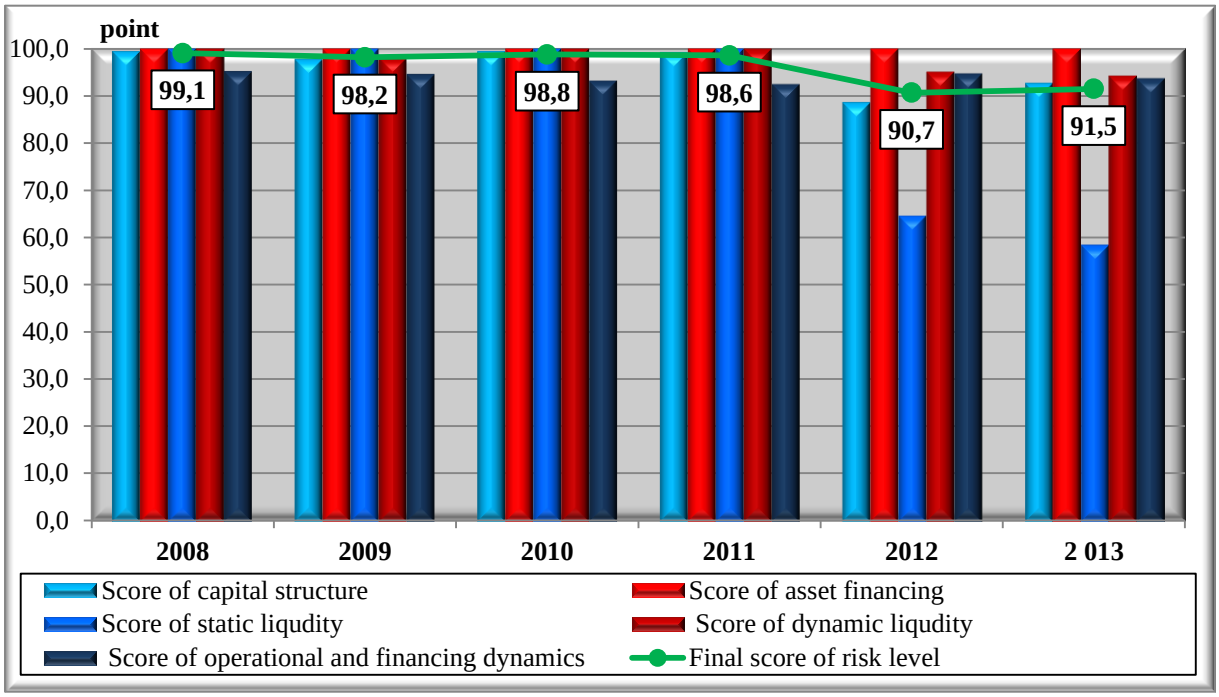


Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

 ISBN 978-80-225-4280-7

In summary: based on group of indicators I-V. develop the total rating of risk mix of the vehicle industry excellent rating between 2008 and 2013. The year 2012 stands out leaving only a very small difference in the excellent qualification. Unfortunately, we see a decreasing trend from 2013, but it gets excellent rating between 80-100 points (Figure 7).

Figure 7
The Hungarian TOP 500 Vehicle Industry – Total Score of the Risk Mix (2008-2013)



Source: Construction by Éva Szalka based on the software EkoWIN

3 Conclusions

This paper, based on theoretical knowledge, researched the factors which affected the risk of vehicle industry in Hungary in 2008-2012 period.

If we compare the results obtained in the evaluation of the risk with net sales development (Figure 1), it we can ascertain that, despite the rise in net sales revenue values of the risk mix are reduced. So values of the risk mix (Figure 7) presented in spite of the downward trend in net sales revenue growth rates (Table 1).

The results in Table 1 showed a low net profitability levels achieved. Do not forget two things here! One is that the net income (should) provide coverage for the creditors repayment requirements, ownership's dividend expectations more growth-enhancing investments as well! The other is that the relatively high levels sales revenue in no way reflect the high profit generating ability of the company. This is business and operational risk.

We see strong and weak points of the management (Table 1) based on the examination results published. Companies belonging to the vehicle industry in competitive market exist, shortened product cycles that require urgent and flexible corporate responsiveness to changing market scenarios are implemented. This requires strategic, financial and operational management, growing and complex change management: strategic reorientation, financial and organizational restructuring, which is preventive, reorganization and reactive instruments of the 'turnaround' management (Katits, 2010, 95-96, 279-294, Noszkay, 2009, 113-115.) included.

 ISBN 978-80-225-4280-7

The 2008 global financial crisis has been the focus of risk management and financial stability. This analysis was proved based on the calculations. A risk management system is based on a three-interface systems, which build on each other, but also can mutually influence each other. These are:

1. The risk controlling serves to inform decision-makers about risk in time in order to have time to complete the (counter) measures. Risk factors are in the determination of the internal and external distinguished risk areas. The internal risk areas – financial point of view – on the examined aspects are combined.
2. The monitoring includes ensuring the smooth management processes.
3. The early warning system will provide both existing as well as future risks of detection, which is based on a complex logical built on one another scorecard.

The corporate and project risk management is particularly important today. Detection and evaluation of non-systematic risk levels (which requires the techniques – sensitivity analysis, risk-benefit balance, portfolio-techniques and simulation modeling – application) to manage also absolutely necessary.

References

Brigham, E. – Ehrhardt, M. (2013). *Financial Management: Theory & Practice.* Cengage Learning, pp. 95-120. ISBN 139-781-133-947-530

Katits, E. (2007): *The Fundamentals of Corporate Management.* Saldo, Budapest, 258 p.

Katits, E. (2010). *The Financial Management of the Corporate Crisis. Budapest:* Saldo, 507 p. ISBN 978-963-638-346-6

Katits, E. – Koltai, J. – Szalka, É. (2014). *The Hungarian's top 100 and the financial crisis, or to strengthen the internal financing force.* http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/valtozas/szalka_koltai_katits.pdf p. 11.

Katits E. – Szalka É. (2015). The Analysis of the Greatest Hungarian Vehicle Industry Companies Profit Generating Ability in 2008-2013. In: *Proceedings of The 4th MAC 2015. 2015. február 20-21. MAC PRAGUE CONSULTING, Prága, 2015. Paper MAC201502018. 8 p.* ISBN 978-80-905442-9-1

Mayes, T. – Shank, T. (2011). *Financial Analysis with Microsoft Excel.* Cengage Learning, 2011, pp. 43-175.

Noszkay, E. (2009): *Change and crisis management from the ground up*. N&B, Budapest, 130 p. ISBN 978-963-06-7674-8

Robinson, T. R. – Henry, E. – Pirie, W. L. – Broihahn, M. A. – Cope, A. T. (2012). *International Financial Statement Analysis*. John Wiley & Sons, 2012, chapter 7. ISBN 978-0-470-91662-9

Wahlen, J. – Baginski, S. – Bradshaw, M. (2010). *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective.* Mason: South-Western, Cengage Learning, pp. 246-308.

Electronic sources

http://www.vg.hu/gazdasag/a-jarmugyartas-miatt-nott-nagyot-a-magyar-ipar-455478
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ipa/ipa1509.html

Analýza vplyvu krízy na jednotlivé ekonomické kategórie v podnikoch
Crises impact analyses in terms of selected enterpreneurs

Martin Kello
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mkello@vub.sk

Abstract

The paper is oriented on the development of basic selected indicators in sector of furniture production. The analysis is an outcome from the work which deals with the crisis management in segment of Small and Medium sized Enterprises. The goal is to compare and point on the development in mentioned sector and management via selected indicators and criteria (yearly turnover value added generation, EBITDA, number of employees, PEREX, equity, loans volume) within 6 years tenor. The indicators are investigated on eight individual furniture producers under conditions of latest financial and economic crisis since 2008 to 2013 included.

JEL classification: H 12, L 10, L 68

Keywords: crisis management; furniture production

1. Úvod

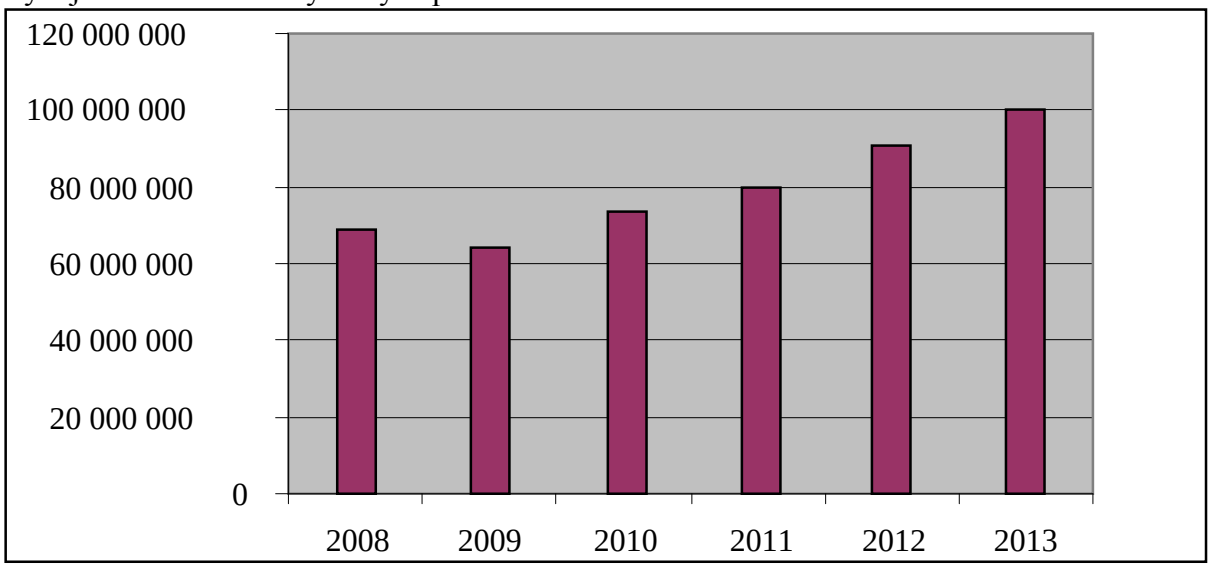
Téma krízy je v súčasnosti veľmi živá a aktuálna. Aktuálne je svet globálne zasiahnutý krízovým stavom a to hneď niekoľko rokov po sebe. Pri napĺňaní svojho poslania podniky nevyhnutne potrebujú vedieť reagovať správne, rýchlo a efektívne. Znamená to nielen uvedomiť si, že kríza reálne ohrozuje podnik, ale i pochopiť dôvody, príčiny a súvislosti medzi nimi, vedieť ich pretaviť do akčnej a účelnej stratégie. Podstatnou a žiaducou úlohou manažmentu podnikov je pochopiť krízu ako výzvu k aktivitám, ktoré prinesú klasické, obmenené, alebo úplne nové riešenia, ktoré by mali posunúť podnik do nových oblastí a zabezpečiť tak jeho stabilitu v priestore i čase. Podniky, ktoré nie sú schopné udržať krok s tempom aktuálnej doby, a nie sú schopné realizovať kontinuálne úspešné zmeny, končia neúspechom. Ak nehľadajú nové cesty, nereagujú na zmeny, alebo ich samé nevytvárajú a správajú sa stereotypne, smerujú svoje existencie do krízy. Tento postup prináša podniku pokles vo výkonoch, stratu trhov, stratu konkurencieschopnosti, stratu zamestnancov, no taktiež stratu dôvery na strane klientov, zamestnancov, manažmentu, či dokonca vlastníkov.

Jednou z oblastí slovenského priemyselného prostredia je sektor výroby nábytku. Táto oblasť má na Slovensku svoju tradíciu a svojim zalesnením dobré predpoklady. Výroba nábytku sa sústreďovala do oblastí nedostatočne industrializovanými inými typmi priemyslu. Na Slovensku pôsobilo viacero podnikov, ktoré sa venovali výrobe nábytku. Po roku 1989 vznikli formy malých a mikropodnikov, drobných dielní a výrobní. Výroba nábytku je oblasť, ktorá príchod krízy pocítila výrazne. Oblasť záujmu sme smerovali do analýzy dopadu krízy na vybrané oblasti podnikov. Ako podstatné a relevantné zvolili ekonomické kategórie ako ročný obrat, tvorba pridanej hodnoty, tvorba EBITDA, počet zamestnancov, výška osobných nákladov, výška vlastného imania, objem prijatých úverov. Z hľadiska času sme sa zamerali na obdobie medzi rokmi 2008 až 2013, a teda obdobie, v ktorom sa vplyv krízy prejavil naplno.

1.1 Obrat podnikov

Obrat podnikov meraný na ročnej báze reprezentuje významný ukazovateľ. Naša vzorka podnikov v období rokov 2008 až 2013 zaznamenala nerovnomerný vývoj, čo graficky demonštrujeme na Obrázku č. 1. V počiatku skúmaného obdobia kumulatívny obrat podnikov zaznamenal mierny pokles. Hovoríme o roku 2009, ktorý je považovaný v podmienkach Európy za prvý krízový rok.

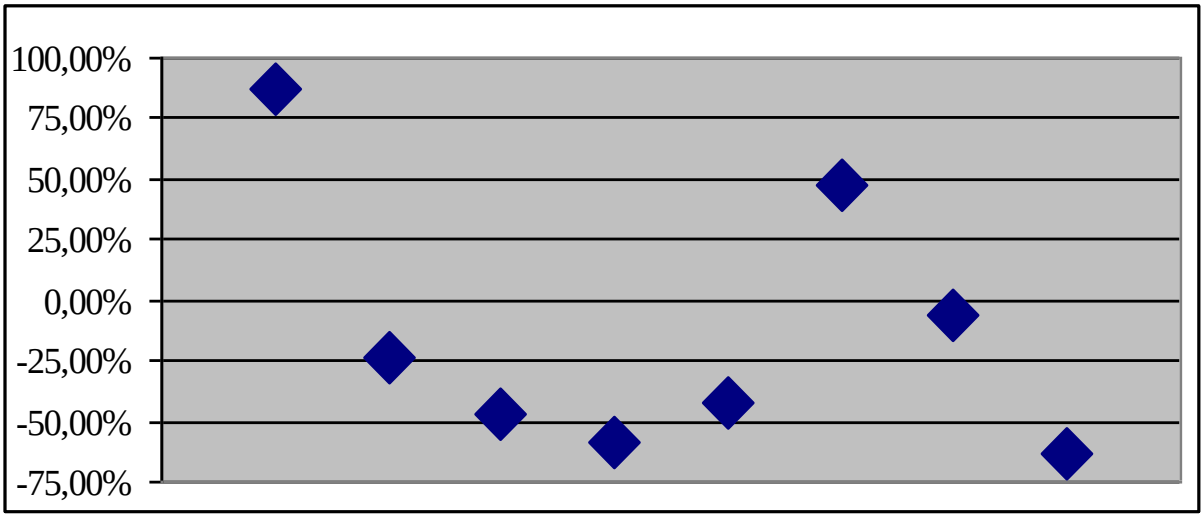
Obrázok 1
Vývoj ročného obratu vybraných podnikov v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Avšak hneď v ďalšom roku 2010 sa výkon podnikov spamätal a dosiahol dokonca vyššiu, ako predkrízovú úroveň. V ďalšom období sa rast opakoval a to až do roku 2013, čo možno považovať za trendový vývoj.

Obrázok 2
Tempo rastu ročného obratu v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sa pozrieme na tempo rastu obratov jednotlivých podnikov za obdobie 2008 až 2013 na Obrázku 2, zistíme, že nebolo vyrovnané. Vo vzorke sú dva podniky, ktoré dosiahli v sledovanom období významný rast obratu (47%, resp. 88%). Ostatné podniky zaznamenali v sledovanom období pokles obratu v rozmedzí od 6% do 63%. Možno tiež vidieť najväčší

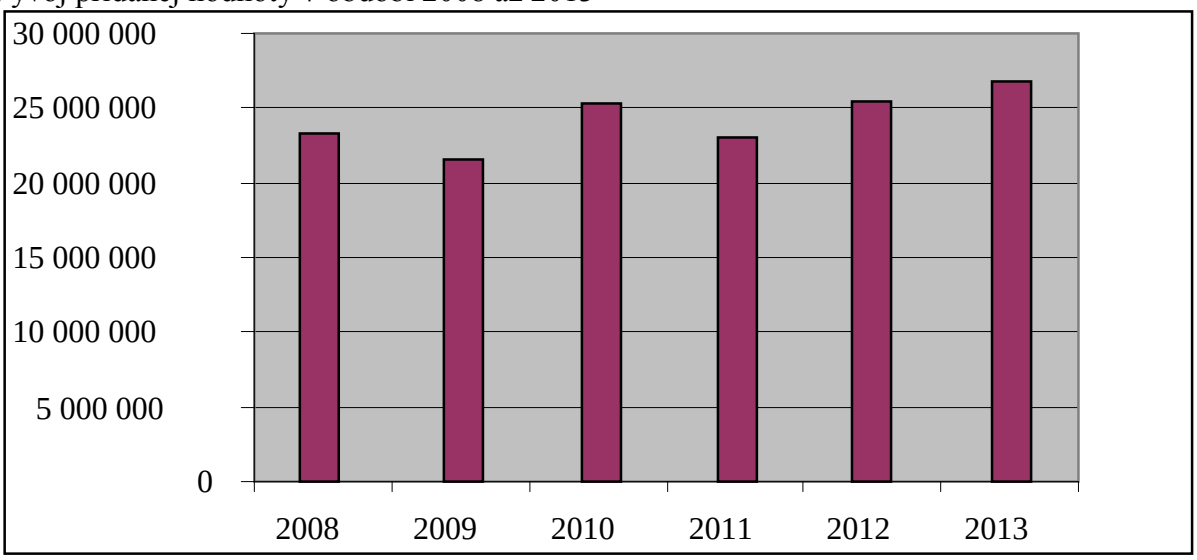
 ISBN 978-80-225-4280-7

pokles v obrate u dvoch podnikov, ktoré sú zároveň podnikmi, ktoré boli nútené prejsť reštrukturalizáciou. Vidno teda istú diferenciáciu medzi skúmanými podnikmi.

1.2 Tvorba pridanej hodnoty

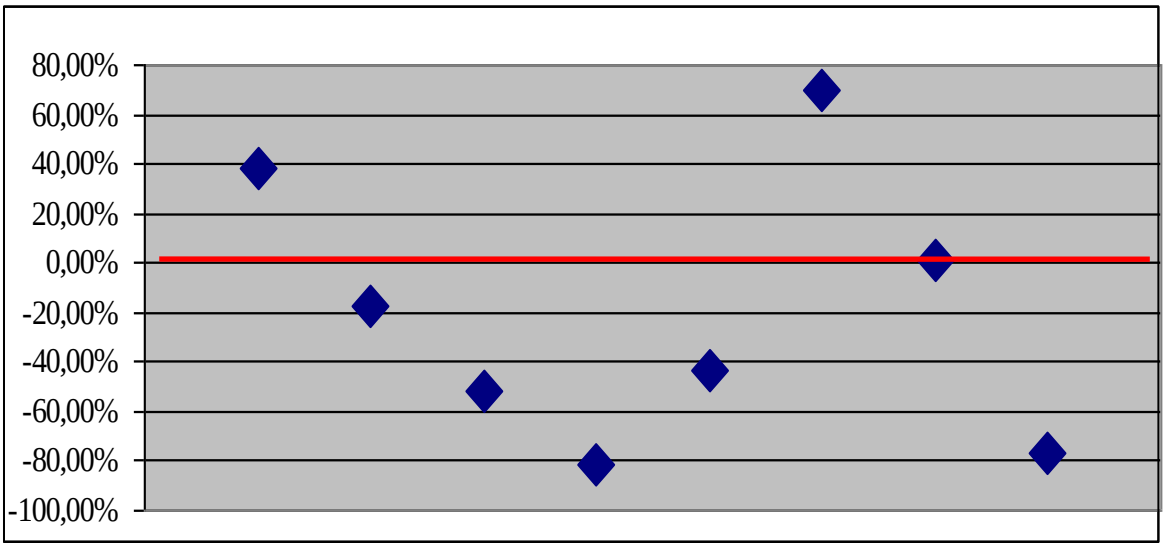
Ďalším sledovaným ukazovateľom bola tvorba pridanej hodnoty v období 2008 až 2013. Z Obrázku 3 vidno o niečo odlišný vývoj. Rovnako je vidno pokles v roku 2009 oproti roku 2008 a rovnako tiež nárast v roku 2010. Avšak ďalší vývoj už nie je zhodný, nakoľko v roku 2011 vygenerovaná pridaná hodnota u skúmaných podnikov opätovne klesla až pod predkrízovú úroveň. Naproti tomu rok 2012 priniesol znovu rast, ktorý vrátil pridanú hodnotu na úroveň roku 2010. Týmto možno konštatovať, že až do roku 2012 pridaná hodnota oscilovala v pásme 21 miliónov až 25 miliónov EUR, čím potvrdil efekt takzvaného „W“, ktorý dvakrát otestoval dno vo vývoji pridanej hodnoty. Až konečne rok 2013 posunul pridanú hodnotu k ešte vyšším úrovniam.

Obrázok 3
Vývoj pridanej hodnoty v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 4
Rast tvorby pridanej hodnoty v období 2008 až 2013

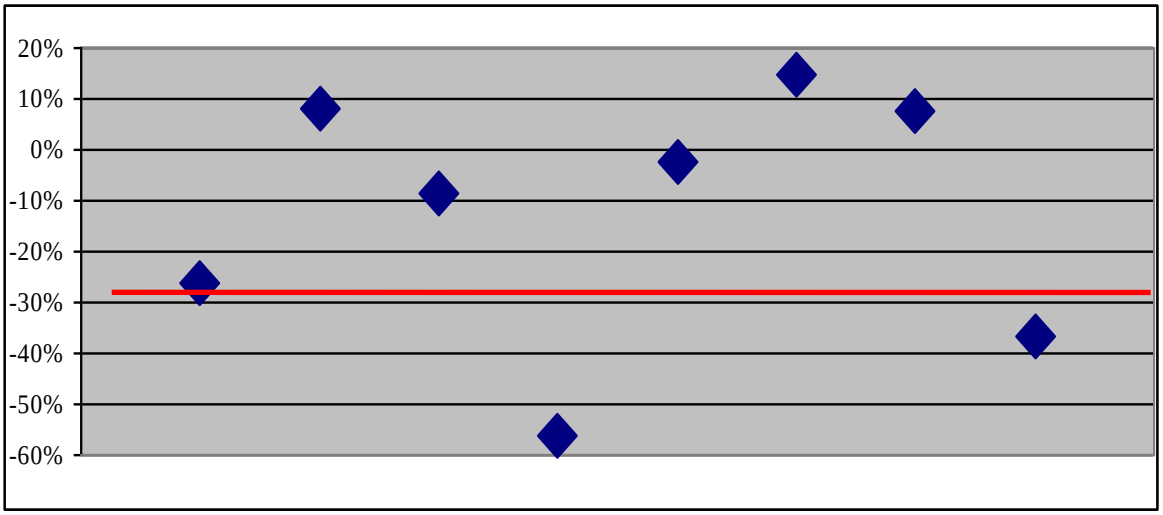


Zdroj: vlastné spracovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

Pri porovnaní rastu pridanej hodnoty medzi rokmi 2008 až 2013 u jednotlivých podnikov (Obrázok 4) je vidno veľmi podobný obraz ako pri porovnaní obratov podnikov. Rovnaké dva podniky dosiahli najväčší rast a rovnaké dva podniky dosiahli najhorší rast, resp. najväčší pokles. Treba však povedať, že percentuálny podiel pridanej hodnoty na celkovom obrate podnikov v porovnávanom období poklesol. Pred krízou, v roku 2008 bola pridaná hodnota podnikov na úrovni 33,9%. Bez ohľadu na jej ďalšie poklesy, či nárasty, v roku 2013 už tvorí len 26,8% z celkového obratu. Hovorí to o tom, že podniky musia umiestňovať svoju produkciu na trh s nižšou maržou a teda na úkor svojho zisku. Uvažujeme o tom, že práve tento fakt pomohol mnohým podnikom udržať sa na trhu i v krízovom období. Z Obrázku 5 vidno, že u väčšiny podnikov pomer pridanej hodnoty k obratu poklesol. Červená čiara znázorňuje váženú priemernú hodnotu, ktorá potvrdzuje tvrdenie o celkovom poklese výšky pridanej hodnoty na obrate. I tu sa dva podniky (č. 4 a 8) umiestnili najhoršie.

Obrázok 5
Rast pridanej hodnoty ako percenta tržieb v období 2008 až 2013

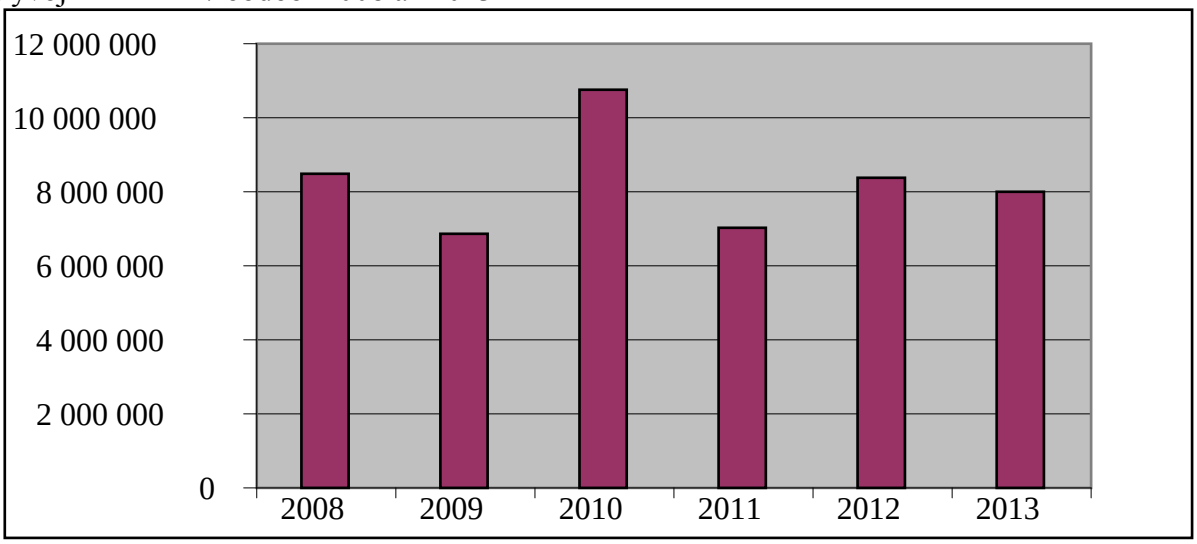


Zdroj: vlastné spracovanie

1.3 EBITDA

Z Obrázku 6 sa dá vyčítať, že vývoj EBITDA bol v sledovanom období turbulentný.

Obrázok 6
Vývoj EBITDA v období 2008 až 2013

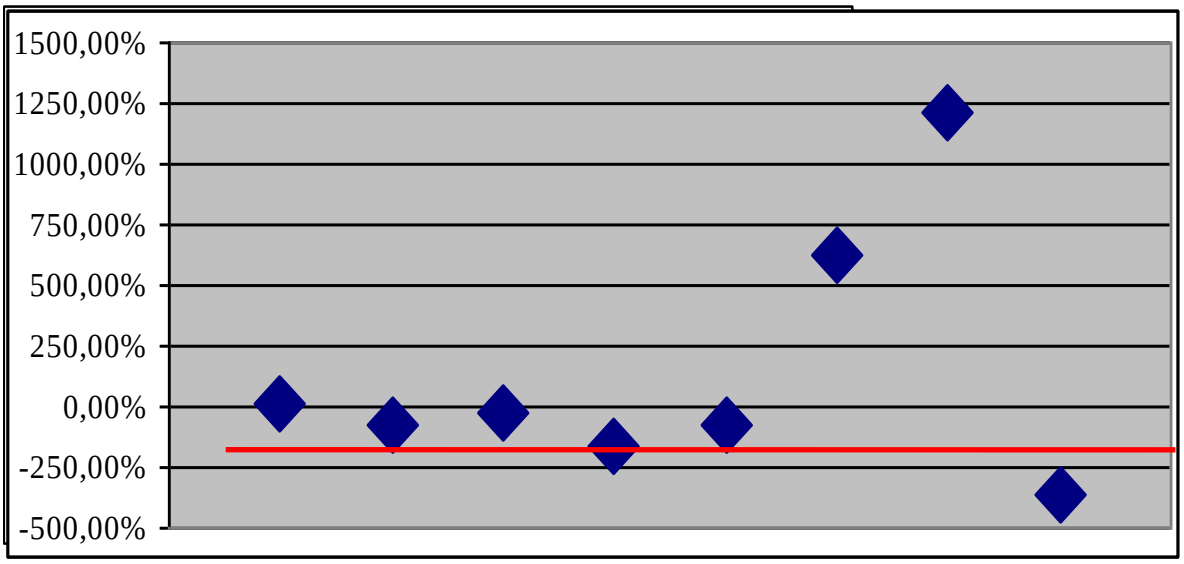


Zdroj: vlastné spracovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

Dokonca je zaujímavé, že práve rok 2010 bol tým, ktorý priniesol najväčšiu EBITDA doteraz. Javí sa tým ako mimoriadny, keďže všetky ostatné roky pred, či po roku 2010 boli na tvorbu EBITDA omnoho chudobnejšie. Celkový vývoj sa čiastočne podobá vývoju pridanej hodnoty, avšak treba si uvedomiť dva podstatné rozdiely. Prvým je spomínaný mimoriadny rok 2010. Druhým je skutočnosť, že pokiaľ v prípade pridanej hodnoty v roku 2013 hovoríme o potvrdení trendu, u EBITDA je rok 2013 opäť s miernym poklesom. Tvorí sa tak dokonca tretí medziročný pokles v šesťročnom období. EBITDA ako významný ukazovateľ tvorby zdrojov značne ovplyvňuje napríklad schopnosť podniku kryť svoje investície, či vziať si dlhové financovanie. Pri porovnaní sledovaných podnikov na Obrázku 7 vidno, že len tri z nich zaznamenali v sledovanom období nárast v EBITDA, pričom dva z nich enormný.

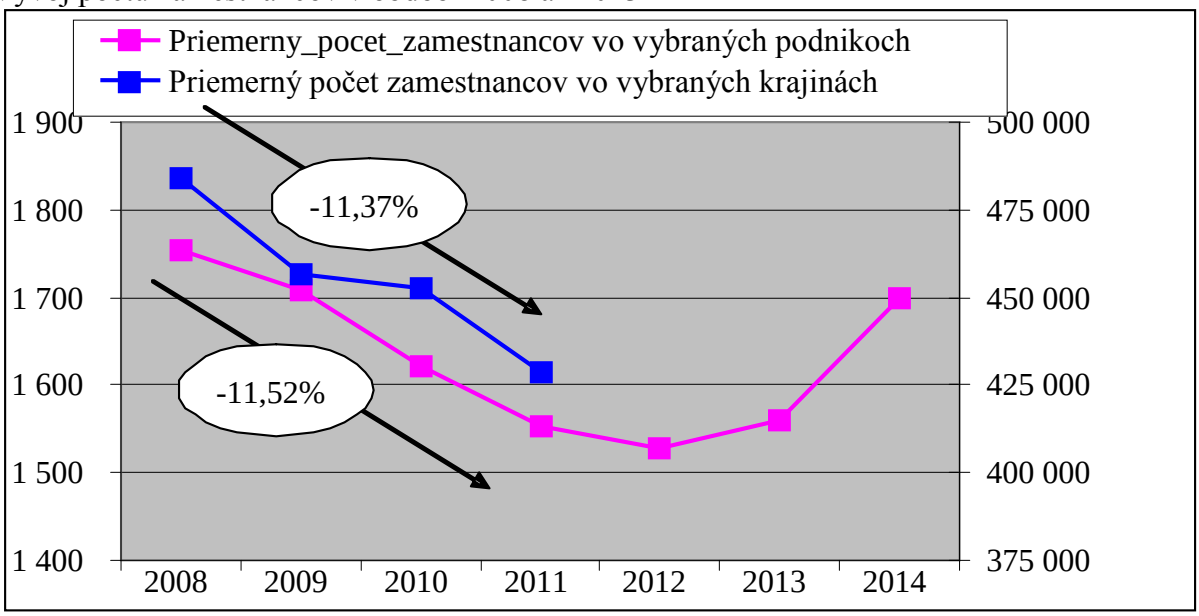
Obrázok 7
Rast tvorby EBITDA v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

1.4 Počet zamestnancov a PEREX

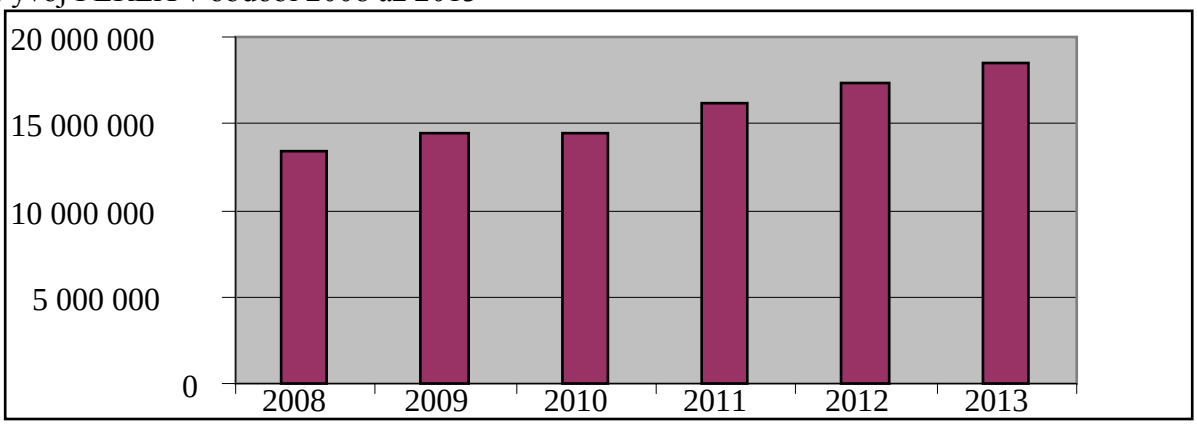
Obrázok 8
Vývoj počtu zamestnancov v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázkom 8 poukazujeme na vývoj počtu zamestnancov v podnikoch. Vidno, že počet zamestnancov bol jednou z oblastí ovplyvnenou krízou. Počet zamestnancov medzi 2008 až 2011 klesol o 11,52%. Pri porovnaní vývoja na národnej úrovni v Nemecku, Taliansku, Českej republike a Poľsku vidno veľmi podobný priebeh. V sledovaných krajinách bol pokles v rovnakom období na úrovni 11,37%, teda len o niečo menší. Možno tvrdiť, že vývoj v podnikoch na Slovensku kopíroval vývoj v európskom meradle. V roku 2012 možno sledovať spomalenie trendu, i keď stále hovoríme o poklese. Až v roku 2013 sa objavuje obrat po štvorročnom období poklesu. Rok 2014 obrat potvrdil. Konštatujeme, že relatívne veľký nárast v rokoch 2013 a 2014 dostal zamestnanosť v sledovaných podnikoch na úroveň z roku 2009. S počtom zamestnancov úzko súvisia personálne náklady. Zaujímavé je, že pri klesajúcom počte zamestnancov v podnikoch personálne náklady neklesali. Len v roku 2010 zaznamenali miernu stagnáciu, avšak v ďalšom období opätovne rástli. Hlavnou príčinou je rast priemernej mzdy v odvetví. Pokiaľ by sme sa pozreli detailnejšie na rast personálnych nákladov vo vybraných podnikoch, vidno, že k nárastu v období 2008 až 2013 došlo len u troch z nich. Ostatné podniky zaznamenali pokles tejto položky.

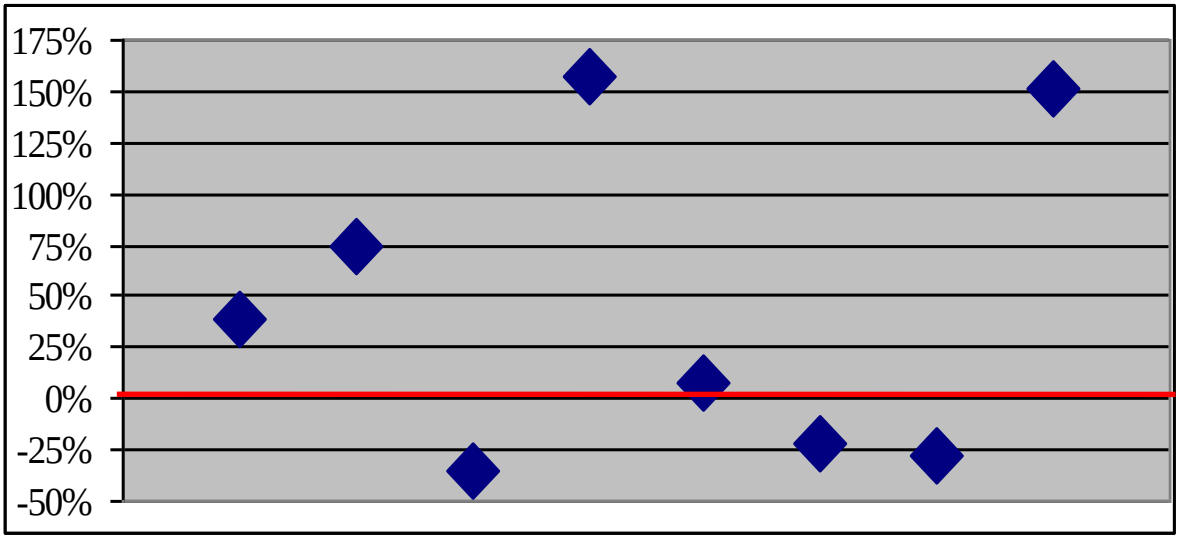
Obrázok 9
Vývoj PEREX v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšiu zaujímavú skutočnosť sledujeme pri pohľade na personálne náklady ako percentuálnej zložky pridanej hodnoty (Obrázok 10).

Obrázok 10
Rast PEREX ako percenta pridanej hodnoty v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

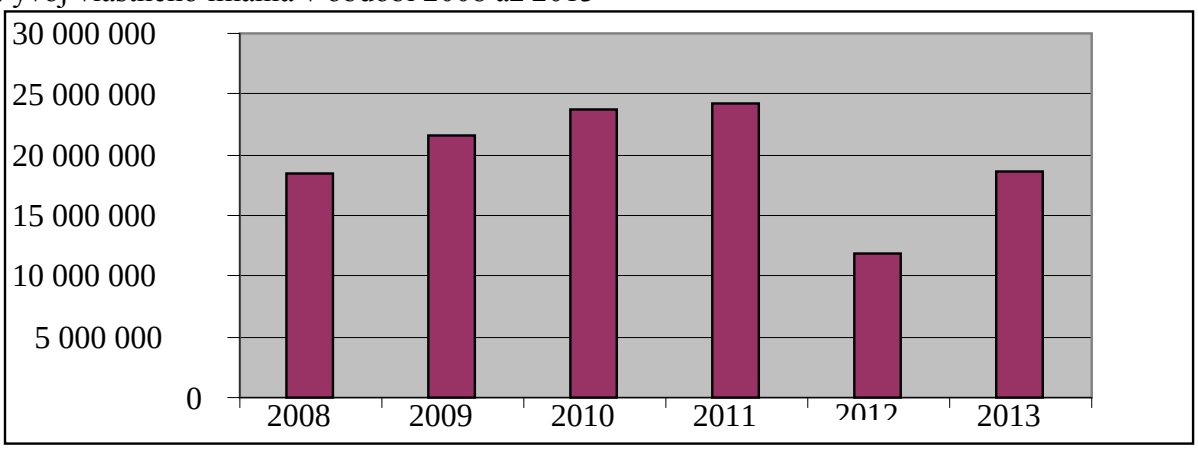
 ISBN 978-80-225-4280-7

Podniky č. 3, 6 a 7 dokázali znížiť svoju závislosť na zamestnaneckých nákladoch. Naopak ostatné podniky využili väčšiu časť pridanej hodnoty na mzdy. Pri podnikoch č. 4 a 8 možno konštatovať až extrémny dopad PEREXov na pridanú hodnotu. Táto skutočnosť samozrejme súvisí najmä z výrazným poklesom tvorby pridanej hodnoty u daných podnikov spomínaným už vyššie.

1.5 Vlastné imanie

Veľmi zaujímavým ukazovateľom je vývoj výšky vlastného imania v podnikoch. V období 2008 až 2011 vidno mierny rast vlastného imania. Obrázok 11 ukazuje v roku 2012 až radikálny pokles. Súvisí s dvoma skutočnosťami. Prvou je výplata nerozdeleného zisku v jednom z podnikov. Druhou, podstatnejšou je výrazný pokles v hodnote vlastného imania u podnikov č. 4 a 8. súvisí samozrejme s ich celkovým vývojom, pričom u podniku č. 8 došlo až k zápornej hodnote vlastného imania.

Obrázok 11
Vývoj vlastného imania v období 2008 až 2013

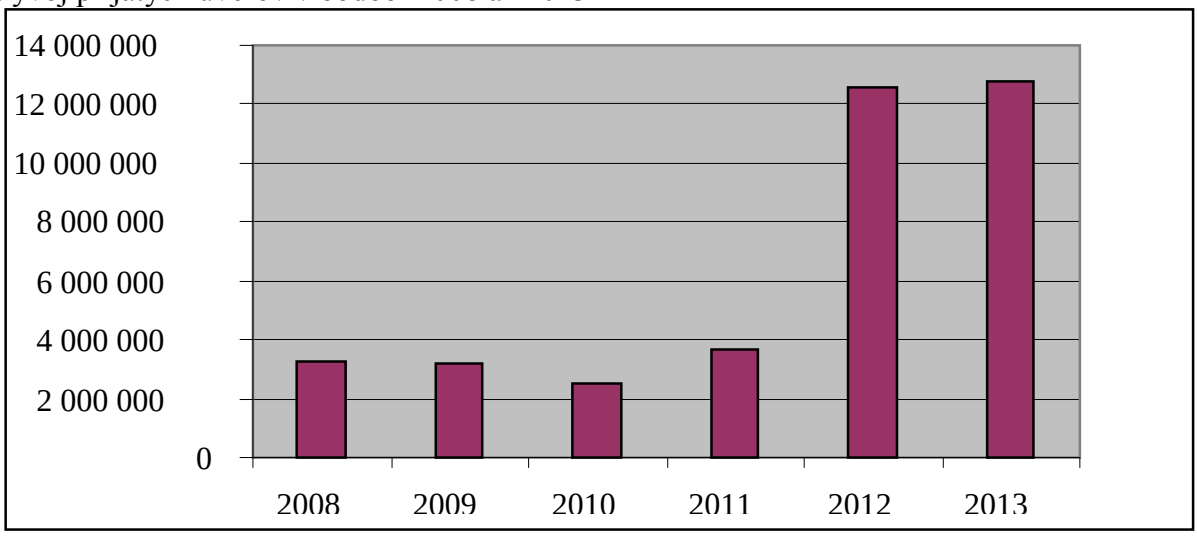


Zdroj: vlastné spracovanie

1.6 Objem úverov

Poslednou skúmanou ekonomickou kategóriou bol objem úverov, ktoré si podniky vzali v sledovanom období.

Obrázok 12
Vývoj prijatých úverov v období 2008 až 2013

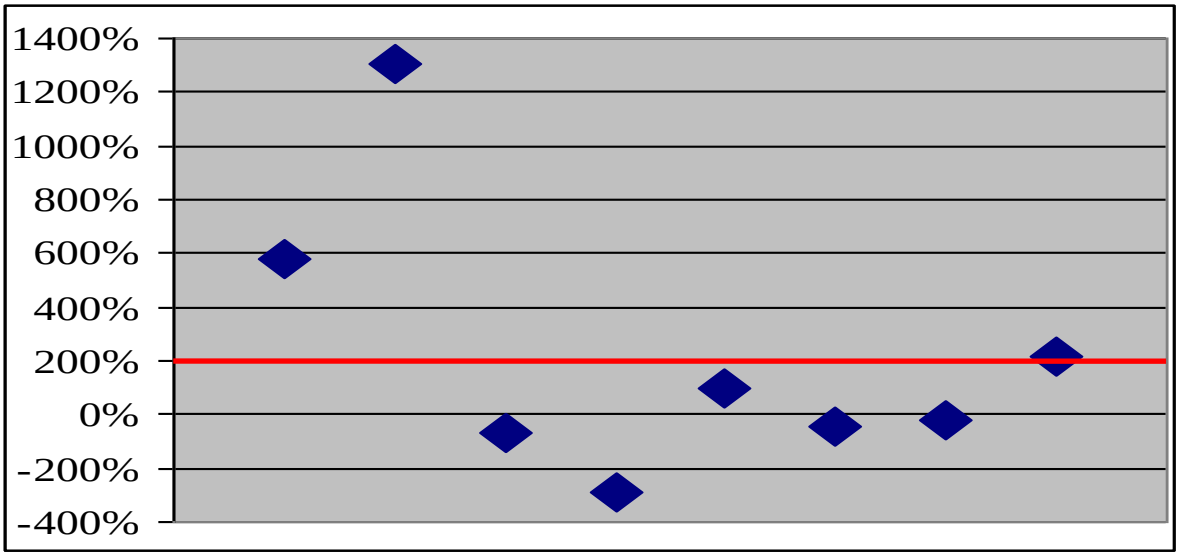


Zdroj: vlastné spracovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

Z Obrázku 12 vidno, že podniky udržiavali objem úverov na približne rovnakej hladine do roku 2011. V roku 2012 sa objem úverov niekoľkonásobne zvýšil a ďalej v roku 2013 sa udržiaval na takejto vysokej úrovni. Enormný nárast súvisí s prijatím úveru vo väčšom rozsahu dvoma podnikmi, čo lepšie vidno z Obrázku 13.

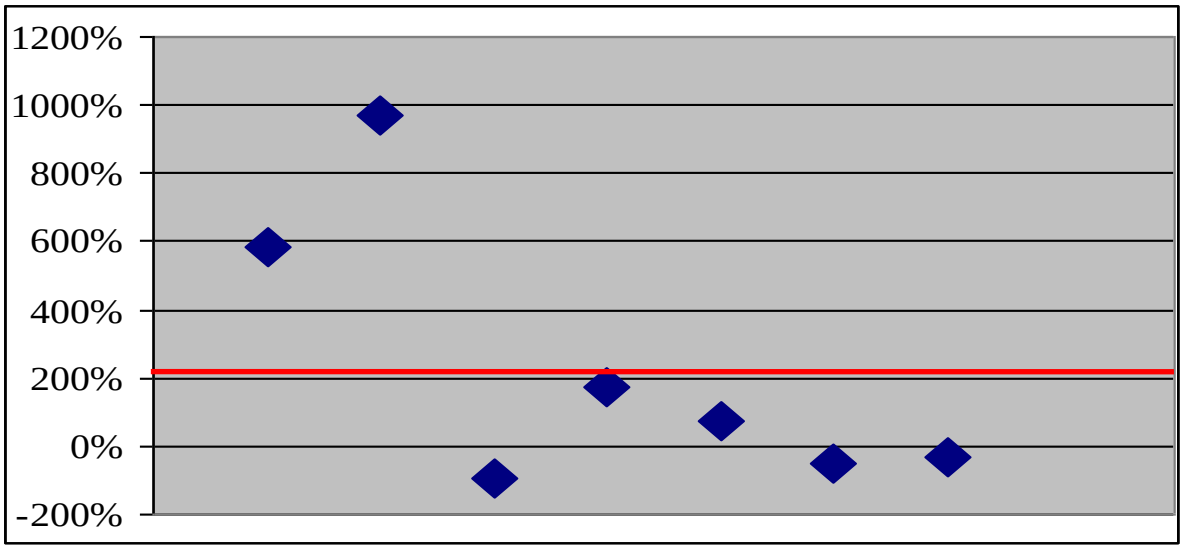
Obrázok 13
Rast prijatých úverov v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Sledovali sme tiež pomer prijatých úverov ku vlastnému imaniu. Z Obrázku 14 vidno vývoj tohto ukazovateľa v období 2008 až 2013. Z grafu čítame, že u podnikov č. 3, 6 a 7 sa pomer úverov k vlastnému imaniu znížil. Naopak u ostatných podnikov sa tento pomer zvýšil, pričom u podnikov č. 1 a 2 enormne. Podnik č. 8 nie je v grafe uvedený, nakoľko z už vyššie spomenutého textu je zrejmé, že tento podnik sa dostal do stavu predĺženia, a teda údaj by nebol relevantný.

Obrázok 14
Vývoj pomeru prijatých úverov k vlastnému imaniu v období 2008 až 2013



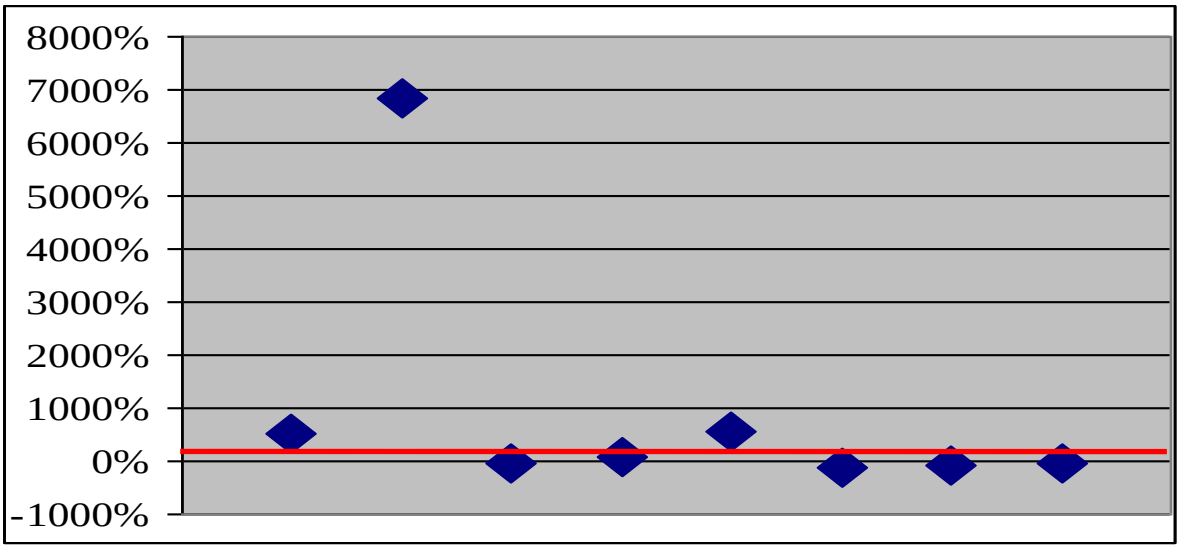
Zdroj: vlastné spracovanie

Keďže hlavným zdrojom krytia dlhu je EBITDA, sledovali sme vývoj pomeru objemu úverov k EBITDA. Z Obrázku 15 je evidentné, že jeden podnik prijatými úvermi vysoko

 ISBN 978-80-225-4280-7

prekročil svoju ročnú EBITDA, čo môže podniku v budúcnosti spôsobiť problém pri splácaní dlhu.

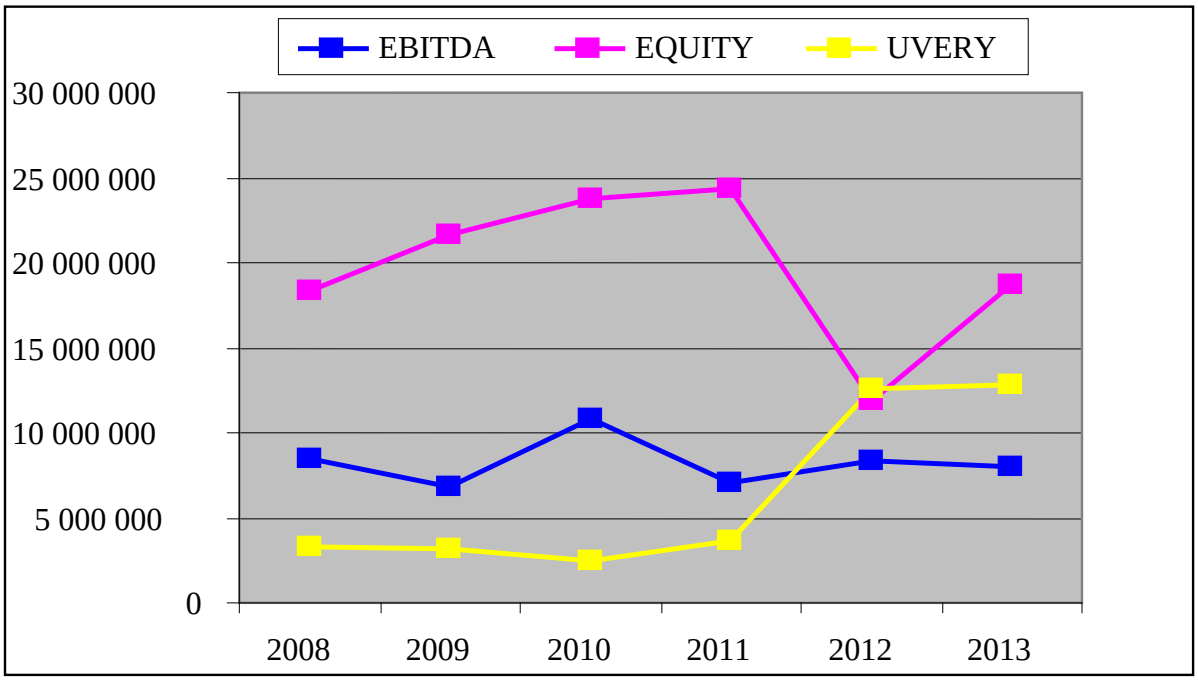
Obrázok 15
Vývoj pomeru prijatých úverov k EBITDA v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre lepšie znázornenie vývoja objemu úverov voči vlastnému imaniu a EBITDA uvádzame aj súhrnný graf za všetky podniky v časovom slede od roku 2008 po rok 2013. Z Obrázku 16 vidno, že podniky si s výnimkou roku 2010 udržovali stabilnú úroveň EBITDA. Veľmi zaujímavým je porovnanie vývoja objemu úverov a vlastného imania. Z tohto vidno, že práve pokles vlastného imania bol kompenzovaný nárastom objemu úverov. Zovšeobecnene sa dá povedať, že úvermi si podniky nepriamo financovali výplatu zisku.

Obrázok 16
Celkový vývoj objemu prijatých úverov k EBITDA a vlastnému imaniu v období 2008 až 2013



Zdroj: vlastné spracovanie

 ISBN 978-80-225-4280-7

3 Záver

Krízu je potrebné vnímať ako bežnú súčasť života podniku. Kríza sa dokonca môže stať impulzom pre zmenu, ku ktorej sa podnik nebol schopný odhodlať. Dôležitá je schopnosť podniku krízu prekonať. Ak sa chápe kríza iba v jej negatívnom význame, obmedzuje sa tým pohľad na problematiku, pretože kríza môže byť súčasne i príležitosťou. V konečnom dôsledku kríza prináša aj pozitíva, napríklad v tom, že jej výsledkom budú väčšie, či silnejšie podniky, lepšia produktová a procesná báza, alebo zdokonalené krízové plány, schopné uchrániť podnik v budúcnosti. Krízy ovplyvnila aj vývoj v jednotlivých podnikoch. Ukazujú to sledovania a analyzovania vývoja jednotlivých základných parametrov podnikov. Je vidno, že od roku 2008 sa mnohé ukazovatele zhoršili, avšak tiež vidno ich opätovné zlepšenie v neskoršom období. Ostáva konštatovať, že je možné, že aktuálne je hrozba ďalšej krízy odklonená, avšak rovnako sa dá povedať, že kríza ešte udrie vo svojej novej vlne.

Použitá literatúra (References)

Booth, S. A. 1993. Strategy. Competition and change in modern enterprises. Routledge, London, 1993. s. 317 ISBN 0-415-06230-6.

Grznár, M. – Šinský, P. – Marsina, Š. 2009. Firemné plánovanie. Sprint dva, Bratislava, 2009. s. 259 ISBN 978-80-89393-04-6

Kislingerová, E. 2010. Podnik v časech krize. Grada Publishing, Praha, 2010. s. 208. ISBN 978-80-247-3136-0

Majtán, Š. a kolektív. 2009. Podnikové hospodárstvo. Sprint dva, Bratislava, 2009. s. 320. ISBN 978-80-89393-07-7

Smejkal, V. – Rais, K. 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Grada Publishing, Praha, 2006. s. 300. ISBN 80-247-1667-4

Szabo, Ľ. A kol. 2012. Krízový manažment podniku, Ekonóm, Bratislava, 2012. s. 121. ISBN 978-80-225-3520-5

Zuzák, R.– Königová, M. 2009. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Grada Publishing, Praha, 2009. s. 256 ISBN 978-80-247-3156-8

Národná banka Slovenska. (2014). *Makroekonomické ukazovatele.* http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Statistika/VybrMakroUkaz/ZaklMakroUkaz/protected/ukazovatele_032013.pdf; 2.4.2013

Slovenský štatistickú úrad. (2014). *Štatistická ročenka 2013.* http://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/industry/publications

Vplyv analýzy hodnotového systému spotrebiteľa na cenotvorbu firmy
The impact of consumer value system analysis on company pricing

Jakub Kintler
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.kintler@euba.sk

Abstract
Value-based pricing represents a qualitative shift from the traditional cost-based approaches towards the consumer-oriented approach. The presented article in theoretical and analytical part points out the influence and relevance of using the value-based approach in pricing on company's profit. It discusses basic specification of perceived value of the product by the customer. We compare value-oriented company's position to value perceptions of the consumer. The article analyzes the impact of consumer value analysis on the company pricing and profit. The condition for implementation of the value based pricing by the company is the primary research between company value based orientation and value based orientation of its customers. The essence of this article is to analyze consumer behaviour, consumer buying preferences, expectations and perceived value of intended consumption. Finally, the article show importance of the consumer value analysis and value analysis of the company on the type of implemented pricing.

JEL classification: D12, D46
Keywords: *value, pricing, consumer analysis*

1 Úvod

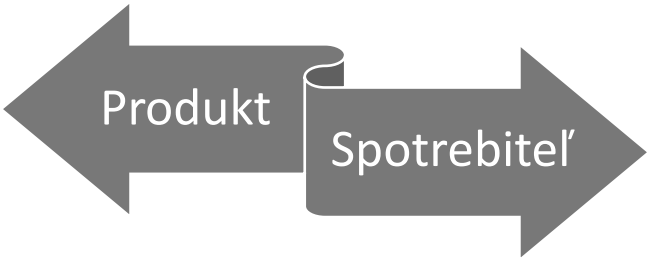
Základným predpokladom uplatňovania hodnotovo orientovanej cenotvorby je hodnotová analýza spotrebiteľa a produktu. Každý produkt alebo poskytovaná služba prináša spotrebiteľovi úžitok prostredníctvom uspokojenia jeho očakávaní a potrieb. Je nevyhnutné uviesť, že každý produkt prispieva k miere uspokojenia spotrebiteľa rôznou intenzitou a preto aj spotrebiteľ diferencuje jednotlivé produkty a služby na základe miery uspokojenia, ktorú mu tieto poskytujú. V nadväznosti na túto skutočnosť firma, ktorá sa zaoberá predajom produktov alebo služieb poskytujúcich spotrebiteľovi sofistikovanejšiu mieru uspokojenia, musí sa nevyhnutne intenzívnejšie a detailnejšie zaoberať hodnotovými procesmi a nastaveniami svojich zákazníkov, na rozdiel od firmy poskytujúcej produkty a služby základnej dennej spotreby. V nasledujúcom texte sa budeme zaoberať problematikou hodnotovej cenotvorby vybranej firmy a prepojenosti tohto prístupu v cenotvorbe na hodnotový systém spotrebiteľa.

2 Predpoklady implementácie hodnotovo orientovanej cenotvorby firmou

Predpokladom implementácie hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe je nevyhnutná zmena v nastavení firemného rozmýšľania od výroby smerom k spotrebiteľovi. Produkcia výrobku uplatnením hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe začína analýzou spotrebiteľa jeho hodnotového systému, preferencií a kategórií hodnoty, nasleduje identifikáciou hodnoty pre konkrétny očakávaný produkt, pokračuje cenou, analýzou

nákladov a celý proces ukončuje samotná výroba alebo realizácia služby. (Kufelová, 2015) Pri analýze očakávanej hodnoty pre spotrebiteľa sledujeme vývoj referenčnej a diferenciačnej hodnoty. Diferenciačná hodnota predstavuje komparatívne porovnávanie, ktoré identifikuje konkurenčnú výhodu firmy na základe kvalitatívne a kvantitatívne presnejšieho odhadu hodnototvorných parametrov produktu alebo služby.(Štetka-Majtán, 2014) Záverečnou fázou hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe je produkcia výrobku alebo realizácia služby. Na obrázku nižšie uvádzame grafickú interpretáciu prístupov v cenotvorbe. Prístupy cenotvorby akcentujúce význam spotrebiteľa, jeho očakávaní a preferencií sú založené na analýze spotrebiteľa a jeho hodnotového vnímania a celý proces cenotvorby postupuje z prava smerom do ľava k výrobku. Naopak prístupy orientované na analýzu nákladov, výrobných kapacít a pod. postupnosť procesu stavajú do kontraindikácie k vyššie uvedenému prístupu a cenotvorba postupuje smerom z ľava do prava, teda od výrobku smerom k spotrebiteľovi.

Obrázok 1
Komparácia jednotlivých prístupov k cenotvorbe



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Nagel-Holden, 2010

2.1 Ekonomické vymedzenie hodnotového vnímania spotrebiteľa

Hodnota a spotrebiteľské vnímanie hodnoty je kľúčovým aspektom uplatňovania uvedeného princípu v cenotvorbe, preto na tomto mieste uvádzame krátky prehľad historického vývoja ekonomickej interpretácie hodnoty. Vyjadrením kategórie hodnoty sa zaoberali hlavne predstavitelia klasickej školy ekonomickej teórie. A.Smith ako prvý vymedzil pojem hodnoty z ekonomického hľadiska vo svojom pojednaní o bohatstve národov, kde hodnotu vymedzuje ako objem práce vynaloženej na produkciu určitého tovaru, alebo poskytnutie služby (Smith 1991). Rozvojom ekonomických vied a klasickej školy teoretickej ekonómie reprezentovanej hlavne A.Marshallom, ktorý sa zaoberal vzťahmi dopytu, ponuky, hodnoty a užitočnosti (Marshall, 2006), vzniká neoklasická škola reprezentovaná medzi inými aj H.Gossenom, ktorý sa zaoberal hraničnou užitočnosťou. Podľa teórie hraničnej užitočnosti, hodnotu produktu určuje majiteľov subjektívny pocit uspokojenia poslednou jednotkou zásoby určitého tovaru. (Gossen, 1983) Hodnota vo vyššie uvedenom význame bude predstavovať subjektívny pocit spotrebiteľa z uspokojenia spotrebou výrobkov a služieb ním vybraného spotrebného koša.

Vymedzením ekonomickej kategórie hodnoty a špecifikáciou hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe konštatujeme, že uplatnenie uvedeného prístupu firmou vyžaduje znalosti nie len z ekonomických, ale aj iných vedených disciplín napr. psychológie, sociológie a filozofie. Znalosti vyššie špecifikovaných vedných disciplín je potrebné uplatňovať pri analýze a skúmaní spotrebiteľa s cieľom špecifikácie jeho vnímania spotrebiteľskej hodnoty. Spotrebiteľská hodnota predstavuje sumu úžitkov spotrebiteľa, ktoré získa spotrebou vybraného spotrebného koša. Výsledkom analýzy spotrebiteľskej hodnoty bude kvantifikácia

očakávanej ekonomickej hodnoty produkcie, ktorá predstavuje súčet referenčnej a diferenciačnej hodnoty produktu. Na základe kvantifikácie ekonomicky očakávanej hodnoty spotrebiteľom a uplatnením hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe, môžeme zvýšiť ziskovosť realizovanej firemnej produkcie, napriek tomu, že dochádza k nárastu ceny resp. objemu poskytovaného množstva. Uvedená situácia je spôsobená tým, že sa posúva krivka trhového dopytu po firemnej produkcii doprava nahor.(Grisáková, 2013) Dôsledkom uvedeného posunu je, že firma pri zachovaní úrovne cien, môže realizovať väčší objem produkcie, prípadne pre nezmenený objem produkcie realizovať vyššiu cenu.

2.2 Identifikácia hodnotovo orientovanej pozície firmy

Identifikácia hodnotových preferencií a očakávaní spotrebiteľa je nevyhnutným predpokladom pre úspešné uplatnenie hodnotovo orientovanej cenotvorby firmou. Uvádzame postupnosť krokov analýzy hodnotovo orientovanej pozície firmy pri identifikácii kľúčových nositeľov hodnoty:

- porovnanie hodnotovo orientovanej pozície s konkurenciou,
- znalosť spotrebiteľskej orientácie firmy,
- znalosť hodnoty a hodnotových systémov spotrebiteľov,
- vnímanie hodnotovej pozície firmy spotrebiteľom v porovnaní s konkurenciou a jeho vlastným hodnotovým systémom,
- analýza nákupného správania sa spotrebiteľa (Brown, 2008).

Na základe vyššie špecifikovaných krokov sme uskutočnili hodnotovú analýzu vybranej firmy na jej trhovom segmente. Z uskutočnenej analýzy sme získali nasledovné výsledky. Zistili sme, že firma:

- uplatňuje diferencovaný prístup k cenotvorbe a zákazníkom,
- považuje za najdôležitejšie parametre spotrebiteľskej hodnoty kvalitu, možnosť výberu, dostupnosť, predajný a popredajný servis, obsluhujúci personál a cenu.

Detailnejšou analýzou týchto výsledkov sme dospeli k záveru, že cena tvorí referenčnú hodnotu predávaných výrobkov nami analyzovanej firmy a ostatné parametre hodnoty tvoria diferenciačnú hodnotu produktu. Diferenciačná hodnota produktu predstavuje jednoznačne parametre hodnoty, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľa pri výbere produktov z ponúkaných dostupných substitútov. Uvedenie poznanie tvorilo základ pre uskutočnenie hodnotovej analýzy, resp. analýzy hodnotových preferencií spotrebiteľa a ich následnú konfrontáciu s firemným zameraním.

3 Hodnotová analýza spotrebiteľa

Hodnotovú analýzu spotrebiteľa uskutočňujeme výberovým prieskumom na vzorke 472 respondentov, ktorí predstavujú zákazníkov nami analyzovanej firmy. Vzhľadom na fakt, že získané informácie z uskutočneného marketingového prieskumu predstavujú citlivú oblasť strategického zamerania nami analyzovaného subjektu budeme ho pre potreby tohto článku označovať ako firmu XY, s.r.o.. Základný súbor prieskumu tvorilo 500 respondentov. Počet základného súboru sme stanovili na základe priemerného počtu obslúžených zákazníkov-spoterbiteľov. Identifikáciu zákazníckeho segmentu, parametrov hodnoty, hodnotových systémov spotrebiteľov a hodnototvorných nositeľov sme uskutočnili na základe výberového skúmania, kde sme využili dotazníkový prieskum. Prieskum prebiehal v maloobchodných prevádzkach nami analyzovanej firmy v mesiaci máj roku 2014. Vyhodnotenie získaných výsledkov sme uskutočnili matematicko-štatistickými metódami. Z hľadiska vymedzenia trhu firma pôsobí na lokálnom regionálnom trhu. Jej hlavná činnosť je orientovaná na predaj

textilu v hlavnom meste Slovenska. V rámci Bratislavy disponuje dvomi predajňami v centre mesta, kde obe tieto predajne sú umiestnené na uliciach, ktoré môžeme z hľadiska stratégie a objemu predaja, rovnako ako aj potenciálnych zákazníkov a dostupnosti zaradiť medzi top lokality. Nami analyzovaná firma pôsobí na vysoko konkurenčnom trhu, ktorý môžeme z hľadiska segmentačnej orientácie firmy označiť ako oligopolný trh.

3.1 Analýza hodnototvorných parametrov predávaných výrobkov

Výberovým skúmaním sme identifikovali ako najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce vnímanie hodnoty produktu spotrebiteľom nasledovné parametre: cena, kvalita, značka, obsluha predaja, poskytované predajné a popredajné služby, sortimentná skladba, zariadenie predajne. Z hľadiska klasifikácie týchto parametrov hodnoty cena predstavuje referenčnú hodnotu predávaných produktov a ostatné parametre diferenciačnú hodnotu. Pre implementáciu hodnotového prístupu k cenotvorbe sú významnými nositeľmi diferenciačnej hodnoty, pretože tieto priamo ovplyvňujú spotrebiteľský dopyt a umožňujú na základe voľby firemnej stratégie pristúpiť k zvýšeniu predajných cien, alebo zvýšeniu objemu predaja pri súčasnom zachovaní cenovej hladiny. V závislosti od voľby firemnej stratégie dochádza buď k posunu krivky dopytu doprava nahor alebo k posunu po krivke dopytu.

Zaujímalo nás či je hodnotová orientácia firmy v súlade s hodnotovým vnímaním predávanej produkcie spotrebiteľom. Uvedený vzťah sme skúmali pomocou korelácie hodnototvorných parametrov identifikovaných firmou a spotrebiteľmi. Pre každý identifikovaný parameter hodnoty sme stanovili škálu bodového hodnotenia od 1-5, kde 1 bod znamenal najnižší význam a naopak 5 bodov najvyšší. Na základe priradených bodov jednotlivým identifikovaným parametrom diferenciačnej hodnoty produktu sme následne pristúpili ku korelačnej analýze a zistili sme, že hodnota korelácie je 0,7835 čo predstavuje silnú pozitívnu závislosť. Na základe vypočítanej výšky korelačného koeficienta vyslovujeme záver, že medzi hodnotovým vnímaním spotrebiteľa a hodnotovým zameraním firmy existuje priama závislosť a firma svoju hodnotovú pozíciu intuitívne nastavuje v súlade s hodnotovým vnímaním spotrebiteľa.

3.2 Analýza hodnotových systémov spotrebiteľov

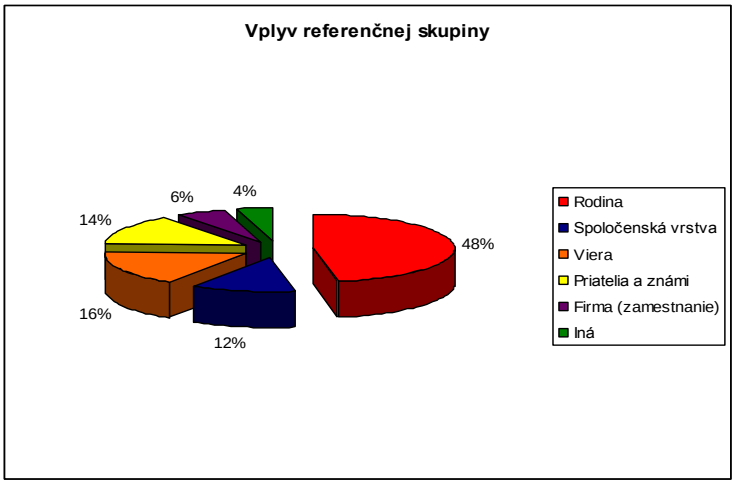
Realizáciou skúmania hodnotového súladu medzi firemným nastavením a spotrebiteľským očakávaním sme následne pristúpili k analýze spotrebiteľských hodnotových systémov a skupín, ktoré najviac ovplyvňujú spotrebiteľa v jeho rozhodovaní. Na základe uskutočneného prieskumu sme zistili, že každý spotrebiteľ disponuje vlastným hodnotovým systémom (bližšie Szarková, 2009), ktorý ho ovplyvňuje v nákupnom správaní, vnímaní hodnoty jednotlivých produktov a v postupnosti uspokojovania jednotlivých potrieb. Napriek tomu existujú určité spoločné charakteristiky, ktoré sú určujúce pre jednotlivé spotrebiteľské segmenty. Na základe výsledkov z prieskumu sme zistili, že najdôležitejšou hodnotou v nami identifikovanej skupine je zdravie. Našou ambíciou nebolo preukázať vzťah zdravia a množstva výdavkov, ktoré vynakladajú zákazníci pre jeho zabezpečenie, pretože v podmienkach našej republiky je ústavne garantovaná bezplatná zdravotná starostlivosť. Túto kategóriu sme uplatnili v dotazníku preto, že sme chceli zistiť či naozaj spotrebitelia vnímajú ako základnú potrebu, ktorá má byť uspokojená, potrebu sociálnych istôt, resp. ako sa mení poradie uspokojovania potrieb s ohľadom na vek a výšku dosiahnutého príjmu. Zdravie je v tomto ohľade najdôležitejšou kategóriou (potrebou), ktorú vnímajú spotrebitelia. Uvedený výsledok je z hľadiska zamerania sortimentu firmy tiež dôležitým signálom, pretože predikuje spotrebiteľskú orientáciu na prírodné a zdraviu neškodlivé materiály, ktoré nebudú zhoršovať zdravotný stav spotrebiteľov. Uvedený hodnotový parameter treba skúmať aj v širších súvislostiach vzhľadom na kvalitu ovzdušia, pôdy a vody. Ďalšími hodnotami boli sociálne istoty, vzdelanie, potreba sebarealizácie, uznanie a viera.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Súčasťou skúmania hodnotových systémov spotrebiteľov bolo aj skúmanie, akým spôsobom jednotlivé referenčné skupiny ovplyvňujú ich spotrebiteľské správanie a ktorá z referenčných skupín najviac ovplyvňuje zákazníkov nami analyzovanej firmy.(Polednáková-Hrvoľová, 2014 Výsledky prezentované na obrázku nižšie preukazujú, že najväčší vplyv na spotrebiteľove rozhodovanie a vnímanie hodnoty výrobkov a služieb má normatívna referenčná skupina, ktorou je rodina. V tomto zmysle spotrebiteľa ovplyvňuje výchova a informácie, ktoré získal v rodine. Ak by sme dekomponovali získané výsledky podľa pohlavia, zistili by sme, že väčší vplyv na rozhodovanie sa spotrebiteľa má normatívna referenčná skupina u žien ako aj u mužov. Na základe získaných údajov, 43 % respondentov mužov odpovedalo, že ich ovplyvňuje v ich rozhodovaní rodina. Naopak u žien tento podiel tvorí až 48 %. Ďalšími skupinami, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie sa zákazníkov vyššie uvedenej firmy, sú viera, priatelia a spoločenská vrstva. Pri detailnejšej analýze by sme zistili, že v ovplyvňovaní spotrebiteľského správania dochádza v každom veku a v každej príjmovej skupine. Mení sa však intenzita ovplyvňovania ako aj poradie skupín, ktoré sú schopné spotrebiteľove správanie ovplyvniť.

Obrázok 2

Vplyv referenčnej skupiny na rozhodovanie spotrebiteľa



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov realizovaného prieskumu

4 Záver

Hodnotová analýza spotrebiteľa priamo ovplyvňuje cenotvorbu firmy. Každá firma ktorá chce byť úspešná na svojom trhom segmente, ktorý sa vplyvom konkurenčných tendencií neustále zmenšuje, resp. náročnejšie udržiava musí rešpektovať preferencie a očakávania spotrebiteľa. Medzi najúspešnejšie firmy zaraďujeme tie, ktoré sú schopné okrem očakávaní spotrebiteľa ponúkať také produkty a služby, ktoré sú v súlade s hodnotovým vnímaním spotrebiteľa a jeho prijatým hodnotovým systémom. Súlad firemnej politiky v oblasti nastavenia hodnôt s hodnotovým systémom a vnímaním spotrebiteľa je nevyhnutným predpokladom implementácie hodnotovo orientovanej cenotvorby. Preto aj analýza spotrebiteľských hodnôt, ktorá prebiehala na prieskumnej vzorke 500 zákazníkov firmy poskytla dôležité informácie pre správne nastavenie parametrov sortimentu a spôsobu predaja ponúkaných výrobkov, čím napomohla k eliminácii rizika spojeného s predpokladom poklesu dopytu pri raste cenovej hladiny.(Štetka-Rybárová, 2014) Na základe získaných informácii od spotrebiteľov o maximálnej a minimálnej prípustnej hranici ceny poskytovaného tovaru sme prostredníctvom matematicko-štatistických metód vypočítali, že by firma mohla v dôsledku implementácie hodnotovo orientovanej cenotvorby zvýšiť ceny svojich produktov až o 30 %.

Uvedené zvýšenie cien by nespôsobilo pokles v objeme predaja, ale naopak umožnilo by to firme zvýšiť ziskovosť.

Na základe dosiahnutých výsledkov zákazníckeho prieskumu sa firma rozhodla zvýšiť cenovú hladinu predaja v priemere o 5 %. Aktuálne prebieha analýza ako toto zvýšenie vnímajú zákazníci, pretože napriek dosiahnutým výsledkom sme popri skúmaní hodnotového nastavenia zákazníkov skúmali aj ich citlivosť na zmenu cenovej hladiny a na základe získaných výsledkov sme dospeli k záveru, že firma disponuje cenovo senzitívnymi zákazníkmi. Preto sa firma v prvom kroku rozhodla realizovať len 5 % zvýšenie cien predávaných výrobkov. Okrem cenovej senzitívnosti spotrebiteľov, ďalšiu hrozbu predstavuje konkurencia a dostupnosť substitútov, keďže nami analyzovaná firma pôsobí na oligopolnej trhovej štruktúre s väčším počtom predávajúcich. Prvé hodnotenia však ukazujú, že síce prišlo k miernemu poklesu obslúžených zákazníkov, no tento pokles bol kompenzovaný rastúcim obratom a v končenom dôsledku rastúcou ziskovosťou. Mierny pokles v množstve zákazníkov vnímame ako dôsledok cenovej senzitívnosti týchto spotrebiteľov na zmenu cenovej hladiny. Z hľadiska analýzy dopadov na objem predaja to vnímame ako prirodzený jav a s miernym poklesom počtu zákazníkov pri zavádzaní zmien v cenotvorbe firma XY, s.r.o. aj počítala. Na základe týchto informácií z prostredia firmy XY, s..r.o. možno konštatovať, že proces zavedenia hodnotovo orientovanej cenotvorby bol úspešný a možno preukázať opodstatnenosť uvedeného prístupu v cenotvorbe pre rast ziskovosti firmy.

Hodnotová analýza spotrebiteľa predstavuje nevyhnutný predpoklad úspešného podnikania na globalizovaných a vysoko konkurenčných trhoch, ktoré sú ovplyvnené pokrízovým vývojom hospodárstiev Spojených štátov amerických a západnej Európy. Zároveň tvorí neodlúčiteľnú súčasť hodnotovo orientovanej cenotvorby, ktorú bez poznania spotrebiteľa a jeho detailnej analýzy nie je možné implementovať. Okrem významu hodnotovej analýzy spotrebiteľa pre hodnotovo orientovanú cenotvorbu, je potrebné uviesť, že práve tento typ prístupu k cenotvorbe umožňuje firme generovať konkurenčnú výhodu, ktorá jej umožní ďalší rozvoj s cieľom zabezpečenia trvalo udržateľnej miery rastu.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0662/15 „Ekonomicko-sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Brown, I.R. (2008). *Practical pricing for results*. London: Thorogood Publishing Ltd, 2008. ISBN 1-85418-374-5.

Gossen, H.H. (1983). *The Laws of Human Relations and the Rules of Human action Derived Therefrom*. Cambridge: The MIT Press, 1983. ISBN 978-0-262-07090-4.

Grisáková, N. (2013). *Dopytové funkcie a trhová rovnováha.* Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3620-2.

Marshall, A. (2006). *Principles of Economics*. New York: Cosimo, 2006. ISBN 1-59605-985-0.

Kufelová, I. (2015). *Zbierka príkladov z cenového rozhodovania.* Bratislava: Wolters Kuwler, 2015. ISBN 978-80-8168-240-7.

Nagel, T.T.-HOLDEN, R.K. (2010). *The strategy and tactics of pricing, 5th Edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2010. ISBN 0-13-610681-1.

Smith, A. (1991). *Wealth of nations*. New York: Prometheus Books, 1991. ISBN 0-87975-705-1.

Polednáková, A.-Hrvoľová, B. (2014). Human resources marketing and the role of leadership in the process of making corporate culture. In *Personel marketing and personel management-functions and competences.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 96-106. ISBN 978-80-225-3937-1.

Szarková, M. (2009). *Psychológia pre manažérov a podnikateľov, tretie doplnené vydanie*. Bratislava: Sprint, 2009. ISBN 978-80-89393-00-8.

Štetka, P.-Majtán, Š. (2014). *Referenčný rámec spotrebiteľa naprieč kultúrami.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-4010-0.

Štetka, P.-Rybárová, D. (2014). Vnímané riziko a nákupná konformita. In *Trendy v podnikání 2014.* Plzeň: Mezinárodní vědecká conference, s. 1-7. ISBN 978-80-261-0444-5.

Bariéry využívania cloudových služieb v malých a stredných podnikoch
Barriers to the use of cloud services in small and medium-sized enterprises

Jozef Kirchmayer
Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave
Katedra malého a stredného podnikania
Furdekova ul. 16
851 04 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jozef.kirchmayer@vsemvs.sk
(externý doktorand FPM EU v Bratislave)

Abstract
Cloud computing is an ideal way of using information technology in favor of the client with minimal investment costs and the ability to effectively control operating costs. Although it has the potential to cause a technological revolution, existing barriers prevent cloud computing from providing almost unlimited possibilities of using hardware, software and data centers. The European Union is aware of these problems, and tries to eliminate them as a part of the European Cloud Computing Strategy.

JEL classification: L86, M15
Keywords: *cloud computing, information systems, barriers*

1 Úvod

Technologický pokrok sa vyvíja exponenciálne a dnes už nie je možné ho zastaviť. Najmä s počítačmi sa stretávame každodenne a na každom kroku a častokrát si už ani nevieme predstaviť riešenie problémov bez nich. Vývoj počítačov ide ruka v ruke s vývojom všetkých ostatných technológií, pričom najväčší pokrok okrem výpočtovej techniky zaznamenávajú predovšetkým telekomunikácie a vďaka tejto kombinácií aj počítačové siete a najmä internet.

Nárast využívania informačných a komunikačných technológií na celom svete mapujú desiatky prieskumov, medzi nimi patria aj prieskumy Eurostatu a štatistických úradov jednotlivých krajín, ktoré potvrdzujú, že v Európe využíva takmer 98% obyvateľov počítače (pre porovnanie v roku 2002 to bolo 86%), 80% domácností má počítač (pre porovnanie v roku 2005 to bolo 51%) a internetové služby denne využíva 65% obyvateľov (pričom pre porovnanie v roku 2006 to bolo len 31%).

Obrovský potenciál, ktorý prináša technologický pokrok, využíva celý svet a najmä malé a stredné podniky sa snažia využiť tento potenciál pre svoj prospech. V Európe využíva 99% podnikov pripojenie na internet, na Slovensku je to dokonca 99,6%.

Uvedené štatistické údaje potvrdzujú, že informačno-komunikačné technológie sú obrovským prínosom a ich vývoj a pokrok prináša so sebou mnoho výhod. Vďaka spojeniu počítača a internetového pripojenia sa pravidelne stretávame s pojmom cloud alebo cloud computing takmer na každom kroku a možno si to ani neuvedomujeme. Používame e-mailové služby formou cloudu (napr. Gmail, Yahoo, Hotmail), spravujeme a ukladáme svoje dokumenty alebo fotografie na úložiská (napr. Evernote alebo Dropbox) alebo zdieľame dokument rovnako z pohody domova ako aj z práce (napr. Microsoft Office 365). Toto všetko pred desiatimi rokmi bolo takmer nepredstaviteľné, ale súčasne očakávané. Vývoj informačno-komunikačných technológií prinútil čeliť podnikateľské subjekty problémom, ako

využiť tieto technológie vo svoj prospech, ale aby to bolo vysoko efektívne s čo najnižšími nákladmi. Nie každý podnikateľský subjekt si môže dovoliť vlastný server, náklady na jeho údržbu a prevádzku, zamestnávať IKT špecialistu a finančné prostriedky radšej využije iným spôsobom, za cenu toho, že informačno-komunikačné technológie bude využívať vo veľmi okliešteným spôsobom. Tí podnikatelia si však aj naďalej uvedomovali, že technologický pokrok sa nedá zastaviť, hľadali riešenia a nachádzali ich najskôr v outscourcingu informačných systémov a technológií, neskôr vo virtualizácii a dnes nachádzajú „zlatú, strednú cestu“, ktorou je bezpochyby cloud computing.

Cloud computing prináša podnikateľskými subjektom a organizáciám spôsob plnohodnotne využívať informačno-komunikačné technológie v plnom rozsahu, potrebný je k tomu len počítač s pripojením na internet a všetko ostatné sa nachádza na strane poskytovateľa cloudových služieb a užívateľ platí iba za služby, ktoré aktuálne potrebuje, na rozdiel od klasického outsourcingu IS/IT. Užívateľ teda nepotrebuje vlastný server, kapacitu (skladovaciu, pamäťovú, ...), dokáže hardvérový výkon zvýšiť alebo znížiť podľa potreby a všetky nastavenia vie vykonať cez webové rozhranie alebo špeciálnu aplikáciu.

Ak teda cloud computing ponúka nesporné výhody, ako je možné, že cloudové služby využíva priemerne len 21% obyvateľov Európskej únie a podľa štatistík užívatelia využívajú iba zlomok poskytovaných služieb a preferujú zatiaľ najmä e-mail alebo úložisko dát ? V čom teda vidia malé a stredné podniky prínosy vo využitia cloudových služieb a naopak v čom vidia bariéry, ktoré im bránia plnohodnotne využívať cloudové služby ?

2 Výhody a nevýhody využívania cloud computingu v praxi

V minulosti podnikateľské subjekty, organizácie verejného sektora, ale aj subjekty tretieho sektora vynakladali nemalé jednorazové finančné prostriedky do komplexných IT riešení. Takmer pod jednou strechou musela mať firma všetko od hardware, software, cez siete až po server alebo niekoľko serverov, či celých dátových centier. Okrem naozaj nemalých finančných prostriedkov tento spôsob obstarávania informačných systémov organizácií prináša ďalšie sekundárne finančné náklady od nákladov na údržbu, technické a bezpečnostné zabezpečenie až po mzdové náklady na tím pracovníkov a špecialistov na IT oddelení.

Určitá časť podnikateľských i nepodnikateľských subjektov sa púšťa druhou cestou a to je cesta absolútneho šetrenia finančných prostriedkov v oblasti informačných technológií. Výsledkom však bývajú najlacnejšie a nie vždy efektívne riešenia.

Kompromisom je určite cloud computing, pretože tu si každý podnikateľský a aj nepodnikateľský subjekt vie nájsť najefektívnejšie IT riešenie pre svoju činnosť. Velte et al. (2011) považujú medzi hlavné výhody cloud computingu to, že:

1. klient platí iba len za to, čo práve potrebuje,
2. aplikácie klienta hostujú u samotného prevádzkovateľa cloudovej služby, ktorý sám nesie náklady na servery a stará sa o aktualizáciu software, klient platí iba za spotrebované služby,
3. klient nemusí kupovať hardware a znižuje svoje investičné náklady,
4. pracovníci klienta môžu pracovať z domu alebo mimo kancelárie (napr. na služobných cestách).

Cloud computing sa stáva v podnikovej sfére čoraz častejšie využívanou technológiou a nasadzuje sa v najrôznejších podobách a na najrôznejšie účely. Firmy sa už naučili

rozpoznávať, kedy sú pre ne služby v cloude výhodné a prvotný ostych a neistota už dávno dozneli.

Rozsiahly výskum, ktorý vykonali SAP AG a Oxford Economics (2013) na vzorke 2 100 respondentov z 21 krajín medzi malými a strednými podnikateľmi, okrem iného odhalil, že malé a stredné podniky v oblasti technológie a informačných systémov zaostávajú za veľkými podnikmi, napriek tomu, že je pre nich taktiež dôležitá konkurencieschopnosť a rast. Bolo zaujímavé, že respondenti tohto výskumu uvádzajú, že majú problém s najímaním zamestnancov so správnymi zručnosťami, že takmer tretina zamestnancov má problém používať mobilné technológie a takmer rovnaký počet zamestnancov nechápe výhody cloud computingu.

Informačné systémy a technológie sú pre malé a stredné podniky dôležitou významnou súčasťou transformácie. Investície do nových technológií sa zdajú byť najvyššou strategickou prioritou pre malé a stredné podniky, ak chcú uspieť na globálnom trhu, ide o softér pre manažment podniku, analýzy dát, mobilné služby, sociálne siete a cloud computing. Takmer dve tretiny respondentov verí, že im technológia pomáha dosiahnuť dlhovekosť a udržateľný rast.

Menej než tretina respondentov uviedlo, že ich firme chýbajú technologické schopnosti väčších konkurentov a len o niečo viac ako jednu štvrtina tvrdí, že sa snažia pochopiť, ako technológia môže pre ich firmu priniesť merateľné výhody.

Európska únia si uvedomuje silu cloud computing a taktiež v ňom vidí obrovský potenciál. Európska komisia preto vo svojej novej stratégii „*Uvoľnenie potenciálu cloud computingu v Európe*“ (Európska komisia, 2012) uvádza opatrenia, ktorých cieľom je dosiahnuť do roku 2020 čistý nárast o 2,5 milióna nových pracovných miest v Európe a posilniť HDP EÚ o 160 miliárd EUR ročne (približne o 1 %). Stratégia je zameraná na zrýchlenie a zvýšenie používania cloud computingu v celom hospodárstve. Prínosy cloud computingu vyplývajú z jeho úspor z rozsahu. 80 % organizácií, ktoré prijali cloud computing, dosahuje úspory nákladov aspoň vo výške 10 - 20 %. Možno očakávať aj značný nárast produktivity, ak bude možné zaistiť jeho rozsiahle prijatie vo všetkých odvetviach hospodárstva.

V júli roku 2012 zverejnila Európska komisia štúdiu od spoločnosti s názvom *Kvantitatívne odhady dopytu po cloud computingu v Európe a pravdepodobné prekážky jeho prijatia*. Túto štúdiu pre EK spracovala spoločnosť International Data Corporation (IDC Corporate, 2012), popredná americká poradenská spoločnosť v oblasti informačných technológií, telekomunikácií spotrebiteľskú techniku. V štúdii sa uvádza, že by cloud computing mohol v roku 2020 posilniť HDP EÚ až o 250 mld. € a takmer 3,8 milióna pracovných miest. Boli to však údaje podmienené odstránením bariér využívania cloud computingu.

Európska únia sa snaží prostredníctvom Digitálnej agendy nájsť cestu ako zjednotiť a uľahčiť cloudový priestor. V rámci stratégie „*Uvoľnenie potenciálu cloud computingu v Európe*“ si Európska komisia vytýčila štyri hlavné ciele, a to:

- zaistiť, aby si používatelia mohli presúvať (alebo aj vymazať) svoje dáta medzi viacerými,
- zaviesť celoeurópske osvedčenia pre dôveryhodných poskytovateľov cloudových služieb,
- vypracovať vzorové zmluvy s jasnými právnymi záväzkami,
- vytvoriť Európske partnerstvo pre cloud (verejný sektor a priemysel) s cieľom identifikovať potreby a zabezpečiť, že ich európsky IT sektor dokáže uspokojiť. Európske

spoločnosti tak budú silnejšie v konkurenčnom boji, ktorý zvádzajú s firmami zo zahraničia, najmä z USA.

Ku kľúčovým opatreniam stratégie patrí:

- zmenšenie spleti technických noriem, ktoré používateľom cloudu prinesú, interoperabilitu, prenosnosť a reverzibilitu údajov,
- podpora celoeurópskych systémov certifikácie pre dôveryhodných poskytovateľov cloud computingu v rámci celej EÚ,
- vypracovanie vzorových bezpečných a spravodlivých zmluvných podmienok pre zmluvy o cloud computingu vrátane dohôd o úrovni poskytovaných služieb,
- európske partnerstvo pre cloud s členskými štátmi a priemyselnou obcou, aby sa mohla využiť kúpna sila verejného sektora (20 % všetkých výdavkov na IT) s cieľom formovať európsky trh s cloud computingom, zvýšiť šance európskych poskytovateľov cloud computingu na ich rast, aby mohli dosiahnuť konkurenčné postavenie, a vybudovať lacnejšiu a lepšiu elektronickú verejnú správu.

2.1 Výhody a potenciál cloud computingu

V čom má cloud computing taký obrovský potenciál ? Aké sú jeho výhody a nevýhody ? Výhodou cloud computingu je mnoho, ale medzi za základné a najdôležitejšie môžeme považovať tieto:

- **škálovatelnosť a manažment zdrojov** – táto asi najatraktívnejšia výhoda predstavuje schopnosť systému pružne reagovať na meniace sa podmienky a požiadavky na výkon alebo úložné kapacity. Môže sa jednať o dlhotrvajúce, ale aj náhle zmeny vyplývajúce z charakteru prostredia, v ktorom je systém prevádzkovaný. Uspokojenie týchto potrieb je spojené s pridávaním alebo odoberaním výpočtových a úložných zdrojov.
- **zníženie investičné a prevádzkové náklady na IT –** zákazník môže svoje takmer fixné náklady na IT regulovať podľa aktuálnej potreby, pričom je dôležitým aspektom aj to, že návratnosť nových služieb sa z rokov mení na mesiace,
- **zvýšenie spoľahlivosti a dostupnosti aplikácií a služieb -** výhodou je možnosť si vopred bezplatne vyskúšať aplikáciu alebo službu a až potom sa rozhodnúť, či bude nasadená a využívaná,
- **mobilita –** prístup ku všetkým aplikáciám a službám bez obmedzenia, výnimkou je nutnosť mať prístup na internet,
- **nekonečná kapacita** – zákazník/klient si sám riadi potrebnú kapacitu zdrojov bez vysokých nákladov, bez zásahu poskytovateľa môže pridávať a uberať zdroje podľa aktuálnej potreby z pridelenej rezervy,
- **jednoduché nasadenie novej aplikácii alebo služby**
- **zmena zodpovednosti za fungovanie IT -** za fungovanie a dostupnosť je zodpovedný poskytovateľ, pričom za prípadnú nefunkčnosť má zákazník nárok na zmluvu alebo inú kompenzáciu,

Rovnako ako všetky technológie, aj cloud computing má svoje výhody a nevýhody. Vhodné a efektívne využitie cloud computingu v podniku môže nielen zvýšiť zisky pre spoločnosť tým, že v nižšom počte zamestnancov pracovať na diaľku, ale môže to tiež zvýšiť produktivitu spoločnosti. Zamestnávatelia už nebudú musieť čakať na svojich pracovníkov,

kým sa stretnúť pri práci na jednom projekte, do cloudu môže pracovník vstúpiť cez internet a pracovať odkiaľkoľvek. Napriek tomu, že viac a viac firiem začína využívať cloud computing a objavujú spôsob ako ušetriť peniaze a zvýšiť obchodnú hodnotu, budúcnosť cloud computingu je zatiaľ neistá. Je neisté, ako poskytovatelia služieb cloud computingu budú reagovať na vlastnú konkurenciu. Čo sa zdá byť isté, že popularita a schopnosti týchto služieb budú aj naďalej stúpať, a to najmä, keď firmy sú neustále nútené prispôsobiť sa, znižovať rozpočty, prepúšťať. Cloud computing ponúka svojim zákazníkom služby, ktoré potrebujú, aby boli úspešní, inovatívni a držali krok s konkurenciou.

2.2 Bariéry prijatia cloud computingu a jeho využívania

Napriek tomu, že od roku 2009 môžeme tvrdiť, že sú služby cloud computingu všeobecne dostupné (Shor, 2011), prečo dnes nepociťujeme enormný nárast záujemcov o cloudové služby v radoch podnikateľov, firiem a organizácií ? A prečo sa nielen podnikatelia ale aj bežní ľudia obávajú a bránia využívaniu cloudových služieb, keď ide bezpochybne o efektívne a atraktívny spôsob využívania IS/IT služieb ? Odpoveď nie je jednoduchá a skrýva sa za samotné bariéry, ktoré mnohí odborníci identifikovali a hľadajú spôsoby ako ich eliminovať.

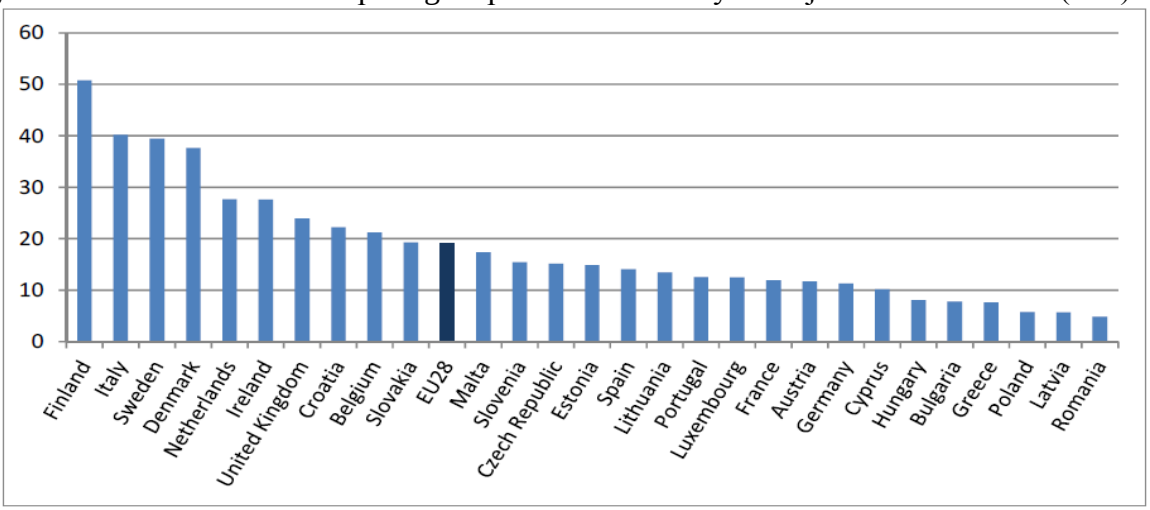
Štatistický úrad Európskeho spoločenstva Eurostat vo svojej správe za rok 2014 (Eurostat, 2014) poukazuje na skutočnosť, že napriek tomu, že takmer 97 % podnikov v členských krajinách EÚ má prístup na internet, iba necelá pätina (19%) používa služby cloud computingu. Najvyšší podiel (45%) predstavujú podniky, ktoré sa zameriavajú na informačné a komunikačné technológie, po nich nasledujú podniky zamerané na odborné, vedecké a technické činnosti (27%), pričom ostatné podniky vo všetkých ostatných hospodárskych odvetviach sa pohybujú v rozmedzí od 14% do 20%.

Podniky členských krajín EÚ využívajú cloudové riešenia najmä pri emailových službách (66%) a na ukladanie súborov v dátových úložiskách (53%). Väčšiemu rozsahu využívaniu cloudových služieb bráni najmä obava z napadnutia uložených dát a prelomenie ich bezpečnosti.

Zvyšné štyri pätiny podnikov (81%) nevyužívajú služby cloud computingu najmä z dôvodu nedostatočnej znalosti o týchto službách.

Obrázok 1

Využívanie služieb cloud computingu v podnikoch členských krajín EÚ za rok 2014 (v %)



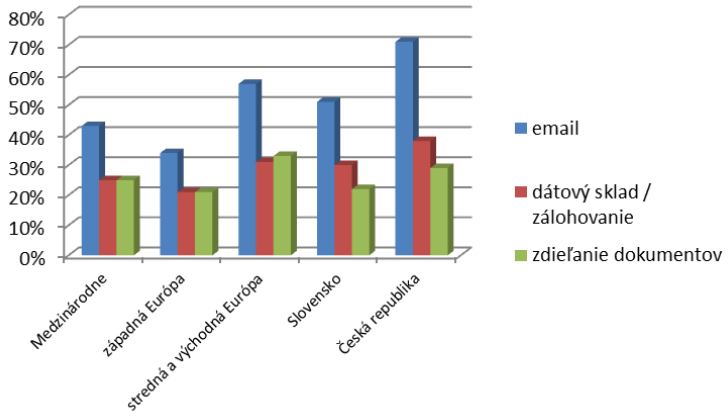
Zdroj: Eurostat. (2014). *Cloud computing services used by one out of every five enterprises in the EU28*. http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/4-09122014-AP, [accessed 26.11.2015].

Medzi krajiny, v ktorých podniky najviac využívajú služby cloud computingu, patria všetky severské krajiny (Fínsko 51%, Švédsko 39%, Dánsko 38% a Nórsko 29%) a taktiež Taliansko 40 %. Priemer EÚ-28 je predstavený hodnotou 19%, pričom samotné Slovensko kopíruje tento priemer. Najnižšie percento využívania služieb cloud computingu zaznamenalo Rumunsko s 5%, ktoré predbehli Lotyšsko a Poľsko so 6% a Grécko, Bulharsko a Maďarsko s 8% (viď obrázok 1).

Britská výskumná spoločnosť Ipsos MORI (2013) pre spoločnosť Microsoft vykonala na jar 2013 prieskum s 6800 malých a stredných podnikov v krajinách západnej, strednej a východnej Európy s cieľom analyzovať využitie IS/IT služieb formou cloud computingu.

Ak sa dnes pozrieme na najčastejšie spôsoby využitia cloudových služieb, je takmer isté, že bariéry pre rozvoj cloud computingu obmedzujú rozvoj aj ďalších služieb. Podľa prieskumu spoločnosti Ipsos MORI je najčastejšie využitie e-mailových cloudových služieb a po nich je to možnosť zálohovať svoje dáta alebo využívať dátový sklad a na treťom mieste zdieľanie dokumentov. Čo sa týka porovnania, je zaujímavý výsledok Českej republiky, kde až 71% respondentov, teda malých a stredných podnikateľov, využívajú primárne e-mailové cloudové služby (viď obrázok 2).

Obrázok 2
Najčastejšie formy využitia cloudových služieb



Zdroj: Ipsos MORI (2013) *SMBs and Cloud Computing : A European wide project for Microsoft EMEA.* http://mediacorner.message.ch/DownloadDownloader.ashx?id=529a83d7-0ef5-4b5a-864a-9703b43d053d [accessed 3.12.2015]

Samotná Európska komisia si uvedomuje potenciál cloud computingu a v roku 2012 si nechala vypracovať spoločnosťou International Data Corporation (IDC) prieskum, ktorý mal identifikovať a kvantifikovať dopyt po cloud computingu a prípadné bariéry. Prieskum poukázal na problémy, ktoré sú základnými bariérami pre využívanie cloud computingu. Ide o obavy zo zabezpečenia a ochrany údajov, nejasné legislatívne pravidlá a geografické umiestnenie dát. Medzi konkrétnymi bariérami a obavami boli (Bradshaw et al., 2012):

- **Bezpečnosť** – obava o bezpečnosť a ochranu dát a ich garanciu,
- **Dôvera** – je komplikované identifikovať, ktoré služby cloud computingu sú dôveryhodné,
- **Umiestnenie dát** – nevieme alebo nemôžeme kontrolovať umiestnenie našich firemných dát,
- **Miestna podpora** – neexistuje žiadna miestna podpora pre služby,
- **Zmena ovládania** – nemôžeme kontrolovať zmeny softvéru a upgrade zo strany dodávateľa,

- **Hodnotenie užitočnosti** – nevieme ako správne hodnotiť užitočnosť cloudu pre našu organizáciu,
- **Pomalé pripojenie k internetu** – naše pripojenie k internetu je / nie je spoľahlivé a dostatočné rýchle,
- **Miestny jazyk** – neexistuje lokálna jazyková verzia služby,
- **Daňové stimuly** – daňové a iné stimuly robia nákupu atraktívnejšie ako predplatné služieb,
- **Legislatívne prostredie** – ak máme spor s poskytovateľom cloud služieb, budeme musieť ísť na súd v inej krajine v rámci EÚ alebo dokonca mimo EÚ,
- **Prístup k dátam** – ako bude zabezpečená prípadná zmena poskytovateľa (rovnako ako pri zmena prevádzkovateľa mobilných služieb), ako bude možné preniesť všetky údaje do firemnej IT štruktúry, ak sa rozhodneme prestať využívať služby v rámci cloud computingu.

Európska komisia v dokumente *Uvoľnenie potenciálu cloud computingu v Európe (2012) uvádza, že a*k by sa odstránili prekážky cloud computingu, zo štúdie vykonanej na 1 000 európskych spoločnostiach vyplýva, že:

- Viac než 98 % spoločností EÚ by začalo používať cloud alebo by jeho používanie posilnilo.
- Cloud computing by prilákal nových používateľov: 96 % tých podnikov v EÚ, ktoré cloud nepoužívajú, ale v súčasnosti túto možnosť zvažujú, by v skutočnosti začalo doň investovať.
- V oblasti dopytu po zručnostiach IT by došlo k nárastu, a to nielen v základných oblastiach ako správa dátových centier, ale napríklad aj v oblastiach digitálneho marketingu, dizajnu aplikácií, sociálnych sietí, finančných služieb a zdravia.

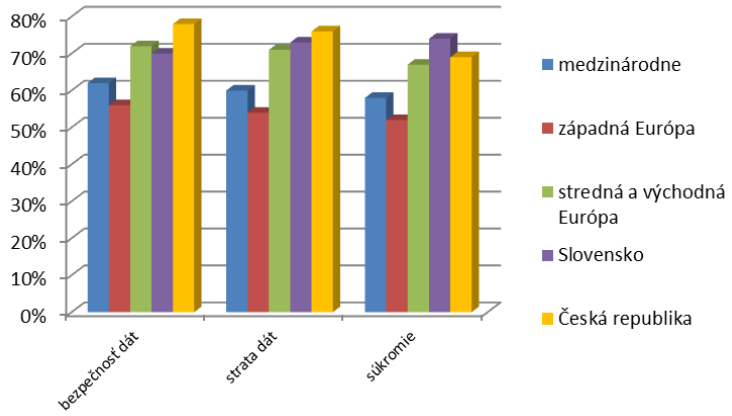
Výsledky už spomínaného prieskumu spoločnosti International Data Corporation z roku 2012 potvrdzuje aj o rok neskôr vykonaný prieskum spoločnosti Ipsos MORI (2013), ktorého výstupom boli aj zistenia o tom, ako malé a stredné podniky vnímajú prekážky využívania cloudových služieb a rovnako dôležité sú aj faktory, ktoré ovplyvňujú výber cloudových služieb.

Podľa tohto prieskumu (ako dokumentuje obrázok 3) viac ako 80% klientov pri výbere cloudovej služby ovplyvňuje úroveň zabezpečenia bezpečnosti dát a v strednej a východnej Európe sa toto percento šplhá až na takmer 90 %.

Tieto výsledky potvrdzuje fakt, že v minulosti aj klasický outsourcing prevádzky IS/IT bojoval s rovnakými problémami, pretože jeho výskyt je relatívne tiež zriedkavý a jeho najväčšou bariérou bolo problematické zabezpečenie ochrany údajov podniku pred zneužitím inými subjektmi a taktiež vysoká závislosť podniku od poskytovateľa služby (Kokles et al., 2012).

Rovnako aj autori Kokles – Höfer (2013), ktorí porovnávajú výhody a nevýhody využívania ERP systémov klasických a cloudových, prišli k poznaniu, že podniky sa pri prechode ERP na cloudovú verziu obávali najmä o bezpečnosť svojich údajov a o ich zneužitie (v tomto prieskume to bolo až 67% oslovených podnikov). Autori navrhli minimalizáciu tohto rizika uzatvorením vhodnej zmluvy SLA (Service Level Agreement) a toto riešenie môžeme považovať za vhodné.

Obrázok 3
Prekážky prijatiu a využívaniu cloudových služieb z pohľadu podnikateľov



Zdroj: Ipsos MORI (2013) *SMBs and Cloud Computing : A European wide project for Microsoft EMEA.* http://mediacorner.message.ch/DownloadDownloader.ashx?id=529a83d7-0ef5-4b5a-864a-9703b43d053d [accessed 3.12.2015]

3 Záver

Cloud computing má obrovskú budúcnosť, ale bez odstránenia alebo minimalizovania bariér jeho používania, nebude môcť plnohodnotne poskytnúť všetky svoje výhody v oblasti IS/IT služieb. V opačnom prípade zostanú cloudové služby iba na úrovni mailu alebo úložiska pre rodinné fotografie a nedôležité dokumenty.

Akú budúcnosť teda čaká cloud computing ? B.Sosinsky (2011) v publikácii *Cloud Computing Bible* uvádza: „V najbližších desiatich rokoch bude mať cloud computing vplyv na náš život nasledujúcimi spôsobmi:

- Aplikácie v cloude nahradia aplikácie, ktoré sú v našich zariadeniach.
- Informácie budú lacnejšie, všadeprítomné a ľahšie dostupné, pretože cloud zlacní škálovanie aplikácií a pripojenie, aby informácie boli vždy v bezdrôtových sieťach k dispozícii.
- Cloud umožní nové sociálne služby o pripojenie užívateľov prostredníctvom sociálnych sietí, ktoré sú vytvorené pomocou niekoľkých cloud služieb.
- Nové aplikácie bude možné vytvárať jednoduchšie a budú založené na štandardných modulov.
- Zníži sa dôležitosť operačných systémov, ktoré používame v našej každodennej práci s počítačom.
- Budeme pripojení prostredníctvom cloudu, nech sme kdekoľvek a za všetkých okolností.“

Slovenskí autori Kokles et al. (2012) vo svojom článku *Cloud computing vo verejnej správe* napísali, že „Cloud computing nie je aktuálny módny trend v oblasti IT. Je to ďalší evolučný krok vo vývoji informatizácie, ktorého predzvesťou sú webové aplikácie a spolupráca ľudí na veľké vzdialenosti. Nesporné výhody využívania cloudových riešení sú predpokladom toho, že je len otázkou času, kedy sa začne cloud computing v širokom meradle používať.“

Ak by prevádzkovatelia cloudových služieb (provideri) a zástupcovia všetkých krajín (nielen členských krajín EÚ, ale aj krajín celého sveta) našli spôsoby ako eliminovať alebo aspoň minimalizovať bariéry, ktoré bránia prijatiu a využívaniu služieb IS/IT formou cloud computingu, výhody, ktoré prináša táto technologická revolúcia, by boli prínosné pre všetky krajiny a pre všetky zložky hospodárstva. Dnes už využívajú cloudové služby podniky v takmer celom svete a spolu s nimi organizácie verejného sektora a aj zástupcovia tretieho sektora a spoločne dokazujú, že služby cloud computingu im prinášajú úspory a výhody im zabezpečujú bezproblémový chod organizácií nielen v oblasti informačných technológií. Trend je nastavený správne a momentálne je na všetkých zainteresovaných, či z cloud computingu vytvoria informačný fenomén alebo ho nahradí v budúcnosti iný IS/IT systém, ktorý bude vyhovovať všetkým.

Použitá literatúra (References)

1. Bradshaw, D. – Folco, G. – Cattaneo, G. – Kolding, M. (2012). *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Up*. http://ec.europa.eu/information_society/activities/cloudcomputing/docs/quantitative_estimates.pdf.
2. European Commission. (2012). *Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe - What is it and what does it mean for me?* http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-713_en.htm.
3. European Commission. (2012). *Digital Agenda: New strategy to drive European business and government productivity via cloud computing.* http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1025_en.htm.
4. Eurostat. (2014). *Cloud computing services used by one out of every five enterprises in the EU28*. http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/4-09122014-AP.
5. IDC Corporate. (2012). *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Up-take.* http://ec.europa.eu/information_society/activities/cloudcomputing/docs/quantitative_estimates.pdf.
6. Ipsos MORI. (2013). *SMBs and Cloud Computing : A European wide project for Microsoft EMEA.* http://mediacorner.message.ch/DownloadDownloader.ashx?id=529a83d7-0ef5-4b5a-864a-9703b43d053d.
7. Kokles, M. – Hamranová, A. – Romanová, A. (2012). Cloud computing vo verejnej správe. In *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára Hybné sily rozvoja regiónov.* Trenčín : Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. pp 136-141. ISBN 978-80-89600-00-7.
8. Kokles, M. – Höfer, P. (2013). Implementácia SaaS ERP riešenia – analýza vybraných otázok. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2013 : zborník vedeckých statí pri príležitosti 60. výročia založenia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave*. Bratislava : Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3651-6
9. SAP AG. (2013). *SMEs Are Adopting a Global Mindset.* http://www.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=21195
10. Shor, R.M. (2011). Cloud Computing for Learning and Performance Professionals. *Infoline*. Vol. 28, Issue 1104, april 2011. ISSN 87559269
11. Sosinsky, B. (2011). *Cloud Computing Bible.* Indianapolis : Wiley Publishing, 2011. ISBN 978-0-470-90356-8.
12. Štatistický úrad SR. (2014) *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch 2014.* Bratislava : ŠÚ SR, 2014. ISBN 978-80-8121-332-8
13. Velte, A.T. - Velte, T.J. – Elsenpeter. (2011). *Cloud computing : Praktický průvodce*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3333-0.

Portfólio aktivít vybraných neziskových organizácií v oblasti zodpovedného podnikania
The activity portfolio of selected NGOs in the area of corporate responsibility

Jana Kissová – Gabriela Dubcová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jana.kissova@euba.sk, gabriela.dubcova@euba.sk

Abstract
Penetration of social - responsible activities has been dated in our conditions in the mid-20th century, 90 years, along with the entry of multinational corporations. Several analyses of activities and initiatives to promote responsible business (CR) in Slovakia show that the most important key active players, non-governmental organizations (NGOs). The initiative of these organizations often generates activities and other public policies. The aim of this paper is to evaluate the selected non-profit organizations dealing with responsible entrepreneurship. The task is to present the performed activities and accent their importance parallel.

JEL classification: G3, M2
Keywords: *not –profit organizations, corporate social responsibility, key actors*

1 Úvod

Prienik spoločensko – zodpovedných aktivít sa datuje v našich podmienkach v polovici 90 rokov 20. storočia, spolu so vstupom nadnárodných korporácií. Viaceré analýzy aktivít a iniciatív na podporu zodpovedného podnikania (ZP) na Slovensku dokazujú, že najdôležitejšími kľúčovými aktívnymi aktérmi sú mimovládne organizácie (MVO).

Práve z iniciatívy týchto organizácií veľmi často pochádzajú aj aktivity ostatných orgánov verejnej politiky. Tie sú zatiaľ skôr v pozícii málo angažovaných subjektov resp. prijímateľov rôznych iniciatív zo strany neziskového sektora.

Zámerom príspevku je zmapovať vybrané neziskové organizácie zaoberajúce sa zodpovedným podnikaním. Úlohou je priblížiť ich aktivity, ktorým sa venujú, zároveň i pozdvihnúť ich význam, ktorý si zaslúžia.

2 Vývoj neziskových organizácií v oblasti zodpovedného podnikania

V rámci integračných aktivít prišli na Slovensko zahraniční investori, ktorí so sebou priniesli princípy zodpovedného podnikania ako súčasť podnikateľských aktivít. Neziskový sektor komplexne (vrátane legislatívy) bol dotvorený v r. 1997, i keď existoval už skôr. Vývoj spoločensky zodpovedného podnikania v SR by sa dal zhrnúť do nasledujúcich etáp (Gallová Kriglerová, Kerestešová, Kollár, Vašečka, 2007) :

- **1995 -** zavedenie certifikátu Systému environmentálneho manažérstva (EMS) podľa medzinárodnej normy ISO 14001. Zahraničná akreditovaná certifikačná agentúra potvrdila uplatňovanie EMS na Slovensku.

- **1997** - prvé výrobky označené ako Environmentálne vhodný výrobok ocenené v rámci programu Národného programu hodnotenia environmentálne vhodných výrobkov s Ministerstvom životného prostredia ako gestorom.
- **1998** - založená cena VIA BONA Nadáciou PONTIS
- **2000 - 2001** - rôzne mimovládne organizácie sa začali špecializovať na SZP a v tejto oblasti vyvíjajú aktivity na monitorovanie, vzdelávanie a informovanie.
- **2002** - strategický akčný plán nazvaný Podpora a rozvoj sociálnej zodpovednosti, korporatívnej filantropie a medzisektorovej spolupráce na Slovensku v r. 2002 – 2004
- **2004** - založené Business Leader Forum, ktoré v súčasnosti zjednocuje 34 podnikov so spoločným cieľom.
- **2005** - vydaná prvá slovenská publikácia s názvom Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov.
- **2006** - založený Klub firemných darcov
- **2007** - mesačník Stratégie pôsobiaci v oblasti médií a marketingu pravidelne poskytuje priestor problematike spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

3 Kľúčoví aktéri zodpovedného podnikania

Vývoj konceptu zodpovedného podnikania bol sprevádzaný postupným zapojením vlád príslušných štátov, ako aj nadnárodných organizácií. Pre uvedené spoločnosti to bola možnosť riešenia problémov, a zároveň i príležitosť upozorniť na naliehavé problémy danej doby.

Postupne sa vyprofilovali skupiny organizácií nielen na medzinárodnej, ale i na národnej úrovni, prioritne sa angažujúce v oblasti SZP. Hlavných podporovateľov spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) je možné zhrnúť nasledovne:

- *Podnikateľský sektor,*
- *Mimovládne neziskové organizácie,*
- *Združenia podnikov.*

Zároveň môžeme nájsť aj hlavných „nepodporovateľov“ spoločensky zodpovedných aktivít, od ktorých by sa to očakávalo resp. bolo by to žiaduce, ale je zjavná ich nečinnosť. Patria sem najmä vládne inštitúcie a médiá.

3.1 Podnikateľský sektor

Podnikateľský sektor by mal byť hnacou silou SZP a súvisiacich aktivít. Všetky zodpovedné aktivity podnikov by mali byť zakotvené v podnikateľskej stratégii, bez vplyvu a tlak zvonku. Dobrovoľný charakter uvedeného konceptu si vyžaduje iniciatívu samotných podnikov. (Gallová Kriglerová et al., 2007).

Zodpovedné podnikanie sa vzťahuje predovšetkým k veľkým spoločnostiam so zahraničnou účasťou, ktoré si priniesli prvky zodpovedného podnikania do obchodnej stratégie z materskej spoločnosti. Pri menších podnikoch je ZP realizované skôr intuitívne, bez formálnej inštitucionalizácie. Mnohé menšie slovenské podniky sú firemne sociálne angažované, pričom z ich aktivít prevažne dominuje dobročinnosť, projekty komunity, komunikujú s verejnosťou a súčasťou ich politiky je ochrana zamestnanca. Z uvedeného je zreteľné, že spoločensky zodpovedné aktivity sa často obmedzujú len na filantropiu a charitu. Filantropia je ako koncept známejšia, menej komplexná a rôznorodá, čo uľahčuje jej chápanie a implementáciu. Je zároveň lepšie verejnosťou sledovateľná, čo zjednodušuje jej podporu.

V súvislosti so zisťovaním úrovne zodpovedného podnikania bol v podnikovom sektore realizovaný prieskum, ktorý identifikuje najpodstatnejšie aspekty:

Tabuľka 1
Úroveň inštitucionalizácie zodpovedného podnikania v podnikovom sektore

Podniky	Indikovateľné atribúty
Veľké podniky	o udržanie stabilnej zamestnanosti v podniku, o spravodlivá odmena za prácu o systém zodpovedného podnikania je inštitucionalizovaný vo väčšine nadnárodných korporácií o najčastejšie implementované parciálne štandardy: ISO 9000, ISO 14000, AA1000, SA8000 o podniky realizujú reporting etického podnikania a celkovo podporný systém manažmentu a controllingu etického podnikania, na báze metodológie GRI o spolupráca a združovanie: Business Leaders Forum Slovensko a Global Compact Slovakia o vývoj v posledných troch rokoch je charakteristický nie spomalením počtu podnikov deklarujúcich zodpovedné podnikanie, ale odstúpením podnikov od princípov zodpovedného podnikania. Ide o vedomú reakciu na recesívny vývoj v období ekonomickej krízy.
Malé a stredné podniky	o systém zodpovedného podnikania nie je štandardne inštitucionalizovaný vo väčšine MSP, čo vyúsťuje do kritiky neetického správania v každodenných činnostiach. Viaceré MSP realizujú koncept etického podnikania bez jeho hlbších principiálnych znalostí o na vývoj zodpovedného podnikania v MSP pozitívne vplývajú aj veľké odberateľské podniky s inštitucionalizovaným systémom zodpovedného podnikania, ktoré svojím manažmentom zodpovedného podnikania vytvárajú tlak na MSP, v pozícií dodávateľov. o najčastejšie implementované štandardy: ISO 9000, ISO 14000 o MSP realizuje reporting zodpovedného podnikania používajú pre systém manažmentu a controllingu zodpovedného podnikania, tiež metodológiu GRI

Zdroj: Dubcová, G. 2014. *Etika podnikania – praktická príručka*. Bratislava, Ekonóm, 2014 ISBN 978-80-225-3864-0, 241 s.

3.2 Mimovládne neziskové organizácie

Mimovládny sektor je na Slovensku historicky najdôležitejšou hnacou silou spoločenských zmien. Veľký počet organizácii vzniklo po roku 1989, so záujmom venovať sa rôznym spoločenským problémom. Je zároveň mnoho mimovládnych organizácii, ktoré sa venujú podpore SZP. Tieto subjekty robia výskum SZP, v rámci ktorého hodnotia, merajú, posudzujú, monitorujú, aktivity SZP. Podľa autorky Deákovej (2013): *„Monitoring uskutočňujú najmä informačné a poradenské centrá. Ide o stálu činnosť špecializovaných firiem, ktoré sa orientujú na špeciálne sledovanie vývoja podnikateľských odvetví.“* Zároveň analyzujú aktivity a dokonca spolupracujú s miestnymi podnikmi, aby im pomáhali pri realizácii aktivít SZP.

Mimovládne organizácie, zaoberajúce sa podporou a implementáciou SZP je možné klasifikovať do skupín (Gallová Kriglerová et al., 2007):

- organizácie, ktoré sa prioritne venujú podpore SZP (zvyšovanie povedomia verejnosti, komunikácia s inými dôležitými zainteresovanými skupinami, skúmanie a analyzovanie SZP)
- mimovládne organizácie, ktoré sú „cieľovou skupinou“ SZP (spolupráca medzi podnikmi a mimovládnymi organizáciami)
- mimovládne organizácie, ktoré podporujú aj realizujú aktivity SZP.

Najčastejšie sa vyskytujúcim typom subjektov je skupina patria do tretej skupiny. V nasledujúcom texte podrobne charakterizujeme činnosť vybraných neziskových organizácií patriacich do 3 skupiny.

3.2.1 Nadácia PONTIS

Nadácia PONTIS sa považuje za priekupníka v oblasti podpory SZP. Patrí jej prvenstvo vo všetkých činnostiach súvisiacich so SZP. Je jednou z najaktívnejších a najviac spätých s podporou SZP. Na Slovensku pôsobí od r. 1997. Organizuje rôzne aktivity zamerané na podporu SZP, od zvyšovania povedomia verejnosti po pomoc firmám pri implementácii SZP. Buduje pevné väzby v rámci neziskového sektora, vďaka čomu je zapojená do takmer všetkých aktivít podporujúcich SZP na Slovensku, venuje sa firemnej filantropii, ktorá je dôležitou dimenziou SZP. (Nadácia Pontis, n.d., Bussard, et al., n.d)

Portfólio aktivít sa dá bližšie kategorizovať:

- ***Činnosti zamerané na vzdelávanie a zvyšovanie povedomia*** – je dôležitým organizátorom seminárov a konferencií venovaných SZP. Sú zamerané na podnikových manažérov, akademickú obec a zástupcov mimovládnych organizácií. Takisto sa podieľa na seminároch a školeniach: spoločenská zodpovednosť a médiá, tvorba programov SZP pre firmy, firemné dobrovoľníctvo v praxi, programy dobrovoľníctva zamestnancov.
- ***Výskumná a publikačná činnosť*** – každoročne spoločnosť robí prieskum zameraný na vnímanie SZP verejnosťou s cieľom monitorovať a vyhodnotiť trendy v povedomí verejnosti.
- ***Ocenenia*** – spoločnosť udeľuje každoročne cenu VIA BONA v spolupráci so združením Business Leaders Fórum. Patrí k najprestížnejším oceneniam filantropických aktivít a spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.
- ***Iné aktivity*** – organizuje množstvo aktivít, ktoré sú zamerané na podporu firemnej filantropie a SZP. Taktiež pôsobí ako sprostredkovateľ medzi rôznymi spoločenskými a ekonomickými sektormi. Príkladom tejto činnosti je IDEAXCHANGE – iniciatíva, v ktorej neziskové organizácie navrhujú svoje požiadavky na zdroje a finančnú podporu zo strany firiem.

3.2.2 Nadácia PANET

Je neziskovým združením odborníkov, predovšetkým ekonómov, ktorých základnou oblasťou pôsobenia je zlepšenie podmienok pre trvalo udržateľný rozvoj neziskového sektora. Dosahuje to pomocou zvyšovania informovanosti a vzdelanosti subjektov rôznych sektorov – spracovávaním analýz ekonomicko – sociálnych vzťahov týkajúcich sa neziskového sektora. Pomocou rozširovania informačnej základne a služieb sa usiluje o tvorbu podmienok na zlepšenie profesionalizácie neziskových organizácií, sociálne vzdelávanie podnikateľov

 ISBN 978-80-225-4280-7

a podporuje tak zvýšenie spoločenskej zodpovednosti a angažovanosti v prospech vlastnej komunity. (Gallová Kriglerová et al., 2007, Nadácia Panet)

3.2.3 Nadácia INTEGRA

Je mimovládna rozvojová organizácia, ktorá vznikla v r. 1995 ako pôvodná iniciatíva na Slovensku. Zohráva dôležitú úlohu v SZP so zameraním sa na MSP. Aktivity SZP v menších podnikoch sa značne líšia od aktivít väčších nadnárodných podnikov, v dôsledku čoho sa líši aj komunikácia medzi podporovateľmi SZP a menšími podnikmi. Jedným z hlavných cieľov nadácie je inšpirovať a motivovať malé podniky k tvorbe spoločensky zodpovedných aktivít, ktoré pozitívne vplývajú na komunity, v ktorých pôsobia. Pomocou školiacich programov MSP informujú o možnostiach implementácie SZP do podnikateľskej stratégie. Aktuálne sa zaoberá aj humanitárnej činnosti a pomoci Afričanom. Pomáha riešiť kritickú situáciu oslabených komunít vo Východnej Afrike a Východnej Európe. (Nadácia Integra, n.d., Bussard, et al., n.d)

Účelom jej aktivít je:

- sociálno – ekonomický rozvoj znevýhodnených skupín,
- rozvoj drobného podnikania jednotlivcov ako nástroja znižovania nezamestnanosti a vytvárania príležitostí
- formovanie firiem s cieľavedomým sociálnym vplyvom a zvyšovanie spoločenskej a komunitnej zodpovednosti súkromného sektora,
- presadzovanie etických princípov v podnikaní, zvyšovanie transparentnosti v obchodných vzťahoch a potláčanie korupcie v podnikateľskom prostredí,
- rozvoj a ochrana tradičných judeo – kresťanských hodnôt a ich presadzovanie v ekonomickom a sociálnom živote jednotlivcov a komunít.

3.2.4 Centrum pre filantropiu

Ide o neziskovú organizáciu založenú v r. 2002, patriacu medzi najväčšie grantové organizácie. Jeho zámerom je posilňovať mimovládne neziskové organizácie a ich postavenie v spoločnosti, rozširovať hodnoty a modely darcovstva, dobročinnosti a dobrovoľníctva. Snaží sa zvyšovať účasť občanov na rozhodovaní o otázkach verejného záujmu. Poslaním centra je rozvoj filantropie a realizácie grantových programov, prerozdeľovanie finančných prostriedkov. (Centrum pre filantropiu, n.d.)

Medzi jeho aktivity paria:

- rozvoj darcovstva,
- vzdelávacia činnosť,
- analýzy a prieskumy,
- konferencie a diskusie,
- poradenská činnosť,
- projektová činnosť.

Usiluje sa najmä praktickými aktivitami o podporu a rozvoj filantropického a charitatívneho správania a takisto prispievať do diskusie o vytváraní vhodného právneho a daňového prostredia pre darcovstvo a občiansku spoločnosť. Je podporovateľom dobrej praxe v činnostiach a v riadení nadácií a firemnej filantropii.

3.2.5 Fórum donorov

Združuje grantové organizácie, ktoré udeľujú finančné prostriedky mimovládnym neziskovým organizáciám. V r. 2000 bolo oficiálne zaregistrované ako záujmové združenie právnických osôb. Jeho poslaním je rozvoj slovenského mimovládneho neziskového sektora Zaoberá sa najmä firemnou filantropiou na Slovensku niekoľkými spôsobmi. Každoročne realizuje prieskum o aktuálnom stave firemnej filantropie, ktorý uverejňuje v týždenníku Trend. Do jeho aktivít patrí aj zlepšenie úrovne komunikácie médií o SZP. Je tvorcom manuálu s pravidlami publikovania informácií o firemnej filantropii. Pravidelne vydáva zoznam 20 top firemných filantropov. Výber konkrétnych firiem závisí od výšky finančnej podpory venovanej na verejnoprospešné ciele. Do úvahy sa neberú nefinančné dary alebo asignácia 2% z dane. (Fórum donorov, n.d., Bartošová, 2007)

Aktivity Fóra donorov:

- ***Darcovská sms (DMS)*** je jednoduchý spôsob, umožňujúci každému pomocou textovej správy z mobilného telefónu podporiť dobrú vec . Neštátne neziskové organizácie (MVO) tak majú možnosť jednoducho získavať príspevky od drobných individuálnych darcov. Túto službu poskytuje Fórum donorov v spolupráci s mobilnými operátormi O2, ORANGE A TELEKOM.
- ***TOP firemný filantrop*** je jediný index v Slovenskej republike, ktorý od roku 2005 prináša informácie o firemnom darcovstve. Rebríček je prístupný pre všetky firmy, ktoré zodpovedne podnikajú a venujú časť svojich ziskov na podporu verejnoprospešných projektov. Je zostavovaný každoročne. Monitoruje finančné ako aj nefinančné dary, ktoré firmy poskytli na podporu verejnoprospešných projektov. Je prístupný pre všetky firmy, ktoré podnikajú v Slovenskej republike, a to bez ohľadu na odvetvie priemyslu či ich veľkosť. Hlavným cieľom zostavovania rebríčka je oceniť firmy, ktoré venujú svoje prostriedky na dobrú vec, a zároveň zvýšiť povedomie verejnosti o aktivitách firiem v oblasti firemnej filantropie a ich prínosu k zlepšeniu kvality života ľudí.
- ***Filantrop roka*** je kategória, v ktorej môžu zástupcovia firiem, neziskových organizácii, ale aj verejnosť nominovať akéhokoľvek človeka, ktorý príkladom osobnej angažovanosti a filantropiou prispieva k zveľaďovaniu darcovstva a jeho kultúry.

3.3 Združenia podnikov

Na Slovensku existujú dve združenia venujúce sa spoločensky zodpovednému podnikaniu a firemnej filantropii. Členovia týchto združení predstavujú najaktívnejšie podnikateľské subjekty v oblasti SZP (Gallová Kriglerová et al., 2007). Patria sem:

3.3.1 Business Leaders Forum (BLF)

Bolo založené v r. 2004 ako výsledok snahy o vytvorenie doposiaľ neexistujúcej platformy podnikateľských subjektov pôsobiacich na území SR, ktorá by bola vzorom a garantom neexistujúcej platformy podnikateľských subjektov na Slovensku. Ide o neformálne združenie firiem, ktoré sa zaväzujú byť lídrami v presadzovaní princípov zodpovedného podnikania. Jeho zámerom je podnecovať slovenských podnikateľov k SZP. Členovia združenia sa snažia zvyšovať povedomie a poskytnúť know-how potrebný na implementáciu SZP. Pomáhajú podnikom pri tvorbe vyšších etických štandardov podnikania, aktívne prispievajú k trvalo udržateľnému rozvoju a pomáhajú zvyšovať kvalitu života presadzovaním princípov SZP do stratégii podnikov. Združenie je výsledkom iniciatívy Nadácie Pontis.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Aktuálne združuje 34 členov, ktoré sa zaviazali v nedávno prijatom memorande, že budú riešiť spoločenské, ekologické problémy inovatívnymi riešeniami, zlepšovať život a budovať vzťahy so svojimi partnermi, zohľadňovať a vyhodnocovať sociálne, ekonomické a environmentálne dopady svojho podnikania, ako i podporovať boj proti korupcii a lepšie fungovanie štátu. Je členom európskej platformy CSR Europe. (Gallová Kriglerová et al., 2007, BLF, n.d)

Významné aktivity združenia:

- Workshop manažérov – pravidelné stretnutia manažérov diskutujúcich o vybraných témach,
- Týždeň zodpovedného podnikania – premietania a diskusie pre verejnosť,
- CEE CSR Summnit – najväčšie odborné podujatie na tému zodpovedného podnikania v strednej Európe,
- Naše Mesto – najväčšie podujatie firemného dobrovoľníctva v strednej a východnej Európe
- Európsky týždeň mobility – aktivity spojené s podporou ekologickejšej dopravy,
- ZeBra konferencia – panel venovaný elektromobilite,
- Semináre s vybranou témou,
- Fórum o firemnej filantropii.

3.3.2 Klub firemných darcov

Vzniklo v r. 2006 s podporou Fóra Donorov. Je súčasťou medzinárodnej siete zodpovedného darcovstva v strednej a východnej Európe. Predstavuje prestížne zoskupenie podnikov podnikajúcich v SR a venujúcich sa firemnej filantropii. Zahŕňa firmy, ktoré majú skúsenosti v oblasti transparentného a systematického darcovstva. Hlavným cieľom združenia je zvyšovať povedomie o firemnej filantropii na Slovensku. Snahou klubu je vývoj kultúry firemnej filantropie, identifikovanie firemných požiadaviek na darcovstvo, vypracovanie noriem a princípov darcovstva, iniciovanie spolupráce s médiami, zabezpečenie všeobecného rešpektu k firemnej filantropii a zaangažovanie firiem. Zároveň je cieľom klubu aj vytvorenie priestoru medzi na spoluprácu podnikateľského a mimovládneho neziskového sektora.

Členovia klubu presadzujú zodpovedné a transparentné darcovstvo, hlásia sa k princípom spoločenskej zodpovednosti firiem, Etickému kódexu firemného darcu a venujú finančné i nefinančné zdroje na podporu širokého spektra verejnoprospešných aktivít. Sprostredkovávajú informácie o úspešných príkladoch z oblasti firemnej filantropie a motivujú tak ďalšie podniky k strategickému firemnému darcovstvu. Aktuálne tento klub zahŕňa 5 členov: GSK, Pivovary TOPVAR, Prvá slovenská sporiteľňa, Slovak Telecom, Slovenský plynárenský priemysel. (Fórum donorov, n.d., Bartošová, 2007)

V závere uvádzame aktivity neziskových organizácii v tab. 2.

Tabuľka 2
Zhrnutie aktivít kľúčových aktérov

○ Vzdelávacie aktivity (konferencie, fóra, semináre, workshopy...)
○ Výskumná a publikačná činnosť
○ Oceňovanie
○ Filantropické aktivity (darcovstvo, charita, humanitná pomoc..)
○ Projektová činnosť
○ Poradenské a konzultačné aktivity

Zdroj: vlastné spracovanie

4 Záver

Na Slovensku je podpora spoločensky zodpovedného podnikania realizovaná mimovládnymi organizáciami, ktoré sú v súčasnosti neodmysliteľnou súčasťou spoločnosti. Pomáhajú tam, kde štát zlyhá resp. v mnohých oblastiach suplujú pozíciu štátu. Sú hlavnými – kľúčovými aktívnymi subjektmi, ktoré sú schopné definovať SZP vo všetkých jeho podobách. Sú špecializované mimovládne organizácie s jasnou predstavou o tom, ako by mali podniky a rôzne zainteresované subjekty rozvíjať princípy a aktivity v oblasti SZP.

Zámerom príspevku bolo priblíženie kľúčových aktérov - zväčša neziskové organizácie, ktoré sa venujú SZP a takisto pozdvihnutie významu týchto organizácií, ktoré napriek svojim verejnoprospešným a spoločensky významným aktivitám, nedosahujú u verejnosti patričné uznanie. Stále im patrí akoby pomyselné „tretie miesto“, čo možno vyplýva už z ich označenia ako tretí sektor. Domnievame sa však, že z hľadiska ich aktivít si zaslúžia oveľa viac pozornosti a dôveryhodnosti, ktorá im je doteraz pripisovaná.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č.1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľského subjektu” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Deáková, S. (2013). *Diagnostické metódy a postupy podniku.* Bratislava, Ekonóm, 2013, ISBN 978-80-225-3719-3

Dubcová, G. (2014). *Etika podnikania – praktická príručka*. Bratislava, Ekonóm, 2014 ISBN 978-80-225-3864-0, 241 s.

Gallová Kriglerová E., Kerestešová Z., Kollár M., Vašečka M. (2007). *Východisková štúdia o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.* Dunajská Streda, Valeur, 2007, ISBN 978-92-9504-275-2

Bartošová, Z. (2007) [online]. *Sprievodca firemnou filantropiou.* Bratislava: Fórum donorov, Dostupné na: <http://ae.jasr.sk/files/Sprievodca-firmenou-filantropiou.pdf> [citované 2015-12-10]

Bussard, A., Mareček, E, Markuš M., Bunčák M., Mazurkiewicz, P. *Spoločensky zodpovedné podnikanie* Bratislava, Nadácia Integra [online] Dostupné na: <http://www.panet.sk> [citované 2015-12-10]

Business Leaders Forum [online] Dostupné na: <http://www.blf.sk> [citované 2015-12-10]

Centrum pre filantropiu [online] Dostupné na: <http://www.cpf.sk> [citované 2015-12-10]

Fórum donorov [online] Dostupné na: <http://www.donosrsforum.sk> [citované 2015-12-10]

Nadácia Integra [online] Dostupné na: <http://www.integra.sk> [citované 2015-12-10]

Nadácia Panet [online] Dostupné na: <http://www.panet.sk> [citované 2015-12-10]

Nadácia Pontis [online] Dostupné na: <http://www.nadaciapontis.sk> [citované 2015-12-10]

 ISBN 978-80-225-4280-7

Management of business informatics

Mojmír Kokles, Terézia Romanová
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business management
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovak republic
e-mail: mojmir.kokles@euba.sk; romanova29@hotmail.com

Abstract
The implementation or modification of IS/IT services management system is an organizational change of a company which is furthermore influenced by a complicated environment of business information technologies. Evaluation of such changes by the IS/IT department usually moves to the technical level, and investments to this area are considered mainly from the technological point of view and technological benefits. They lack business perspective and, above all, the benefit of new IS/IT services to the enterprise. The article presents the actual state of knowledge in the area of IS/IT services management inclusive also international standards in this area, such as ITSM, ITIL, COBIT, TOGAF, ISO norms, etc. The end of the paper points to the benefits companies may reach by the implementation of business information services management norms and standards.

JEL classification: M15
Keywords: *ITSM methodologies, Service Level Management*

1 Introduction

IS/IT functions have come through many changes in the last few decades, which lead into a significant shift in the view on the IS/IT solution, as well as in the whole area of IS/IT business. Problem solving in this area is more concentrated on the tasks related to IS/IT management in the context of business activities. At the same time the complex environment of business informatics, underlined by using of various IS/IT, wide range of external suppliers, consequently connected to various methods and processes used, taking technical and also economical aspects into consideration, requires searching of adequate method and approach which can help to solve the complicated tasks.

Management of business informatics concentrates on internal effective service and IS/IT products providing and on current management of IS/IT operations.

It represents one of the basic competencies of the company similar to management of investments or human resources. It is inevitable that the object of these competencies is clearly and understandably defined for other divisions of the company and to make clear which way the other divisions of the company need to proceed in case of satisfying the needs or requests of the support by the IS/IT area.

These requirements should be identified from the perspective of their base and by the principles connected to processes, which they should support and this way such IS/IT services should be provided to comply with these requirements.

It is therefore necessary that all activities of the business informatics are managed from the point of their integration into the information system of the company and the IS affectivity. Technological solutions need to be subordinated to management of business informatics and assessed from the perspective of overall integration, strategy, resources and

competencies and to ensure the compliance with all rules of management of business informatics.

With the development of knowledge, as well as with the company's demands, the concentration of theory but also practice is still more and more moved into the area of services, applications and the management of informatics itself, including its economical aspects. The above mentioned are also the reasons of origin of methods and models such as ITIL, COBIT and others, but also the approach and methods that are aimed at specific areas or problems of IS/IT management in companies.

2 Current state of the problems in domestic and foreign literature

Options offered by current IS/IT create a significant source of economic, business and other effects and at the same time a source of competitiveness of individual companies, but also for their economics as such. Fulfilling this goal as well as achieving a real positive influence on the overall success of the company depends on the below factors (Basl & Pour, 2006):

- The effects of business informatics are clearly declared and oriented on priority company goals, meaning the existence of categorization of planned effects and the priorities attached to them.
- Quality management of business informatics exists; the effects and usage of offered IS/IT products and services.
- Disposable finance, personal, technological sources exist to reach the desired effect, resp. techniques how to ensure these sources are defined.

IT Services Management (ITSM) is more than just a management tool. The service philosophy is the greatest difference between ITSM and classic IT management. ITSM tries to connect business processes with information technologies by defining IT-based services that support the operational business processes. A critical factor for ITSM is that IT services are viewed as business process-critical and thus require enough investment to provide optimal support to the business process without wasting resources. The foremost goal of ITSM is to align IT services and the associated technologies to the business process and to guarantee the best possible support of financial processes by the IT organization. IT Service Management describes the conversion of the information technologies to customer and service orientation (Grabowski et al., 2011).

Current state of solving of problems of management of business informatics

The most important works known in our region dealing with the problems of management of business informatics are by the following authors:

- Bělina (2009) – strategic movement for management IT - implement standard ITIL and ISO 20000.
- Bruckner a Trojan (2006) – management issue of business informatics and IT governance:
  - IS/IT sources,
  - IS/IT position in the company,
  - outsourcing,
  - IS/IT services,
  - Service Oriented Architecture,
  - methodology of management IS/IT.
- Hwang a Liu (2006):
  - influence of IS/IT on company results,

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- recovery, transformation, reengineering and competitive advantage of IS/IT in the company,
- systemic management of IS/IT.

- Pour (2010) – approach to management of business informatics:
  - harmonization of business needs and informatics,
  - management of quality of business informatics,
  - management of effectiveness of business informatics.
  - using of standard methodology and methods in IS/IT management,
  - using of various types of architectures and approaches to cloud computing
  - main problems of management IS/IT.
- Pour and Novotný (2010) – quality of business informatics:
  - business environment,
  - implemented IS/IT applications and their usage,
  - effects reached by business informatics,
  - relationship of the company to IS/IT innovations,
  - questions and problems of management of business informatics.
- Pour a Voříšek (2007) – management of informatics services.
- Romanová (2007) – management of IS/IT in the slovak companies:
  - goals, benefits, problems of implementation IS/IT,
  - evaluation of projects implementation IS/IT,
  - approach to management of IS/IT.

It focuses on tools for recording SLA services, monitoring of the operation of IS/IT , considerations for classification of IS/IT services, TCO IS/IT services, services as a basis for traffic management and development of IS/IT, as a part of company's trading commodities (Romanová, 2015).

2.1 Management of business informatics processes

Management of business informatics has similarly to other areas of business management a process character. Based on principles of management of efficiency these processes are divided into: planning, measuring, adjusting and executing (Chandler, 2008). In the area of business informatics these processes are differentiated also based on the level of management (Pour, 2010):

- Strategic - an information processing strategies and the overall concept of business informatics.
- Tactical - processing of the master plan project management and maintenance services business informatics. Specification of new projects and formulating project plans, resource management of IS/IT, etc.
- Operational - project management business informatics and operations management of IS / IT.

Also in the case of business informatics one of the goals is to rationalize individual processes and according to principles of management of efficiency to assign the matching methods, metrics and applications. Management of efficiency of business informatics represents one part of the basic concept of management of efficiency and at the same time significant approaches to management of business informatics. Basic meaning and goal of this principle is to ensure interconnections between components and all important bonds (Pour, 2010).

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

2.2 ITSM methodologies, standards and norms

By Voříšek and Pour (2012) is characteristic of the current situation in standardization processes and operations management business informatics existence of relatively large amounts of readily available methodologies, standards and best practices. This is related to problems with inconsistent terminology, overlap and inconsistency various methodologies and standards.

The most widely used methodologies, standards and norms:

- ITIL (IT Infrastructure Library) - is the abbreviation for the guideline IT Infrastructure Library. The main focus of the development was on mutual best practices for all British government data centers to ensure comparable services. Today ITIL is the worldwide de-facto-standard for service management and contains broad and publicly available professional documentation on how to plan, deliver and support IT service features. The latest version, ITIL v.3, has broadened the scope to include a life-cycle perspective on service strategy, design, transition, operation, and continuous improvement. A comprehensive qualifications scheme offering a variety of training courses and certifications has been developed against the guidance. ITIL Best Practices also underpin the foundations of ISO/IEC 20000, the International Service Management Standard for organizational certification and compliance (ITIL, 2014).
- ISO/IEC 20000 Information Technology – Service management. is the first international standard for Information Technology Service Management and is fully compatible and supportive of the ITIL (IT Infrastructure Library) framework. ISO/IEC 20000 specifies four key service management processes broken into 13 IT processes. Series of Standards: Service Management System Requirements, Code of Practice, Guidance on scope definition and applicability, Exemplar implementation plan for ISO (ITSM, 2014).

Other important methodologies and standards:

- Method COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) to codify another stream of IT management concepts. COBIT loosely groups IT governance objectives, covering planning and organizing, acquiring and implementing, delivering and supporting, and monitoring and evaluating. Services, per se, are not defined in the same way as in other frameworks. In COBIT, “development and operational IT processes are provided to the whole enterprise, and much of the IT infrastructure is provided as a common service (e.g., networks, databases, operating systems and storage)”. Thus, the COBIT framework seeks to create business controls and accountability while still viewing IT service delivery in terms of technology (ITGI, 2014).
- ISO/IEC 38500 Corporate governance of Information technology.
- ISO/IEC 12207 Systems and software engineering – Software life cycle processes.
- Model CMMI (Capability Maturity Model Integration) – integrated model of maturity based on the model of capability maturity (CMM), Capability Maturity Model for Software (SW-CMM), as well as other models.
- ISO/IEC 27000 Information Security Management Systems.
- PRINCE 2 (Project in Controlled Environments), PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – methodology of project management.
- TOGAF (The Open Group Architecture Framework) - framework for enterprise architecture development processes.
- Val-IT / Risk-IT – Value and risk management of IT
- Microsoft Office Framework (MOF), Hewlett Packard’s ITSM Reference Model (HPITSM) and IBM’s Process Reference Model for IT (PRM-IT)

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- Enhanced Telekom Operations Map (eTOM)

Categorization standards, norms and methodologies based on their degree of general and its applications in business informatics processed by Jech:

Figure 1
Categorization standards according to the level of their general and use of IS/IT

Use in IS/IT	COBIT ISO 27000 Balanced Scorecard	ITIL VAL IT ISO 20000 HIPAA PMBOK
Use in IS/IT marginally	ISO 9000 COSO SIX SIGMA	PRINCE 2 Sarbanes Oxley INTOSAI
	Comprehensive general standard	Specialized standard

Source: Jech, V. (2010). Dříve než se rozhodnete pro ten správny standard. *Systémová integrace*. Vol. 17, Issue. 2. ISSN 1210-9479.

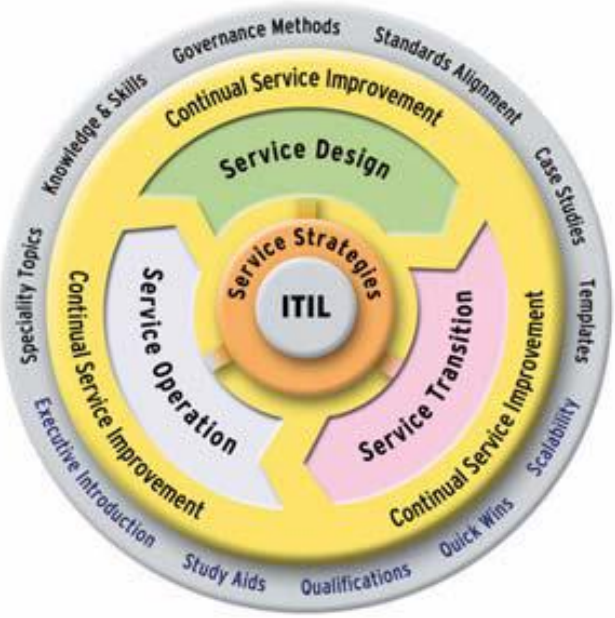
2.2.1 Information Technology Infrastructure Library

ITIL is a set of comprehensive publications describing guidelines for the management of processes, functions, roles and responsibilities relating to service delivery and service support. ITIL V3 consists of five parts that cover the entire lifecycle services IS/IT. Includes a total of 26 processes from the strategic orientation of IS/IT to the continuous improvement of services:

- Service Strategy - This section is intended for CIOs and describes the following processes: financial management, portfolio management services, request management.
- Service Design - the objective is to design services that will meet the current and future requirements of business: service catalog management, service level management, capacity management, availability management, service continuity management, information security management, supplier management.
- Implementation services - delivery of services required by the business to the production environment: change management, asset management and configuration management, knowledge management, planning and implementation support, release management, verification and testing services, evaluation.
- Service Operation – delivery of services in the required quality: event management, incident management, problem management, access control, implementation of requests, operational management of IS/IT, application management, infrastructure management
- Continual Service Improvement - measurement services, analyzing and presenting within the reporting process.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 2
ITIL Infrastructure Library



Source: ITIL®org. *What is ITIL?* http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/ueberblick/index.php, [accessed 11.3.2014]

The basic element model of ITIL v3 is a strategy which define appropriate services for business and which determines the life cycle of services. It is a framework for process design, platform independent and universally applicable. ITIL is currently the standard for service management of IS/IT and publication of ISO/IEC 20000 international standard for the area of ITSM.

2.2.2 ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 is an international standard designed for carrying out objective and independent management system certification audit services of IS/IT in organizations. ISO/IEC 20000 – Information technology – Service management consists of 5 parts (ITSM, 2012):

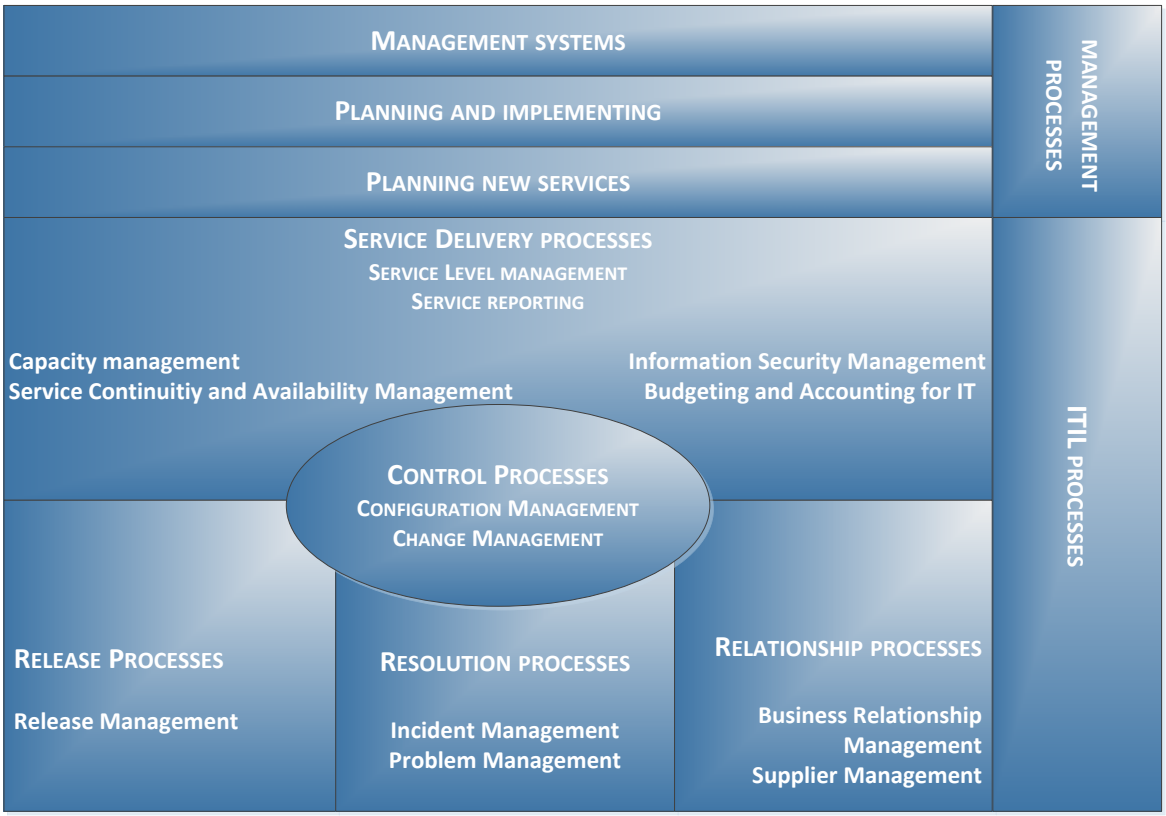
- ISO/IEC 20000-1 – Part 1: Service Management System Requirements – is a service management system (SMS) standard. It specifies requirements for the service provider to plan, establish, implement, operate, monitor, review, maintain and improve an SMS.
- ISO/IEC 20000-2 – Part 2: Code of practice – represents an industry consensus on guidance to auditors and offers assistance to service providers planning service improvements or to be audited against.
- ISO/IEC TR 20000-3 – Part 3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1 – provides guidance on scope definition, applicability and demonstration of conformance for service providers aiming to meet the requirements of ISO/IEC 20000-1, or for service providers who are planning service improvements and intending to use ISO/IEC 20000 as a business goal.
- ISO/IEC TR 20000-4 – Part 4: Process reference model – is to facilitate the development of a process assessment model according to ISO/IEC 15504 process assessment principles.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- ISO/IEC TR 20000-5 – Part 5: Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1 – is an exemplar implementation plan providing guidance to service providers on how to implement a service management system to fulfil the requirements of ISO/IEC 20000-1 or for service providers who are planning service improvements and intending to use as a business goal.

ISO 20000 identifies the core processes that are within the enterprise in the implementation of this standard to be defined and characterized. These processes are divided into process management and ITIL processes. Processes are illustrated in Fig. 3.

Figure 3
Service Management processes of IS / IT



Source: ISO/IEC 20000 Auditor`s Course itSMF 2005. Foxit.

2.2.3 Management of Business informatics model

MBI model (Management of Business informatics) has the character of a reference model, because in addition to the current available publications and global standards is also based on generalized knowledge and experience of investigators. Its main difference from similarly oriented methodologies and standards (COBIT, ITIL, TOGAF) are (Voříšek & Pour, 2012):

- Primary focus on small and medium-sized enterprises, which is primarily characterized by their diversity, that model respects and in certain aspects directly supports, as well as the relative lack of internal resources, including staff. These businesses can not afford the highly specialized workers, and therefore their responsibilities and their powers are usually wider than in large enterprises. Therefore, in the MBI the responsibilities are not determined and powers of workers fixed but flexible.
- Integral part of the model is to adapt to the specific conditions of enterprises, the model is able to react to all the factors affecting the management of business informatics.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- It is based on well-defined metamodel.
- The MBI model elements are mapped to the selected methodologies and standards.

MBI distributed management of IS/IT on 3 levels - strategic, tactical and operational; and globally at these levels in 6 domains. The domain is made up of objects that are categorized and arranged in a hierarchical structure (group of objects - a subset of objects - objects). Objects are always reacting to specific needs in informatics management (Dohnal & Pour, 2013). The model covers the issue of management of IS/IT complex. Solving the relationship of business activities and the IS/IT primarily cover the following fields (Dohnal & Pour, 2013):

- Solving problems involving the relationship of business activities and the IS/IT on strategic management level.
- IT Governance solutions and competencies and responsibilities in IS/IT.
- Specification and analysis of development factors of IS/IT respecting the needs of business activities.

Domains located at the tactical management level authors divided to the domain service management, domain resource management and economic management domain (Fig. 4). The objective of business informatics service management domain is to optimize the structure and quality of IS/IT, ensuring compliance of their functionality and availability of commercial, economic and organizational demands of enterprise and applicable legislation. A specific part of this domain is the management of relationships with external informatics suppliers, including evaluation of the quality of services that provide long-term cooperative relations etc. Services and service level management (SLM - Service Level Management) solutions are the basis for cooperative relations between the various actors in business informatics (Voříšek & Pour, 2012).

Business informatics management services includes the following groups (Voříšek & Pour, 2012):

- Design and implementation of the services - establishment and development of the service catalog, service design, service creation, testing services, preparation and closing services, activation services, reporting and monitoring SLAs, deactivate services.
- Planning of the development and operation of the services - evaluating existing service portfolio of IS/IT, processing and updating of project development services, business informatics, a maintenance plan for the period, the processing of the project intent, integration services, business informatics.
- Management of sales and purchases of the services - sales management, service management, service suppliers, purchasing management services tender for the service supplier.
- Management of service quality - managing the availability and continuity of services, ensuring operational performance and scaling services, security services, flexibility, comprehensive evaluation of services.
- Security service management - the formulation of security policy, security management and development services IS/IT, security audit processing.

The authors of the MBI model indicate that the management of business informatics model solution must be unique for each company and the CIO and his team must be able to find an optimal solution that is right for the enterprise in that circumstances (Voříšek & Pour, 2012).

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 4
Management of business informatics domains by model MBI

Strategic management	**A. Strategic management of business informatics**		
	• IS/IT as part of business • Planning and adopted the conclusions of the global strategy	• Analysis of the current • Defining the target state • Achieve the target state	
Tactical management	**B. Service management** • Design and implementation of the services IS/IT • Planning of the development and operation of the services • Management of sales and purchases of the services • Management of service quality • Security service management	**C. Resource management** • IS/IT as part of business • Management of data sources and their quality • Human Resource Management • Management of technological resources	**D. Economic management** • IS/IT as part of business • Accounting IS/IT • Cost management • Revenue management • Investment management
Operational management	**E. Project management of development services** • Project management	**F. operational management** • Capacity management • Incident, Problem, Request management	

Source: Voříšek, J. - Pour, J. (2012). *Management podnikové informatiky*. Praha: Professional publishing, ISBN: 978-80-7431-102-4.

2.3 The benefits of the introduction of standards and norms of the business informatics service management.

Implementation of business informatics service management has a number of qualitative and quantitative benefits, both for IS/IT departments as well as for the company as a whole. According to the Association ITSM can be among the most important of them consider the following (ITSM, 2014):

- Increase customer satisfaction
- Elimination of redundant work
- Increasing competitiveness
- Increase in labor productivity and a higher degree of utilization of knowledge
- Increase the availability and reliability of services
- Improving communication channels
- Cost containment to business process changes
- Measurement of efficiency and economy

Consulting companies usually reported as a "top five" benefits of implementing ITIL in particular the following:

- Cost savings for the operation of services of IS/IT
- Higher quality and reliability of services of IS/IT (= satisfied customers)
- efficient use of resources of IS/IT
- Less downtime IS/IT

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- Higher level of communication between staff of IS/IT and customers/users

According to the website of Environmental Informatics, Ltd. are the benefits of implementing the principles of ITIL service management of IS/IT such (ŽP Informatika, 2014):

- Defining the objectives, inputs, outputs and activities of each process.
- Determining roles and responsibilities in the process.
- Measurement of quality of IT service their effectiveness (Key Performance Indicators).
- Clarification of the interrelationship between processes.
- Standardization of procedures for auditing and reporting principles for each process.
- Quantification of the benefits of each process.
- Definition of critical success factors, potential problems and appropriate countermeasures.
- Determination of the cost to implement and operation ITSM by ITIL.
- Establish guidelines for the management of information and communication infrastructure.
- Principles of IT security processes.

3 Conclusion

IT Service Management (ITSM) represents a subgroup of services, that are aimed at management of IS/IT operations, service providing and providing of service support. It is a discipline of management of IS/IT functioning aimed at process oriented services. It determines a complex of unified processes allowing to provide services of business informatics within one organization, as well as in other organizations.

Standardization of these processes is reflected into the creation of ITIL standard and then into ISO/IEC 20000 regulation.

ITIL supports the process execution related to delivery and support of IS/IT and details of defining and maintaining SLA on the operating level. ITIL gained a great support from the experts from all over the world but the scope itself provides only a small support for the strategic management of IS/IT.

ISO/EIC 20000 certification is the first international standard regulation for ITSM and consists of several parts, which were mentioned in the previous chapters of the thesis.

ITSM is a developing discipline aimed at the complex of well defined processes that comply with the above mentioned regulations and certified processes. Its goal is to make the IS/IT services optimal for the purpose of fulfilling the requirements of the corporation and management of IS/IT infrastructure with simultaneous harmonizing IS/IT with business activities.

References

Basl, J. – Pour, J. (2006). Efekty podnikové informatiky. *Systémová integrace*. Vol. 13, Issue 4, pp. 56. ISSN 1210-9479.

Bělina, R. (2009). Strategické směrování řízení IT v České republice a ve středoevropském regionu. *Systémová integrace*. Vol. 16, Issue 1, pp. 98-105. ISSN 1210-9479.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Bruckner, T. – Trojan, Z. (2006). Výsledky průzkumu k řízení informatiky provedeného na konferenci SI 2006. *Systémová integrace*. Vol. 13, Issue 3, pp. 101-129. ISSN: 1210-9479.

Dohnal, J. – Pour, J. (2013). *Řízení podnikové informatiky a podpora byznysu.* http://www.cssi.cz/cssi/rizeni-podnikove-informatiky-podpora-byznysu, [accessed 11.7.2013].

Grabowski, M. et al. (2011). Riadenie IT služieb. *Innotrain IT.*

Hwang, J.D. – Liu, S. (2006). Stratégie řízení IT. *Moderní řízení*: měsíčník vydavatelství Economia. Praha : Economia, Vol. 41, Issue 6, pp. 38-42. ISSN 0026-8720.

Chandler, N. (2008). The CPM Scenario. *Gartner BI Summit.* 2008.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). (2007). *Control Objectives for Information and Related Technology, 4.1st ed*. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute. http://www.itgi.org, [accessed 9.3.2014].

ITIL®org. *What is ITIL?* http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/ueberblick/index.php, [accessed. 11.3.2014].

ITSM. (2008). *Přínosy ITSM*. http://www.bestpractice.sk/sk/Best-practice/-ITSM-ITIL/Prinosy-ITSM.alej, [accessed. 11.4.2014].

ITSM. (2011). *ISO 20000*. http://www.itsm.sk/sk/-ISO20000.alej, [accessed 10.3.2014].

Pour, J. (2010). Přístupy k řízení podnikové informatiky. *Working paper č. 07/2010*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. pp. 1-27. ISSN 1801-4496.

Pour, J. (2012). Výsledky průzkumu řízení podnikové informatiky. *Systémová integrace*. Vol. 19, Issue 1. ISSN 1210-9479.

Pour, J. – Novotný, O. (2010). K výsledkům průzkumu zaměřeného na kvalitu podnikové informatiky. *Systémová integrace*. Vol. 17, Issue 2. ISSN 1210-9479.

Pour, J. – Voříšek, J. (2007). Výsledky průzkumu řízení informatických služeb v ČR. *Systémová integrace*. Vol. 17, Issue 2, pp. 28-41. ISSN 1210-9479.

Romanová, A. (2007). *Manažment informačných systémov*. Bratislava: EKONÓM Press, pp. 143. ISBN 978-80-225-2321-9.

Romanová, A (2015). *Riadenie služieb IS/IT v podnikoch na Slovensku.* Theory of management 8: the selected problems for the development support of management knowledge base. - Žilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina., pp. 175-177, ISBN 978-80-554-1127-9

Voříšek, J. – Pour, J. (2012). *Management podnikové informatiky*. Praha: Professional publishing, ISBN: 978-80-7431-102-4.

ŽP Informatika. (2012). *ITIL*. http://www.firis.sk/?p=45, [accessed 12.5.2014].

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Vybraní predstavitelia regionálnych inštitúcií na podporu malých a stredných podnikov na Slovensku
Selected representatives of regional institutions to support small and medium enterprises in Slovakia

Enikő Korcsmáros
Univerzita J. Selyeho
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Bratislavská cesta 3322.
945 01 Komárno
Slovenská republika
e-mail: korcsmaros.eniko@ujs.sk

Abstract
The main economic functions of SMEs include also their contribution to regional development. Well-developed business environment is essential for the development of Slovakia and its regions, thus contributing to the growth of the economy of market. In those facts it is a role for government to encourage and create favorable conditions for competition and minimizing respectively or eliminate administrative barriers hindering business activities. The interaction between region and SMEs requires a build / support the existence of a series of regional institutions / centers whose mission is to help SMEs in various situations. In this article we will focus on selected representatives of regional institutions to support small and medium enterprises in Slovakia using secondary sources and prime research and point out their essential activities.

JEL classification: R 10, R 50
Keywords: *regional institution, SME, support,*

1 Úvod

Medzi hlavné ekonomické funkcie malých a stredných podnikov zaraďujeme aj ich prispievanie k regionálnemu rozvoju. Kvalitne vyvinuté podnikateľské prostredie je nevyhnutné pre rozvoj Slovenska a jeho regiónov, a prispieva tak k rastu trhovej ekonomiky. Vzhľadom na tieto skutočnosti je úlohou štátu podporovať a vytvárať vhodné podmienky hospodárskej súťaže a minimalizovať, resp. eliminovať administratívne prekážky brzdiace podnikateľské aktivity. Interakcia regiónu a malých a stredných podnikov si vyžaduje vybudovanie / existenciu radu regionálnych podporných inštitúcií / centier, ktorých úlohou je pomáhať v rôznych situáciách malým a stredným podnikom.

1.1 Vybrané podporné inštitúcie

Medzi vybrané inštitúcie, ktoré podporujú malé a stredné podniky na úrovni regiónoch sme zaradili Slovak Business Agency (do 28. februára 2014 NARMSP), Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny; Slovenskú záručnú a rozvojovú banku; Slovenskú agentúru pre rozvoj investície a obchodu (SARIO); Slovenskú obchodnú a priemyselnú komoru (SOPK); Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) a Združenie mladých podnikateľov Slovenska (ZMPS)

Slovak Business Agency (do 28. februára 2014 NARMSP) predstavuje na Slovensku kľúčovú a najstaršiu špecializovanú inštitúciu z hľadiska podpory malých a stredných podnikov, ktorá spolu s regionálnymi podpornými inštitúciami pomáha pri podpore podnikania. Do skupiny regionálnych podporných inštitúcií sa zaraďujú regionálne poradenské a informačné centrá, ale aj podnikateľské inovačné centrá, ktoré spolu s centrami prvého kontaktu tvoria partnerskú inštitucionálnu sieť s cieľom podporovať a rozvíjať podnikanie malých a stredných podnikov na regionálnej úrovni. (Butoracová Šindlerová – Morovská; 2009)

Regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC) sú založené vo forme záujmového združenia právnických osôb na báze partnerstva neziskových inštitúcií, verejného a súkromného sektora. Cieľom RPIC je podporovať a rozvíjať hospodársky rast na regionálnej úrovni zásluhou malých a stredných podnikov. Poslaním Podnikateľských inovačných centier (BIC) je podporovať vybrané podnikateľské zámery v jednotlivých regiónoch a poskytovať im dlhodobú starostlivosť. Orientujú sa najmä na firmy s inovačným potenciálom, ktoré podnikajú s novou technológiou, službou alebo výrobkom a sprostredkujú kontakty firmám, ktoré pracujú v rámci tejto siete. Napriek odlišnostiam uvádzaných podporných centier, spoločne poskytujú služby v oblasti (Kubrická; 2012):

a) poskytovania informácií týkajúcich sa aktuálneho podporného systému malých a stredných podnikov;

b) poradenstva pre záujemcov o podnikanie (začínajúcim a už existujúcim podnikateľom) v rôznych oblastiach, napr. marketing, manažment, atď.;

c) vypracovania podnikateľských plánov, projektov regionálneho rozvoja;

d) posúdenia podnikateľských plánov a rozvojových projektov pre rôzne účely s cieľom podpory malých a stredných podnikov a regionálneho rozvoja;

e) vzdelávania záujemcov pri založení vlastného podniku a už existujúcich podnikateľov pri rozvoji podnikateľskej činnosti;

f) sprostredkovania kontaktov obchodného, resp. kooperačného charakteru;

g) poskytovania ďalších služieb spojených s podporou rozvoja malých a stredných podnikov, realizovanie odborných podujatí, atď.

V rámci podnikateľských inkubátorov sa koncentrujú novovytvorené podniky na limitovanom priestore s cieľom zvýšiť im šancu prežitia a podporovať ich rast zásluhou poskytovania rôznych služieb za výhodných podmienok. Dôraz sa kladie na lokálny rozvoj s tvorbou pracovných miest pričom technologická orientácia klasických inkubátorov je len minimálna. Inovatívne začínajúce podniky s dôrazom na transfer technológií podporujú t.z. technologické inkubátory (TI). Pre technologické inkubátory je charakteristické že sú často prepojené univerzitami, resp. rôznymi výskumnými inštitúciami a sú zamerané na špecifické priemyselné klastre, technológie. Vďaka inkubátorom sa zvyšuje šanca prežitia začínajúceho malého podnikateľa pre naštartovanie úspešných podnikateľských aktivít po opustení inkubátorového prostredia. (Russev – Šubertová, 2013)

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny ako orgány štátnej správy vykonávajú činnosť v oblasti služieb zamestnanosti pre uchádzačov o zamestnanie, záujemcov o zamestnanie, študentom a ich rodičom, občanom ohrozených stratou zamestnania, zamestnávateľom, osobám samostatne zárobkovo činným, cudzincom, občanom Európskej únie a ich rodinným príslušníkom. Do pôsobnosti úradu práce patrí aj poskytovanie širokého spektra aktívnych opatrení na trhu práce (poskytujú sa v územnom obvode, v ktorom sa pracovné miesto vytvára), treba však upozorniť, že výška príspevkov, ako aj dĺžka ich poskytovania sa

v jednotlivých okresoch Slovenska môže líšiť. Spomedzi príspevkov pre občana – vzhľadom na skúmanú problematiku, ktorou sa zaoberáme v dizertačnej práci – vyzdvihujeme príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť, ktorý sa poskytuje na úhradu nákladov súvisiacich so samostatnou zárobkovou činnosťou nezamestnaných občanov vedených v evidencií uchádzačov o zamestnanie s cieľom vytvárať pracovné miesta formou samozamestnávania. Príspevok vychádza zo zásad spolufinancovania a je nenávratný pri dodržaní určitých predpisov a náležitostí, napr. žiadateľ musí byť uchádzačom o zamestnanie vedeným v evidencií úradu najmenej tri mesiace, zaväzuje sa na vykonávanie samostatne zárobkovej činnosti nepretržite najmenej dva roky, požiadať písomne o príspevok, absolvovať predprípravu, predložiť podnikateľský zámer a obhájiť to pred komisiou, atď. Zamestnávateľ, ktorý na vytvorené pracovné miesto príjme do pracovného pomeru uchádzača o zamestnanie, ktorý bol vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 3 mesiace alebo znevýhodneného uchádzača, môže požiadať úrad práce o príspevok na podporu vytvorenia nového pracovného miesta v prípade, že žiadateľ, t.j. zamestnávateľ vykonával svoju činnosť nepretržite najmenej 12 mesiacov.(Podnikanie a zamestnanosť na Slovensku; 2010)

Slovenská záručná a rozvojová banka (SZRB) formou špeciálnych priamych úverov s podporou Európskej únie, CEB podporuje rozvoj podnikania. Portfólio produktov, ktoré banka ponúka, bolo rozšírené o produkty mikroúver a úver podnikateľka, ktoré majú za cieľ zjednodušiť existujúcim i začínajúcim malým podnikateľom prístup k úverovým zdrojom. Banka tiež začala poskytovať tzv. úver podnikanie mladých s cieľom podporiť rozvoj podnikateľských aktivít začínajúcich a existujúcich podnikateľov. Finančné zdroje SZRB pochádzajú pravidelným transferom zo štátneho rozpočtu, od príslušných rozpočtových kapitol spolupracujúcich ministerstiev a z vlastných zdrojoch získaných z pôžičiek od medzinárodných finančných inštitúcií. (Slovenská záručná a rozvojová banka; online)

Štátom zriadená Slovenská agentúra pre rozvoj investície a obchodu (SARIO) plní verejnoprospešné činnosti v oblasti rozvoja investícií a obchodu týkajúce sa administrácie projektov spolufinancovaných vládou, odborných seminárov a podujatí s cieľom rozvoja podnikania, atď. (Butoracová Šindlerová – Morovská; 2009) Agentúra SARIO svoju misiu vidí v podpore rozvoja slovenskej ekonomiky a v zlepšení kvality života na Slovensku. Pre naplnenie svojich cieľov prezentuje hospodárske prostredie Slovenska, zviditeľňuje krajinu pre zahraničných investorov pomocou rozvoja investičných projektov. (Russev – Šúbertová; 2013)

Z hľadiska regiónu majú dominantné postavenie Slovenská obchodná a priemyselná komora, Regionálne poradenské a informačné centrum, agentúra SARIO, krajské organizácie Združenia podnikateľov Slovenska, podnikateľské inkubátory, Agentúra na podporu regionálneho rozvoja. Slovenská obchodná a priemyselná komora (SOPK), ktorá predstavuje združenie podnikateľských subjektov s cieľom zvýšiť ekonomickú prosperitu svojich členov a podporovať ich podnikanie, má zastúpenie v jednotlivých krajoch Slovenskej republiky.

Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) je nezisková organizácia so záujmovým združením podnikateľov Slovenskej republiky. Od roku 1993 je čelnom Európskej konfederácie asociácie malých a stredných podnikov so sídlom v Bruseli. ZPS sa sústreďuje na vytváranie a garantovanie zodpovedajúceho podnikateľského prostredia. Medzi priority organizácie sa zaraďuje obmedzovanie zásahov do slobody podnikania, znižovanie celkového finančného zaťaženia podnikania, zabezpečenie rovnakých podmienok pre súkromný a verejný sektor, účinnejšie presadzovanie záujmov slovenských podnikateľov v Európskej únii, atď. (Združenie podnikateľov Slovenska; online)

Nedostatočná pozornosť venovaná mladej generácii podnikateľov bola dôvodom vzniku Združenia mladých podnikateľov Slovenska (ZMPS) v roku 2010. Vzhľadom na skutočnosť,

že mladým podnikateľom chýbajú hlavne skúsenosti, kontakty a kapitál, ZMPS sa zaviazala na vykonávanie aktivít s cieľom zlepšiť tento stav. Do skupiny hlavných aktivít Združenia mladých podnikateľov Slovenska sa zaraďuje predovšetkým výmena skúseností a mentoring, networking mladých podnikateľov, pomoc s financovaním najmä v úvodných fázach podnikania, prezentácia úspešných a etických podnikateľov a príkladov podnikateľskej praxe, identifikácia a odstraňovanie bariér v podnikaní mladých ľudí, atď. V súlade s cieľmi e ZMPS k dlhodobým cieľom združenia patria inšpirovanie mladých ľudí k podnikaniu, uľahčenie prístupu mladým podnikateľom ku kapitálu prostredníctvom siete podnikateľských anjelov, ovplyvňovanie legislatívy v prospech vytvárania priaznivého podnikateľského prostredia a vytvorenie platformy za účelom výmeny profesionálnych kontaktov a skúseností. (Združenie mladých podnikateľov Slovenska; online)

1.2 Metodológia a výsledky výskumu

Pri zostavovaní výskumnej vzorky pre regionálne podporné inštitúcie / centrá v Nitrianskom kraji sme pomocou internetu pozbierali a oslovili celkovo 37 inštitúcií formou dotazníkového prieskumu. Pri zostavovaní výskumnej vzorky pre regionálne podporné inštitúcie / centrá v Nitrianskom kraji sme pomocou internetu pozbierali a oslovili celkovo 37 inštitúcií formou dotazníkového prieskumu. Pri vypracovaní príspevku sa v prvom rade využívali základné všeobecné metódy výskumu. Vzhľadom na spracovanú problematiku sa používalo skúmanie podľa jednotlivých všeobecných výskumných metód, komparácie, analýzy.

Jednotlivé skúmané inštitúcie majú odlišné ciele a misie, čo sa odráža aj v rozmanitosti nimi ponúkaných programov / služieb. Agentúra pre rozvoj vidieka poskytuje jednoznačne poradenstvo. Regionálne rozvojové agentúry ponúkajú najmä poradenstvo pri vypracovaní projektov financovaných z fondov EU, popri tom sa zaoberajú aj vypracovaním rôznych marketingový štúdií a podnikateľských zámerov. Regionálne poľnohospodárske a potravinárske komory sa v značnej miere zaoberajú poradenstvom pri vypracovaní projektoch financovaných z fondov EU, organizovaním rôznych kurzov, seminárov. Popri vypracovaní rôznych štúdií a poskytnutí poradenských služieb rôzneho charakteru Regionálna poľnohospodárska a potravinárska komora pomáha aj pri hľadaní potenciálnych obchodných partnerov, poskytuje služby profesijných organizácií, podporuje zamestnávanie a uchádzačov o zamestnanie. Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny ponúka rôzne služby profesijných organizácií, poskytuje príspevok na samostatne zárobkovú činnosť, zorganizuje rôzne aktivačné práce a podieľa sa na podpore zamestnávania s poskytnutím pomoci uchádzačom o zamestnanie. Slovenská agentúra pre rozvoj investície a obchodu pomáha podnikateľom poskytnutím poradenstva rôzneho charakteru, ale aj pri hľadaní obchodných partnerov a organizovaním rôznych kurzov, seminárov.

V okruhu fyzických osôb je najviac vyhľadávané spomedzi ponúkaných programov / služieb regionálnych podporných inštitúcií poradenstvo v rôznych oblastiach a účasť na rôznych podporných programoch. Právnické osoby najčastejšie využívajú poradenstvo v rôznych oblastiach, ale privítajú pomoc aj pri vypracovaní podnikových, resp. marketingových plánov prípadne žiadostí o nenávratnú finančnú pomoc.

Respondenti sa pomerne jednotne vyjadrili, že spolupráca podporných inštitúcií a malých a stredných podnikov je väčšinou bezproblémová. Čo sa týka spätnej väzby iba 70,30% respondentov (t.j. 26 inštitúcií) sleduje odozvu svojej inštitúcie u podnikov, ide tu najmä o Úrady práce sociálnych vecí a rodiny, Regionálne poľnohospodárske a potravinárske komory a Regionálne rozvojové agentúry. Popritom 46,20% príslušných regionálnych podporných inštitúcií / centier sa domnieva, že jeho programy / služby považujú podniky za

viac-menej prospešné a 42,30% sa vyjadrilo, že podniky považujú ich ponúkané programy a služby za jednoznačne prospešné. Na základe korelačnej analýzy nie je možné vykázať signifikantný vzťah medzi odozvou inštitúcie a charakteru spolupráce inštitúcie s malými a strednými podnikmi, čiže ak poznáme jednu premennú, napr. odozvu inštitúcie u podnikov, alebo mieru prospešnosti inštitúciami ponúkaných programov / služieb podnikom, nevieme sa vyjadriť ohľadne posúdenia druhej premennej. Avšak je možné skonštatovať, že fyzické osoby využívajú skôr podporné programy / služby pre mikro podniky, zatiaľ čo spomedzi právnických osôb využívajú podporné programy / služby najmä stredné podniky.

Regionálne podporné inštitúcie / centrá poskytujúce podporné programy resp. služby pre malé a stredné podniky v Nitrianskom kraji sa vyjadrili, že by bolo potrebné vykonať určité zmeny / kroky, ktorými by sa zlepšila inštitucionálna podpora malých a stredných podnikov v Nitrianskom kraji. Tieto zmeny by sa mali týkať zvýšenia informovanosti zo strany vyšších orgánov, nakoľko sa často domnievajú regionálne podporné inštitúcie, že nie sú v čas a v dostatočnej miere informované ohľadne podporných programov a ponúkaných služieb a tým pádom ani oni nevedia v čas informovať podniky o jednotlivých ponúkaných regionálnych podporných možností. Ďalej uviedli, že by bolo potrebné vykonať nielen legislatívne zmeny týkajúce sa možností a foriem podpory podnikov, ale aj opätovné sprístupnenie programov na podporu MSP, ktoré sa v minulosti osvedčili a aj zvýšenie rozpočtu regionálnej podpornej inštitúcie / organizácie. Ako prípadná nevyhnutná zmena sa medzi ostatnými objavila popri zlepšení podnikateľského prostredia aj zmena zamerania škôl.

Nadpolovičná väčšina skúmaných podporných inštitúcií / centier pri svojej činnosti pociťuje podporu zo strany štátu, avšak čo sa týka podpory zo strany obcí je situácia celkom opačná. Respondenti jednoznačne potvrdili svoju spoluprácu s ďalšími regionálnymi inštitúciami v Nitrianskom kraji a ako potenciálnych partnerov onačili medzi ostatnými aj Úrad Nitrianskeho samosprávneho kraja, mesto Nitra, Agroinštitút, Slovenskú poľnohospodársku univerzitu, ale aj mikroregionálne združenia. Ohľadne spolupráce so zastrešujúcimi organizáciami (napr. cechy, komory, zväzy, atď.) respondenti sa neujali spoločné stanovisko, nakoľko pre nadpolovičnú väčšinu respondentov je skôr charakteristické nespolupracovať so spomínanými organizáciami.

2 Záver

Pri rozvoji regiónov zohrávajú kľúčovú úlohu malé a stredné podniky, orgány miestnej samosprávy, agentúry jednotlivých ministerstiev, resp. agentúry zriadené za účelom podpory podnikania a projektového poradenstva.

Vzhľadom na širokú škálu regionálnych podporných inštitúcií sme sa zaoberali vybranými predstaviteľmi regionálnych inštitúcií ohľadne podpory malých a stredných podnikov.

Po zmapovaní základných činností jednotlivých vybraných predstaviteľov vychádzajúc zo sekundárnych zdrojov a teoretických štúdií sme ich činnosti zmapovali pomocou dotazníkového prieskumu v Nitrianskom kraji. Po primárnom výskume sme dospeli k záveru, že je potrebné zvýšiť informovanosť skúmaných regionálnych podporných inštitúcií / centier, vybudovať systém spätnej väzby medzi podporenými podnikmi a inštitúciou, určiť základy systému spolupráce medzi regionálnymi podpornými inštitúciami / centrami a akademickou obcou, resp. vzdelávacími inštitúciami v Nitrianskom kraji a zlepšiť spoluprácu so zastrešujúcimi organizáciami v kraji.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Použitá literatúra (References)

RUSSEV, S. – ŠÚBERTOVÁ, E. 2013. *Manažment projektov v podnikaní a informatizácií (pri prechode k znalostnému manažmentu).* Bratislava: Kartprint, 2013. s.177-183.. ISBN 978-80-89553-13-6. 466 s.

BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. – MOROVSKÁ, I.: Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike z pohľadu inovačných príležitostí a bariér regionálneho rozvoja. In: KUTOLIČ, R. ed.: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky.* [online]. 2009. ISBN 978-80-555-0005-8 <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/> [accessed 26.07.2015].

KUBRICKÁ, M.: *Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike 2012. Sprievodca iniciatívami.* [online]. Bratislava, apríl 2012. 302 p., 70.s <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprievodca_iniciativami_2012_0.pdf> [accessed 26.07. 2015].

Podnikanie a zamestnanie na Slovensku (7), Inštitucionálna podpora. [online]. Komapol, s.r.o., Bratislava, 2010. 97 p., ISBN 978-80-969121-5-5, <http://www.upsvar.sk/buxus/docs//SSZ/OISS/Publikacie__Podnikanie_a_zamestnanie_na_Slovensku/Institucionalna_podpora.pdf> [accessed 26.07.2015].

Oficiálna webová stránka Slovenskej záručnej a rozvojovej banky. [online]. <http://www.szrb.sk/Default.aspx?CatID=4> [accessed 26.07.2015].

Oficiálna webová stránka Združenia mladých podnikateľov Slovenska. [online]. <https://zmps.sk/o-nas/ciele.html> [accessed 26.07.2015].

Role of Chief Information Officer in Business Management

František Korček, Vladimír Bolek
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Information Management
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovak republic
frantisek.korcek@euba.sk
vladimir.bolek@euba.sk

Abstract
Information and communication technology has an irreplaceable place in business management. Employees of the information technology department take over responsibility and care for the technology, therefore their job needs to be controlled, coordinated and managed properly. Such activities are performed by an information management director, in other words, a chief information officer. This paper focuses on characteristics, significance and position of CIO, while identifying functions, key activities, management roles and competencies. On the basis of gathered information, the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the selected senior manager is conducted. Recommendations define CIO as an indispensable position in the management of any enterprise, which is justified in business environment and especially in information society known for the excessive ICT usage.

JEL classification: M15
Keywords: CIO, IT management, business management

1 Introduction

Nowadays, introducing information and communication technilogy (ICT) in the enterprise is an important factor influencing its competitiveness. It depends on top management to what extent it is used in business environment, because the management decides on its actual usage and the quality of its management. The frequent problem is that the top management does not see, respectively does not recognise the direct link between the use of ICT and revenues or success of the enterprise. However, it is important to pay attention to informatics and its management because it mainly performs supporting function in the pursuit of success on the market and indirectly influences the enterprise.

The aim of business informatics is to support enterprises in their business plan at different levels of management. ICT is led by an information manager who cooperates with the top management and tries to enforce plans and objectives of the information technology (IT) department. Information manager´s position remains uncertain and problematic, mainly because the management has no knowledge of the employee´s tasks and roles, respectively, is does not recognize its significance. In business practice, a position of chief information officer (CIO) has been formed, which refers to a director of the IT department. CIO is an information manager at the top level of management and may employ multiple information managers that are led and coordinated by CIO. Most businesses outsource ICT services, therefore do not establish any IT department. If they have one, usually employ one information manager, who also represents the CIO position.

2 Objectives and methodology

The objective of the paper is to identify important roles and characteristics of the CIO position from the perspective of organisation´s executives. It focuses on meaning and status of the information manager between managers of other departments in different organisational structures. The results clearly define the selected employee and his significance in the period of growing ICT use in a business sector. In the part of CIO characteristics, a theoretical background focusing on the current state of CIO significance and position among other managers in different organisational structures is presented. Moreover, the functions, key activities, roles and competencies of the selected employee are explained.

The main objective is achieved by using several general methods. When processing and comparing the current state of the issue from available scientific and technical resources, analysis, comparison and synthesis or induction and deduction is used. Furthermore, the selected employee´s strengths and weaknesses together with opportunities and threats that affect its operating activities in the organisation are analysed and discussed. Recommendations arising from the current situation, the SWOT analysis and the synthesis of knowledge are formulated as well.

3 Characteristics of the CIO

Before examining CIO, it is important to define a term of manager. Manager is understood as someone whose primary activities are management functions. It is therefore an employee who plans, organises, leads and controls human, physical, financial and information resources (Sedlák, 2001). Effective management of organisations depends on manager´s personality, qualities, skills and abilities to hold management roles and leadership styles (Bruothová, 2013). Another definition claims that a manager is a profession that directs activities of the organisational units to achieve the objectives using management functions (Majtán, 2009). Managers need to respond to rapidly changing conditions properly, to improve not only themselves, but also the working environment in order to proceed. The most important topics of the managers´ work include working with people, working in a multicultural environment, opportunity to change the styles of their behavior and management, improving efficiency, communication, building confidence, time management, organisational changes and work-life balance (Stubbs, 2014).

A basic characteristic of CIO also meets the above mentioned definitions. In addition, the CIO is responsible for ICT and computer systems that support business objectives. Whereas ICT is becoming more important, the CIO is seen as a key contributor in formulating strategic objectives. CIO is one of the top senior managers and reports directly to the chief executive officer (CEO). In large organisations, the CIO may also be a director of a number of information managers. Responsibilities of CIOs and information managers are usually the same, therefore the two terms are synonyms. In small and medium-sized enterprises, this position is almost always identical. CIO focuses on managing IT department and solving business ICT strategic plans. CIOs and information managers usually suggest the right ICT that business needs to achieve its objectives. Subsequently, CIO works with a budget for the plan implementation the plan (Rouse, 2014). Generally, CIOs and information managers must dominate at least two scientific disciplines, computer science and business management.

Currently, a new set of challenges must be mastered by CIO and decide on the successful cooperation with the business informatics. The challanges concern the following eight areas in particular (Dohnal & Přiklenk, 2011):

1. Sufficient understanding of strategies and management practices and a will of top management to cooperate with the CIO in the area of ICT,

2. Ability to negotiate with the top management on the principles of using ICT in a business practice,
3. Ability of CIO to link business strategy and ICT strategy,
4. Continuously conducted discussion with the top management about the performance of ICT, its value and the potential and real benefits of ICT compared to the costs,
5. Consistent use of IT Governance opportunities and a dialogue with the management about the ICT performance and its limits as well,
6. Systematic care of the workforce profile and composition of the ICT team,
7. Sourcing, i.e. deciding on which services, processes and resources an enteprise will ensure itself or hire by external service providers,
8. Managing the ICT costs.

If there is the CIO position in the enterprise, these problem areas and the tasks are its duties. Their solution and subsequent successful communication with other managers leads to harmonisation of business and IT department strategic objectives and increases confidence among the enterprise and ICT.

3.1 Significance and status of the CIO

A manager´s status may be formal and informal. The organisational structure clearly defines the formal status of each employee. Informal status, however, is different from the formal because the manager might be viewed at a completely different position, either higher or lower. It is also influenced the personnel perception the manager´s importance. The significance and status of the information manager are also affected by its inclusion in the organisational structure and a perception of the top management. CIOs often meet with managers of other departments when carrying out their duties. Development of ICT in all departments of the organisation increases the importance of CIO. On the other hand, Kříž (2014) claims that users of ICT are getting more independent. They do not need technicians while performing a number of operations and arrange many functionalities without their assistance and knowledge. Some of the current trends support this autonomy of business users, such as BYOD and BYOC. One of the positive aspects is an increase in productivity. Hovewer, a violation of business regulations and legislation occurs while increasing security risks. If the top management applies such "freedom" at work, it does not mean that the IT department has less work to do. On the contrary, it is often necessary to configure personal devices so that they are able to carry out the required work. According to Jasper (2011), CIO is the most significant employee in the enterprise, because without effective information managers no one is able to succeed and reach defined objectives. Significance of the employee increases together with the growing need for accurate and latest information in the enterprise.

In terms of IT expenditure, according to Forrester Research, the share of purchases that are primarily in the hands of IT departments drops from 55% to 47% in 2015. Ideally, the purchasing process of ICT is based on the cooperation between a business unit and the IT department. They formulate needs, find a financial solution and ensure a supplier, implementation and management. Therefore, CIOs still have the right to decide the last about the majority of expenditure on computer technology in enterprises, but gradually their decisions will be more connected with the business units. IT managers should maintain good relations with other departments to make sure other managers do not hesitate to cooperate on different projects (Kanarcus, 2014). Significance of the CIO position grows mainly in western Europe and the USA, where the level of ICT use in enterprises is higher than in less developed countries.

CIO and his team have a clear role. It is expected that they will build and manage IT and deliver business services needed by the organisation at a given time and quality. In other words, it is needed to manage IT better than the competition and provide business with a competitive advantage by analysing the latest information (Dohnal & Přiklenk, 2011). The idea is supported by the opinion survey of slovak and czech top managers focusing on ICT cooperation with the top management. The results are located in table 1.

Table 1
Survey of ICT and top management´s cooperation in Slovakia and the Czech republic

	Agree	Do not agree
CEO is satisfied with the support provided by ICT to the top management	93%	7%
CEO considers ICT projects as activities that bring a significant value	86%	14%
CEO expects the CIO´s good understanding of business	100%	0%
CEO and the top management understand the opportunities brought by the use of ICT	86%	14%
CEO expects that CIO will submit significant proposals to support business	85%	15%
ICT is understood and utilised as a competitive advantage	57%	43%
Return on IT projects investment is satisfactory	79%	21%
ICT projects are always derived from the needs of business	71%	29%
CIO reports directly to the CEO	57%	43%
Would you qualify CIO as a partner of the top management at management meetings?	71%	29%
Top management cooperated with developing ICT strategy	43%	57%
Processes and commitees to decide on the principles of using ICT in the business are defined in our organisation	54%	46%

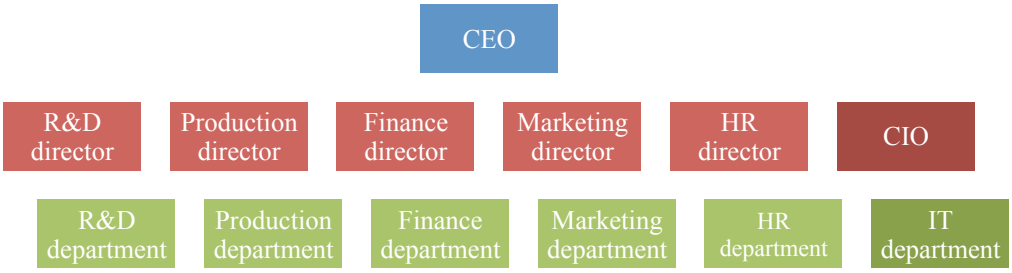
Source: Dohnal & Přiklenk, 2011

Conclusions of the survey confirm that CIO tries to be seen as a partner of the top management, CIO considers this to be necessary. In the Czech Republic and Slovakia, ICT is still understood as the support activity and do not provide much competitive advantage. This means that CIO must work on building trust in the enterprise (Dohnal & Přiklenk, 2011). It is confirmed by the fact that up to 43% of CIOs do not report directly to the CEO and 29% of managers do not considered CIO as a partner at the top manager´s meetings. Only 43% of managers claim that there is no cooperation between CIO and the top management while developing ICT strategy. The survey shows that Slovak and Czech CEOs are mainly satisfied with the ICT results, but do not give ICT more importance.

3.1.1 Influence of organisational structures

To get a basic idea of the impact of organisational structures on the position of CIO in the enterprise, the functional, project and divisional organisational structures, especially the product, regional and customer model are compared. The common feature of the structures, which consist of various departments, is the inclusion of the IT department. IT department staff mainly includes CIO, IT managers, network, database and application administrators, programmers, software testers, analysts, technicians and service desk staff. CIO is a director of the IT department. Enterprises do not need to employ all of these employees. Many of such positions may be provided through outsourcing, which is in many cases economically efficient. Most small businesses leave ICT upon external prividers, many do not even employ the CIO. Foundation of the IT department and CIO functions depends on the chosen strategy, product orientation and the chosen organisational structure as well. The structure defines the position of CIO, IT managers and personnel of the IT department among other employees.

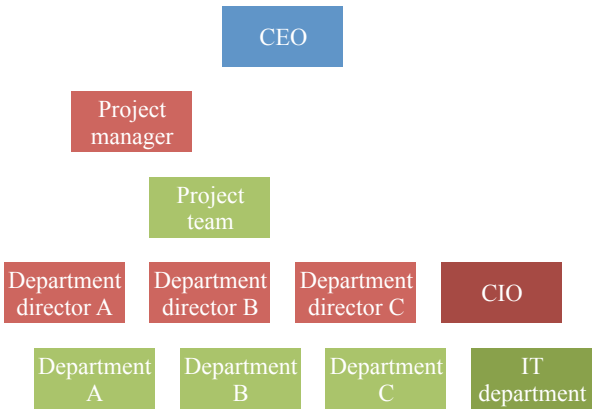
Figure 1
Functional organisational structure



Source: modified from Majtán, 2009

In a formal functional organisational structure visualised in figure 1, the CIO is an equal partner among top managers of other departments. IT department is defined as a separate department that is dedicated to ensure the smooth operation of ICT for other departments. CIO reports directly to the CEO of the organisation and therefore has a high status and authority. CIO easily advocates strategic ICT objectives. Nowadays, more and more organisations apply a project organisational structure. Such structure is used by organisations that execute projects as their main business activity or as their secondary activity in case of a project opportunity. In figure 2, it is possible to observe that the IT department is equivalent to other departments, such as human resources management, research and development, finance, production, etc.

Figure 2
Project organisational structure



Source: modified from Majtán, 2009

Project department stands outside the traditional, functional structure. Project manager reports directly to the CEO. CIO ranks to the top management. Project manager chooses the project team consisting of employees from various departments as needed in the planning and implementation phase of the project. Any employee may become a part of the project team, even technicians, information managers or the CIO. In the case of project implementation, their traditional role changes. All included employees are formally equal members of the project team and subject to the project manager.

Divisional organisational structure is divided into product, customer and regional model. Regional and product models are identical from the view of the CIO position. In the regional model, organisational structure is divided into divisions according to geographical areas, in which the organisation operates. In a product model, the individual divisions focus either on

 ISBN 978-80-225-4280-7

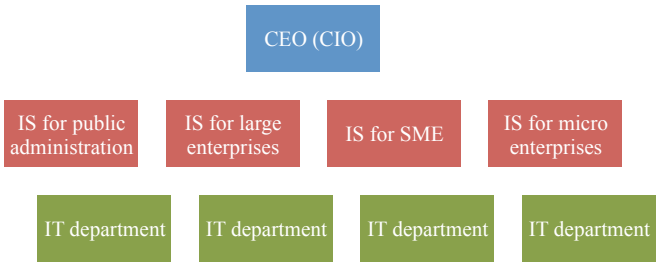
production tasks, or each division produces different products. Incorporation of IT department within the organisation is the same in both structures. To illustrate, figure 3 shows the regional model. The main IT department is located at the headquarters of the enterprise along with other top managmanagers with the same status. IT department is created in each region as well as other departments. Figure 3 shows an example of a central region. In each region, IT department is led by the information manager, the regional CIO, who accepts instructions from the CIO located in IT management department.

Figure 3
Regional model of divisional organisational structure

Source: modified from Majtán, 2009

Customer model of divisional organisational structure focuses its divisions on products for a specific customer group or purchasers. Figure 4 shows a customer model of an enterprise that develops and implements information systems. Enterprise segments customers and manufactures products for government, large, small and medium-sized and micro enterprises. In such structure, the IT department is located in every division.

Figure 4
Customer model of divisional organisational structure



Source: modified from Majtán, 2009

In this structure, CIO is a director of the enterprise as well. Head of IT department in every division is the information manager, who has a lower position than the director of a particular consumer division and at the same time owns more responsibility for the creation and implementation of ICT strategy of the enterprise. CEO and the director of the division do not necessarily have any knowledge of IT science. Information manager is outside the top management, but due to wider responsibilities has a higher status than managers of other departments.

In each of the organisational structure is the perception of CIOs and information managers a little different, but many features are common. CIO is everywhere perceived as a top manager. Its importance depends on the enterprise´s orientation and business focus.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Information manager is the manager of mid-level and its position depends on the assigned responsibilities of and again, the enterprise´s orientation. IT department is a part of every organisational structure. Significance of its staff is high, because of processing tasks relevant to each of the departments on daily basis. Their position among the other employees increase with the importance of their work and the growing importance of ICT in enterprises.

3.2 Duties and fundamental activities

Basic functions of management are classified into planning, organising, staffing, coordinating and controlling (Rais & Doskočil, 2011). These functions are performed by every manager, regardless of the importance of its position or status. Functions of management are performed sequentially, but may partially overlap. Each manager executes functions in a different way, according to its professional orientation and personal qualities. CIO´s functions of management are not different, but they focus on the area of ICT use in the enterprise. CIO plans ICT strategy, organises tasks of IT employees, ensures the selection process, directs and motivates IT specialists, monitors the activities and outputs of the IT department. CIO is responsible for information system management and it is divided into following activities. These are also the most important activities of CIO in any enterprise (Koch, 2010):

- Strategic management,
- Preparation of information strategy,
- Selection of ICT and a supplier,
- Financial management of ICT,
- Optimisation of the IT department workforce,
- Tactical management,
- Data protection,
- Compliance with legislation,
- Compliance with organisational rules (IT Governance),
- Operational management,
- Ensuring the operation and the ICT service,
- Providing training and assistance for employees,
- Ensuring the security of business operation.

Many duties are placed on the CIO position, which are manifested in several areas. The easiest is the ICT management area and administration of relationships with suppliers of technology and ICT services. Since the beginning of the 21st century, an equally important area appears, a CIO relationship with the top management, i.e. the ability of CIOs to work with the senior management in obtaining strategic information about markets, customers, products, the ability to respond to changes in business processes, etc. It is the ability to look for different ways to deliver more value to the enterprise while reducing the ICT costs. Other duties include developing the ICT strategy and creation of the ICT budget (Dohnal & Přiklenk, 2011). CIO, who controls the activities of information managers in the IT department, leaves them the responsibility for tactical and operational management while taking care of the strategic management and the communication with the CEO.

3.3 Roles and competencies

Management roles are played by all managers, regardless of the level of management. Rolková (2014) says that the role of manager is more about the process of influencing or encouraging others to voluntarily behave in a certain way. The role relies on the creation of certain rules and control. Based on Mintzberg´s empirical studies, roles are divided into

eleven distinct, but related roles that may be grouped into three following categories (Bruothová, 2013):

- Interpersonal roles: based on formal competences, lead to interpersonal relationships (Figurehead, Leader, Liaison),
- Informational roles: manager ensures receiving and sending information that is not of routine nature (Monitor, Disseminator, Spokesperson),
- Decisional roles: the most important manager´s duties (Entrepreneur, Disturbance-handler, Resource-allocator, Negotiator).

CIO fills interpersonal roles when representing the enterprise by the outside behavior and public appearance. As a leader, CIO directs and coordinates the activities of subordinates, assigns them tasks and as a liaison connects and secures interpersonal relations from the external environment while looking for contacts that might affect the successful operation of the enterprise. From the point of view of the informational roles, CIO uses ICT, internal and external business environment for search, gathering and storage of information. Like a disseminator, CIO transmits information to IT employees and in the role of spokesperson he forwards information within the other organisation´s departments. In the third group, CIO collects and makes use of business opportunities, seeks to promote and implement appropriate ICT in the enterprise. In the role of disturbance-handler he looks for the ways to repair the problems of failed jobs in the IT department. CIO as a resource- allocator works with the ICT budget and decides about the allocation of available resources in the IT department. In the position of a negotiator, CIO tries to negotiate about the objectives of the IT department and get the best position among other organisational units.

Key competencies represent a summary of knowledge, skills and values significant for a personal development and usefulness of every member of society. These are the competencies of individuals who also contribute to a happy and successful life in the personal sphere, or the development and prosperity of the enterprise in which they work, when talking about the working life (Skorková, 2014). Unlike many other professions, in a management job there is no clear consensus in what abilities managers must possess to make their jobs well. (Kubeš et al., 2004). Competencies in ICT may be understood as a summary of the prerequisites for the successful implementation of a particular occupation in the IT department. The successful CIO must possess (Dohnal & Přiklenk, 2011):

- *Technical competencies* – understanding the existing systems and the use of technology, ability to design, develop and implement applications, ability to apply the procedures, tools, methods and standards, knowledge of systems integration, knowledge of Enterprise Architecture, monitoring new technologies,
- *Business support competencies* – understanding busines practices in the enterprise, knowledge of business organisation, knowledge of business policies and business culture, knowledge of competition and the ability to analyse competition, project and change management, management of IT applications implementation, planning and the ability to assign priorities, communication skills, customer orientation,
- *Social competencies* – ability to lead, inspire, build trust, skills in creative and innovative approach to problem solving, being result oriented, ability of strategic thinking, delegation, coaching and caring for the growth of team members, building relationships and teamwork, determination, negotiating within the agreed principles, conflict resolution and the ability to adapt to change.

Employees of the IT department view CIO as a model. Therefore, the CIO´s personality should possess the following characteristics (Dohnal & Přiklenk, 2011; Kamp 2000):

- CIO should have a high level of ethical values,
- CIO knows himself and learn constantly,

- CIO is not afraid of change,
- CIO has a vision, but is also fully aware of reality,
- CIO thinks systemically, favours systematic steps and procedural context,
- CIO is open, clear, empathetic and successfully communicates,
- CIO thinks positively and looks for different ways to deal with the situation,
- CIO is known for enthusiasm and inspires other colleagues.

4 Results and discussion

At present, the significance and success of CIOs are influenced by their knowledge and skills in ICT, business administration and their position in the top management. In the future, the position might be weakened, CIOs might become subordinated to other management personnel. It is expected that in the stagnating economy the ICT budgets will decrease or the impact of ICT to create competitive advantages will be reduced. It might also cause changes in the procurement and the use of ICT, particularly in the increasing proportion of rented cloud technology solutions (Manda, 2013).

In Slovak business environment, the selected employee´s position mainly occurs in large enterprises in a variety of organisational structures at different levels of management. SME and micro enterprises mainly use ICT outsourcing services, therefore usually do not open ICT departments. Another situation occurs in enterprises whose business activities include offering ICT services and software development, where CIO is clearly designated.

In table 2, SWOT analysis of the information manager in the position of CIO is developed. Analysis of the current strengths and weaknesses of the employee along with his current opportunities and threats is processed as a summary of gathered knowledge.

Table 2
SWOT analysis of the chief information officer

Strengths	**Weaknesses**
• Technical, social and business support competencies • Acquired knowledge and experience • Unique knowledge compared to other employees • Position in the top management of each organisational structure • Unique job and unique key activities	• ICT is perceived only as a business support • Problems to promote strategic ICT objectives to the top management • Problems of presentation of return on ICT investment presentation in the enterprise • Creation and monitoring of the security policy
• Train in new technologies • Select effective technologies • Develop own competencies • Devote to management roles • Get leadership qualities • Improve relations with the CEO and subordinates • Improve the presentation of ICT results for the top management	• Adapting to rapidly changing conditions • Increased business competition • Threatened position by employees with higher qualification • Leaks of confidential data and inadequate protection of business secrets • Inefficient ICT cost management
Opportunities	**Threats**

Source: own

Recommendations to the development of significance and status of the information manager in the position of CIO based on current theoretical background and the analysis are:

1. CIO needs continuous training and education in the area of ICT, and in social area and business economics as well,
2. CIO must not buy and implement the latest ICT at all costs, but CIO must always meet the real business needs of ICT,

3. CIO has to be an active member of the top management and participate in the development of not only the ICT strategies, but the formation of strategic business objectives of the enterprise as well.

5 Conclusions

Comparison of available information and the current state of the issue shows that CIO is a valuable and justified position in enterprises, but is not always sufficiently appreciated. Any CIO has a unique combination of technical, social and business support competencies and holds unique knowledge compared to other employees. CIO has an advantageous position in the top management. Problems arise in the formulation of return on ICT investments to business management and in promoting the strategic objectives of the IT department as well. Top management usually does not attach great significance to enterprise´s ICT, which has an impact on the importance of CIO. In the future, the current position of CIO might decline due to ICT budget reduction, decreasing the impact of ICT on competitive advantage, increasing purchases of ICT by business units without the IT department´s interference and because of the growth in the use of cloud services.

The paper characterised the significance and status of the chief information officer from the perspective of various organisational structures. There are also defined functions, key activities in different areas, roles of management, leadership skills, competencies and a personality of the information manager in the position of CIO. Using SWOT analysis the current perception of strong and weak characteristics of the employee is determined together with the opportunities to improve its status and the threats that could endanger its current position. The main objective of the paper is fulfilled by identifying the major roles and characteristics of CIO in business management and IT department.

References

Bruothová, M., et al. (2013). *Manažment – praktikum*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3624-0.

Dohnal, J. – Přiklenk, O. (2011). *CIO a podpora byznysu s případovými studiemi CIO v ČR a SR.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4050-8.

Jasper, L. (2011). *The Most Important Person in Your Organization…Is Not Who You Think It Is.* http://allthingsd.com/20110712/the-most-important-person-in-your-organization…is-not-who-you-think-it-is/, [accessed 15.1.2015].

Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století.* Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

Kanarcus, CH. (2014). CIO mají stále pod kontrolou většinu výdajů na IT. *CIO – Business world: IT strategie pro manažery. Issue 10, pp. 5.* ISSN 1803-7321.

Koch, M., et al. (2010). *Management informačních systémů*. Brno: CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4157-6.

Kříž, L. (2014). Ztrácejí CIO vliv? *CIO - Business world: IT strategie pro manažery.* Issue 4, pp. 7. ISSN 1803-7321

Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Majtán, M., et al. (2009). *Manažment.* Bratislava: Sprint 2, 2009. ISBN 978-80-89393-07-7.

Manda, P. (2013). *Komentár: Vytráca sa CIO z vedenia?* http://www.itnews.sk/tituly/infoware/2013-09-04/c158444-komentar-vytraca-sa-cio-z-vedenia, [accessed 19.1.2015].

Rais, K. – Doskočil, R. (2011). *Operační a systémová analýza I.* Brno: CERM, 2011. ISBN 978-80-214-4364-8.

Rolková, M. (2014). Manažér alebo líder? *Verejná správa: školy, úrady, obce, kultúra, zdravotníctvo, rozpočtové, príspevkové, neziskové organizácie*. Vol. 8, Issue 4, pp. 66-67. ISSN 1337-0448.

Rouse, M. (2014). *Chief Information Officer (CIO).* http://searchcio.techtarget.com/definition/CIO, [accessed 15.1.2015].

Sedlák, M. (2001). *Manažment.* Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-89047-18-1.

Skorková, R. (2014). Kľúčové kompetencie subjektov manažmentu. *Ekonomika a manažment: vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.* Vol. 11, Issue 2, pp. 103-114. ISSN 1336-3301.

Stubbs, Z. M. (2014). Manažér na novej pozícii: ako si získať dôveru ľudí? *Zisk manažment*. Vol. 6, Issue 2, pp. 36-37.

Metodológia hodnotenia podnikateľského prostredia
Metodology of assessment of the business environment

Andrej Kovalev
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: andrej.kovalev@euba.sk

Abstract
The aim of this article is present using approaches and methods used to assess the business environment and mathematical and statistical procedures that are applied in the construktion of index.

JEL classification: C10, O10
Keywords: *business environment, mathematical and statistical techniques*

1 Úvod

Každý štát disponuje určitým podnikateľským prostredím, ktorého kvalitu a charakter sa snaží analyzovať celá rada medzinárodných indexov či rebríčkov. Tieto indexy a rebríčky sa líšia mierou objektivity, ktorá záleží hlavne od pomeru medzi údajmi získanými štatisticky a informáciami pochádzajúcimi z dotazníkových prieskumov a tiež od výberu sledovaných veličín. Výsledky hodnotenia krajín v rôznych rebríčkoch podnikateľského prostredia sa môžu v konečnom dôsledku líšiť. Ťažko sa preto hľadá univerzálny prístup k tomu, prostredníctvom akých indikátorov a s akou váhou vy mala byť hodnotená kvalita podnikateľského prostredia. Väčšiu vypovedaciu schopnosť ale môžeme predpokladať u ukazovateľov sledujúcich a vyhodnocujúcich veličiny rôznorodej povahy, pretože zahŕňajú širšie spektrum faktorov a determinantov tvoriacich podnikateľské prostredie.

V predkladanom príspevku zhodnotíme metodológiu a postupy, pomocou ktorých sú zostavované vybrané rebríčky a hodnotenia podnikateľského prostredia.

2 Metodológia hodnotenia podnikateľského prostredia

Nižšie uvedieme vybrané metodiky a postupy, pomocou ktorých sú konštruované niektoré rebríčky a hodnotenia podnikateľského prostredia.

1.1 Metodológia Svetovej Banky

Metodika hodnotenia podnikateľského prostredia Správou Doing Business vychádza z faktorového prístupu a využíva expertnú metódu hodnotenia. Sleduje 10 oblastí, na základe ktorých posudzuje podnikateľské prostredie. Dáta sú získavané pomocou dotazníkov a vzájomnou komunikáciou s expertmi v danej oblasti, právnikmi, obchodnými poradcami, účtovníkmi či štátnymi úradníkmi.

Na vysvetlenie princípu konštrukcie indexu Doing Business si vezmeme za príklad prvú oblasť hodnotenia – začatie podnikateľskej činnosti, ktorú hodnotia 4 subindikátory:

- počet krokov, resp. procedúr potrebných na začatie podnikania (vyjadrené číslom),

- čas potrebný na vybavenie všetkých úkonov súvisiacich so začatím podnikania (vyjadrený v dňoch),
- výdavky na otvorenie podnikateľskej činnosti (vyjadrené v % príjmu na jedného obyvateľa),
- minimálna hodnota vstupného kapitálu (vyjadrený v % príjmu na jedného obyvateľa)

Výsledky z týchto 4 subindikátorov sú porovnávané s výsledkami iných krajín. Napríklad na Slovensku je potrebné pri otvorení podnikateľskej činnosti vykonať 6 procedúr: čas potrebný na vybavenie podnikania je 18 dní, vynaložené výdavky predstavujú hodnotu 1,8 % príjmu na obyvateľa a minimálny vložený kapitál tvorí 20,9 % príjmu na jedného obyvateľa. Každý zo štyroch subindikátorov dosiahne na základe jeho hodnoty v porovnaní s inými krajinami určitý percentíl. Dovedna 99 percentílov rozdeľuje štatistický súbor hodnôt na α rovnako početných častí. Jednoduchým aritmetickým priemerom dosiahnutých percentílov týchto 4 subindikátorov dostávame výsledný percentíl. Takýmto spôsobom, t.j. posudzovaním čiastkových subindikátorov a ich aritmetických priemerov sa ďalej postupuje pri výpočte percentílov v ostatných oblastiach hodnotenia. Pomocou jednoduchého aritmetického priemeru percentílov zo všetkých 10 oblastí hodnotenia podnikateľského prostredia dosiahneme výsledný priemerný percentíl krajiny. Všetky krajiny sa následne zoradia podľa dosiahnutého výsledného percentílu a je im určené poradie v zostavovanom rebríčku.

Na základe vyššie uvedených princípov a metodiky môžeme zostaviť vzorec pre výpočet celkového percentílu pre hodnotené podnikateľské prostredia:

$$p = \frac{\sum_{j=1}^{n} i}{n} \tag{1}$$

kde: p - čiastkový percentíl z jednej oblasti,

i – dosiahnutý percentíl jedného subindikátora

n – počet subindikátorov.

Následne rovnakým spôsobom vypočítame celkový percentíl, ako súčet čiastkových percentílov dosiahnutých z jednotlivých oblastí vydelíme počtom oblasti

$$p = \frac{\sum_{j=1}^{m} P}{m} \tag{2}$$

kde: P – celkový percentíl

m – počet hodnotených oblastí

1.2 Metodológia Svetového ekonomického fóra

Metodika Globálneho indexu konkurencieschopnosti krajín je zameraná na hlavný cieľ výskumu a tým je zistiť vplyv sociálnych a environmentálnych faktorov na hospodársky pokrok. Pre výsledky každej krajiny dosiahnuté v tomto indexe a ich následnú reguláciu sú teda dôležité dve oblasti udržateľnosti: sociálna a environmentálna udržateľnosť.

Pomocou prieskumu sú hodnotené jednotlivé oblasti a indikátory od 1 do 7. Získané dáta sa najprv vytriedia a analyzujú tak, aby boli údaje relevantné. Potom sa aplikuje Mahalonobisova vzdelanostná technika, ktorá odhaduje pravdepodobnosť, že jeden bod rozmerov N patri do radu takých bodov. To v našom prípade znamená, že jeden prieskum

skladajúci sa z N odpovedí môže byť považovaný ako bod rozmerov N, pričom príslušná vzorka krajiny *C* je súbor bodov.

Po tom čo sú tieto údaje upravené, sú jednotlivé odpovede agregované na úrovni krajiny. Počítame vážené priemery odvetvia krajín, aby sme získali viac reprezentatívny priemer, ktorý zohľadňuje štruktúru ekonomiky danej krajiny. Štruktúra je definovaná odhadovanými podielmi na hrubom produkte každého zo štyroch hlavných ekonomických sektorov: poľnohospodárstvo, spracovateľský priemysel, iný ako spracovateľský priemysel a služby. Váhy sektorov sú potom úmerne upravené ich podielu na HDP krajiny.

Použitá metodológia výpočtu zahrnutých v Globálnom indexe konkurencieschopnosti krajín je nasledovná:

Pre každý prieskum oblasti *i*, krajiny *c*, je konečné skóre $q_{i,c}^{2014-2015}$ dané vzorcom:

$$q_{i,c}^{2014-2015} = w_c^{2014} * q_{i,c}^{2014} + w_c^{2015} * q_{i,c}^{2015} \tag{3}$$

pričom:

$q_{i,c}^{t}$ je skóre krajiny *c* z oblasti *i* v roku *t* (t = 2014,2015)

w_c^{t} je váha skóre krajiny *c* v roku *t*

Váhy pre každý rok sú určované nasledovné:

$$w_c^{2014} = \frac{(1-\alpha) + \frac{N_c^{2014}}{N_c^{2014} + N_c^{2015}}}{2} \tag{4}$$

a

$$w_c^{2015} = \frac{\alpha + \frac{N_c^{2015}}{N_c^{2014} + N_c^{2015}}}{2} \tag{5}$$

kde: N_c^t je veľkosť vzorky, t.j. počet respondentov pre krajinu *c* v roku *t*, pričom *t=2014,2015*

ak spojíme tieto rovnice dostaneme:

$$q_{i,c}^{2014-2015} = \frac{1}{2} * (1-\alpha) * q_{i,c}^{2014} + \alpha * q_{i,c}^{2015} + \frac{1}{2} * \frac{N_c^{2014}}{N_c^{2014} + N_c^{2015}} * q_{i,c}^{2014} + \frac{N_c^{2015}}{N_c^{2014} + N_c^{2015}} * q_{i,c}^{2015}$$

 ISBN 978-80-225-4280-7

Prvou časťou modelu váhy je diskontný vážený priemer minulosti a druhým komponentom je vážený priemer súčasnej veľkosti vzorky. Hodnota α je rovná 0,6 čo zodpovedá diskontnému faktoru z 2/3. To znamená, že skóre krajiny *c* v roku 2014 zodpovedá 2/3 váhy krajiny *c* v roku 2015. Tento prístup zabraňuje väčšej vzorke údajov krajiny *c* v jednom roku prevážiť menšie vzorky údajov krajiny v iných rokoch.

Tento model sa dá jednoducho zovšeobecniť. Pre ľubovoľné dve po sebe idúce obdobia *t1* a *t2*, finálne skóre krajiny *c* z hodnotených oblasti *i* vypočítame nasledovne:

$$q_{i,c}^{t1-t2} = \frac{1}{2} * (1-\alpha) * q_{i,c}^{t1} + \alpha * q_{i,c}^{t2} + \frac{1}{2} * \frac{N_c^{t1}}{N_c^{t1} + N_c^{t2}} * q_{i,c}^{t1} + \frac{N_c^{t2}}{N_c^{t1} + N_c^{t2}} * q_{i,c}^{t2}$$

1.3 Metodológia IMD Business School

IMD World Competitiveness Yearbok je rozsiahly výskum, ktorý analyzuje vplyv národného prostredia na vytváranie a udržanie konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. WCY sleduje štyri základné faktory hodnotenia podnikateľského prostredia, pričom každý faktor pozostáva z piatich čiastkových faktorov. Tieto jednotlivé čiastkové faktory sa skladajú z niekoľkých posudzovaných kritérií.

Sledovanými hlavnými faktormi podnikateľského prostredia sú: výkonnosť ekonomiky, efektívnosť vládnych opatrení, obchodná efektívnosť a infraštruktúra. Celkovo je hodnotených 329 kritérií z čoho 246 kritérií slúži na výpočet celkového rebríčka konkurencieschopnosti a zvyšných 83 kritérií sú len doplňujúce údaje pre hodnotenie. Každá výkonnosť ekonomiky sa posudzuje pre každé kritérium využitím metódy štandardnej odchýlky. Vo väčšine prípadov vyššia hodnota kritéria znamená lepšie postavenie a tak krajina s najväčšou hodnotou skúmaného kritéria sa umiestni na prvom mieste a krajina s najnižšou hodnotou na poslednom mieste rebríčka. Pri niektorých kritériách je však hodnotenie obrátené.

Respondenti odpovedajú na otázky hodnotením kritérií na škále od 1 do 6, pričom 6 je najlepšie hodnotenie. Vypočíta sa priemerná hodnota pre každú ekonomiku a následne sa dáta prevedú z meradla 1-6 na škálu 1-10 nasledovným spôsobom:

$$(x * 2) - 2 \tag{8}$$

kde x je priemerná hodnota.

Mieru rastu vypočítame nasledovným spôsobom:

1. ročné reálne tempo rastu

$$\left(\frac{hodnota_{rok}}{hodnota_{rok-1}\left(1+\frac{i_{rok}}{100}\right)} - 1 \right) * 100 \tag{9}$$

kde *i* je miera inflácie

2. priemerná ročná percentuálna miera rastu

$$\frac{\frac{hodnota_{rok} - hodnota_{rok-1}}{hodnota_{rok-1}} + \frac{hodnota_{rok-1} - hodnota_{rok-2}}{hodnota_{rok-2}} + \dots}{n-1} * 100$$

kde n je počet období.

Pri výpočte reálneho tempa rastu z nominálnych hodnôt sa používa nasledovný vzorec:

$$\frac{hodnota_{rok}}{(1+\frac{i_{rok-4}}{100}) * (1+\frac{i_{rok-3}}{100}) * \dots * (1+\frac{i_{rok}}{100})} \tag{11}$$

Na konštrukciu indexu je použitá metóda štandardnej odchýlky, ktorá meria relatívny rozdiel medzi výkonnosťami ekonomík, a preto sa ľahšie určuje pozícia každej krajiny v konečnom hodnotení. Najprv sa pre každé kritérium vypočíta priemerná hodnota pre celú populáciu ekonomík. Potom sa štandardná odchýlka vypočíta nasledovne:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{N}} \tag{12}$$

Následne sa vypočíta štandardizovaná hodnota (STD) 89 ekonomík pre 246 hodnotených kritérií. STD sa vypočíta odpočítaním priemernej hodnoty 59 ekonomík od originálnej hodnoty meranej krajiny a následne sa vydelí štandardnou odchýlkou. Hodnota STD kritérium *I* sa vypočíta takto:

$$STD_i = \frac{x-\bar{x}}{S} \tag{13}$$

kde: x – originálna hodnota

$\bar{x}$ - priemerná hodnota 59 ekonomík

N – počet ekonomík

S – štandardná odchýlka

Všetky "tvrdé" dáta majú váhu 1 a predstavujú 2/3 údajov hodnotenia. "Skúmané" dáta predstavujú 1/3 údajov a ich váha je v prieskume napríklad v roku 2012 pre každé kritérium 0,55. Ak vezmeme priemer pre každý čiastkový faktor, môžeme uzamknúť hmotnosť 20 čiastkových faktorov bez ohľadu na počet kritérií ktoré obsahujú, takže každý čiastkový faktor má pre celkové poradie rovnaký dopad, t.j. 5%. Hodnoty STD faktorov konkurencieschopnosti sú pritom zoskupované pre určenie celkového skóre. Maximálne možné skóre je 100 bodov. Na výpočet celkového skóre sa vezme priemer štyroch faktorov, ktoré sa prekonvertujú na index, pričom vedúcej ekonomike sa priradí hodnota 100.

3 Záver

Na základe variácii vyššie uvedených postupov môžeme skonštatovať, že podnikateľské prostredie je veľmi zložité objektívne ohodnotiť. Vytvárané indexy hodnotenia založené na určitej miere subjektívnosti môžu viesť v konečnom dôsledku k mierne skresleným

 ISBN 978-80-225-4280-7

a zavádzajúcim informáciám. Závisí to hlavne od veľkosti skúmanej vzorky a od oblastí, na ktorú je vykonávaný výskum zameraný.

Pokiaľ je podnikateľské prostredie skúmané na základe dosiahnutých kvantitatívnych výsledkoch, vynára sa otázka, ktoré faktory alebo oblasti by mali byť pre hodnotenie podnikateľského prostredia kľúčové? Rôzne inštitúcie zaoberajúce sa hodnotením podnikateľského prostredia kladú vo väčšej či menšej miere inú váhu hodnoteným faktorom. Pre každý subjekt hodnotenia podnikateľského prostredia je charakteristické vymedzenie určitých oblastí hodnotenia. Tie sa od seba do určitej miery líšia a preto poradie krajín v jednom rebríčku sa môže odlišovať od poradia krajín v rebríčku inom.

Na základe opísaných metodológii hodnotiacich podnikateľské prostredie môžeme konštatovať, že najčastejším prístupom k hodnoteniu podnikateľského prostredia je faktorová metóda. Hodnotiace inštitúcie využívajú na výpočet celkového skóre krajiny jednotlivých krajín mnoho faktorov, ktoré spolu vytvárajú posudzovaný celok. Základným predpokladom tejto metódy je merateľnosť a porovnateľnosť získavaných dát, aby sa dali dosiahnuté výsledky presne kvantifikovať a porovnávať medzi hodnotenými krajinami. Spomedzi metód hodnotenia podnikateľského prostredia sa v najväčšej miere uplatňuje expertná metóda a metódy ekonomicko-štatistické. Údaje slúžiace na hodnotenie sú získavané prieskumami medzi respondentmi a odborníkmi, ktorí aktívne pôsobia v danom podnikateľskom prostredí. Ďalšou oblasťou čerpania informácii potrebných pre hodnotenie sú štatistické údaje rôznych makroekonomických ukazovateľov, ktoré odrážajú stav ekonomiky a podmienok podnikania v danej krajine.

Konštrukcia indexov a metodika jednotlivých subjektov hodnotenia podnikateľského prostredia, pozostáva z rôznych matematicko-štatistických postupov. Svoje využitie pri výpočtoch má hlavne deskriptívna štatistika. Najvyužívanejším ukazovateľom je aritmetický priemer, ktorý je takmer neoddeliteľnou súčasťou výpočtov.

Cieľom rôznych metodológii hodnotenia podnikateľského prostredia je čo najobjektívnejšie zhodnotiť podnikateľskú situáciu v krajine, prípadne na základe dosiahnutých výsledkov získať základňu pre porovnávanie podnikateľského prostredia v rámci krajín.

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%.

Použitá literatúra

internetové zdroje

World Bank Group. (2016). *http://www.doingbusiness.org/methodology*, [citované 7.01.2016].

World Economic Forum. (2016). http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf , [citované 7.01.2016].

International Institute for Management Development (2016). http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf, [citované 7.01.2016].

Porovnanie vybraných metód stanovenia nákladov na vlastný kapitál
Comparison of selected methods for the determination cost of equity

Mária Kozáková, Marián Smorada
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika

Abstract
The creation of optimal capital structure is one of the most important corporate strategic decisions. To determine the cost of capital, one must evaluate the cost of equity and the cost of debt. Determining the cost of equity appears to be bigger problem than determining the cost of debt. This paper gives the theoretical view of an issue of cost of equity and its estimation.

JEL classification: G32, G33
Keywords: *Cost of equity, CAPM, APT, Build up Model, The Dividend Growth Model, Estimating cost of equity based on the value of the cost of debt, Average return on equity Method, Risk premium approach*

INTRODUCTION

Cost of equity may have a considerable impact on resulting value of the enterprise. The cost of equity calculation, due to its importance, is a subject of many theoretical considerations and empirical research. In practice, the cost of equity calculation is most often based on the CAPM (Capital Asset Pricing Model) method which is suitable for countries with developed capital market, but there are many others methods for quantification cost of equity. The aim of the paper is to outline the possibilities of an estimation of cost of equity.

METHODS FOR QUANTIFICATION THE COST OF EQUITY

„Equity is a capital set for enterprise's disposal by its owners or worked out by the enterprise is a form of income."[3] On the other hand, this form of capital is considered to be one of the most expensive financing sources if it is measured in a category of alternative cost.
The main characteristics of equity are:[4]

---

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0008/14 *Kľúčové trendy vo finančnom rozhodovaní manažérov v podmienkach nestabilných finančných trhov*.
[2] Bc. Mária Kozáková, študent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, majka568.kozakova@gmail.com,
Ing. Marián Smorada, PhD., odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, marian.smorada@euba.sk,
[3] MICHALAK, A., 2007. *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN,2007,p.75, ISBN 978-83-01-15126-3.

- It is the main bearer of business risk,
- It represents the willingness of owners to participate in the business risk,
- It increases the financial stability of the company,
- It requires the highest return,
- And it is the long-term source of funding.
-

The cost of equity is based on shareholder's required rate of return on an equity investment and its calculation constitutes a subject of many theoretical considerations and empirical research. In practice, there are several methods for calculating the cost of equity:[5]

- Capital Asset Pricing Method,
- Arbitrage Pricing Theory,
- The Dividend Growth Model,
- Build up Model,
- Estimating cost of equity based on the value of the cost of debt,
- Average return on equity Method,
- Risk premium approach.

Capital Asset Pricing Method

Capital Asset Pricing Method is one of the methods, which can be used for calculating cost of equity and it is based on certain assumptions:[6]

- All investments are infinitely divisible,
- All investors are rational and risk averse,
- All investors are price takers, since no individual, firm or financial institution is large enough to distort prevailing market values,
- All investors can borrow-lend without restriction at the risk-free market rate or interest,
- Transaction costs are zero and the tax system is neutral,
- There is perfect capital market where all information is available and costless.

The CAPM model is part of Capital Market Theory and it is used to estimate the cost of equity based on profitability of a balanced portfolio of shares on the stock market. In this model, the cost of equity expresses the annual average rate of profitability of an investment on stock market for shares acquisition in a particular field of activity.
Calculation formula for *E:*[7]

$$E(R_i) = r_f + \beta_i [E(R_m) - r_f]$$

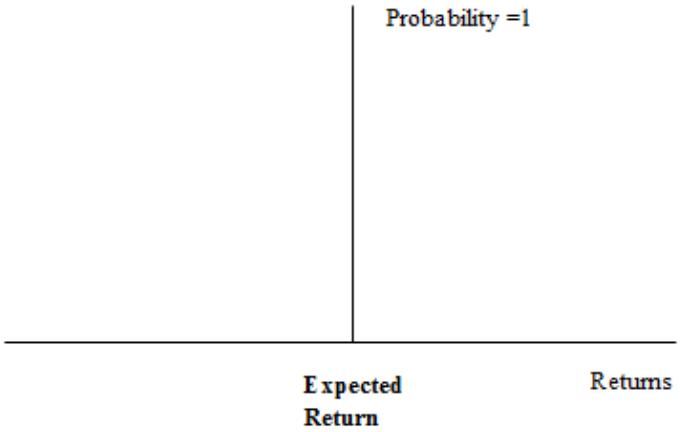
where:
$E(Ri)$ = expected return of security *i*,
rf = risk-free rate,
βi = stock's sensitivity to the market,
$E(Rm)$ = expected return of the market.

[4] ŠIMAN, J. – PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C.H.Beck, 2010. s. 59. ISBN 978-80-7400-117-8.

[5] JAKUBEC,M.- KARDOŠ,P- KUBICA,M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku: ako rýchlo a ľahko ohodnotiť podnik*. Bratislava: KARTPRINT, 2005.s.98. ISBN80-88870-48-8.
[6] HILL, R.A.,2010. The Capital Asset Pricing Model, 2010, p.20, ISBN 978-87-7681-712-1.
[7] KOLLER,T.-GOEDHART,M.-WESSELS,D.2010. *Valution:Measturing and Managing the Value of Companies.*New York: McKinsey &Company,*2010.*p. 239. ISBN 978-0-470-42465-0

Risk-free rate is indicated on the basis of return on the state debt securities. But in practice, there is no asset whose return would be risk free. For an investment to be risk free in this environment, then, the actual returns should always be equal to the expected return.

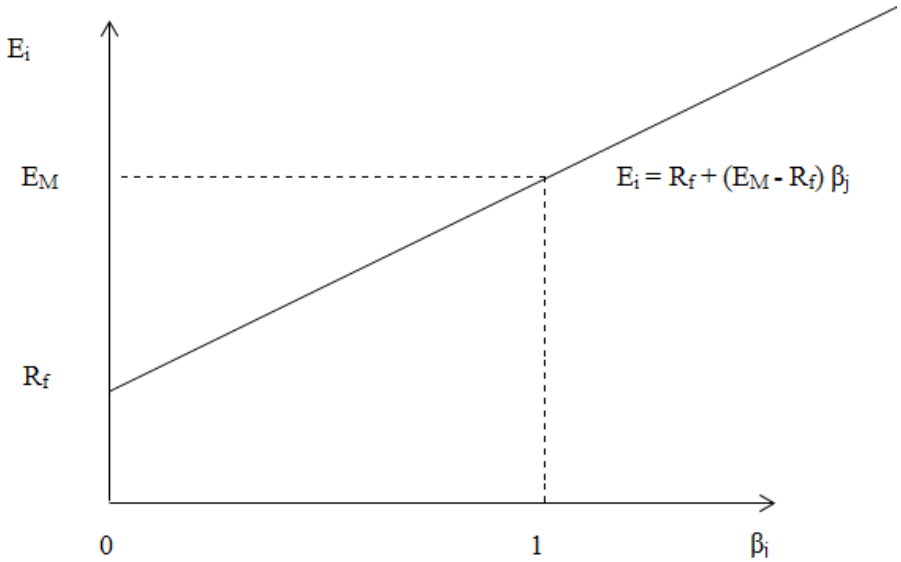
Figure 1 *: Returns on a Riskfree Investment*



Source: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/riskfree.pdf

Calculating the cost of equity in the CAPM method is also influenced by the expected market return rate *E* (*Rm).* In the CAPM, the risk-free rate and market risk premium, defined as the difference between *E* (*Rm*) and *rf*, are common to all companies.
Only Beta coefficient could vary across companies. *The Beta coefficient* determines the level of market risk connected with investment in the assets of a particular enterprise. It is able to measure the degree of asset´s return in response to a change in the market return.

Figure 2 *The security market line*



Source: BRADFIELD,J.2007. Introduction to the Economics and of Financial Markets. United State of America: OXFORD University Press,2007. p.213, ISBN 13-978-0-19-531063-4.

„Accordingly Beta is the covariance of the asset´s return with the market portfolio´s: return, divided by the variance of the market portfolio ($\beta = COV_{im}/\sigma^2_m$). It may be recalled that the covariance of two assets is the product their correlation coefficient (ρ_{im}) and respective standard derivations ($cov_{im} = \rho_{im} * \sigma_i * \sigma_m$).“[8]

The CAPM approach has two primary advantages. First, this model is simple and easy to understand and implement. The model variables are readily available from public sources, with the possible exception of beta coefficients for small and /or no –publicly traded firms. Second, the model can be applied to companies that do not pay dividends or are not expected to experience a constant rate of growth in dividends.

On the other hand, there are many disadvantages of CAPM. The first problem is determination reliable values of β. It is based on the assumption that this model will be used by companies that are traded on capital market. Slovak stock market is underdeveloped, and for companies that don't trade shares on market is the CAPM useless. According to CAPM, the relation between risk and return is linear and it depends on only one factor- the coefficient β. Another problem is determination of market risk premium. There are many information resources providing different recommendations (for example Standard&Poor´s, Moody´s and so on).

Arbitrage Pricing Theory

The APT is a substitute for the Capital Asset Pricing Model. *„Unlike the CAPM, which prices securities in a relation to a global market portfolio, the APT possesses the advantage of pricing of securities in a relation to each other. The single index (beta factor) CAPM focuses upon an assumed specific linear relationship between betas and expected returns (systematic risk plotted by the SML). The APT is a general model that subdivides systematic risk into smaller components, which need not be specified in advance.“*[9]

APT requires that the returns on any stock be linearly related to a set of indexes:[10]

$$R_i = a_i + b_{i_1} I_1 + b_{i_2} I_2 + \ldots\ldots + b_{i_j} I_j + e_i$$

where:

a_i = the expected level of return for stock i if all indices have a value of zero,

I_j = the value of the jth index that impacts the return on stock i,

b_{i_j} = the sensitivity of stock is return to the jth index,

e_i = a random error term with mean equal to zero and variance equal to σ^2_{ei}.

This model is a multifactorial, but it is based on the idea that all investors will prefer higher profitability before the lower levels of wealth. Using this model for quantification of cost of equity is more difficult and it requires the large amount of information.

Dividend Growth Model

The dividend growth model uses the time value of money to calculate the present value of a continuing stream of future dividends.

The Gordon growth model can be used to value a firm that is in 'steady state' with dividends growing at a rate that can be sustained forever. The Gordon growth model relates the value of

[8] KHAN, M.-JAIN P. 2007.Financial Management.Fifth Edition. New Delhi: Tata McGraw –Hill Publishing Company Limited,2007, Risk and return 3.21.,ISBN 978-0-07-065614-7.

[9] HILL, R.A.,2010. The Capital Asset Pricing Model, 2010, p.52, ISBN 978-87-7681-712-1.

[10] ELTON,E. et al. 2007. Modern portfolio theory and investment analysis. New York: John WIley and Sons, 2007. p.361. ISBN 978-0-470-38832-7.

a stock to its expected dividends in the next time period, the cost of equity and the expected growth rate in dividends.

$$P_0 = \frac{D_1}{k_s - g}$$

where:
D_1 = Expected Dividends one year from now (next period),
k_s = Required rate of return for equity investors,
g = Growth rate in dividends forever.

Formula for the required rate of return equity investor:

$$k_s = \frac{D_1}{P_0} + g$$

The two-stage growth model allows for two stages of growth - an initial phase where the growth rate is not a stable growth rate and a subsequent steady state where the growth rate is stable and it is expected to remain so for the long term. The model can be adapted to value companies that are expected to post low or even negative growth rates for a few years and then revert back to stable growth:[11]

$$P_0 = \sum_{i=1}^{n} \frac{D_t}{(1+k_e)^t} + \frac{P_n}{(1+k_e)^n}$$

where:
D_t = Expected dividends per share in year t,
k_e = Cost of Equity,
P_n = Price (terminal value) at the end of year n.

Dividend growth model works with some restrictions:[12]

- It is based on stable dividend growth rate, and this assumption is not realistic,
- This growth rate must be estimated with sufficient precision because it generally has a greater weight than the dividend yield of the following year,
- The model depends on the amount of the planned dividend shares, which may be given to various factors,
- We need to know the market value of its shares to estimate the cost of equity using the dividend model,
- The model is useless for firms that pay dividends.

Using this method in Slovakia is limited, because the assumption of a stable dividend growth is not being sufficiently realistic. It cannot be used for companies that do not pay dividends. The method depends on the planned dividend shares, which could be influenced by many factors. Moreover, dividend shares are related to the phase of life cycle of company.

Estimating cost of equity based on the value of the cost of debt

Estimating cost of equity based on the value of the cost of debt assumes, that cost of equity is higher than cost of debt. In principle, creditor bears a smaller risk than equity holder because

[11] BAKER, H.K.-POWELL, G.E. 2005. Understanding Financial Management. A practical Guide. USA, Blackwell Publishing, 2005,p.148. ISBN 978-0-631-23100-4.
[12] MAŘÍK, M. 1998.*Určování hodnoty firem.* Praha : EKOPRESS, 1998. s.133-134. ISBN 80-86119-09-2.

a return on the investment will not be paid and that the investment will not be paid back. We can get estimated cost of equity by modifying cost of debt a few percentage points.

Average return on equity method

Information about average return on equity by sector could be used for calculating of cost of equity. The advantage of using this method is the fact, that information about return on equity is more available for firms than other confidential information. On the other hand, the disadvantage is regulation of return on equity in accounting by using secret reserves. The expectation of a large difference between the book and market value of return on equity requires also information about return on equity in accounting.
Using average ROE may cause discrimination of successful companies that achieve high levels of this indicator.

Build up Model

Build up Model is alternative model to CAPM and it is based on free rate of return, which is adjusted for other risk premium reflecting the aspect of risk. The basic formula is:

$$k_e = r_f + r_o + r_{fr} + r_l$$

where:
r_f = risk free rate of return,
r_o = risk premium for business risk,
r_{fr} = risk premium for financial risk,
r_l = risk premium for reduced liquidity.

In USA build up model is based on four or five indicators. One of these indicators is established on empirical records. Basic formula for Build up model in USA is:[13]

$$k_e = r_f + ERP + IRP_i + SP + SCR$$

where:
k_e = cost of equity,
r_f = risk free rate of return,
ERP = expected equity risk premium, or the amount by which investors expect the future return on equity securities to exceed the risk free rate,
IRP_i = expected industry risk premium for industry i reflecting the relative risk of companies in that industry (if appropriate),
SP = size premium,
SCR = specific company risk for the company.

Similarly to CAPM method, a starting point of this method is to determine a risk-free rate. Difference between Build-up Approach and CAPM is in making adjustments for specific risk factors related to a particular enterprise.

[13] National Association of Certified Valuation Analysts. Bussines Valuations: Fundamentals, techniques and theory. CAPITALIZATION/DISCOUNT RATES

Table 1: *The scale of risk according to Schilt*

Category	Description	Risk premium (%)
First	Enterprises that have strong position in their industry, set and safe financing structure, experienced management staff and stable income. The future of the enterprises is predictable to a large degree.	6-10
Second	Enterprises with strong market position, stable financing structure and stable income that also have experienced management staff, however, also operating in a more competitive branch of industry. The future of the enterprise is less predictable than in case of the enterprises that belong to the first category.	11-15
Third	Enterprises operating in highly competitive branches of industry, with low capital barriers for entering the market, management staff with low qualifications and low experience. The future of the enterprise is of enhanced risk, however, its historical results are satisfactory.	16-20
Fourth	Small enterprise, managed by one or two people or a larger enterprise but characterized by seasonality of operations. In both cases projected income is very risky.	21-25
Fifth	Small, one-man enterprises, mostly operating in the service industry, with questionable projected income.	25-30

Source: SCHILT,J.H. 1991. Selection of Capitalization Rates Revisited, „Business Valuation Review" June 1991, Vol. 10, No. 2, pp. 51-52. ASA, CFA

The build-up method recognizes size effects and potentially other risks. The biggest problem with this approach is that it is a subjective estimate, and the calculation of the components is largely dependent on the analyst. The Build-up model disregarded external, macroeconomic risks, but on the other hand it accepts internal unsystematic risks determined by using the fundamental factors.

Risk premium approach

One of the approaches to estimating the cost of common equity capital is the risk premium method. Risk premium approach calculates the cost of equity, r_S, as:[14]

$$r_S = r_D + estimated\ risk\ premium$$

where:
r_D = the return on a selected debt instrument.

There are many versions of this model depending on the choice of the debt instrument, r_D, and the estimation of the risk premium. The risk premium is determined by using experts estimate and it includes systematic and specific risk.
The risk premium model is simple and data for its implementation are readily available. But on the other hand, the risk premium approach does not consider systematic risk specifically and does not allow for company-specific information to be considered.

[14] The Brattle Group.2013.*Estimating the Cost of Equity for Regulated Companies*.2013, p.33.

CONCLUSION

Methodology of estimating the cost of equity includes many procedures, from the simplest to mathematically intensive models which are based on quality data. Choosing the most appropriate method depends on several factors.

In conclusion, CAPM and other methods relying on the capital market, are not an appropriate approach to estimate the cost of equity in conditions of underdeveloped, insufficiently liquid and inefficient allocation of capital market. This is the case of the stock market in Slovakia.
No matter what approach will be used, the quantification of the capital costs is very difficult. In the case of using a discounted dividend, there is a problem with estimating of the growth rate of dividends. Using capital assets models is complicated because of estimating beta coefficients. In Slovakia there is a lack of relevant information for quantification beta coefficient and CAPM. The solution of this problem could be Build up Model. It is an empirical method which is used for quantification of cost of equity in economies with underdeveloped capital markets. It is based on risk free rate as well as CAPM, but it does not calculate with beta coefficient, which represents systemic risk.

REFERENCES

ADAMÍK, K. – MARKOVIČ, P. (2014). The Role of principal-agent theory in the process of the company's costs of capital quantification. In *Managing and modelling of financial risks* [elektronický zdroj] : proceedings : 7th international scientific conference : 8th - 9th september 2014, Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3631-7. S. 13-18 [CD-ROM].

BAKER, H.K.-POWELL, G.E. 2005. Understanding Financial Management. A practical Guide. USA, Blackwell Publishing, 2005,504 p. ISBN 978-0-631-23100-4.

ELTON,E. et al. 2007. Modern portfolio theory and investment analysis. New York: John WIley and Sons, 2007. 728 p. ISBN 978-0-470-38832-7.

HILL, R.A.,2010. The Capital Asset Pricing Model, 2010, 59 p., ISBN 978-87-7681-712-1.

JAKUBEC,M.- KARDOŠ,P- KUBICA,M. 2005. Riadenie hodnoty podniku: ako rýchlo a ľahko ohodnotiť podnik. Bratislava: KARTPRINT, 2005.280 s. ISBN80-88870-48-8.

KHAN, M.-JAIN P. 2007.Financial Management.Fifth Edition. New Delhi: Tata McGraw – Hill Publishing Company Limited,2007, Risk and return 3.21.,ISBN 978-0-07-065614-7.

KOLLER,T.-GOEDHART,M.-WESSELS,D.2010. Valution:Measturing and Managing the Value of Companies.New York: McKinsey &Company,2010.837 p. ISBN 978-0-470-42465-0.

KUBRANOVÁ, M. (2014) Aspekty konkurencieschopnosti v študijnom odbore Finančný manažment. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [electronic source]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3941-8, [S. 1-8]

MAŘÍK, M. 1998.Určování hodnoty firem. Praha : EKOPRESS, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.

MICHALAK, A., 2007. Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN,2007,213 p., ISBN 978-83-01-15126-3.

National Association of Certified Valuation Analysts. Bussines Valuations: Fundamentals, techniques and theory. CAPITALIZATION/DISCOUNT RATES. Dostupné na < http://edu.nacva.com/preread/2012BVTC/2012v1_FTT_Chapter_Five.pdf>

SCHILT,J.H. 1991. Selection of Capitalization Rates Revisited, „Business Valuation Review" June 1991, Vol. 10, No. 2, pp. 51-52. ASA, CFA

ŠIMAN, J. – PETERA, P. 2010. Financování podnikatelských subjektů. Praha: C.H.Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

The Brattle Group.2013.Estimating the Cost of Equity for Regulated Companies.2013, p.33. Dostupné na http://www.brattle.com/system/publications/pdfs/000/004/809/original/Estimating_the_Cost_of_Equity_for_Regulated_Companies_Villadsen_et_al_Feb_17_2013.pdf?137877213

TUMPACH, M. - JUHÁSZOVÁ, Z. - MELUCHOVÁ, J. (2014). Is there any relevance of business-related financial reporting in Slovakia. In *Financial management of firms and financial institutions : proceedings : 9th international scientific conference : 9th - 10th september 2013*. Ostrava : VŠB - Technical university of Ostrava, 2013. ISBN 978-80- 248-3172-5. ISSN 2336-162X. [CD-ROM].

ALTERNATÍVNE FORMY FINANCOVANIA PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI
ALTERNATIVE FORMS OF BUSINESS FINANCE

Martin Križan
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: krizanmartin1@gmail.com

Abstract
Sources of financing enterprises are one of the most important areas to be inextricably linked with going concern. We must realize that funds are assumptions made and the development of any business. In addition to traditional forms of financing needs of corporate use in support of the development of their activities it is also possible to use alternative financing arrangements. It is this possibility of using modern forms of financing in the form of risk capital is one of the basic prerequisites for business development in Slovakia is access business.

JEL Classification: G 24
Keywords: *venture capital, business angels, mezzanine capital*

1 Úvod

Podmienkou pre rozvoj malého a stredného podnikania je existencia vhodného podnikateľského prostredia, ktoré stimuluje podnikateľskú činnosť a vytvára tak priaznivé predpoklady na prijímanie podnikateľských rozhodnutí. Jedným z hlavných problémov a zároveň dôvodom brzdiaci rozvoj podnikania na Slovensku pre malé a stredné podniky je nedostatok vlastných zdrojov na financovanie svojej začínajúcej či už existujúcej podnikateľskej činnosti.

Vo vyspelých trhových ekonomikách sú rozhodujúcim zdrojom financovania podnikových potrieb interné zdroje, v užšom vymedzení čistý zisk a odpisy. Možnosti využitia týchto zdrojov v podmienkach SR sú značne obmedzené, pretože finančno-ekonomická situácia slovenských podnikov je nerovnovážna.Veľkosť a štruktúra potrebného kapitálu na rozvoj sa odvodzuje od finančných potrieb podniku a finančných zdrojov, ktoré je podnik schopný v daných podmienkach získať.

Treba zdôrazniť, že na prekonanie prekážky spojenej s nedostatočnými finančnými možnosťami rozvoja podnikov je potrebné posilniť aj povedomie podnikateľskej sféry o možnostiach, ktoré v oblasti financovania rozvoja podniku existujú a je možné ich pri rozvoji alebo expanzii podnikateľskej činnosti využiť.

Okrem tradičných foriem financovania podnikových potrieb využívaných pri podpore rozvoja ich aktivít je možné využívať aj alternatívne možnosti financovania. Práve možnosť využívania moderných foriem financovania napr. v podobe rizikovému kapitálu predstavujejeden zo základných predpokladov rozvoja podnikov na Slovensku.

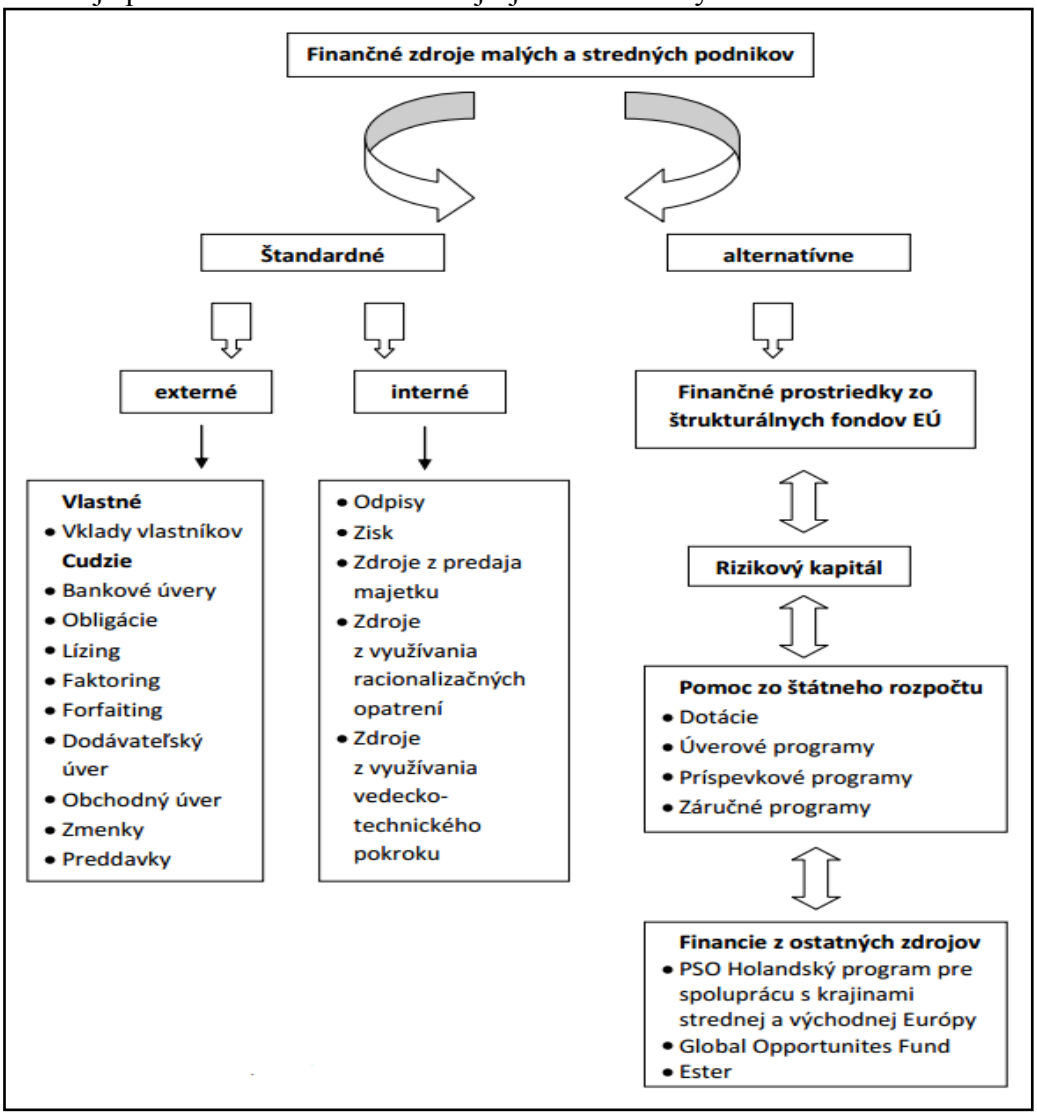
Avšak absencia rozvinutého kapitálového trhu, ktorý ponúka aj iné, z hľadiska slovenského podnikateľského sektora stále neznáme zdroje financovania (alternatívne zdroje financovania) ako aj konzervatívnosť slovenského podnikateľa sa výraznou mierou podpisujú pod štruktúru zdrojov financovania využívaných pri rozvojových aktivitách slovenského podniku, ktoré sa značne líšia od štruktúry zdrojov financovania v podnikoch pôsobiacich v krajinách s rozvinutým kapitálovým trhom.

Slovenské podniky nevyužívajú vo veľkej miere kapitálový trh na získavanie externých vlastných alebo cudzích finančných zdrojov. Financovanie rozvojových aktivít podniku napr. emisiou obligácií je v našich zemepisných šírkach preto skôr výnimkou ako pravidlom.

Alternatívne formy financovania využívané pri podpore a rozvoji podnikateľskej činnosti MSP

Vo všeobecnosti možno povedať, že alternatívne finančné zdroje sú tie, ktoré sa na financovanie podnikov používajú v menšom rozsahu a väčšina podnikov nemá o ich charaktere a postupe získavania presné a podrobné informácie. Významným predpokladom rozvoja malých a stredných podnikov je zabezpečenie prístupu práve k alternatívnym formám financovania. Pre ilustráciu uvádzam skupinuštandardnýchforiem financovania,ktorév našich zemepisných šírkach sú vo vyššej miere využívané pri rozvoji podnikateľských aktivít:

Obrázok 1
Finančné zdroje podnikov z hľadiska doterajšej tradície ich využívania



Zdroj**:** (SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, 2011)

Prieskum národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania poukázal, že využívanie alternatívnych foriem financovania napr. vo formerizikového kapitálu nie jepri rozvojových aktivitách podnikov u násskoro vôbec využívané. Podniky u náspri svojich

rozvojových aktivitách využívajú skôrtradičné formy financovania.Z prieskumu vyplynuli nasledovné skutočnosti uvedené nižšie:

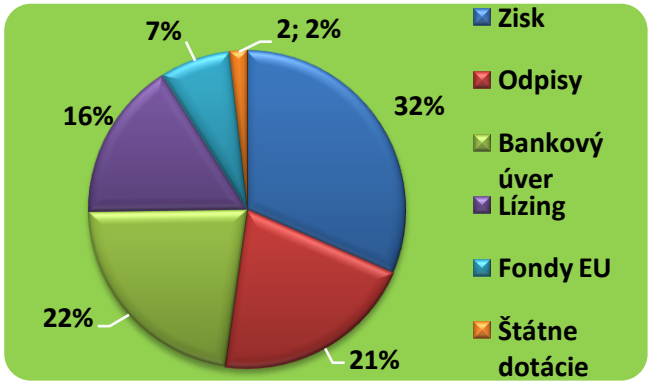
Obrázok 2
Finančné zdroje malých podnikov na začiatku podnikania

Vlastné úspory	66,80%
Bankový úver	31,20%
Iný zdroj	10,40%

Poznámka k iným zdrojom: Najčastejším iným zdrojom bol vložený zahraničný kapitál.
Zdroj: Analýza financovania mikropodnikov a začínajúcich podnikov.
http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiH6IDtsMzJAhUDBiwKHbA_BZ4QFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sbagency.sk%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Ffile%2Ffinancovanie_mikropodnikov_2013.pdf&usg=AFQjCNGAgIXHQdilk0jwp3ft9OzuztSKdg&sig2=ECdiqdjeaAXDA_zsn9zg8g

Výsledky NARMSP potvrdil aj prieskum realizovaný v roku 2015 v bakalárskej práci autorky Barbary Vermešovej. Podľa tohto prieskumu podniky na SR uprednostňujú pri svojom rozvoji nasledovné zdroje financovania:

Graf 1
Najvyužívanejšie zdroje financovania podniku



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z bakalárskej práce Barbary Vermešovej

Preferencie podnikov na našom území smerujúce k tradičným formám financovania vyplývajú jednak z konzervatívneho prístupu podnikov pri financovaní svojich aktivít a v mnohých prípadoch to pramení aj z nedostatočného povedomia o spôsoboch a možnostiach využitia alternatívnych foriem financovania v podnikateľských aktivitách.

Medzi alternatívne zdroje financovaniav zahraničí bežne využívané môžeme zaradiť napr.: **rizikový kapitál** vo forme **private equity, venture kapitál, business angels a** ďalšie alternatívne formy financovania ako **mezanínový kapitál, tolling, crowdfunding** a pod..

Rizikový kapitál predstavuje špecifický spôsob financovania určený najmä MSP. Táto forma financovania je založená na partnerstve podnikateľa a investora. Zvyčajne ide o fond, ktorý poskytuje podniku peniaze na rozbehnutie jehopodnikateľských aktivít. Investícia rizikového a rozvojového kapitálu predstavuje strednodobé alebo dlhodobé poskytnutie finančných prostriedkov, za ktoré investor získava v podniku vlastný podiel, ale zároveň rizikový kapitál predstavuje aj investovanie času, prináša do podniku úsilie a spolu s tým aj skúsenosti či kontakty.

Z naznačenej charakteristiky vyplýva, že sa nejedná iba o vklad kapitálu do určitého podniku, ale spolu s kapitálom prichádza do podniku aj osoba investora, ktorá sa určitým spôsobom podieľa (získava minoritný obchodný podiel) na riadení podniku,zúčastňuje sa na prijímaní zásadných rozhodnutí podniku, pričom ale bežný chod podniku ponecháva na

nositeľoch podnikateľského zámeru resp. pôvodných vlastníkoch podniku.(Čo je rizikový kapitál).

Z hľadiska terminológie je rozdielne chápanie rizikového kapitálu vo forme venture capital a private equity. Podľa European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) je venture capital (VC)chápaný ako „Rizikový kapitál je druh súkromného kapitálu zameriavajúci sa nazačínajúce podniky. Rizikové kapitálové fondy často podporujú podnikateľov, ktorí majúlen zárodok podnikateľského nápadu“. Private equity (PE) sa chápe ako „súkromná investícia(kapitál) - forma priamej investície do súkromných spoločností, ktoré nie sú kótovanéna burze cenných papierov. Súkromná investícia (kapitál) sa vyznačuje aktívnyminvestičným modelom, v ktorom sa snaží zabezpečiť prevádzkové zlepšenia vo svojichspoločnostiach, počas niekoľkých rokov“.

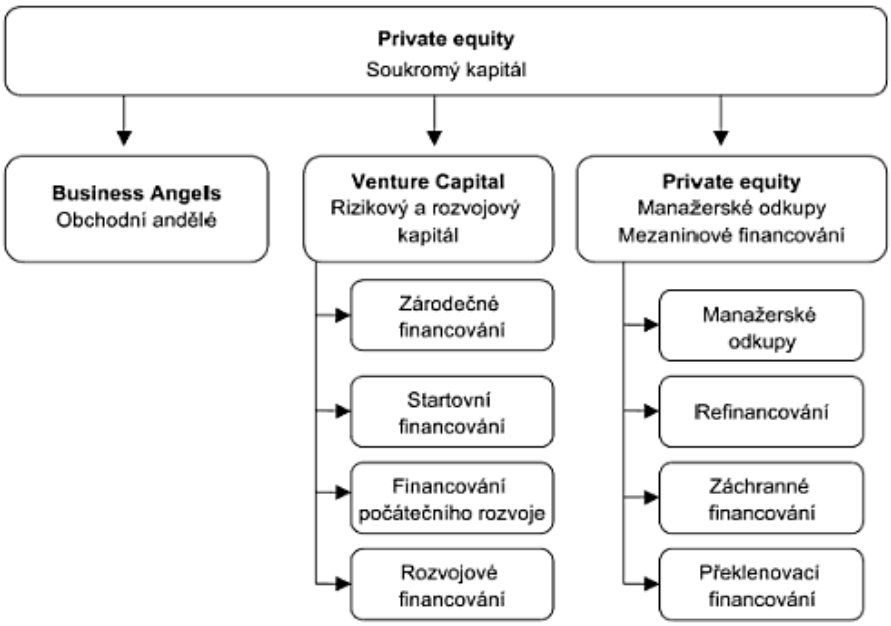
Z metodologického hľadiska nemožno uvedené typy investícii úplne zamieňať,pretože jednotlivé typy investícii sa líšia z hľadiska veľkosti, rizika, výnosu a mnohokrát ajz pohľadu formy pôsobenia investora v podniku, do ktorého investuje.Hlavnúodlišnosťmôžeme vidieť v rizikovosti a očakávanom výnose.

Čo sa týka private equity (PE),investori u tohto typu investovania poskytujú kapitál spoločnostiam, ktoré sú vo fáze zrelosti, spoločnosti, ktoré už vykazujú určitou históriu. PE investori sa snažia získať v danej spoločnosti majoritný podiel, ktorý im tak dá právo na aktívnom riadenív podniku. Investori do PE alebo VCsú penzijne fondy, fondy fondov, poisťovne, hedgové fondy, ale i bohaté fyzické osoby.

Niektoré pramene považujú PE a VC za synonymá, iné uvažujú s tým, že private equity označuje celú skupinu súkromných investícií a venture capital prestavuje len investície do začínajúcich podnikov s rastúcim potenciálom, resp. investície spojené so štádiom štartu a expanzie biznisu. Čiže ide vlastne o podskupinu private equity. Dá sa povedať, že zastrešujúcim označením pre všetky typy investícii je termín private equity, ktorý môže mať rôzne formy (pozri obrázok 3).

Obrázok 3

Rizikový kapitál



Zdroj:(Nývltová, R. - Rezňaková, M, 2007, s. 222).

Spoločným znakom pre všetky typy takýchto investícii je, že vstup investora do podnikania je formou dlhodobej investície, t. j. v navýšení základného kapitálu a zároveň

podnik získava popri kapitálu aj odborné znalosti alebo know-how, ktoré investor so sebou vstupom do podniku prináša.

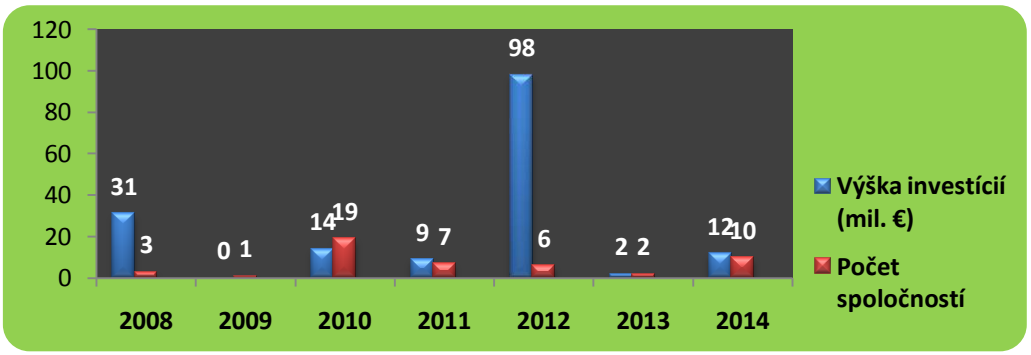
Za hlavné zdroje rizikového kapitálu sa považujú jednotlivci, banky, vlády, univerzity a penzijné fondy. Ako príklad je možné uviesť Nemecko, Španielsko a Taliansko, kde verejný sektor predstavuje hlavný zdroj investícií do rizikového kapitálu, naopak vo Veľkej Británii sú to penzijné fondy. (Bobáková & Freňaková, 2007).

Private equity môžu predstavovať dobrý zdroj financovania malých a stredných podnikov, či už vo fáze vzniku alebo neskoršieho rozvoja. Private equity sú doslova investície do vlastného imania. Patria do skupiny strednodobých a dlhodobých externých finančných investícií. Pri tejto forme financovania je nevyhnutná manažérska asistencia investora, ako aj to, že kapitál sa využíva v prípade nastania špecifických situácií v podniku ako napríklad výmena vlastníkov v podniku, reštrukturalizácia a podobne.

V Európe private equity predstavujú investície do všetkých štádií podniku, ktoré nie sú kótované na burze. Európska asociácia rizikového kapitálu (EVCA) považuje rizikový kapitál za jednu z častí private equity. Na Slovensku možno získavať private equity investície aj zo súkromného i štátneho sektora.V nasledujúcom grafe je znázornený vývoj investícií a počtu spoločností, ktoré investovali na Slovensku formou private equity.

Graf 2

Vývoj výšky investícií a počtu spoločností, ktoré investovali na Slovensku v rokoch 2008 - 2014



Zdroj: European Venture Capita lAssociation: *Central and Eastern Europe Statistics 2014.* Získané dňa 09. decembra.2015 z http://www.investeurope.eu/media/406345/EVCA-2014-CEE-report.pdf

Venture kapitál, resp. rizikový kapitál,pri ktorom ideo niekoľkoročný vzťah medzi investorom a podnikateľom a nie o jednorazové poskytnutie finančných prostriedkov. Ide o finančné prostriedky vkladané prostredníctvom rizikového fondu do vlastného imania spravidla verejne neobchodovateľných spoločností, ktorý sa využíva na financovanie počiatočnej činnosti podniku a financovanie inovačných a rozvojových projektov spojených s vysokým rizikom.

Okrem už spomínaných finančných prostriedkov podnik získava vďaka venture kapitálu aj odborné znalosti alebo know-how, ktoré investor so sebou vstupom do podniku prináša. Práve odborné znalosti, ktoré so sebou investor prináša, majú veľakrát pre rozvoj samotného podniku väčší význam, ako samotné investičné prostriedky.

Túto formu kapitálu využívajú predovšetkým začínajúce malé a stredné firmy s nedostatkom vlastných finančných prostriedkov a skúseností s vedením podnikania, ktoré nie sú vedené profesionálnymi manažérmi.(Baliaková, s. 13). Ide o prostriedky pre financovanie zahájenia činnosti spoločnosti, jej rozvoja alebo expanzie, kedy investor rizikového kapitálu sa stáva menšinovým podielnikom na spoločnosti s priamou zodpovednosťou za stratégiu a plnenie podnikateľského plánu daného podniku správom veta v zásadných rozhodnutiach.

Čím ďalej, tým viac je venture kapital používaný aj na financovanie akvizícii, prípadne manažérskych odkupov už úspešných firiem, čím sa výrazne modifikuje jeho

pôvodné zameranie. Z toho dôvodu sa môžeme stretnúť s tým, že venture kapitál sa klasifikuje podľa životného cyklu podniku, teba podľa fázy podniku, v ktorej sa nachádza v dobe využívania tejto formy financovania:

- Seed capital – predštartovné financovanie.
- Start–upcapital – štartovné financovanie.
- Early-stagedevelopment capital –financovanie počiatočného rozvoja.
- Later-stagedevelopment-expansion capital– rozvojové financovanie.
- Rescue capital- záchranné financovanie.
- Dept replacement capital – náhradné financovanie.
- Acquisition capital – financovanie akvizícií.
- Manažérske odkupy.(Majková, 2008).

Business angels kapitál - zvyčajne ide o sú súkromné osoby tz.v obchodných anjelou s vlastným kapitálom a skúsenosťami z podnikania, ktoré sú ochotné poskytnúť tzv. neformálny rizikový investičný kapitál do podnikov alebo projektov s veľkým rastovým potenciálom.

Podnikateľský anjeli sú investori, ktorí už nabrali vedomosti a skúsenosti pri vedení svojich podnikov a následne sa snažia nájsť príležitosť vhodnú pre investovanie svojho voľného kapitálu. Teda business angels, inak nazývaní aj neformálni investori, sa pre investovanie rozhodujú na základe svojich osobných poznatkov v príslušnom odvetví alebo oblasti a vlastného odhadu potenciálu podniku, do ktorého hodlajú investovať.

Záujem vlastníkov o financovanie obchodnými anjelmi je pochopiteľný z viacerých dôvodov. Výhodné partnerstvo medzi obchodným anjelom a podnikateľom môže viesť k vyššej budúcej pridanej hodnote spoločnosti, nakoľko obe strany majú spoločný záujem.

Kapitál angel investora sa zvyčajne do podniku vkladá prostredníctvom vlastného imania a investor okrem samotného kapitálu prináša do podniku ajvedomostia odbornú pomoczačínajúcemupodnikuprirozvoji(tzv. chytré peniaze), niekedy dokonca priamu účasť angel investora v manažmentu podniku a/alebo pomoc pri rozšírení obchodných kontaktov.

Pridanou hodnotou podnikateľských anjelov sú okrem kapitálového vkladu aj cenné rady, manažérske skúsenosti a sieť kontaktov, ktorú môže prijímajúci podnik pri svojom rozvoji využiť. Z toho vyplýva, že okrem financií poskytujú obchodní anjeli aj svoje know-how, čo pre príjemcov predstavuje obrovský prínos. Business angels pôsobia v podstate ako sprostredkovatelia vybudovaných stykov a ako koučovia.

Tento kapitálový vstup sa na rozdiel od rizikového kapitálu realizuje anonymne. Business angels často investujú do oblastí, ktoré sú im osobne blízke, preferované sú však najmä high-tech odvetvia.

Podľa EBAN (European Business Angel Network - Európska sieť obchodných anjelov), ktorá od roku 1998 združuje BAN (Business Angel Network) európskych krajín, je najviac obchodných anjelov vo veľkej Británii, Nemecku a Francúzsku. Aktívnych obchodných anjelov je v Európe približne 125 000.

Rizikový kapitál v súčasnej dobe nepatrí na Slovensku k vyhľadávanej formefinancovania inovačných aktivít a financovanie touto formou je málo rozvinuté a nepokrýva potreby podnikov. Trh by podľa odhadov vedel prijať aj niekoľko desiatok miliónov eur takýchto zdrojov, pretože veľká časť slovenských firiem je trvalo podkapitalizovaná. Ich finančná štruktúra je taká slabá, že významne obmedzuje ich schopnosť prijímať cudzie zdroje vo forme bankových úverov. Vhodným preklenutím tohto stavu môže byť práve doplnenie vlastných zdrojov podniku prostredníctvom rizikového kapitálu.

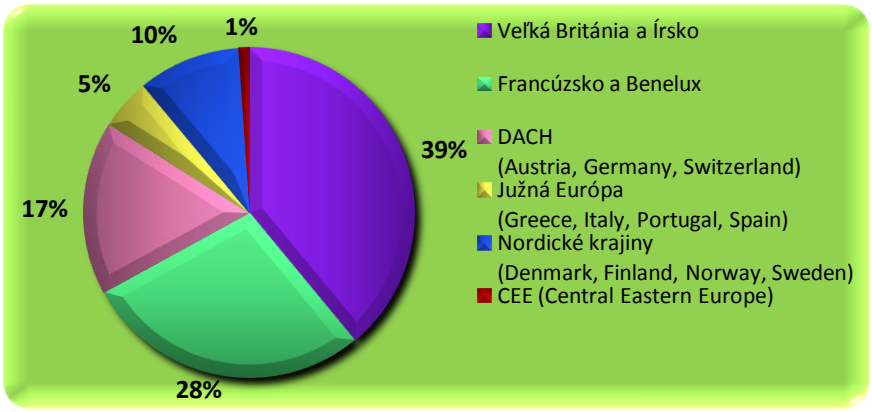
Na Slovensku sa investíciami private equity, a teda aj venture kapitálom zaoberá viacero spoločností. Patrí medzi ne Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného

podnikania prostredníctvom špecializovanej dcérskej spoločnosti Fond fondov (predtým Seed Capital Company), SAEF (Slovensko – americký podnikateľský fond), Slovca (Slovenská asociácia rizikového kapitálu), Arca Capital a iné.

V Európe sa na rozdiel od Slovenskej Republiky využívajú tieto investície vo väčšej miere. V rámci európskych krajín je financovanie touto formou najviac rozvinuté vo Veľkej Británii a Írsku. Z celkovej hodnoty poskytnutého kapitálu v Európe v roku 2013 bolo 39% poskytnutých práve v týchto dvoch krajinách. Táto forma financovania je najmenej rozvinutá v oblasti strednej a východnej Európy. Podiel jednotlivých oblastí je znázornený na grafe 3.

Graf 3

Podiel využívania rizikového kapitálu v jednotlivých oblastiach Európy

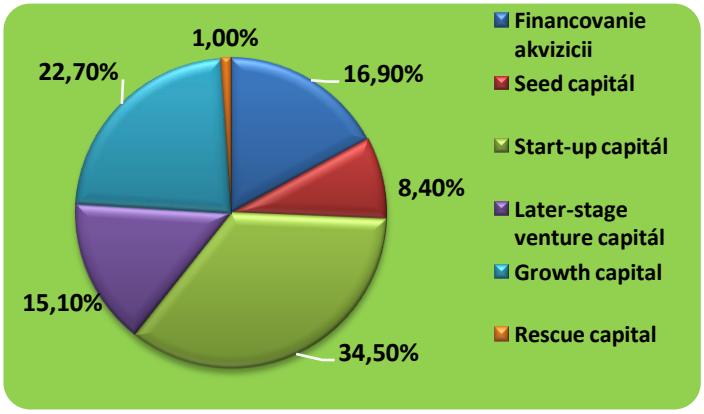


Zdroj: European private equity & venture capital association: European Private Equity Activity 2014. Získané dňa 09. decembra.2015 z http://www.investeurope.eu/media/385581/2014-european-private-equity-activity-final-v2.pdf

Nasledujúci obrázok 4 zobrazuje podiel jednotlivých foriem financovania rizikovým kapitálom podľa toho, v akej fáze životného cyklu spoločnosti financovanie nastalo. Z pohľadu množstva spoločnosti, u ktorých financovanie nastalo, tvorilo najväčší podiel financovanie vo forme start-up kapitálom, teda vo fáze životného cyklu podniku, kedy dokončujú vývoj produktu alebo služby. Tieto spoločnosti sú na trhu spravidla kratšie ako 1 rok. Z pohľadu celkovej hodnoty financovania touto formou kapitálu však tvorila v roku 2014 len 4,6%. Najväčšiu hodnotu tvorilo financovanie akvizícií (31,3 mld. EUR, čo predstavovalo 75,3% z celkovej hodnoty financovania).

Obrázok 4

Podiel jednotlivých typov financovania na základe počtu spoločností v roku 2014



Zdroj: European private equity & venture capital association: European Private Equity Activity 2014. Získané dňa 09. decembra.2015 z http://www.investeurope.eu/media/385581/2014-european-private-equity-activity-final-v2.pdf

Mezanínový kapitál sa realizuje v rámci bankového sektora špecializovanými bankami. Predstavuje hybridnú formu financovania, ktorá sa vyznačuje niektorými charakteristikami bankového úveru (ide o úver, z ktorého sa platia úroky), no banka ho považuje za kvázi vlastný kapitál, čiže aj podnik ho vykazuje ako vlastný kapitál, čím si zvyšuje svoju vlastnú kapitálovú silu. Často sa nazýva aj podriadený dlh, ktorého cena a doba splatnosti závisia od úspešnosti projektu. Z toho vyplýva, že ak si podnik zoberie aj úver od banky a prestal by ho splácať, v prvom rade by sa z jeho majetku splatil bankový úver a až potom dlh mezanínovému investorovi. Čiže záväzok voči banke je vlastne nadriadeným dlhom. Ak podnik dodrží svoje záväzky voči svojim veriteľom (banke, mezanínovému investorovi..), dáva mu mezanínový kapitál šancu realizovať aj finančne náročnejšie projekty bez toho, aby stratil majetkovú kontrolu nad svojím podnikom. Cieľom spoločností poskytujúcich mezanínový kapitál je investovanie do MSP s dlhodobým rastovým potenciálom.

V západnej Európe a USA je mezanínové financovanie pomerne frekventovaným inštrumentom a podniky ho používajú k zvýšeniu rýchlosti rastu alebo k diverzifikácii úverového portfólia.Na Slovensku je táto forma financovania málo známym pojmom. Pomaličky preniká a jeho využitie sa uplatňuje v podnikoch, kde je miera vlastného kapitálu na príliš nízkej úrovni a z toho dôvodu neexistuje možnosť úverového financovania.

V praxi pri tejto forme financovania to funguje nasledovne, že poskytovateľ mezanínu má právo na pravidelne vyplácané úroky zo svojho vkladu do podnikania, čo predstavuje pre podnik určitú daňovú úsporu, keďže výnosy patriace investorovi mezanínu ako odmena za poskytnutie mezanínu znižujú základ dane z príjmu.Investor mezanínu sa súčasne stáva aj dočasným spolumajiteľom, pretože zvyšuje vlastný kapitál spoločnosti. Ďalším špecifikom je aj to, že mezanínový investor získava právo prevziať kontrolu nad spoločnosťou v prípade, ak dôjde ku krachu dlžníka.(Majková, 2008, s. 204).

Crowdfunding patrí medzi novo vznikajúce alternatívne formy financovania spájajúce priamo tých, ktorí majú k dispozícii finančné prostriedky a chcú ich požičať alebo investovať s tými, ktorí potrebujú prostriedky na financovanie konkrétneho projektu inovácií. Crowdfunding funguje na princípe zbierania menších individuálnych príspevkov od veľkého počtu osôb, väčšinou prostredníctvom internetu.

Crowdfunding prebieha bez sprostredkovateľa: podniky „kliknú“ na dav“ za účelom získania finančných prostriedkov priamo od jednotlivcov. Komunikácia medzi zainteresovanými stranami prebieha cez internet. Crowdfunding možno použiť na získanie seed kapitálu pre vytvorenie podniku, prvotnú výrobu a distribúciu výrobku, ale aj napríklad pre iné účely.

Poznáme rôzne modely crowdfundingu, ktoré závisia od motivácie investorov. V podstate existujú štyri typy crowdfundingu: (Petráš & Šnircová, 2014, s. 8.).

- Donation based: darca peňažných prostriedkov nedostáva za poskytnuté prostriedky žiadnu odmenu,
- Reward based: prispievateľ získava výmenou za peňažné prostriedky protihodnotu, resp. odmenu,
- Lending based: podnik získava pôžičku od väčšieho počtu malých veriteľov, ktorým spláca istinu spolu s úrokom,
- Equity based: prispievateľ - investor zvyšuje imanie podniku a získava podiel na jeho vlastníctve.

Tolling – ide o metódu financovania pomocou cudzích zdrojov medzi troma subjektami. Pri použití financovania prostredníctvom tollingu vstupuje medzi výrobcov a konečných odberateľov výrobkov tollingová spoločnosť. Táto tollingová spoločnosť s výrobcom uzavrie tzv. tollingovú zmluvu a sama žiada od banky finančné prostriedky. Následne za ne nakupuje od dodávateľov materiálové a energetické vstupy, z ktorých si u

výrobcov nechá za spracovateľskú odmenu vyrobiť hotové výrobky. Vyrobený tovar si tollingová spoločnosť sama predá odberateľom.

Toto financovanie je vhodné nie len pre podniky nachádzajúce sa vo finančných ťažkostiach, ale aj pre podniky bez finančných ťažkostí. Táto forma financovania pomáha podnikom vylepšovať finančné ukazovatele. Základní podmienkou tollingu však je, že podnik vyrába konkurencieschopné výrobky alebo poskytuje konkurencieschopné služby.

Tollingové financovanie využíva dodatočné cudzie zdroje financovania, ktoré poskytuje banka alebo iná finančná inštitúcia. Tieto zdroje nie sú poskytnuté priamo spoločnosti v problémoch, ale účelovo založenej tollingovej spoločnosti.

Výhodou moderných foriem financovania, medzi ktoré môžeme zaradiť aj vyššie spomínané formy sú ich inovatívne riešenia pri náročných a rizikových projektoch pre klientov, o ktorých banky z rôznych príčin nemajú záujem, ako aj pri začínajúcich podnikateľoch , ktorí cez tieto formy financovania okrem samotných prostriedkov získavajú ako výhody v podobe skúseností, kontaktov a informácií investora.

Nevýhodou je, že ide o nové formy financovania, o ktorých väčšina podnikateľov na Slovensku má nízke, resp. žiadne povedomie. Takisto možno povedať, že k týmto formám financovania sa prikláňajú podnikatelia, ktorým na rozvoj a inovácie svojho podnikania štandardné zdroje nepostačujú, resp. pre vysoké riziko by ich ani nezískali. Popri tom akceptujú vysokú mieru výnosnosti požadovanú od investorov a v mnohých prípadoch aj zvýšenie počtu vlastníkov.

3 Záver

Tak ako sa vyvíja trhová ekonomika, objavujú sa aj nové formy a zdroje financovania pre MSP. Problémom MSP nie je nedostatok zdrojov financovania, ale nedostatok znalostí a informácií, ako finančné zdroje získať. Rozhodnutie o výbere zdroja financovania sprevádza a ovplyvňuje podnik počas celej jeho existencie. Štruktúra i váha jednotlivých zdrojov financovania sa môžu meniť podľa trhovej konjunktúry trhu, ekonomického a finančného stavu krajiny, inovačnej klímy, právnej či organizačnej formy podniku, úrovne manažmentu v konkrétnych financovaných projektoch a iných makroekonomických a mikroekonomických faktorov.

Alternatívne formy financovania je potrebné chápať ako alternatívu alebo doplnkový nástroj financovania k tradičným nástrojom. Cieľom týchto foriem financovania je umožniť začínajúcim a perspektívnym MSP zrealizovať svoju myšlienku. Okrem toho pomôcť ostatným spoločnostiam dosiahnuť stanovené ciele prostredníctvom poskytnutých financií, strategického poradenstva a informácií v kritických fázach ich vývoja a tak im dopomôcť sa stať dobre fungujúcim a prosperujúcim podnikom.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA MŠ SR č. 030EU-4/2015Diagnosticko-prognostický monitoring podnikateľských subjektov ako nástroj konkurenčnej výhody a rozvoja podnikateľského prostredia SR

Použitá literatúra (References)

Bialková, D. (2013). Prehľad možností financovania malých a stredných podnikov z alternatívnych zdrojov. *Transfer inovácií.* 2013, číslo 25, s. 13-17. ISSN 1337-7094.

Bobáková, V. - Freňáková, M. (2007). Možnosti financovanie potrieb malých a stredných podnikov. *Ekonomika a Management,* 2007, č. 1, Praha: VŠE, ISSN 1802-8934.

Čo je rizikový kapitál. http://www.nhfond.sk/Podpora-MSP/co-je-rizikovy-kapital/, [accessed 7.12.2015].

European Venture Capital Association. (2014). *Central and Eastern Europe Statistics 2014.* http://www.investeurope.eu/media/406345/EVCA-2014-CEE-report.pdf , [accessed 7.12.2015].

Majková, M. (2008). *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR.* 1. vydanie. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-590-4.

Nývltová, R. - Rezňaková, M. (2007). *Mezinárodní kapitálové trhy – zdroj financování.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1922.

Petráš,P. – Šnircová, J. (2014). Crowdfunding ako alternatívna forma financovania malých podnikov. *Finančný manažér.* Ročník XIV. • číslo 1 • Periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov

Sobeková Majková, M. (2011). *Ako financovať malé a stredné podniky.* Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o, 2011. ISBN 978-80-8078-413-3.

Spišáková, E. (2009). Súkromné zdroje financovania inovácií. *Transfer inovácií.* Roč.11, 2009, číslo 13, s. 53-56. ISSN 1337- 7094.

Analýza vplyvu lokality na v eobecnú hodnotu podniku
Analysis of locality influence on general business value

Milan Kubica, Nikola vejdová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: mkubica@corpora.sk, svejdova@corpora.sk

Abstract
The location of the company is generally a wide topic. In terms of the amount of necessary information and investment resources is deciding about useful location of the company difficult process, so this topic is in the literature often discussed. Therefore, we decided to contribute to this topic from the expert´s perspective, because too many authors did not care about this theme from this perspective. The present article aims to mention the fact that enterprise localization factors are not only the centre of attention of spatial economy, which is part of economics as a science, but also a centre of expertise interest, because the business environmental, respectively its localization is considered as one of the factors affecting the business value. Based on this hypothesis, we constructed schemes, which we have tried to outline a simplified relations, respectively effects of localization factors on the business value.

JEL classification: D46
Keywords: *localization, general business value*

1 Úvod

Podnik, resp. podnikateľ musí počas svojej podnikateľskej činnosti urobiť veľké množstvo dôležitých rozhodnutí. Osobitný význam pritom majú predovšetkým rozhodnutia strategického charakteru, ktorých dôsledky sú nezvratné, spätná väzba je pomalá a opakovateľnosť takmer žiadna. Medzi takéto rozhodnutia zaraďujeme aj rozhodnutia o lokalite podniku, nakoľko patria medzi strategické rozhodnutia s dlhodobým účinkom, a ktoré, zvlášť pri veľkých podnikoch, nie je možné meniť.

Lokalizácia podniku je vo všeobecnosti širokou témou. Z hľadiska množstva potrebných informácií a vynaložených investičných prostriedkov je rozhodovanie o vhodnej lokalite podniku náročným procesom, preto je táto problematika v literatúre veľmi často rozoberaná. Preto sme sa k tejto problematike rozhodli prispieť i z pohľadu znalectva, nakoľko sa oblasti lokalizácie podniku z tohto pohľadu nevenovalo príliš mnoho autorov.

Proces rozhodovania o umiestnení podniku prebieha ako výber najlepšieho variantu z vytypovaného zoznamu lokalít podľa stanovených kritérií. Na základe zvolených kritérií a priradením váh kritériám podľa ich dôležitosti, sa vytvorí poradie navrhovaných lokalít a podľa vytvoreného poradia sa podnikateľ rozhodne o najlepšej lokalite pre svoj podnik. Lokalizačná stratégia by tak mala byť súčasťou celkovej stratégie podniku, ktorá by mala vychádzať z primárneho cieľa každého podniku, t. j. maximalizácie trhovej hodnoty podniku. Preto sme si pri vypracovaní tohto článku dali za cieľ poukázať na fakt, že i taký prvok ako lokalita podniku do značnej miери vstupuje do procesu znaleckého stanovovania všeobecnej hodnoty podniku, nakoľko rozhodnutie o lokalite podniku môže do budúcnosti pozitívne, ale

aj negatívne, ovplyvniť celkový ekonomický a hospodársky vývoj podniku, t. j. i jeho hodnotu.

2 Lokalizácia podniku

Založenie podniku predstavuje zložitý a komplexný proces rozhodovania, vykonávaného podnikateľom, v ktorom ide predovšetkým o utvorenie nosných predpokladov úspešného podnikania.

Zakladateľ, resp. zakladatelia sa musia pri založení svojho podniku jednoznačne rozhodnúť, aký výrobok ich podnik bude vyrábať, akú službu bude ponúkať, aká technika a technológie sa budú pri výrobe využívať, pre koho budú výrobky, resp. služby určené, koľko kapitálu (vlastného prípadne cudzieho) bude potrebné investovať a pod. Dôležitou otázkou pri zakladaní podniku, ktorú musí podnikateľ vyriešiť je i jeho lokalizácia.

Lokalizáciou rozumieme „geografické miesto, na ktoré majú byť umiestnené výrobné faktory, ktoré tvoria podnik s cieľom realizácie materiálnych statkov alebo uskutočňovania služieb. Je to miesto, kde je najvýhodnejšie uskutočňovať podnikateľskú aktivitu. [1]

Mahadevan definuje lokalizačné rozhodnutia ako neoddeliteľnú súčasť dodávateľského reťazca organizácie, pretože určuje tok materiálov od dodávateľov surovín do tovární a nakoniec k zákazníkom.[2]

Priestorová lokalizácia má tak zmysel predovšetkým vzhľadom na väčšie či menšie nerovnosti v umiestnení výrobných faktorov, ale i vzhľadom na vzdialenosť od dodávateľov, odberateľov a pod. Vlastníci sa tak pri rozhodovaní o lokalite svojho podniku rozhodujú predovšetkým podľa nákladov spojených s obstaraním (surovín, tovarov, pracovnej sily a pod.), nákladmi spojenými s využívaním infraštruktúry a nákladmi spojenými s odbytom a predajom svojej produkcie, ale i podľa toho, či chcú, aby ich podnik sídlil v lukratívnom historickom centre mesta, na predmestí či v blízkosti chemického závodu, či budú podnikať v krajine s nestabilnou politickou situáciou, v krajine uplatňujúcej takmer nulové zdanenie alebo v krajine so stabilnou ekonomickou situáciou.

Podľa geografického rozšírenia rozlišujeme nasledovné kategórie lokalizácie podniku:[3]

a) ***lokálna*** miestna lokalita umiestnenie podniku v obci/meste,
b) ***regionálna lokalita*** umiestnenie podniku v určitom regióne,
c) ***národná lokalita*** podnik má svoje produkčné alebo distribučné miesta rozmiestnené na území celej krajiny,
d) ***multinacionálna lokalita*** umiestnenie pobočiek podniku vo viacerých krajinách.

Pri hľadaní vhodnej lokality pre umiestnenie podniku musí podnikateľ brať do úvahy niekoľko faktorov, ktoré si mnohokrát navzájom konkurujú. V jednej lokalite môžu byť napríklad výhodné pracovné podmienky a nízke mzdové náklady, ale odbytové či dopravné možnosti veľmi nízke.

[1] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 55. ISBN 978-80-8078-464-5.
[2] MAHADEVAN, B. 2010. *Operations Management: Theory and Practice.* New Delhi: Pearson Education in Sout East Asia, 2010. s. 306. ISBN 978-81-317-3070-6.
[3] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 71. ISBN 978-80-8078-464-5.

3 Lokalizačné teórie

Lokalizačným faktorom ako takým sa po prvýkrát venovali neoklasicistické lokalizačné teórie, ktoré sa začali rozvíjať koncom 19. storočia. Zameriavali sa predovšetkým na vyhľadávanie všeobecného normatívneho modelu optimálneho umiestnenia podniku v danom priestore. Za zakladateľa teórie lokalizácie je považovaný J. H. von Thunen, ktorý však vo svojom výskume riešil predovšetkým aktivity v oblasti poľnohospodárstva, a to najmä vzťah medzi spôsobom využitia plochy a jej vzdialenosti od trhu. Aplikáciu poznatkov z jeho výskumu preniesli do priemyselnej oblasti predstavitelia W. Roscher, A. E. F. Schäffle a najmä W. Launhardt. Práve on ako prvý vypracoval model riešenia priestorovej lokalizácie priemyselného podniku, nazývaný tiež ako „lokalizačný trojuholník . Vo svojej práci skúmal dopravné náklady, ktoré považoval za závislé od dvoch komponentov, a to vzdialenosti a hmotnosti prepravovaných komodít. Optimálne umiestnenie podniku sa nachádzalo v ťažisku trojuholníka, ktorého dva vrcholy sú miesta ťažby potrebných surovín a tretím vrcholom je spotreba, čiže trh.

Teóriou lokalizácie priemyselného podniku sa venoval i nemecký ekonóm A. Weber, ktorý je považovaný za otca ucelenej teórie lokalizácie priemyslu. Do teórie lokalizácie totiž zaviedol pojem „lokalizačný faktor , ktorý definoval ako sily, ktoré pôsobia na rozhodnutie umiestniť podnik v konkrétnych bodoch v priestore, pričom kombináciou jednotlivých síl možno nájsť miesto optimálnej lokalizácie.[4]

Podľa A. Webera je výber lokality výrobných podnikov ovplyvňovaný predovšetkým ich snahou dosiahnuť minimálne výrobné a dopravné náklady svojej výroby. Za faktory lokalizácie priemyselného podniku tak považuje výšku pracovných nákladov, výšku dopravných nákladov a aglomeráciu (mesto so svojím okolím). Podnik sa podľa Webera môže orientovať buď pracovne, v situácii, keď je úspora mzdových nákladov v lokalite s najnižšími mzdami väčšia ako úspora dopravných nákladov v lokalite s najnižšími cenami materiálu, alebo dopravne, ak je nákladová výhoda daná dopravnými nákladmi.[5]

Na rozdiel od Webera, ktorý bral do úvahy len nákladovú stránku lokalizácie, Behrens klasifikoval faktory lokalizácie podľa fáz transformačného cyklu. Lokalizačné faktory tak rozdelil do kategórií obstarania, výroby a odbytu. Za dominantné kritérium hodnotenia danej lokality považoval stupeň rentability čím je rentabilita vyššia, tým je lokalita na umiestnenie podniku výhodnejšia.

Teóriami lokalizácie podniku sa následne venovalo veľké množstvo iných autorov, ktorí však za základ svojich výskumov a teórií prevzali práve Weberove prístupy. K týmto autorom možno zaradiť A. Predohla, P. Sraffa, T. Palandera, B. Ohlina, G. Hotellinga a iných.

Za faktor lokalizácie podniku sa dá taktiež považovať i konkurencia. Najznámejším v tomto smere je model nazývaný ako „Hotellingov problém predavačov na pláži . Základnou myšlienkou tohto modelu je riešenie problému, ako konkurenti ovplyvňujú rozmiestnenie služieb. Model „pláže má tú výhodu, že je modelom veľmi jednoduchého priestorového modelu lineárneho trhu, pričom využíva nasledovné predpoklady:[6]

- zákazníci sú rovnomerne rozmiestnení pozdĺž priamky,

[4] HAMALOVÁ, M. a kol. 1996. *Priestorová ekonomika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1996. ISBN 80-225-0750-4.
[5] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 57. ISBN 978-80-8078-464-5.
[6] http://www3.ekf.tuke.sk/re/0%20Poziadavky%20na%20skusku%2007%2008/Oblast%201/Lokalizacia_Hudec.pdf .

- zákazníci nakupujú pre nich v najbližšom predajnom mieste a majú rovnakú konzumáciu predávaného tovaru,
- predavači ponúkajú rovnaký tovar za rovnakú cenu,
- predavači hľadajú svoje umiestnenie tak, aby získali maximálnu predajnú výhodu,
- dopravné náklady na umiestnenie predajného miesta sú nulové.

Hotellingov problém predavačov na pláži sa dá vysvetliť nasledovne. Je evidentné, že každý z predavačov zmrzliny chce maximalizovať svoj predajný priestor tým, že na základe aktuálneho stanoviska svojho konkurenta sa premiestni do výhodnejšieho stanoviska. Na základe jednoduchej úvahy sa dá ukázať, že predavači sa postupne posúvajú bližšie k sebe, až sa ocitnú v tesnej blízkosti v strede pláže. Samozrejme, manipuláciou s podmienkami podnikania možno dosiahnuť rôzne výsledky.

Podnikateľ sa však pri rozhodovaní o lokalite svojho podniku nemusí obmedzovať len na rozhodovanie o tuzemských lokalitách. Lokalizačným faktorom a možnostiam lokalizácie podniku v zahraničí sa vo svojej práci venoval nemecký ekonóm E. Gutenberg, ktorý rozšíril faktory a rozhodnutia o lokalite i na voľbu lokality podniku v zahraničí.

Ako vyplýva z predložených teoretických základov lokalizácie, je pri výbere lokalizácie podniku nutné brať do úvahy množstvo faktorov. Každý podnik sa tak musí pri rozhodovaní o svojej lokalite prispôsobiť svojim potenciálnym požiadavkám, pretože na základe odvetvia ekonomiky a určených cieľov môže byť stupeň intenzity využitia, výberu a hodnotenia jednotlivých faktorov lokalizácie v každom podniku iný.

4 Faktory lokalizácie

Na základe uvedených poznatkov lokalizačných teórií a pri podrobnejšom skúmaní faktorov ovplyvňujúcich podnikateľskú činnosť môžeme faktory lokalizácie systematizovať nasledovne:[7]

1. **faktory orientované na obstaranie:**
   - ***a) pozemky*** cena obstarania, výška prenájmu, dostupnosť vhodných pozemkov - hlavne v situáciách, kedy je potrebné obstaranie veľkých súvislých plôch, resp. špeciálne umiestnených pozemkov;
   - ***b) suroviny, materiály*** cena, dopravné a skladovacie náklady a pod., optimálna lokalita spracovania je tam, kde bude súčet dopravných nákladov medzi skladom, miestom spracovania a miestom odbytu najmenší;
   - ***c) ľudské zdroje*** ide predovšetkým o pracovný potenciál v závislosti na počet a štruktúru obyvateľstva, kvalitu života v danom regióne, výšku miezd, kvalifikáciu pracovných síl a pod.;
   - ***d) energia*** dostupnosť, cena obstarania;
   - ***e) doprava*** vhodná infraštruktúra (cesty, diaľnice, železnice, letecká doprava, vodná doprava), dopravné náklady;
2. **faktory orientované na výrobu:**
   - ***a) prirodzené danosti*** napríklad klíma, pôda;
   - ***b) technické danosti*** predovšetkým priestorová blízkosť kooperujúcich podnikov;
3. **faktory orientované na odbyt:**
   - ***a) odbytový potenciál*** štruktúra a kúpna sila obyvateľstva, konkurencia a pod.;
   - ***b) doprava*** nadväznosť dopravy, dopravné náklady;

[7] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 56-64. ISBN 978-80-8078-464-5.

c) ***odbytové kontakty*** dostatok odbytových kanálov, odbytových pracovníkov, maklérov, reklamných agentov a pod.;

4. tátom upravené faktory lokalizácie:

a) ***dane*** individuálne daňové výhody, daňové oslobodenie, off-shore krajiny tzv. daňové raje;

b) ***clá, zákony upravujúce zahrani ný obchod;***

c) ***hospodársky systém upravený viacerými zákonmi a jeho stabilita;***

d) ***opatrenia na ochranu ivotného prostredia;***

e) ***tátna pomoc*** predovšetkým podporné programy vo forme investičnej pomoci pre štrukturálne slabé regióny, podpory výskumu a vývoja a pod.;

5. faktory podľa miesta ovplyv ovania:

a) ***interné*** predstavujú napr. kapacitu výroby, veľkosť zdrojov surovín, personálne obmedzenia, množstvo finančných prostriedkov a iné;

b) ***externé*** pôsobia prostredníctvom právneho systému určitého štátu, napr. politické intervencie, ekologické predpisy, právne predpisy a ďalšie;

6. faktory podľa dôležitosti:

a) ***najdôle itej ie faktory*** považujú sa za ne: obstaranie pozemkov, kvalifikácia pracovníkov, náklady na jednotku produkcie, produktivita práce, výška miezd, politická stabilita a daňové zaťaženie;

b) ***dôle ité faktory*** infraštruktúra, úradné nariadenia a pracovný čas;

c) ***menej dôle ité faktory*** napr. náklady na energiu, blízkosť subdodávateľov, menový kurz, možnosti obstarania kapitálu a pod.;

7. faktory podľa rozsahu ich vplyvu:

a) ***v eobecné*** faktory pôsobiace vo všetkých odvetviach ekonomiky;

b) ***peciálne*** faktory pôsobiace len v niektorých odvetviach ekonomiky;

8. faktory podľa oblasti ich vplyvu:

a) ***prírodno-technické*** napr. surovinová základňa, úroveň vedy a výskumu a pod.;

b) ***spolo ensko-kultúrne*** napr. rozdiely v kultúrnej vyspelosti, charakter správnych inštitúcií a pod.

Hudec definoval základné stupne priestorových faktorov vplývajúcich na lokalizáciu, a to nasledovne: [8]

a) ***faktor krajina*** politický a ekonomický systém, ekonomická situácia, stabilita vlády, kurz meny, exportné a importné podmienky, podnebie, kultúra, dane a poplatky a pod.;

b) ***faktor región*** náklady na pracovnú silu, prístup k surovinám a dodávateľom, druhy a kvalita dopravy a dopravnej infraštruktúry, prístup na odbytové trhy, zákony o ochrane životného prostredia, verejné služby;

c) ***faktor obce*** miestna samospráva, miera nezamestnanosti, miestne obchodné predpisy, miestne dane, náklady na výstavbu a prenájom budov obchodných priestorov;

d) ***faktor poloha*** cena pozemku, veľkosť plochy, urbanistické členenie, dopravná premávka, zákaznícka základňa, verejné služby.

Kanadský ekonóm Rodrigue rozčlenil lokalizačné faktory nasledovne:[9]

---

[8] http://www3.ekf.tuke.sk/re/0%20Poziadavky%20na%20skusku%2007%2008/Oblast%201/Lokalizacia_Hudec.pdf.

[9] RODRIGUE, J.P. 2013. *The Geography of transport systems.*[online]. New York: Routledge, 2013.[cit. 4.11.2014]. Dostupné na internete:
< http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch2en/conc2en/locationfactors.html> ISBN: 978-0-415-82254-1.

1. **poloha** sem radíme mikro-geografické charakteristiky zahrňujúce disponibilnosť pôdy, príťažlivosť pre dôležité aktivity, kvalitu života a v neposlednom rade úroveň dostupnosti lokálnej dopravy;
2. **prístupnos** - týka sa predovšetkým dostupnosti pracovnej sily (v dostatočnej kvantite a kvalite), materiálu, energií, trhu, zákazníkov, dodávateľov, konkurencie a pod.;
3. **socio-ekonomické prostredie** ktoré je tvorené špecifickými makro-geografickými charakteristikami, ktoré môžu podliehať územným jednotkám ako krajina alebo región. Zvažujú sa tu hlavne také faktory ako dostupnosť kapitálu, dane, technológie a iné.

Následne Rodrigue zakreslil tieto faktory do pyramídy, pričom na jej vrchol umiestnil lokalitu, na ktorú je vhodné umiestniť podnik. To znamená, že za najdôležitejší faktor lokalizácie podniku považuje práve „polohu . V strede pyramídy sa nachádza „prístupnosť a v najspodnejšej časti je umiestnené „socio-ekonomické prostredie , ktoré je tvorené makrofaktormi.

Na záver tohto prehľadu členenia lokalizačných faktorov je dôležité poznamenať, že jednotlivým faktorom podniky pripisujú rôznu dôležitosť, a to v závislosti od odvetvia, v ktorom podnikajú. Rôzne nároky na lokalizačné faktory má napr. výrobný priemyselný podnik, poľnohospodársky podnik zaoberajúci sa pestovaním hrozna a výrobou vína či rekreačné zariadenie.

Každý z týchto lokalizačných faktorov sa venuje hodnoteniu konkrétnej, samostatnej oblasti, no v širšom ponímaní majú jednotlivé faktory lokalizácie jednu črtu spoločnú a to, že všetky tieto faktory určitou mierou ovplyvňujú samotnú hodnotu podniku, ktorého sa týkajú. Preto by sme mohli v celkovom ponímaní zhrnúť všetky tieto faktory do jedného komplexného lokalizačného faktora ovplyvňujúceho hodnotu podniku. Tento predpoklad vyšpecifikujeme v nasledujúcich kapitolách.

5 Lokalita podniku ako faktor vplývajúci na hodnotu podniku

Lokalizácia podniku je dôležitým strategickým rozhodnutím vplývajúcim taktiež na samotnú hodnotu podniku. Lokalizačné faktory a lokalita podniku ako taká, by tak nemali byť stredobodom pozornosti len „priestorovej ekonomiky , ktorá je súčasťou ekonómie ako vedy, ale i centrom pozornosti znalectva a znaleckej činnosti, nakoľko je i okolie podniku, resp. jeho lokalita považovaná za jeden z faktorov pôsobiacich na hodnotu podniku. Preto by sa v procese ohodnocovania podniku mala vo väčšej miere využívať i podniková diagnostika, ktorá by nemala vystupovať len ako zdroj vstupných údajov potrebných pre výpočet, ale i ako prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku.

Ako povedal Wöhe, pri procese lokalizácie podniku by sa mal podnikateľ rozhodovať podobne ako pri ostatných rozhodnutiach, a to na základe dlhodobosti dosahovania zisku.[10] Lokalizačná stratégia by tak mala byť súčasťou celkovej stratégie podniku, ktorá by mala vychádzať z primárneho cieľa každého podniku, t. j. maximalizácie trhovej hodnoty podniku. Vhodný výber lokality totiž môže v neskoršej budúcnosti podniku ovplyvniť jeho výkonnosť. Práve preto mu vedenie podniku prikladá značnú pozornosť. Na to, aby sme našli čo najlepšiu lokalitu, musíme analyzovať súčasný, ale aj budúci stav okolia podniku, pričom na tento účel slúži podniková diagnostika a jej metódy diagnostiky okolia podniku.

---

[10] WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodá ství.* Praha: C.H.BECK, 1995. s. 174-175. ISBN 80-7179-014-1.

Pri diagnostikovaní okolia podniku môže spoločnosť realizujúca diagnostiku podniku a jeho okolia, využiť niektorú z nasledujúcich metód, respektíve zvoliť ich vhodnú kombináciu.

Jednou z metód diagnostikovania okolia podniku je metóda ***PESTEL analýzy***. Táto analýza sa zameriava na charakteristiku vplyvov faktorov, ktoré môžeme rozčleniť do nasledujúcich skupín:

- *politické faktory* hodnotia jednotlivé rozhodnutia vlády v konkrétnej krajine. Zahŕňajú také činitele, akými sú napríklad stupeň akým vláda zasahuje do chodu ekonomiky, v akej miere využíva dotácie na podporu podnikania ako celku alebo vybraných podnikov, kvalitu a rozsiahlosť infraštruktúry a pod.;
- *ekonomické faktory* za najdôležitejšie ekonomické faktory zaraďujeme najmä daňový systém jeho fungovanie a zmeny, výmenné kurzy medzi menami krajín, s ktorými je analyzovaná spoločnosť v obchodnom styku, vývoj a intenzita inflácie a vývoj úrokových mier a pod.;
- *sociálne faktory* podnikateľské prostredie môžu do značnej miery ovplyvniť i zmeny v sociálnych trendoch. Dôležitými faktormi v tejto oblastí sú najmä starnutie obyvateľstva, predlžovanie dĺžky života, rast populácie, migrácia a iné;
- *technologické faktory* vedecko-technický pokrok ako aj nové technológie so sebou prinášajú i nové produkty a procesy. Taktiež môžu znamenať zvyšovanie kvality výrobkov a služieb, ako i znižovanie nákladov;
- *environmentálne faktory* v posledných rokoch sa tieto faktory stávajú čoraz významnejšími faktormi makroprostredia. K najvýznamnejším environmentálnym faktorom zaraďujeme najmä klimatické zmeny, ktoré môžu mať výrazný dopad na široký okruh hospodárskych odvetví (vplyv majú najmä na poľnohospodárstvo a poľnohospodársky priemysel, odvetvia cestovného ruchu a pod.);
- *legislatívne faktory* - tieto faktory sa vzťahujú na právny systém, v ktorom podniky pôsobia. Najdôležitejšími právnymi normami sú najmä normy z oblasti pracovného práva, normy zabezpečujúce ochranu spotrebiteľa pred nekalými praktikami zo strany podnikov, protimonopolná politika štátu, normy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a podobne.

Dôležité je taktiež posudzovať úroveň analýzy PESTEL. Pôsobenie externých faktorov z lokálneho, národného a globálneho (medzinárodného) hľadiska možno posudzovať pomocou rozšírenej metódy LoNGPESTEL, kde „Lo znamená local, „N national a „G global.

- *lokálne faktory* do tejto skupiny faktorov zaraďujeme najmä ekonomický rast vybraného regiónu krajiny,
- *národné faktory* tieto faktory popisujú predovšetkým právnu legislatívu, vývoj úrokových mier, ochranu hospodárskej súťaže v danej krajine a pod.,
- *globálne faktory* v tejto kategórii ide najmä o otvorenie nových trhov pre spoločnosti, vstup nových krajín do EÚ, resp. do eurozóny, prijatie rôznych multilaterálnych dohôd o uvoľnení obchodu medzi viacerými krajinami a iné.

Ďalšia diagnostická metóda - ***pasport okolia podniku*** predstavuje prehľadnú formu spracovania informácií o určitom záujmovom priestore - regióne. Tento prehľad informácií zvyčajne obsahuje slovné, číselné a poprípade aj mapové a obrázkové informácie týkajúce sa predovšetkým:

- identifikácie záujmového územia (regiónu),

- základných údajov ekonomického charakteru:
  - makroekonomické ukazovatele,
  - ekonomické údaje odvetvia,
  - ekonomické ukazovatele podniku,
- retrospektívnych charakteristík a štatistík podnikania v danom odvetví,
- najdôležitejších firiem a prevádzok pôsobiacich v danom okolí,
- žiaducich a nežiaducich odborov a činností,
- legislatívnych a environmentálnych obmedzení podnikania,
- pracovnej sily,
- slabých a silných stránok podniku (SWOT analýza).

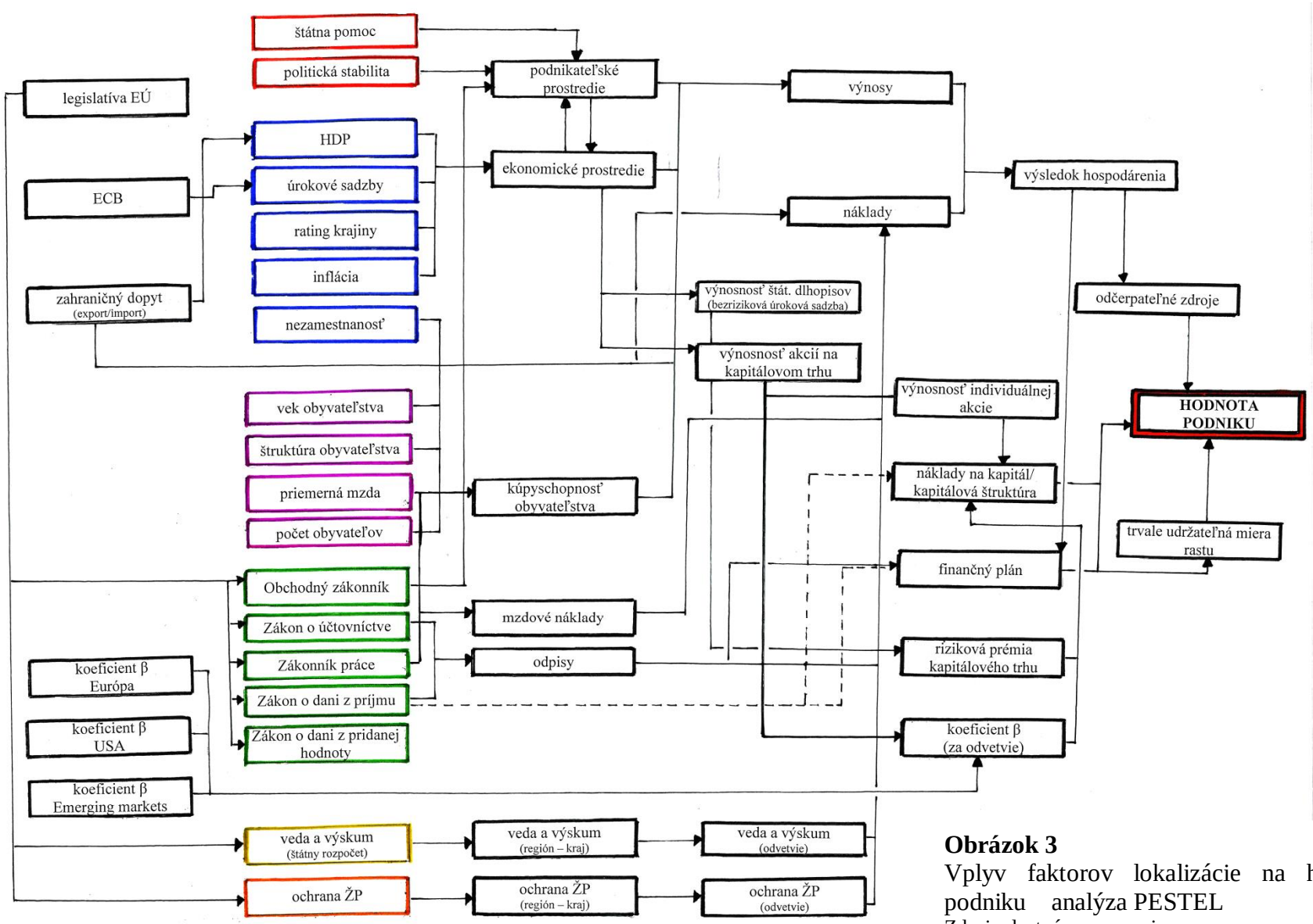
Na základe hypotézy, že lokalita podniku vplýva na jeho hodnotu, sme skonštruovali nasledovné schémy, ktorými sme sa pokúsili zjednodušene načrtnúť vzťahy, resp. vplyvy jednotlivých faktorov lokalizácie na hodnotu podniku.

V schémach sme použili dve metódy diagnostiky okolia podniku, a to *pasport okolia podniku* (obrázok 4) a analýzu *PESTEL*, resp. jej modifikáciu *LoNGPESTEL* (obrázok 3), pomocou ktorej sme jednotlivé faktory lokalizácie podniku rozčlenili nielen na faktory podľa ich oblasti pôsobenia (politické, ekonomické, sociálne, technologické, environmentálne a legislatívne faktory), ale i podľa ich úrovne pôsobenia (nadnárodná úroveň, národná úroveň, úroveň kraja).

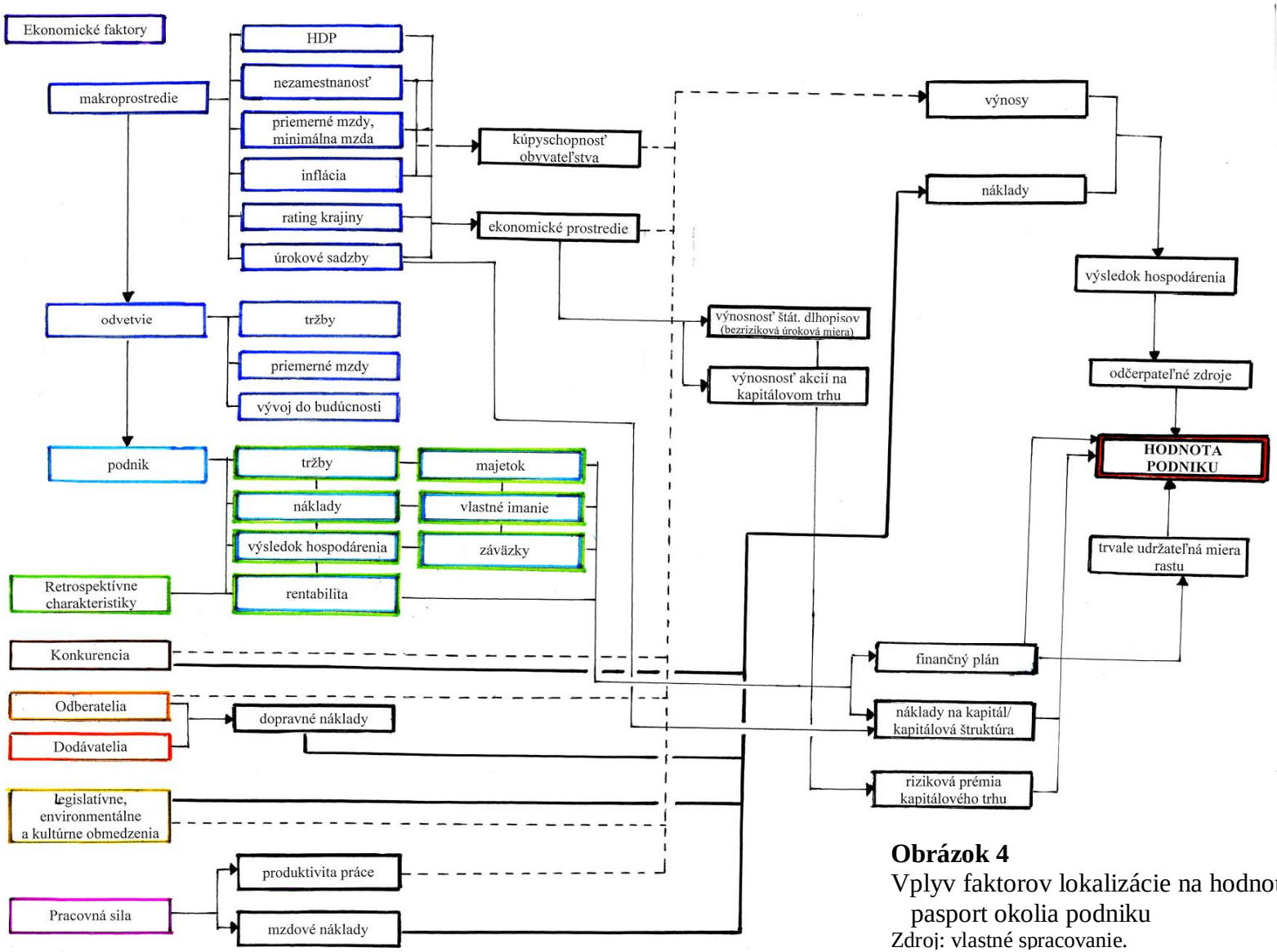
Z daných schém vyplýva, že jednotlivé faktory lokalizácie sa pri širšom skúmaní súvislostí pretransformovávajú do výslednej hodnoty podniku. Konkrétna lokalita podniku totiž ovplyvňuje také prvky ako podnikateľské a ekonomické prostredie, či kúpyschopnosť obyvateľstva, ktoré následne ovplyvňujú výnosy, náklady, finančný plán podniku alebo iné parametre, ktoré vstupujú do výpočtu všeobecnej hodnoty podniku prostredníctvom podnikateľskej metódy.

.

 ISBN 978-80-225-4280-7



Obrázok 3
Vplyv faktorov lokalizácie na hodnotu podniku analýza PESTEL
Zdroj: vlastné spracovanie.



Obrázok 4
Vplyv faktorov lokalizácie na hodnotu podniku pasport okolia podniku
Zdroj: vlastné spracovanie.

6 Záver

Spracovaním predkladaného článku sme sa snažili poukázať na to, že lokalizačné faktory podniku už nie sú stredobodom pozornosti len „priestorovej ekonomiky , ktorá je súčasťou ekonómie ako vedy, ale i centrom záujmu znalectva a znaleckej činnosti, nakoľko je i okolie podniku, resp. jeho lokalita považovaná za jeden z faktorov pôsobiacich na hodnotu podniku.

Schémy, ktoré boli v závere tohto príspevku skonštruované vysvetľujú vplyv jednotlivých faktorov lokalizácie len po kvalitatívnej stránke, preto by bolo vhodné zaoberať sa touto problematikou i ďalej a pokúsiť sa kvantifikovať vplyv jednotlivých faktorov lokalizácie na výslednú hodnotu podniku. Potvrdili sme taktiež, že podniková diagnostika môže nájsť svoje uplatnenie i v znaleckom dokazovaní v oblasti stanovovania všeobecnej hodnoty podniku. Znalectvo a podniková diagnostika sú totiž svojim rozsahom a zameraním prepájajúce sa vedné disciplíny, ktoré si vyžadujú neustále zavádzanie nových teoretických poznatkov do praxe. Širokospektrálne odbory, akými znalectvo a podniková diagnostika sú, tak vytvárajú priestor pre ďalšie vedecké skúmanie, zdokonaľovanie a napredovanie. Podniková diagnostika tak v procese ohodnocovania podnikov nemusí vystupovať len ako zdroj vstupných údajov potrebných pre výpočet všeobecnej hodnoty podniku, ale i ako možný prostriedok objektivizujúci výslednú hodnotu podniku.

Použitá literatúra (References)

HAMALOVÁ, M. a kol. 1996. *Priestorová ekonomika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1996. 144 s. ISBN 80-225-0750-4

JAMNICKÝ, P. 2012. Kritéria výberu lokalizácie podniku z pohľadu lokalizačných teórií pri rozhodovaní investorov. In *Podniková revue.* ISSN 1335-9746, 2012, roč. 11, č. 26, s. 79-93

KUBICA, M. KARDOŠ, P. JAKUBEC, M. 2013. *Znalectvo*. Bratislava: Iura Edition, 2013. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2

MAHADEVAN, B. 2010. *Operations Management: Theory and Practice.* New Delhi: Pearson Education in Sout East Asia, 2010. 650 s. ISBN 978-81-317-3070-6

NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 55. ISBN 978-80-8078-464-5

NEUMANNOVÁ, A. 2005. Výber lokality podniku zodpovedné strategické rozhodnutie. In *Dialógy o ekonomike a riadení.* 1335-4582, 2005, roč. 7, č.23, s. 23-29

RODRIGUE, J.P. 2013. *The Geography of transport systems.*[online]. New York: Routledge, 2013.[cit. 4.11.2014]. Dostupné na internete: <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch2en/conc2en/locationfactors.html> ISBN: 978-0-415-82254-1

WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodá ství.* Praha: C.H.BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1

http://www3.ekf.tuke.sk/re/0%20Poziadavky%20na%20skusku%2007%2008/Oblast%201/Lokalizacia_Hudec.pdf

Implementácia integrovaného manažérskeho systému v automobilovom priemysle
Implementation of integrated management system in the automotive industry

Ing. Peter Kubík
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: peter.kubik@euba.sk

Abstract

The note is dealing with usage of Integrated Management Systems in the automotive sector. IMS is coming from a vision of certain intersection of international standards of Quality Assurance Management, Environment Management as well as the Management of a Work security and health protection. The fundamental elements of IMS are coming from a Process Management. Process Management of management systems allows its consolidation into one Integrated Management System. The author of the note is presenting an integration approach of Management Systems as this can be percept as a key aspect of effective company management.

JEL classification: L 62, P 40
Keywords: *integrated management system, Quality management (ISO 9001), Emvironmental management (ISO 14001)*

1 Úvod

Na Slovensku sa v roku 2014 podľa údajov automobiliek alokovaných v Slovenskej republike vyrobilo viac ako 970 000 kusov automobilov. Najviac automobilov vyrobil závod Volkswagen v Bratislave a to viac ako 390 000 kusov, druhou najväčšou slovenskou automobilkou bola kórejská KIA, ktorej výrobný závod pri Žiline vyprodukoval takmer 324 000 áut a relatívne najmenšou výrobnou jednotkou bol trnavský závod PSA Peugeot Citroën s vyrobeným počtom cez 255 000 automobilov.

Automobilový segment ako súčasť hospodárskeho priestoru Slovenska tvorí jeden z jeho najdôležitejších pilierov. Z dlhodobého hľadiska predstavuje podiel automobilovej výroby na celkovej priemyselnej výrobe v SR viac ako 43%. Rok 2014 zároveň potvrdil pozíciu Slovenska ako svetového lídra v počte vyrobených áut pripadajúcich na jedného obyvateľa. V tomto období sa pohyboval počet áut na každého občan SR vo výške 179. Aj keď oproti roku 2013 bol zaznamenaný malý pokles zhruba o 2 vyrobené automobily na obyvateľa, stále je náskok Slovenska oproti ostatným krajinám famózny.

Navyše smerom k udržaniu pozitívneho vplyvu automobiliek na HDP Slovenska prišla v polovici roka správa, že sa na Slovensko chystá etablovanie ďalšieho nového výrobného závodu Jaguar Land Rover, ktorý má byť vybudovaný pri Nitre. Realizácia danej investície len zintenzívni dopad a váhu automobilové priemyslu na celý sociálno-ekonomický priestor Slovenska. Na druhej strane prinesie aj výzvy pre mnohé slovenské spoločnosti, ktoré v súčasnosti dodávajú alebo majú potenciál umiestňovať svoje výrobky v tomto segmente.

Slovenské subdodávateľské podnikateľské subjekty sa podieľajú s cca. 40% dodávkami na celkovej spotrebe vyššie uvedených automobiliek, zvyšných 60% dodávok zabezpečujú spoločnosti zo zahraničia. Malo by byť záujmom všetkých zainteresovaných strán o zlepšenie tohto pomeru, čo sa samozrejme týka všetkých, počínajúc od samotných potencionálnych a súčasných subdodávateľov, štátu vo forme podpory investovania, daňového a odvodového systému, ako i celkového systému školstva a vzdelávania i samotných regionálnych inštitúcií.

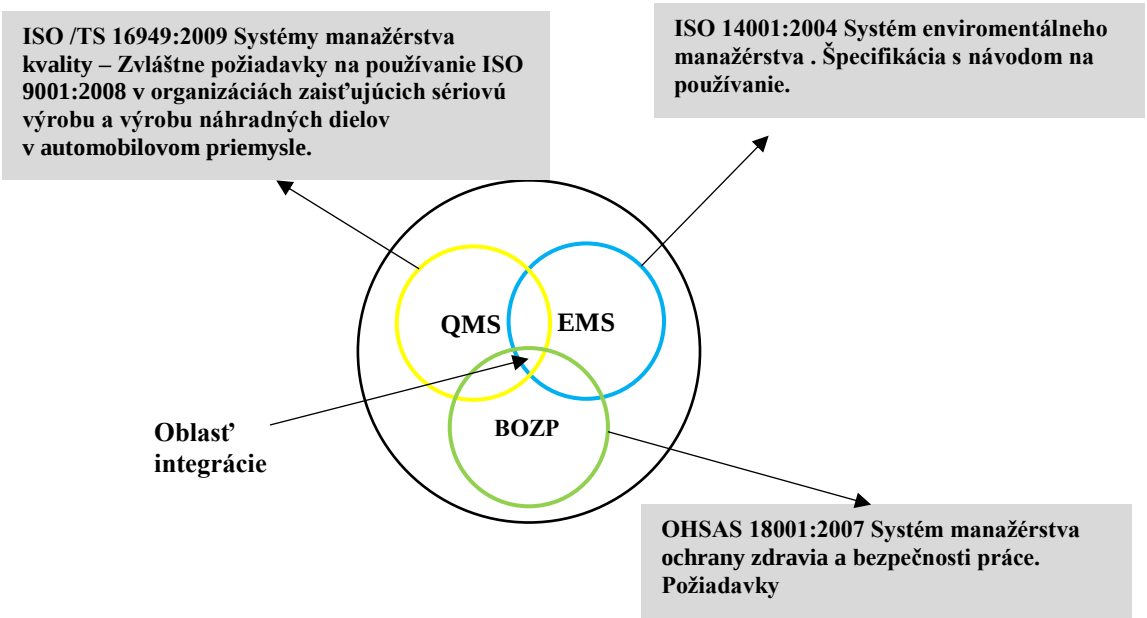
Na jeseň 2015 som sa osobne ako štatutár spoločnosti, ktorá je významným dodávateľom dielov pre automobilový priemysel, zúčastnil prvého stretnutia so zástupcami Jaguar Land Rover, kde sme nadviazali prvý kontakt a predstavili samotný podnikateľský subjekt so všetkými atribútmi, akým je výrobný program a technologicko-technické možnosti našich výrobkov, manažérske zastúpenie jednotlivých funkčných pozícii v rámci organizačnej štruktúry podniku, referencie spoločnosti z pohľadu dodávateľsko-odberateľských vzťahov s dôrazom na zákazníkov z automotive segmentu a v neposlednom rade aj integrovaný manažérsky systém vybudovaný v našej spoločnosti.

A práve integrovaný manažérsky systém bol jednou z nosných tém, ktoré zaujímali predstaviteľov danej automobilky. Jeho správne nastavenie, implementácia je dôležitá pre každý podnikateľský subjekt, ktorý sa pohybuje a podniká v tomto náročnom segmente priemyslu a bez ktorého nie je možné jednak dodávať a jednak sa správne rozhodovať v každej jednej súčasti podnikovej štruktúry.

2 Integrované manažérske systémy v automobilovom priemysle

Samotný systém manažérstva kvality i keď je veľmi dôležitý pri výrobe automobilov už nepostačuje na dosiahnutie plného úspechu spoločností v tomto segmente, preto je potrebné súčasne zavádzať i ďalšie systémy manažérstva.
Zavádzanie integrovaných systémov manažérstva vo veľkej miere ovplyvnila kapitálová účasť zahraničných investorov v podnikoch, požiadavky zákazníkov na medzinárodnom trhu a medzinárodné štandardy, ktoré sa úspešne implementovali do prosperujúcich spoločností najmä v krajinách Európskej únie.

Obrázok 1
Schematické znázornenie integrovaného systému manažérstva



Zdroj: http://www.systemyriadenia.sk/11/Systemy-kvality.xml

 ISBN 978-80-225-4280-7

Integrovaný manažérsky systém, vychádza zo štruktúry medzinárodných štandardov týkajúcich sa manažérstva kvality (ISO/TS 16949:2009), environmentálneho manažérstva (ISO 14001:2004) a manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (OHSAS 18001:2007). Štruktúra týchto štandardov manažérskych systémov je hlavným aspektom ich integrácie, t.j. ich schopnosti sa na báze procesov zlúčiť do jediného integrovaného manažérskeho systému, kde kľúčovými segmentmi činiteľov, ktoré ho ovplyvňujú sú:

- zákazníci a dodávatelia (určujú požiadavky na kvalitu produkcie),
- spoločnosť a verejnosť (určujú environmentálne požiadavky),
- zamestnanci (určujú požiadavky na bezpečnosť, ochranu zdravia a sociálne požiadavky),
- akcionári (určujú zdroje a ich alokáciu).[1]

Integrovaný manažérsky systém je veľmi výhodným spôsobom k vytvoreniu systému riadenia, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu procesu, výrobkov a služieb, ale aj prístup k životnému prostrediu a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Okrem toho systémový procesný prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, zefektívnenie organizačnej štruktúry, lepšiu informovanosť, vzájomné väzby procesov a ich efektívne prepojenie, zníženie počtu dokumentov.

Tento systém teda prináša spoločnostiam značnú hodnotu, premietnutú do ich celkovej výkonnosti. Okrem ušetrených priamych nákladov, ktoré súvisia so samotnou integráciou systému, sa jeho prínos prejavuje aj v šetrení nepriamych nákladov v procesoch, pri ktorých sa hodnotia okrem ekonomických aspektov aj environmentálne a sociálne aspekty.

2.1 Systém manažérstva kvality v automobilovom priemysle

Automobilový priemysel je zložitý tak na výrobný proces, ako aj na reťaz dodávateľov, na ktorých sa producent automobilov musí v plnej miere spoľahnúť. Pre producenta automobilov je dôležité mať dodávateľov, ktorí vedia rýchlo a presne reagovať na jeho požiadavky, vedia sa prispôsobiť rýchlemu vývoju v automobilovom priemysle a sú spoľahliví. Producenti automobilov vyžadujú dodávateľov, ktorí majú svoje procesy pod kontrolou, rozumejú špecifickým požiadavkám svojich zákazníkov a zameriavajú sa na neustále zlepšovanie.

Preto producenti automobilov čím ďalej tým viac vyvíjajú na svojich dodávateľov tlak pre implementáciu systému manažérstva kvality podľa špecifikácie ISO/TS 16949.

ISO/TS 16949:2009 Systémy manažérstva kvality – Zvláštne požiadavky na používanie ISO 9001:2008 v organizáciách zaisťujúcich sériovú výrobu a výrobu náhradných dielov v automobilovom priemysle je špecifikácia, ktorá zjednotila požiadavky viacerých národných automotive štandardov ako QS-9000 (USA), VDA (Nemecko), EAQF (Francúzsko) a AVSQ (Taliansko) do spoločného štandardu pre automobilový priemysel. Zahŕňa v plnom rozsahu požiadavky ISO 9001 a ďalšie špecifické požiadavky na systém manažérstva kvality vyžadované výrobcami automobilov u svojich dodávateľov.

Táto špecifikácia sa používa pre výrobné miesta, kde sú vyrábané sériové, alebo náhradné diely pre automobilový priemysel. Podstatným hľadiskom systému manažérstva kvality podľa ISO/TS 16 949 je zameranie na špecifické požiadavky automobilových zákazníkov (špecifické požiadavky na kvalitu z hľadiska produktu, procesu a systému).

Certifikácia podľa ISO/TS 16949 býva väčšinou nutnou podmienkou vstupu spoločnosti do automobilového priemyslu.

---

[1] DUFINEC, I. (2002): *Virtual process of quality management of production in integrated management system of company. s. 89*

Implementácia ISO/TS 16949 predstavuje mnoho výhod pre organizáciu, medzi ktoré patria najmä:

- možnosť dodávok produktov a poskytovaných služieb v rámci automobilového priemyslu,
- poskytovanie služieb aj najnáročnejším zákazníkom a možnosť získania nových s ohľadom na zvyšovanie ich spokojnosti,
- jednotný prístup k systému manažérstva kvality – vylúčenie niekoľkonásobného certifikačného auditu (ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000),
- uznanie certifikácie podľa ISO/TS 16949 zahraničnými zákazníkmi,
- preferovanie prevencie chýb a znižovanie variability a strát v dodávateľskom reťazci,
- identifikácia, riadenie a neustále zlepšovanie procesov realizovaných v organizácii (procesy zamerané na zákazníka, pomocné procesy a procesy manažérstva),
- uplatňovanie moderných metód a nástrojov pre riadenie organizácie a kvality poskytovaných služieb a produktov,
- garancia stability výrobného procesu a tým aj stabilnej a vysokej kvality poskytovaných služieb a produktov zákazníkom,
- vybudovaný samoregulujúci systém reagujúci pružne na zmeny požiadaviek zákazníkov, legislatívnych požiadaviek aj zmien vnútri organizácie.

2.2 Systém environmentálneho manažérstva v automobilovom priemysle

Je nesporné, že samotná výroba automobilov a ich náhradných dielov má vplyv na životné prostredie. Oveľa výraznejší vplyv na životné prostredie má však samotná prevádzka automobilov a ich likvidácia po uplynutí doby ich životnosti. Výroba, použitie a recyklácia automobilu zaťažuje životné prostredie hlavne z hľadiska spotreby energie, emisií a skleníkových plynov.

Výrobcovia automobilov a ich súčastí sa preto snažia čo najširšie a najúčinnejšie aplikovať vo svojej výrobe systémy environmentálneho manažérstva. Prístup organizácií k problematike životného prostredia je v dnešnej dobe veľmi dôležitý, pretože určuje stratégiu ochrany životného prostredia, ktorú bude organizácia v praxi uskutočňovať.[2]

Environmentálne manažérstvo je manažérstvo tých aktivít organizácie, ktoré majú alebo môžu mať environmentálny vplyv na ŽP.[3]

Systém environmentálneho manažérstva predstavuje dobrovoľne zavedený, ucelený systém riadenia činnosti organizácie z hľadiska ochrany a tvorby životného prostredia. Slúži na riadenie významných environmentálnych aspektov organizácie a pre dosiahnutie zhody s právnymi požiadavkami. Systém environmentálneho manažérstva rieši zložité environmentálne otázky prideľovaním zdrojov, rozdeľovaním zodpovedností, priebežným hodnotením systematicky organizovaných postupov a procesov. Umožňuje organizácii dosiahnuť a systematicky kontrolovať činnosti v oblasti ŽP, a to v rozsahu, ktorý si organizácia sama určila.[4]

V súčasnosti je možné tento ucelený systém zaviesť dvoma spôsobmi:

- podľa medzinárodnej normy ISO 14001:2004 „Systém environmentálneho manažérstva. Špecifikácia s návodom na použitie“,

[2] TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V. (2000): *Řízení výroby*. s. 207
[3] VIRČÍKOVÁ, E. – PÁLFY, P.(2001): *Environmentálne manažérstvo – teória a metodika*. s. 57
[4] KOLLÁR, V. a kol.(2003): *Produktová politika*. s. 332

- podľa EMAS.

Funkčnosť systému environmentálneho manažérstva závisí od zaangažovanosti všetkých úrovní riadenia a funkcií v organizácií a predovšetkým vrcholového vedenia. Efektívne zavedený systém potom umožňuje organizácií:

- navrhnúť a zhodnotiť efektivitu realizovania environmentálnej politiky a cieľov,
- dosiahnuť súlad s nimi,
- komunikovať tento súlad.[5]

2.3 Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Systém manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je systém zaoberajúci sa plnením požiadaviek, dodržiavaním bezpečnostných predpisov, identifikáciou rizík, ochranou života, ochranou zdravia a majetku.[6]

Každá organizácia si potrebuje v konkurenčnom prostredí zabezpečiť nielen vysokú kvalitu výrobkov, surovín a ďalších vstupov, ale tiež vysokú kvalitu ľudských zdrojov. Ochrana zdravia zamestnancov sa tak stáva záujmom zamestnávateľa, lebo mu ochraňuje jeho investície do ľudských zdrojov. Bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, ktorá sa tak stáva nástrojom k zabezpečeniu vyššej konkurencieschopnosti, ale predovšetkým vyšších ziskov už nemôžeme chápať ako sociálny aspekt výrobných a ostatných podnikateľských aktivít, ale priamo ako ich aspekt ekonomický. Úlohou vrcholového vedenia je teda najmä zabezpečiť systémový prístup k riadeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorý by umožnil preniknutie problematiky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci celou organizáciou.

Štruktúra smernice OHSAS 18001 je kompatibilná so základnými prvkami legislatívy väčšiny európskych štátov a s medzinárodnými normami na systém manažérstva t.j. s normami ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.[7]

Technická špecifikácia OHSAS 18001 predstavuje návod na vybudovanie systému manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorý pomáha odstraňovať a znižovať riziká pre pracovníkov spoločnosti a ďalšie zainteresované strany, ktorých činnosti sú spojené s rizikami bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Poskytuje mechanizmy, ktoré vrcholovému vedeniu umožňujú identifikovať slabé miesta spoločnosti a je jednoduchým nástrojom ako dosiahnuť certifikáciu systému manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Hlavnou výhodou systému OHSAS je jeho použiteľnosť pre akúkoľvek organizáciu a jeho uznanie na medzinárodnej úrovni.[6]

Riadenie bezpečnej prevádzky je súčasťou vrcholového manažmentu podniku, pričom zahŕňa v sebe realizáciu týchto činností:

- priradenie rovnakej priority bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a ochrane životného prostredia ako ekonomickým aspektom,
- riadenie podniku tak, aby sa zvyšovala úroveň ochrany zdravia zamestnancov,
- posilňovanie vedomia zodpovednosti zamestnancov v súvislosti s ochranou vlastného zdravia s cieľom motivovať ich spoluprácu v oblasti bezpečnosti práce,
- integráciu požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj ochrany životného prostredia do etapy projektovania a konštruovania všetkých technologických celkov,

[5] KUCKO, L. (2002): *Minimum o systémoch environmentálneho manažérstva*. s. 21
[6] SABO, M. (2001): *Bezpečnosť práce*. s. 47
[7] RUSKO, M. (2006): *Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo*. s. 112

 ISBN 978-80-225-4280-7

- poskytovanie informácií zamestnancom, ako bezpečne vykonávať činnosti v rámci systému človek – stroj – prostredie,
- spoluprácu so štátnymi organizáciami, ako aj s miestnou samosprávou pri prevencii vzniku veľkých havárií a pri vytváraní podmienok pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

3 Záver

Integrovaný manažérsky systém predstavuje univerzálny a efektívny manažérsky nástroj, ktorým spoločnosti môžu realizovať svoje vytýčené ciele, nielen v oblasti kvality poskytovaných produktov, ochrany životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Účinne podporuje maximalizáciu trhovej hodnoty a rast spoločnosti. Integrácia systémov manažérstva podporuje hlavné ciele každej spoločnosti, a to minimalizáciu nákladov, maximalizáciu zisku a získanie konkurenčnej výhody. Zároveň zefektívňuje a skvalitňuje obchodné, výrobné, technologické a ďalšie procesy a tým zmenšuje náklady na realizáciu týchto procesov, pričom toto zefektívnenie a skvalitnenie prináša v krátkom čase a s minimálnymi nákladmi.

Organizácie, ktoré chcú na súčasnom trhu zostať konkurencieschopné a byť úspešné, by mali svoj prístup zmeniť smerom k optimálnej tvorbe hodnôt, k neustálemu zlepšovaniu, k sociálnej zodpovednosti, ohľaduplnosti voči životnému prostrediu a udržateľnému rozvoju. V tejto súvislosti je možné konštatovať, že integrácia manažérskych systémov so všetkými svojimi efektmi a dosahmi má pozitívny vplyv nielen na rozvoj podnikateľských subjektov, ekonomiky ale aj celú spoločnosť. Z uvedeného vyplýva, že problematika integrácie manažérskych systémov je veľmi široká a poskytuje mnoho podnetov pre jej ďalšie skúmanie aj v našich podmienkach.

Integrácia systémov manažérstva je pre spoločnosti časovo, personálne i organizačne náročný proces avšak úspešná implementácia integrovaného manažérskeho systému je spojená s mnohými strategickými, prevádzkovými i ekonomickými prínosmi, z ktorých čerpá organizácia i ďalšie zainteresované strany.

Použitá literatúra (References)

DUFINEC, I. (2002): *Virtual process of quality management of production in integrated management system of company*, In: International conference proceedings QUALITY 2002. DT Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01494

TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V. (2000): *Řízení výroby*. Praha : Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1

VIRČÍKOVÁ, E. - PÁLFY, P.(2001): *Environmentálne manažérstvo – teória a metodika*. Košice : ŠTROFFEK, 2001. 267 s. ISBN 80-88896-15-0

KOLLÁR, V. a kol.(2003): *Produktová politika*. Bratislava : SPRINT, 2003. 552 s. ISBN 80-88848-96-2

KUCKO, L. (2002): *Minimum o systémoch environmentálneho manažérstva*. 1. vyd. Bratislava : ASPEK, 2002. 74 s. ISBN 80-88 995-04-3

SABO, M. (2001): *Bezpečnosť práce*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2001. 121 s. ISBN 80-227-1540-9

RUSKO, M. (2006): *Bezpečnostné a environmentálne manažérstvo*. 1. vyd. Bratislava : VeV et Strix, 2006. 389 s. ISBN 80-969257-0-9

Factors affecting the strategy of working capital management

Magdaléna Kubranová
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Business Finance
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: magdalena.kubranova@euba.sk

Abstract
The purpose of this article is to present how to create an effective strategy of working capital management in the company. The paper shows defining characteristics and analyses of chosen factors affecting the strategy of working capital management. In managing the working capital cycle an ideal scenario is to have what is known as negative working capital. This is where cash is received from customers in advance of cash being paid to suppliers and thus working capital becomes a source of rather than an investment of cash. This paper explores a wide range of steps that help reduce the level of working capital. In most businesses the managers focus on managing the operations and trying to provide good customer service rather on the cash flow position.

JEL classification: G22, G32, M21
Keywords: *working capital strategy, cash conversion cycle*

1 Introduction

Working capital consists of three areas that require careful management. Payables are the money due to suppliers for goods and services received. The speed of payment determines the rate at which cash leaves the business. Inventory is the holding of goods whether raw materials, work in progress or finished goods. The amount of inventory determines the amount of cash tied up. Receivables are the money due from customers once products and services have been delivered. The speed of receipt determines the rate at which cash arrives into the business.

Working capital, the investment in inventories and receivables net of trade creditors, is the only investment a company makes on which it doesn´t expect a defined return. For many businesses, the components of working capital represent the largest items on the balance sheet. Despite this, they tend not to be seen as issues demanding strategic consideration or top management attention. The reduction in the level of working capital can enhance shareholder value. A company can invest a startling amount of cash in working capital. This is an area in which businesses tend to be somewhat lax in monitoring working capital levels, and especially the reasons why there are changes in working capital The results is typically a high degree of variability in working capital levels, to which the treasurer must respond with additional funding or an unplanned surge in investments.

2 Researching working capital enhancements

It is also possible to use several general tools for locating other potential improvements. (Brigham et al., 2007) ***Historical look back*** is entirely possible that the amount of working capital used in prior years was less than it is today. If so, investigate which company policies have changed since then to increase he amount of working capital. For example, if inventory

turnover has dropped from ten times per year to the current five times per year, company may be able to trace the cause to a policy decision to fulfill all the customer orders within one day of receipt. This research can be invaluable for locating policies that should be reversed in order to achieve working capital reductions. ***Subsidiary comparisons*** means a particularly valuable enhancement method is to look for differences in business practices at the subsidiary is being run unusually well, and so has achieved low working capital levels. If so, consider copying its business practices over to the other subsidiaries. This approach works best when a system is in place where managers throughout the company are constantly in communication. ***Benchmarking c***onsider looking outside of the company´s industry to other areas where companies have achieved extraordinary reductions in working capital. Conduct site visits to understand how they achieved these reductions, and consider whether it is possible to import the associated best-in-class practices into the company´s operations.

2.1 Working capital forecasting

It is entirely possible that working capital cannot be driven down, because of the strategic and tactical directions in which a company is going. For example, if there are plans to sell in a different country, common business practice in that country may mandate that longer payment terms are offered to customers. To extend this example, a company may find that it is expanding faster in a country where it already sells products, and in which payment terms are longer. Thus the treasurer needs to plan for obvious working capital changes, such as the development of new lines of business, as well as more subtle changes involving the expansion or contraction of existing businesses. (Read et al., 1997) It can be extremely difficult to forecast changes in working capital, since companies do not always track working capital information by business unit, product line, or geographic region. Ideally, they should track working capital as a percentage of net sales at the most granular level possible, especially when there is a large investment in working capital. Only by doing so can the treasurer understands where cash is being used within a business, how it may change over time, and where best to concentrate improvement activities.

2.2 Working capital strategy

The suggestions concerning working capital have largely involved the use of specific tactical improvements to existing systems generate incremental reductions in the amount of working capital employed. is also possible to view the working capital situation from a broader strategy - level perspective which can generate much larger reductions in working capital. Here is several strategy levels alternatives to consider.

2.2.1 Eliminate sales on credit

Rather than offering sales on credit, require payment in advance. This means taking payment upon order placement, rather than upon delivery of the goods. By doing so, a company completely eliminates its investment in receivables. This approach is considered normal for some consumer goods, but would be a much harder sell for more expensive items or where it is customary for customers to withhold payment until they have approach of the delivered product.

2.2.2 Outsource production

Take the company out of the business of manufacturing its own goods. Instead, outsource all production to a contract manufacturer, and have the manufacturer ship goods directly to customers (know as drop shipping). Depending upon the arrangement, this can mean that the manufacturer takes on the working capital burden associated with raw materials and finished goods. However, the company is exporting its product designs to a business that could become a competitor.

 ISBN 978-80-225-4280-7

2.2.3 Minimize the number of suppliers

If management is willing to sole source many of its raw materials, it may become such a large customer to the few remaining suppliers that they will be more willing to accept longer payment terms. This is only a valid option if the loss of the company´s business would be a notable blow to a supplier. The net effect of these strategic - level moves could even be a situation where a company has no working capital at all, or even negative working capital. The options noted here will only work under certain circumstances, but are worth consideration, given how large an impact they can have on the cash position of a company.

2.3 Shareholder value management

If the treasurer were to only prepare cash forecast and then invest or locate funds based on the forecast information, he would be placed in entirely defensive position. That is, the treasury staff would have no control over the rest of the company´s actions that influence its cash position. An alternative is to take an active role in multiple areas of the company in order proactively increase cash flow. A particular area of opportunity for the treasurer is working capital. Working capital is primarily comprised of accounts payable. Accounts receivables and inventory are large consumers of cash, while accounts payable is essentially cash borrowed from suppliers, and so is a provider of cash. The policies and systems used to manage these there areas can have a major impact on the amount of cash needed to operate a business. (Tennent, 2012)

Constant attention to working capital is of particular importance in situations where a company is trying to fund rapid growth, or has minimal access to cash from outside sources. In these cases, it may make sense to create a team that continually analyzes how to wring more cash out of working capital. The treasurer does not need to have direct supervisory control over the areas that use working capital, but should influence how they are operated in order to minimize their use of cash.(Read et.al.,1997)

Reducing working capital means that a business has lover cash requirements inventories and receivables as it expands, and the resultant increase cash flows adds to the value of business. Other factors also drive shareholder value, for example, increases in profitable sales growth, but for many businesses it is easier to make improvements in the levels of working capital than it is to generate and sustain and improvement in profit. Furthermore, by working on both the profitability and the underlying investment, companies can leverage any improvements they make.

2.4 Sustainable growth

The level of working capital in a business has a direct effect on the amount of growth the company can sustain organically from its own internal resources. Growth in sales requires that the business takes on additional inventories and has more receivables. Even if no further capital expenditure is required to achieve the growth, the underlying capital invested in a business will still need to increase.

The amount of growth that a business can sustain out of its own resources, before issuing new capital, is constrained both by its anticipated rate of profitability and by the underlying asset requirement. Thus, if a company is to grow without borrowing or issuing further capital it needs either to increase its profitability or to make better use of its assets. The working capital investment, which will vary from day to day as trading progresses, needs to be funded, and companies have several strategic options in managing this financing requirement. Some businesses choose to have sufficient cash funds available to meet their day-to-day needs; some have overdrafts or borrowing facilities; others use a form of asset finance.

2.5 Factors affecting the working capital cycle

The cycle commences when the company receives an order from its customer (or decides to make for stock).Inventories are acquired, which may be converted through the stages of work in progress and finished goods. These stocks are held as current assets until the customer buys them. However, at that point, no money has changes hands and the asset of inventory is merely replaced by an asset of trade receivables. It is not until the cash is actually received that the cycle is complete. The level of working capital is shown as the cash conversion period. (Brealey et al., 2001)

The company has to finance the business for the whole of the operating cycle. However, it does not need to do so out of its own resources; some of those inventories will have been bought on credit, and trade creditors finance part of the working capital investment. Thus the company´s cash requirement is limited to the net of inventories and receivables less creditors. The working capital cycle for any company is a function of several variables; the country; the industry; the company´s business strategy and attitude to risk; and the effectiveness of its systems.

2.5.1 Country impact

Cultural norms and logistical factors impact upon working capital policies. For example in countries in which the transport system is unreliable, larger inventories have to be held to compensate for possible extended lead times. Also, terms of trade vary considerably between countries; at the time writing, the countries of southern Europe have a payment norm for receivables substantially more than that for, say, the Scandinavian countries.(Bragg, 2014)

2.5.2 Industry impact

It is self- evident that the investment in working capital will differ across industries. Business-to-business transactions are generally done on credit, manufacturers will have more inventories than will some service industries; professional service firms will have proportionately less reliance on trade creditors than will most other businesses. The manufacturing company has a heavy investment in stock and receivables, offset by significant trade credit. Supermarkets are retail businesses selling to end customers, so there are no receivables; and they operate on minimal inventories. Further, they have the buying power to take long credit periods from their suppliers - accordingly, their net working capital investment is actually negative; the more they grow, the more finance they obtain out of their working capital. Finally, the working capital investment for some consultancies and other service firms, which although they have no physical inventories, they can have large sums tied up in work in progress, which cannot be invoiced until milestones are achieved. Once they have been invoiced, clients are often slow to pay. But consultancy firms, whose main cost is their people, have no trade creditors against which to offset the working capital investment" they can hardly delay paying staff wages in order to mitigate operating needs. We moving into an industry it is important to understand why its working capital patterns are as they are. Only with this understanding can the accepted norms start to be changed, for example, to reduce stockholdings or manage receivables more effectively. On principle, we never give advice about managing the third element of the working capital cycle: trade creditors. One business´s trade creditors are another´s receivables, and taking extended credit just moves the problem along the supply chain. Accordingly, when we work with companies in this area we focus on managing the assets down, rather than increasing liabilities.

2.5.3 Risk and return

At the individual company level where financial strategy tends to operate, one of the main factors influencing working capital levels is the business´s strategy and its attitude to risk.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Each element of the working capital equation can be regarded as taking a particular position on the risk-return continuum, and companies will adopt differing commercial strategies, putting them in different categories.

This can be used to ensure that the chosen working capital strategy ties in with the business strategy. A business which sees its competitive advantage as lying in the full service it provides top customers may need to maintain much higher levels of inventory than a discount house with limited ranges and service.

Setting a tight credit policy to control receivables could well counteract other marketing initiatives the company is taking; these activities need to be coordinated and controlled. A business which has a policy of working closely with its suppliers may decide to pay far more quickly than one which has determined a more combative stance. Other working capital issues relating directly to the chosen business strategy include: (Pennig, Fardon, 2010)

- The need to hold additional inventories for each new outlet (retail or manufacturing) opened
- Synergies created by reducing overall working capital through horizontal or vertical acquisition strategies.
- Credit terms for suppliers and customers will be dependent on the balance of power within the industry.
- The risk of short business cycles leading to excess stocks of items that is no longer in fashion.
- Decisions to sell into segments with a traditionally poor payment record. This may be a value-creating strategy if the company can make enough incremental profit out of the customer before the eventual bad debt arises.

2.5.4 Effectiveness of systems

The ways in which a particular business processes its transactions can have a significant effect on the levels of working capital maintained. This can be investigated using the components of, for example, the order-to-receipt cycle: set terms and conditions; receive order; order fulfillment; invoicing; collection procedures; cash processing and banking. This sets out, for a typical company, the processes that are undertaken in order to service the customer and, ultimately, to bank their payment.

Analysis of what happens at each stage can help to evaluate where improvements can be made, and the cycle can be shortened. For example, a company that only raises invoices once a month might find it beneficial to invoice more often; a business with chaotic collection processes can improve cash management by implementing a structured procedure. Again, it is worth pointing out that such improvements have to be in line with the business strategy of the unit.

2.6 Measuring and monitoring working capital levels

Although the level of working capital can have a huge influence on cash flow, it is rare to find it included as one of the main organizational measures. Sales volume, revenue, return on investment earnings per share and a range of profit measures are often seen to have for more importance and focus. It is typical to find that only the people in warehouse operations, credit control and accounts payable, which process the transactions regularly see the working capital balances, yet everyone in the business has an ability to influence the levels. By involving everyone in the business in the management of working capital it is possible that substantial cash flow advantages can be gained. A clear measurement process is required to monitor levels of each items and corrective actions taken when adverse movements occur.

The common measures used to monitor the level of working capital items are day measures- payables is measured by the number of days a business waits before settling its accounts with suppliers; inventory is measured by the number of days it is held for resale; and receivables is measured by the number of days it takes to collect cash. In each of these measures the denominator reflects an annual level of activity in the same terms as the numerator. Where business volumes are growing or shrinking significantly the calculation based on annual activity can be misleading: it will overstate the average number of days when the business is growing and understate it when it is contracting.

3 Conclusions and policy implications

The treasurer doesn´t have a direct role in the management of those areas that use working capital, with the sole exception of the credit department. This means that the treasurer is reduced to an advisory role. In that role, it is useful to engage in various analyses to show how policy and procedure changes can impact the company´s use of cash. It is than necessary to continually communicate these results to the managers of other departments, and do whatever is necessary to convince them of the need to make proposed changes. Further, the analysis team must continue to monitor cash usage and create a feedback loop with the other managers, so that they know how their departments are impacting cash flow. These activities by the treasury staff position it as a sort of in-house consulting department, with plenty of analysis skills but little authority to make changes. Given this unique role, it is of considerable importance for the treasurer to do everything possible to convince the chief executive officer of the need for active working capital management. Since the chief executive officer has absolute authority to make changes, this person is the only one who can enforce what the treasurer wants. Another way to look at the working capital area is through an analysis of a company´s cash conversion cycle, which is the time period from when cash is expended for the production of goods, until cash is received from customers in payment of those goods.

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

Bragg, S. M. 2014. *Corporate Cash Management. A Treasurer´s Guide.* Second edition. Published by Accounting Tools, Inc., (2014). Centennial, Colorado. 245 p. ISBN 978-1-938910-37-1.

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.

Brigham, E. F. − Daves, P. R. (2007). *Intermediate financial management*. 9. ed. Mason : Thomson / South-Western Academic Resource Center USA, 1040 p. ISBN 0-324-40553-7.

Hill, Ch. W.L. (2009). *International business : competing in the global marketplace.* 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 738 s. ISBN 978-0-07-128798-2.

Penning, A., Fardon, M. (2010). *Cash management.* Published by Osborne Books Limited, Worcester. 190 p. ISBN 978-1-905777-30-3.

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.

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.

Vlachynský, K. et al. (2012). *Finančný slovník : výkladový.* 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 501 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-469-0.

Ceny energií a tepla na Slovensku
The prices of energies and heat in Slovakia

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

Abstract
The price of energy commodities reels of the merchantability on the common energy stock market. Especially oil is a commodity, which has an influence on the price and the price evolution of the energies. The prediction of the price evolution of heath comes from the prediction of the price evolution of natural gas on energy stock markets. A big influence on European commodity stock markets also has the politic situation inside the EU and her evolution inside countries such as Greece, Spain, Cyprus and the consecutive financing of the emergency system. Another input that has a big influence on the prices of energy, gas and heath is the Regulation Office if screening segments. It has an influence on the price by individual regulations and items which can be included to the price of individual commodities.

JEL classification: D40, M20, Q40
Keywords: *structure of energy prices, structure of gas prices, delivery and distribution of energies, regulation of prices.*

1 Úvod

Cena energetických komodít sa odvíja od obchodovateľnosti na spoločných energetických burzách. Najmä ropa je komoditou, ktorá ovplyvňuje cenu a cenový vývoj ostatných energií. Predikcia vývoja ceny tepla vychádza z predikcie vývoja ceny zemného plynu na energetických burzách.

Európske komoditné burzy tiež ovplyvňuje vnútropolitická situácia Európskej únie, hlavnej vývoj v krajinách ako Grécko, Španielsko, Cyprus a následne financovanie záchranného systému.

2 Cena elektriny

Cena za dodávku elektriny pre domácnosti za posledné tri roky neustále klesá. V roku 2015 sa cena elektriny pre domácnosti znížila v priemere o 5,03 % . V roku 2016 sa cena elektriny pre domácnosti na Slovensku zníži v priemere o vyše 1 % .[1] V prepočte to znamená, že domácnosť napríklad v tarife D1 ušetrí priemerne 3 eurá, v tarife D2 ušetrí ročne priemerne asi 8 eur a napríklad v tarife D5, ktorá je sadzbou pre vykurovanie, domácnosť ročne ušetrí priemerne okolo 50 eur.

Pokles ceny elektriny nie je iba dôsledkom konkurencie na trhu, hoci podmienky na to úrad už dávno vytvoril a počet alternatívnych dodávateľov je dostatočne vysoký. Pokles cien

[1] http://www.teraz.sk/ekonomika/cena-elektriny-pre-domacnosti-nizsie/168630-clanok.html in tlačová konferencia ÚRSO, Jozef Holienčík

je výsledkom postupu úradu, ktorý musel reagovať na vývoj na trhoch, pretože regulované subjekty iniciatívne neponúkli odberateľom nižšie ceny, aj keď ceny na trhu klesali. V roku 2016 klesne cena za dodávku elektriny aj pre malé podniky, a to o 1,1 %. Koncová cena elektriny pre priemysel sa nezníži, pretože ÚRSO nemá dosah na niektoré poplatky, z ktorých sa skladá.

2.1 Štruktúra koncovej ceny elektriny pre domácnosti

Koncová (integrovaná) cena elektriny obsahuje *niekoľko položiek*:

Položka za dodávku elektriny

Cena za dodávku elektriny pre odberateľov elektriny v domácnosti, schválená alebo určená (ÚRSO) úradom pre reguláciu cien sieťových odvetví ako *cena maximálna,* pozostáva z dvoch zložiek:

1. mesačná platba za jedno odberné miesto. Jej výška je maximálne 0,65 € za mesiac. niektorí dodávatelia elektriny majú túto platbu nižšiu:
   - EUROPE EASY ENERGY SLOVENSKO, a.s. pre všetky sadzby 0,55 €/mesiac,
   - AC energia s.r.o. pre všetky sadzby 0,50 €/mesiac,
   - En. Slovensko pre všetky sadzby 0,50 €/mesiac.
2. cena za odobratú elektrinu (€/kWh): závisí od množstva spotrebovanej elektriny na danom odbernom mieste. Môže sa používať ako jednopásmová tarifa (1T) alebo ako dvojpásmová tarifa (NT v nízkom pásme a VT vo vysokom pásme).

Položka za distribúciu elektriny

Cena za prístup do distribučnej sústavy a za distribúciu elektriny pre odberateľov elektriny v domácnosti, schválená alebo určená úradom ako *cena pevná*, pozostáva z dvoch zložiek:

1. pevná zložka tarify za distribúciu elektriny. Odzrkadľuje stále náklady prevádzkovateľa distribučnej sústavy, spojené so zabezpečením požadovanej disponibilnej rezervovanej kapacity v distribučnej sústave pre odberateľa elektriny.
2. variabilná zložka tarify za distribúciu elektriny. Závisí od skutočnej spotreby elektriny na odbernom mieste koncového odberateľa.

Distribúciu zabezpečujú prevádzkovatelia distribučnej siete, ktorými sú pre elektrinu:

- Západoslovenská distribučná, a .s.
- Východoslovenská distribučná, a. s.
- Stredoslovenská energetika – Distribúcia, a. s.

Bez ohľadu na výber dodávateľa sa prevádzkovateľ distribučnej siete nemení.

Dodávatelia elektriny (aj plynu) si môže domácnosť vybrať podľa seba. S ním uzatvára zmluvu o združenej dodávke elektriny, rámcová zmluva. Na základe tejto zmluvy dodávateľ dodáva elektrinu a odoberateľ uhrádza preddavkové platby.

Položky koncovej ceny elektriny, regulované úradom

Fakturovaná koncová cena elektriny pre odberateľov elektriny v domácnosti obsahuje tieto ďalšie regulované zložky, schválené alebo určené úradom ako ceny pevné :

1. tarifu za straty pri distribúcii elektriny, ktorá zohľadňuje náklady súvisiace s nákupom elektriny pre krytie strát, ktoré fyzikálne vznikajú pri distribúcii požadovaného množstva elektriny pre koncového odberateľa na jednotlivých napäťových úrovniach.
2. tarifu za prevádzkovanie systému. Touto časťou ceny sa koncoví odberatelia elektriny skladajú na podporu výroby elektriny z domáceho uhlia, obnoviteľných zdrojov energie a vysoko účinnou kombinovanou výrobou a na organizátora krátkodobého trhu s elektrinou.
3. tarifu za systémové služby. Ide o náklady spojené s reguláciou elektrizačnej sústavy, ktoré je potrebné vynaložiť na udržanie jej stability a spoľahlivosti.

Položky koncovej ceny elektriny, neregulované úradom

Vyúčtovacia faktúra dodávateľa elektriny okrem vyššie uvedených zložiek ceny obsahuje aj zložky, ktoré úrad nereguluje. Ide o:

1. odvod do Národného jadrového fondu na vyraďovanie jadrových zariadení a na nakladanie s vyhoretým jadrovým palivom a rádioaktívnymi odpadmi
2. daň z pridanej hodnoty (20 %).

V Tabuľke 1 je zobrazená percentuálna štruktúra ceny elektriny.

Tabuľka 1
Štruktúra ceny elektriny

Položka	**Podiel v %**	**Obsah**
Cena za dodávku elektriny	46, 60	Čiastka, vypočítaná v zmysle ÚRSO z cien na burzách s elektrickou energiou.
Cena za distribúcia elektriny vrátane prenosu	26,10	Platba za využívanie distribučnej a prenosovej sústavy.
Straty pri distribúcii	7,70	Náklady spojené so stratami, ktoré vznikajú pri distribúcii.
Tarifa za prevádzkovanie systému	11,60	Slúži na podporu výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov.
Systémové služby	5,80	Poplatok, určený pre prevádzkovateľa prenosovej sústavy.
Odvod do Národného jadrového fondu	2,20	Poplatok na krytie nákladov na vyraďovanie jadrových zariadení, nakladanie s vyhoreným jadrovým palivom a rádioaktívnymi odpadmi.

Zdroj: spracované podľa http://www.zse.sk/sk/Domacnosti/Zakaznicka-podpora/Ako-platit/Skladba-ceny-energii#skladba_ceny_elektriny

Ak odberateľ elektriny v domácnosti zvažuje zmenu dodávateľa elektriny z dôvodu nespokojnosti s výškou koncovej ceny za dodávku elektriny pre domácnosti, stačí, aby si porovnal iba cenu za samotnú dodávku elektriny, t.j. výšku mesačnej platby za odberné miesto za dodávku elektriny a cenu za samotnú elektrinu. Ostatné zložky ceny sú určené úradom ako pevné ceny a nie sú predmetom konkurencie na trhu.[2]

3 Cena plynu

Cena za dodávku zemného plynu pre domácnosti sa v budúcom roku približne o 3,6 %. "V tarife D1 ušetrí odberateľ zhruba 1 euro, v tarife D2, to sú odberatelia, ktorí aj pripravujú na plyne teplú vodu, to bude asi 16,5 eura a v tarife D3, to sú odberatelia, ktorí aj vykurujú zemným plynom, to bude ročná úspora okolo 40 eur. Pre malé podniky v roku 2016 klesne cena dodávky plynu v priemere o 2,88 %.

3.1 Štruktúra ceny za dodávku plynu pre odberateľov plynu v domácnosti

Štruktúra ceny za dodávku plynu pre odberateľov plynu v domácnosti je úradom určovaná formou koncovej ceny, ktorá zahŕňa: nákupnú cenu plynu, prepravu plynu, distribúciu plynu, skladovanie plynu a obchodnú činnosť dodávateľa plynu.
Cena za dodávku plynu pre domácnosti v jednotlivých skupinách odberateľov plynu v domácnosti (tarifné skupiny D1 až D3) je určená ako maximálna cena.
Uvedené sadzby obsahuje Tabuľka 2.

[2] http://www.urso.gov.sk/?q=node/153

Tabuľka 2
Súčasná cena zemného plynu pre domácnosti od 1.9.2015

Tarifa	Fixná mesačná platba v €	Sadzba za odobratý plyn (€/kWh)
D1	1,76	0,0516
D2	4,15	0,0379
D3	6,46	0,0363

Zdroj: spracované podľa http://www.spp.sk (info-o-cenach-pre-DOM)

Maximálna cena za dodávku plynu pre odberateľov plynu v domácnosti pre tarifné skupiny D1 až D3 s ročnou spotrebou plynu do 68 575 kWh (6500 m^3), ktorú schvaľuje úrad cenovým rozhodnutím, pozostáva z dvoch zložiek :

1. maximálna výška fixnej mesačnej sadzby,
2. maximálna výška sadzby za odobratý plyn.[3]

Percentuálny podiel jednotlivých zložiek na celkovej cene za plynu znázorňuje Tabuľka 3:

Tabuľka 3
Štruktúra ceny plynu

Položka	Podiel v %	Obsah
Cena za dodávku plynu	60,09	Cena za obchodnú časť (cena výrobcu za vlastnú komoditu + marže a servis obchodníka s dodávkou.
Distribúcia plynu	37,65	Cena za distribúciu plynu ku koncovému odberateľovi a poplatok za rezerváciu kapacity v sústave
Preprava a skladovanie plynu	2,35	Cena za prepravu (distribúcia plynu tranzitným plynovodom).

Zdroj: spracované podľa http://www.zse.sk/sk/Domacnosti/Zakaznicka-podpora/Ako-platit/Skladba-ceny-energii#skladba_ceny_plynu

Na Slovenskom trhu existuje viacero dodávateľov plynu, ktorí dodávajú plyn do domácnosti a podnikov. Jednotlivé ceny môžu byť rozdielne v závislosti od dodávateľa, no nie príliš vysoké vzhľadom na reguláciu ceny v tomto odvetví

4 Cena vodného a stočného

Ceny vodného a stočného sa od nového roka meniť nebudú. Žiadna z vodárenských spoločností nepožiadala regulátora o zmenu cenového rozhodnutia na rok 2016, vo všetkých tak ceny vody zostávajú rovnaké ako ceny platné pre tento rok. Maximálna cena za výrobu a dodávku pitnej vody predstavuje zhruba 1,04 eura na kubický meter (m3). Maximálna cena za odvedenie a čistenie odpadovej vody je v priemere 0,958 eura na m3, spolu teda priemerné vodné a stočné pre slovenského odberateľa je 1,998 eura za m3.

5 Cena tepla

Spôsob regulácie cien tepla je ustanovený vo Vyhláške ÚRSO č. 222/2013, ktorou sa ustanovuje cenová regulácia v tepelnej energetike. Vyhláška určuje rozsah, štruktúru a výšku ekonomicky oprávnených nákladov, ktoré si regulovaný subjekt (výrobca a dodávateľ plynu) môže do ceny tepla zahrnúť a zároveň aj spôsob určenia výšky primeraného zisku.

Maximálna cena tepla sa skladá z variabilnej a fixnej zložky maximálnej ceny tepla s primeraným ziskom. Variabilná zložka tvorí 70 % z celkovej ceny tepla a zahŕňa tie

[3] http://www.urso.gov.sk/?q=node/158

náklady, ktoré priamo súvisia s objemom výroby tepla (náklady na primárne palivá – zemný plyn, uhlie, biomasa, náklady na energie – elektrina, voda a technologické hmoty).

Fixná zložka tvorí približne 30 % celkovej ceny tepla. Zahŕňa tie náklady, ktoré nesúvisia priamo s objemom výroby (odpisy z investícií, atesty, povinné odborné prehliadky a skúšky, revízie, opravy, audity, poplatky za znečistenie životného prostredia, mzdové náklady a i.)

Záver

Od obdobia roku 2007 kedy došlo k plnej liberalizácií cien trhu s elektrinou a plynom pôsobí na Slovenskom trhu niekoľko dodávateľov týchto komodít. Vzhľadom na dané odvetvia, pod ktoré obidve komodity spadajú možno konštatovať, že ich ceny sú závislé od pohybu cien jednotlivých energetických komodít a to hlavne ceny ropy.
Ďalším významným faktom, ktorý významne vplýva na ceny energií, plynu a tepla je Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, ktorý ovplyvňuje cenu pomocou jednotlivých regulácií a položiek, ktoré možno zahrnúť do cien jednotlivých komodít. Úrad taktiež dohliada na distribúciu a dodávku jednotlivým zákazníkom

Použitá literatúra (References)

Internetové zdroje
http://www.spp.sk
http://www.zse.sk/sk/Domacnosti/Zakaznicka-podpora/Ako-platit/Skladba-ceny-energii#skladba_ceny_elektriny
http://www.zse.sk/sk/Domacnosti/Zakaznicka-podpora/Ako-platit/Skladba-ceny-energii#skladba_ceny_plynu
http://www.teraz.sk/ekonomika/cena-elektriny-pre-domacnosti-nizsie/168630-clanok.html
http://www.urso.gov.sk/?q=node/153
http://www.urso.gov.sk/?q=node/158

Анализ воздействия повышения ставки налога на добавленную стоимость на потребительские цены и размер налога
Impact analysis of VAT rate increase on consumer prices and tax rate

Alona Kurotová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Podnikovohospodarská
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: alyona.kurotova@gmail.com

Abstract
For several years in the European Union countries it is being revealed a high budget deficit, which leads to a gradual increase of public debt of these countries. To reduce the budget deficit may be used two methods (and combinations of them), namely: reduction of public spending or increase of state revenue. Taxes are the main tool for increasing income of the state budget. In terms of income in the tax policy system VAT plays an important role. This article will identify the derived models, which are used to predict changes (of indexes) of economic indicators, such as: consumer prices, the output (consumption), the amount of value added tax and the amount of trade margins in case the value added tax rate changes. These models are based on the basic principles of microeconomics.

JEL classification: B41, E27, H20
Keywords: *VAT rate, consumer price index, consumer prices*

1 Введение

Правительства отдельных стран Европейского Союза уже приблизительно десять лет назад нашли «метод», на основании которого определили, что расходование государственных денег происходит намного проще путем увеличения задолженности, чем от сокращения государственных расходов или от увеличения налогов. В 2008 году мировую экономику постиг сначала финансовый, а позже и экономический кризис. Этот кризис замедлил экономическое развитие, бюджетный дефицит начал еще больше углубляться, и государственные долги возрастали. В связи с этим появилось новое словосочетание – долговой кризис. Долг государств Европейского Союза достигает в среднем 85 % их ВВП (в пределах 30% - 120% ВВП). В связи с этим возникла новая проблема: некоторые государства и в основном „южные” страны Европейского Союза демонстрируют отсутствие платежеспособности. На данный момент невозможно предусмотреть, наступит ли после „черной пятницы” (август 2011 года) рецессия или же только замедление деловой активности. Если положение вещей не изменится радикальным образом, все перечисленные тенденции повлияют на дальнейшую задолженность стран ЕС. Если государства хотят понизить государственную задолженность, они, прежде всего, должны несколько лет, а может быть и десятилетий предоставлять бюджеты с профицитами или же, как минимум, сбалансированные бюджеты. Для профицитных или сбалансированных бюджетов не будут достаточными сокращения расходов в государственных аппаратах или сокращение расходов на социальные программы. Понижение налогов в настоящем десятилетии является утопией, иллюзией или наивной политической пропагандой. Хочет ли кто-то в этом

признаться или из-за «политических соображений» так не делает, но налоги придется повышать и, прежде всего, налог на добавленную стоимость, потребительский налог, налог на капитал, а также может быть придется сделать более прогрессивным и подоходный налог. В настоящей статье обратимся к моделям, с помощью которых можно сравнительно точно спрогнозировать, каким образом повышение ставки налога на добавленную стоимость (в дальнейшем „НДС") может повлиять на размер потребительских цен, размер объема производства (потребление), уровень размера НДС и размер объема торговой маржи (доходность торговли).

2 Методологические и методические исходные позиции

Уровень размера НДС для определенного товара или услуги представляет собой разницу между потребительской ценой и торговой ценой, умноженную на количество проданного товара.

Далее выделим соотношение для расчета потребительских цен для совершенной и несовершенной (монопольной) конкуренции. Сначала определим функцию предложения и функцию спроса.

Допустим, что функция спроса выглядит следующим образом:

$$p(y) = a_2 \times y^{-b} \tag{1}$$

и функция расходов следующим образом:

$$c(y) = d + f \times y^{h} \tag{2}$$

Причем

y – объем производства,

k – ставка НДС,

z – ставка торговой маржи,

E_D – эластичность спроса,

E_S – эластичность предложения.

После того, как дифференцируем функцию расходов (2) в по ***y***, мы получим функцию маржинальных расходов, которая создает в условиях совершенной конкуренции функцию предложения

$$MC(y) = p_{mc} = \frac{dc(y)}{dy} = f \times h \times y^{h-1} \tag{3}$$

В анализах, которые будем проводить, очень важными являются параметры эластичности, а именно: ценовая эластичность спроса и ценовая эластичность предложения. Ценовую эластичность спроса рассчитаем путем математических преобразований из функции спроса (1) и получим:

$$\boxed{E_D = \frac{-1}{b}} \tag{4}$$

Ценовую эластичность предложения рассчитаем из функции предложения (3), и получим:

$$\boxed{E_S = \frac{1}{n}} \tag{5}$$

Для совершенной конкуренции рассчитаем выход отрасли ***y*** и потребительскую цену ***ps*** на основании этой модели (спрос равняется предложению).

$$a_2 \times y^{-b} = f \times h \times y^{h-1} \tag{6}$$

Из модели (6) выразим выход отрасли ***y*** для совершенной конкуренции следующим образом:

$$\boxed{y = \left(\frac{f_1 \times k \times z}{a_2} \right)^{\frac{-1}{b+n}}} \tag{7}$$

В модели (7) мы провели небольшую замену, а именно (f x h) = f_1. Если соотношение (7) перенесем в функцию спроса (1), получим функцию потребительской цены

$$\boxed{ps = a_2 \times \left(\frac{f_1 \times k \times z}{a_2} \right)^{\frac{b}{b+n}}} \tag{8}$$

Оптимальный выход монополии рассчитаем из модели максимизации прибыли монополии (прибыль – расходы), которая имеет следующий вид

$$\max \left(\frac{a_2 \times y^{-b}}{k \times z} \right) \times y - \left(d + f \times y^h \right) = \pi \tag{9}$$

Модель (9) дифференцируем по ***y***, дифференциал будет равен нулю, после чего изобразим оптимальный выход

$$\boxed{y = \left(\frac{f_1 \times k \times z}{(1-b) \times a_2} \right)^{\frac{-1}{b+n}}} \tag{10}$$

Если соотношение (10) перенесем в функцию спроса (1), получим функцию потребительской цены для монополии

$$\boxed{ps = a_2 \times \left(\frac{f_1 \times k \times z}{(1-b) \times a_2} \right)^{\frac{b}{b+n}}}^{1} \tag{11}$$

Производные отношения для потребительских цен и объем производства в условиях совершенной конкуренции и монополии мы будем использовать в следующих анализах, где предполагается, что государство будет изменять ставку НДС. Изменение

[1] В случае анализирования формулы (15), мы обнаружим, что величина (***1-b)*** должна быть больше, чем ноль. Это связано с тем, что если эта величина меньше, чем ноль, то величина в скобках будет отрицательной.

ставки НДС, как вытекает из производных отношений, влияет на размер потребительских цен и размер потребления (производства). Изменения потребительских цен повлекут за собой последующие изменения размера НДС и изменения объема торговой и производственной маржи. Одной из возможных проблем является то, каким образом отреагирует рынок на изменение ставки НДС. В данном случае рынок может выбрать одну из альтернатив, а именно: изменение ставки торговой маржи или сохранение ставки торговой маржи. Изменения потребительских цен, объема производства, размера НДС и размера торговой маржи, когда государство вносит изменения в ставку НДС, мы будем рассчитывать при помощи количественных показателей, индексов.

3 Формулирование индексов

Для прогнозирования размера изменений экономических показателей, которые влияют на изменение ставки НДС или изменение ставок торговой маржи, можем выделить следующие индексы:

а) индекс потребительской цены,

б) индекс объема производства,

в) индекс размера НДС,

г) индекс размера торговой маржи.

3.1 Индекс потребительской цены

Индекс (показатель) потребительской цены рассчитаем как долю размера потребительской цены после изменения (ps_2) и до изменения (ps_1) ставки НДС. Для расчета показателя потребительской цены используем производную связь (8 и 11). Индекс потребительской цены рассчитаем для условий совершенной конкуренции и монополии.

совершенной конкуренции и монополии

$$\boxed{Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}}} \qquad \boxed{Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}}} \qquad (12)$$

Если сравним формулы (12), рассчитанные для совершенной конкуренции и монополии, можем констатировать, что индекс потребительской цены, установленный для совершенной конкуренции и для монополии, - одинаковый. Разница потребительских цен в совершенной конкуренции и в монополии являются абсолютными показателями. Логически можно предполагать, что также будут соответствовать показатели объема производства, размера НДС и размера торговой маржи. Достаточно важным является сведение о том, что производные индексы (показатели) являются действительными для всех коммерческих структур.

3.2 Индекс объема производства

Индекс (показатель) объема производства вычислим на основании формулы (14), как соотношение объема производства после изменения (y2) и до изменения (y1) ставки НДС

$$I_y = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{-E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \tag{13}$$

3.3 Индекс размера НДС

Индекс (показатель) размера налога на добавленную стоимость можно в общих чертах выразить следующим способом

$$I_T = \frac{T_2}{T_1} = \frac{(ps_2 - po_2) \times y_2}{(ps_1 - po_1) \times y_1} \tag{14}$$

где:

T_2 – размер НДС после изменения ставки НДС,

T_1 - размер НДС до изменения ставки НДС.

$$I_T = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \tag{15}$$

3.4 Индекс размера торговой маржи

Индекс (показатель) торговой маржи можно в общих чертах определить следующим образом:

$$I_{Mo} = \frac{Mo_2}{Mo_1} = \frac{(po_2 - pv_2) \times y_2}{(po_1 - pv_1) \times y_1} \tag{16}$$

где:

M_{o1} – размер торговой маржи до изменения ставки НДС,

M_{o2} – размер торговой маржи после изменения ставки НДС.

Путем математических преобразований получим окончательную формулу для индекса (показателя) размера торговой маржи

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1}\right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} \tag{17}$$

4 Анализ моделей поведения рыночных субъектов

Индексы экономических показателей (12, 13, 15, 17), которые были указаны в предыдущей части, являются функцией четырех переменных. В общих чертах эти функциональные отношения можно записать следующим образом:

$$I_{ps}, I_y, I_T, I_{Mo}(k, z, E_D, E_S) \tag{18}$$

Переменные k, z, E_D, E_S являются параметрами поведения отдельных субъектов. Указанные переменные (параметры) можно охарактеризовать следующим способом:

- k – ставка НДС, выражает множественное участие государства,
- z – ставка торговой маржи, выражает множественное участие коммерческих структур,

• E_D – эластичность спроса, выражает множественное участие поведения потребителей,

• E_S – эластичность предложения, которое выражает множественное участие производителей.

Изменение уровня одного из указанных параметров вызовет изменение всех рассматриваемых показателей (потребительская цена, производство, размер НДС и размер торговой маржи). Вместе с тем, изменение уровня какого-либо параметра может привести к изменению и остальных параметров (реакция рыночных субъектов) и этим повлиять на многочисленные экономические показатели и их индексы.

Предметом анализа является ситуация, при которой инициатором первого изменения в системе переменных (параметров) является государство. Государство меняет ставку НДС. На изменение ставки НДС рыночные субъекты могут реагировать различными способами. Приведем три модели поведения рыночных субъектов, когда государство повышает ставку НДС:

а) рынок не меняет ставку торговой маржи, потребительские цены растут, потребитель уменьшает объем потребления – эту модель назовем „модель постоянной ставки торговой маржи”,

б) рынок не меняет размер торговой маржи (повышает ставку торговой маржи), потребительские цены растут, потребитель уменьшает объем потребления – эту модель назовем „модель постоянного размера тоговой маржи”,

в) рынок не меняет потребительские цены (понижает ставку торговой маржи), потребитель не меняет размер потребления – эту модель назовем „ модель постоянной потребительской цены”.

4.1 Модель постоянной ставки торговой маржи (А)

Государство повышает ставку НДС с k_1 на k_2. Рынок не изменяет ставку торговой маржи т.е. $z_1 = z_2$. Потребительские цены увеличиваются. Потребитель уменьшает объем потребления, т.к. эластичность спроса больше, чем ноль в абсолютном выражении. Эластичность предложения больше нуля. Параметры ставки НДС k_1 и k_2 известны. Проблему составляет определение эластичности спроса и эластичности предложения. Эластичность спроса на конкретный товар или услугу можно статистически определить из временного ряда. Определять (вычислять) эластичность спроса для всех товаров и услуг во всей экономике не представляется возможным. Если в дальнейшем будем рассуждать гипотетически о том, что нам известен показатель эластичности спроса для всех товаров и услуг, то в связи с этим может возникнуть новая проблема: как причислить долю из общего объема продажи отдельным эластичным элементам спроса, т.е. определить их долю участия в общей продаже. Эту задачу также невозможно решить. В связи с указанными причинами расчеты можно осуществить только так, что параметры эластичности спроса будем рассматривать только в определенном диапазоне. Следующей проблемой является эластичность предложения, которая вычисляется тяжело. Её величина теоретически колеблется от нуля и до бесконечности. Эмпирический опыт говорит о том, что предложение во времени является более или менее постоянной величиной, т. к. кривая линия предложений растет медленно и поэтому эластичность предложения высокая. В наших расчетах мы можем рассматривать эластичность предложения минимально в десятках и сотнях.

Как конкретно будут изменяться отдельные экономические показатели, когда государство меняет ставку НДС и рынок меняет ставку торговой маржи, мы рассчитываем на основании производных отношений (12, 13, 15, 17), которые для этой

модели приспособлены таким образом, чтобы из них устранить параметр z, т.к. $z_1 = z_2$ (z в формуле сократится), после чего мы получим

$$I_{ps} = \left(\frac{k_2}{k_1}\right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \qquad I_T = \left(\frac{k_2}{k_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \tag{19}$$

$$I_y = \left(\frac{k_2}{k_1}\right)^{\frac{-E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \qquad I_{Mo} = \left(\frac{k_2}{k_1}\right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1}{k_2} \tag{20}$$

4.2 Модель постоянной величины размера торговой маржи (Б)

На модели постоянного тарифа торговой маржи мы имитировали ситуацию, когда государство повышает ставку НДС, и рынок не изменяет ставку торговой маржи. На основании документов было доказано, что государство вследствие такого решения повысит размер НДС, но на рынке понизится размер торговой маржи, а также и размер прибыли. Рынок имеет пространство, а также мотивирование сохранить размер торговой маржи, хотя бы на таком уровне, который был перед изменением ставки НДС. Рынок сохранит размер торговой маржи таким образом, что увеличит ставку торговой маржи с уровня z_1 на уровень z_2.

Примечание: Функция размера торговой маржи для товаров, которые имеют эластичность спроса меньше, чем единица, не имеет экстремальное значение. Это означает, что рынок может устанавливать произвольную ставку торговой маржи. Её уровень зависит только от интенсивности конкуренции в торговле. Функция размера торговой маржи для товаров, которые имеют эластичность спроса больше, чем единица, имеют экстремальное значение (растет, достигает вершину и после этого понижается). Позиция максимальной точки зависит от параметра эластичности спроса. Существует зависимость, что при высокой эластичности спроса, функция размера торговой маржи достигнет своё максимальное значение при низких ставках торговой маржи и наоборот. На основании этого мы можем констатировать, что пространство для повышения ставки торговой маржи имеют товары с более низкими показателями эластичности спроса. Товары, которые имеют более высокие показатели эластичности спроса, имеют меньшее пространство для повышения ставки торговой маржи. В связи с этим у такого вида товаров возникает риск, что большое повышение ставки торговой маржи может повлечь за собой понижение размера торговой маржи.

На модели постоянного размера торговой маржи мы можем имитировать ситуацию, в которой можно наблюдать, при каких условиях достигнет рынок такой размер маржи, который был перед повышением ставки НДС, т.е. $Mo_1 = Mo_2$. Первой задачей является рассчитать размер ставки торговой маржи z_2, которая обеспечит равность размера торговой маржи. Другой задачей является рассчитать индексы экономических показателей, которые претендуют на изменение ставки торговой маржи. Первую задачу будем решать с использованием уравнения для индекса размера торговой маржи, которая должна равняться единице, т.е.

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S - E_D \times E_S}{E_D + E_S}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} = 1 \tag{21}$$

Из уравнения (21) для установленных величин k_1, k_2, z_1, E_D, E_S рассчитаем величину z_2, которая обеспечит, чтобы $I_{Mo}=1$, а тогда и $Mo_1 = Mo_2$. Уравнение (21) является уравнением высших порядков и решаем его при помощи деривации итерационным методом.

4.3 Модель постоянной потребительской стоимости (C)

Если государство увеличивает ставку НДС, и магазин не меняет потребительскую стоимость, тогда магазин должен уменьшить размер торговой маржи до такого уровня, чтобы потребительская стоимость не изменилась. Задачей является определение размера торговой наценки z_2, которая обеспечит постояную потребительскую стоимость. Эту задачу решаем при помощи формулы для индекса потребительской стоимости (12), который должен равняться 1, т.е.

$$Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} = 1 \tag{22}$$

Уравнение (22) изменим на основании знания о том, что цифру 1 получим тогда, когда номер 1 можно возвести в любую степень, и поэтому можем записать

$$Ips = \left(\frac{k_2 \times z_2}{k_1 \times z_1} \right) = 1 \tag{23}$$

Из уравнения (23) выразим z_2

$$z_2 = \frac{k_1 \times z_1}{k_2}$$

и z_2 подставим в формулу для рассчета индекса объема налога (15) и индекса объема торговой маржи (17).

$$I_T = \left(\frac{k_2 \times \frac{k_1 \times z_1}{k_2}}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} = \frac{k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \tag{24}$$

$$I_{Mo} = \left(\frac{k_2 \times \frac{k_1 \times z_1}{k_2}}{k_1 \times z_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \times \frac{k_1 \times z_1 \times \left(\frac{k_1 \times z_1}{k_2} - 1 \right)}{k_2 \times \frac{k_1 \times z_1}{k_2} (z_1 - 1)} = \frac{(k_1 \times z_1) - k_2}{k_2 \times (z_1 - 1)} \tag{25}$$

 ISBN 978-80-225-4280-7

5 Заключение

В данной статье мы занимались вопросом, каким образом повлияет увеличение ставки НДС на изменение потребительских цен, производство (потребление), изменение размера НДС и размера торговой маржи. Данная проблема анализировалась с помощью моделей микроэкономии. При решении задач были использованы три модели, основанные на различных реакциях (стратегиях) магазина в случае, когда государство повышает ставку НДС. 1. модель А – магазин не меняет ставку торговой маржи, 2. модель В - магазин не меняет размер торговой маржи, 3. – модель С – магазин не меняет потребительскую стоимость (уменьшает ставку торговой маржи).

Когда государство увеличивает ставку НДС, рынок может, но в тоже время не обязан отреагировать на это изменение. Если рынок реагирует, то реакция необязательно должна быть такой жесткой, как это предполагают вышеуказанные модели. Поведение (реакция) коммерсантов в зависимости от видов товаров, с которым они торгуют и конкуренции на рынке, может приближаться к каждой из перечисленых моделей. Наиболее вероятной является реакция рынка на основе моделей А и В. Модель С является наиболее вероятной при высокой конкуренции на рынке. Синтетические результаты прогноза отдельных параметров приводим как средние показатели результатов из моделей А, В и модели С. Однако риск корректности в этих прогнозах представляет собой поведение коммерсантов. Вопрос в том, являются ли они экономически способными и готовы ли нести долгосрочные потери прибыли.

Главными определителями, которые влияют на интенсивность изменения анализированных показателей, являются – эластичность спроса и размер ставки торговой маржи. Если сравнить товары, не имеющие показатели эластичности ($E_D<1$), с товарами, имеющими показатели эластичности ($E_D>1$), можем констатировать, что увеличение ставки НДС у товаров, не имеющих показатели эластичности, индуцируют меньший рост потребительских цен, меньшее снижение производства, меньшее понижение объема торговой маржи и высший рост размера НДС. Товары (услуги) с низкими ставками торговой маржи причиняют меньшие изменения анализируемых показателей. Поэтому самые большие колебания потребительских цен, в производстве (потребление) и в объеме НДС необходимо ожидать у товаров, которые имеют высокие показатели эластичности спроса и высокие ставки торговой маржи.

Použitá literatúra (References)

СТРИЕШКА, Л.(2004): Налоги, маржи и потребительские цены (совершенная конкуренция). Братислава: Издательство Эконом ISBN 80-225-1825-5.
STRIEŠKA, Ľ.(2004): Dane, marže a spotrebiteľské ceny (dokonalá konkurencia).Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 80-225-1825-5.

СТРИЕШКА, Л.(2009): Налоги, маржи и потребительские цены (монополия). Братислава: Издательство Эконом. ISBN 978-80-225-2769-9.
STRIEŠKA, Ľ.(2009): Dane, marže a spotrebiteľské ceny (monopol).Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2769-9.

Zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti v medzinárodných daňových vzťahoch

Individual income taxes from employment in international taxation

Gizela Lénártová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
email: gizela.lenartova@gmail.com.

Abstract
In globalized world the taxes of individual income from employment is a very important part in international taxation. This paper is divided into some parts. The first part of paper describes taxation according to OECD Model Convention, this means taxation can be realised in the country of source. The second part is devoted to specification of taxation of wages and other income in private sector. The next parts of paper have described taxation of income from employment according to tax legislation in Slovak Republic included economic labour leasing and the way of elimination of double taxation.

JEL classification: H24, H25

Keywords: *taxation of income from employment, economic labour leasing*

1 Úvod

Na zamedzenie dvojitého zdanenia v medzinárodných daňových vzťahoch sa uplatňujú bilaterálne a multilaterálne zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, ktoré uzatvárajú zmluvné strany na základe modelových zmlúv OECD, OSN a USA. Tieto zmluvy legislatívne zakotvujú práva jednotlivých štátov pri zdanení príjmov a majetku v medzinárodných daňových vzťahoch, pričom sa uplatňujú dve kategórie práva zdaňovať. Všeobecné právo, podľa ktorého každý zmluvný štát má právo zdaniť príjem a majetok, ďalej výhradné právo, na základe ktorého zdaniť príjem a majetok má iba jeden zo zmluvných štátov. V daňovej praxi existuje veľká variabilita pri ich uplatňovaní. V predkladanom príspevku budeme analyzovať zdanenie príjmov zo závislej činnosti v rôznych situáciách, ktoré vznikajú v medzinárodných daňových vzťahoch. Zdanenie príjmov zo závislej činnosti tvorí významnú časť medzinárodného zdanenia, pretože čoraz väčší počet pracovníkov vo svete vyhľadáva prácu v zahraničí. Podľa prieskumu Podnikateľskej aliancie Slovenska[1] počet slovenských občanov, ktorí krátkodobo alebo dlhodobo pracujú v inej krajine sa každý rok výrazne zvyšuje. V zahraničí je viac ako 300-tisíc Slovákov, ďalších zhruba 30-tisíc tam študuje. Najvyššie počty Slovákov pracujúcich v zahraničí sú v Českej republike, ďalej v Nemecku a v Rakúsku. Ako sa zdaňujú tieto druhy príjmov a aké sú dôsledky zdanenia v SR?

[1] http: //alianciapas.sk/

2 Zdaňovanie jednotlivých druhov príjmov podľa modelovej zmluvy OECD

Podľa spôsobu zdanenia rozdeľujeme príjmy a kapitál, ktoré predstavujú objekt modelovej zmluvy OECD[2], do troch skupín:
1.skupina: príjem a kapitál, ktoré môžu byť v krajine svojho zdroja neobmedzene zdaňované,
2.skupina: príjem a kapitál, ktoré môžu byť v krajine svojho zdroja obmedzene zdaňované,
3.skupina: príjem a kapitál, ktoré v krajine svojho zdroja nemožno podrobiť zdaneniu.

Slovo možno neznamená možnosť pre daňovníka, ale dáva toto právo zmluvnému štátu, ktorý prostredníctvom daňovej legislatívy uvedené právo zväčša využíva. Rozdelenie príjmov a kapitálu do troch skupín je prehľadne znázornené v tabuľke 1. Ide o odporúčanie modelovej zmluvy OECD k zdaneniu jednotlivých druhov príjmov. Mnohé z nich sa však v konkrétnych zmluvách, hlavne v zmluvách s rozvojovými krajinami, líšia od modelu. Je to spôsobené čiastkovou aplikáciou ustanovení a princípov modelovej zmluvy OSN pre rozvojové krajiny, ktoré lepšie zabezpečujú ich záujmy v medzinárodných daňových vzťahoch.

2.1 Príjmy zo závislej činnosti (ZČ)

Príjmom zo závislej činnosti (ďalej ZČ) venujeme veľkú pozornosť, pretože vzhľadom na rozširovanie medzinárodného podnikania a obchodu a zvyšujúcu sa mobilitu pracovnej sily predstavujú tieto príjmy veľkú položku v medzinárodných daňových vzťahoch.

2.1.1 Zdanenie príjmov zo závislej činnosti (ZČ) v štáte výkonu činností

Podľa Modelovej zmluvy OECD ide o platy, mzdy a iné odmeny súvisiace so zamestnaním v rámci súkromného sektora (článku 15), ktoré sú zdanené v štáte vykonávania týchto činností s výnimkou dôchodkov (článok 18), odmien a dôchodkov zo štátnej služby (článok 19) a odmien členov štatutárnych orgánov (článok 16). Pojem „platy, mzdy a iné podobné odmeny“ nezahŕňa iba peniaze skutočne platené zamestnancovi, ale tiež zahŕňa „benefity rôzneho druhu“, napr. poskytnutie ubytovania alebo automobilu, zdravotné alebo životné poistenie, členstvo v kluboch atď. V takýchto prípadoch sa takéto požitky ocenia a podliehajú zdaneniu. Podľa komentára k článku 15 je zdôraznené, že tiež zamestnanecké opcie spadajú do rozsahu tohto pojmu. Komentár rieši, ako sa zamedzí dvojitému zdaneniu obzvlášť v prípadoch, ak zamestnanie, ku ktorému sa vzťahuje zamestnanecký opčný plán, sa vykonáva vo viacerých štátoch a zamestnanec je považovaný za rezidenta pre účely zmluvy v rôznych štátoch v rôznom čase. Pre zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti nie je dôležitý moment výplaty príjmu, ale obdobie, za ktoré je odmena za zamestnanie vyplatená. Napríklad, ak bonus je vyplatený po zdaňovacom období, počas ktorého bolo zamestnanie skutočne vykonávané, bude tento bonus zdaňovaný podľa pravidiel článku 15 v období zamestnania. Pri zamestnaneckých opciách je obdobie, s ktorým súvisí odmena, obzvlášť dôležité. Treba zistiť, za ktoré obdobie zamestnania je výnos zo zamestnaneckej opcie vyplatený, nie kedy je tento výnos vyplatený. Aspekty zamestnaneckých opčných plánov boli detailne rozpracované v správe OECD z roku 2004 (Report on „Cross-border Issues Related

[2] Modelová zmluva OECD Condensed version: Model Tax Convention on Income and on Capital, OECD Committee on Fiscal Affairs, Condensed Version 22 July 2010. s. 25. ISBN 978-92-64-08948-8.
Full version: Model Tax Convention on Income and on Capital, OECD Committee on Fiscal Affairs, 22 July 2010. The 8th Edition of Full Version vrátane týchto častí: Úvod, Modelová zmluva, Komentáre, Pozícia nečlenských štátov k Modelovej zmluve. OECD Publishing Paris, 2012, s. 2 134. ISBN 978-92-64-17517-4.
Online version: In: www.oecd.org, ISBN 978-92-64-17518-1.

to Employee Stock Options“) a závery tejto správy sú obsahom komentára k článku 15, ktorý bol aktualizovaný v roku 2005.

Tabuľka 1

Rozdelenie príjmov a kapitálu do 3 skupín podľa MZ OECD

1.skupina	2.skupina	3.skupina
Zisky stálej prevádzkarne	Dividendy	Zisky podnikov
Príjmy z poskytovania služieb, ktoré možno priradiť stálej prevádzkarne	Úroky	Zisky z poskytovania nezávislých služieb – poplatky za služby (nevznikla SP). Ide o príjmy nezávislých povolaní
Príjmy z nehnuteľného majetku	Licenčné poplatky *	Zisky z prevodov akcií, CP (Kapitál)
Tantiémy (Director's fees) vyplácané v krajine zdroja		Dôchodky vyplácané zo súkromného sektora
Príjmy zo závislej činnosti v súkromnom sektore		Štipendiá študentov, príjmy profesorov, výskumných pracovníkov
Mzdy a penzie vyplácané za vykonávanie činností v štátnej službe, resp. za verejné funkcie za určitých podmienok		Zisky z prevádzkovania lodí, lietadiel v medzinárodnej doprave
Príjmy z umeleckých a športových činností		Licenčné poplatky*
Ostatné príjmy, ako sú napr. výhry v lotériách, z reklamných súťaží, žrebovania a cien z verejných súťaží a športových súťaží		

Zdroj: vlastné spracovanie

Poznámka: Pri zdaňovaní Licenčných poplatkov dochádza k rozporu medzi modelovými zmluvami OECD a OSN, pretože niektoré štáty uplatňujú výhradu práva podľa zásad, ktoré umožňuje medzinárodné právo. V niektorých prípadoch patria do 2. skupiny a v niektorých do 3. skupiny.

V komentári k článku 15 sú vymedzené tieto zámery:

- v prípade, ak štát zdroja má právo na zdanenie, štát rezidencie poskytne úľavu a zamedzí dvojitému zdaneniu aj v prípade, ak štát rezidencie zdaňuje benefit plynúci zo zamestnaneckých opcií v inom zdaňovacom období ako štát zdroja,
- moment realizácie zamestnaneckej opcie zakladá rozhraničujúci medzník medzi zdaňovaním príjmov zo závislej činnosti a zdaňovaním akýchkoľvek kapitálových príjmov súvisiacich so zamestnaneckými opciami,

 ISBN 978-80-225-4280-7

- zamestnanecké služby, ku ktorým sa vzťahujú zamestnanecké opcie, by mali byť posudzované na základe skutočností a okolností každého prípadu individuálne,
- ak zamestnanie je vykonávané vo viac ako jednom štáte, odmeny za toto zamestnanie plynúce z určitého štátu by mali byť posudzované na základe počtu dní, počas ktorých bolo zamestnanie vykonávané v tomto štáte, v pomere k celkovému počtu dní zamestnania, s ktorým súvisí realizácia zamestnaneckých opcií.

2.1.2 Podmienky zdanenia príjmov zo ZČ v štáte rezidencie

V modelovej zmluve OECD v článku 15 ods.2 je uvedená výnimka, na základe ktorej môže byť zdaňovanie závislej činnosti uskutočnené v štáte rezidencie daňovníka, ak sú súčasne splnené všetky tri podmienky:

- daňovník je v druhom zmluvnom štáte prítomný menej ako 183 dní v akomkoľvek 12-mesačnom období, a
- mzdy sú vyplácané zamestnávateľom, ktorý nie je rezidentom štátu, v ktorom sa činnosť vykonáva, a
- mzdy nejdú na ťarchu stálej prevádzkarne zamestnávateľa v štáte výkonu činnosti.

Podľa prvej podmienky výnimka zo zdanenia odmeny je limitovaná skutočnosťou, že zamestnanie nepresiahne 183 dní v akomkoľvek dvanásťmesačnom období. Obdobie 183 dní sa počíta podľa metódy „dní fyzickej prítomnosti“. Podľa tejto metódy sa do kalkulácie 183 dní započítavajú všetky dni, keď je fyzická osoba prítomná, a aj obdobie, ktoré nesúvisí s výkonom závislej činnosti. Napríklad dni príchodu, dni odchodu, víkendy, štátne sviatky, dovolenka, nemoc, školenie atď. sa započítavajú do tohto obdobia. Nezapočítavajú sa iba dni, kedy sa fyzicky osoba nezdržiava v štáte celý deň. Inými slovami povedané, ak je osoba prítomná časť dňa v štáte výkonu zamestnania, tento deň sa započíta ako jeden celý deň fyzickej prítomnosti. Dni strávené v štáte výkonu zamestnania iba za účelom tranzitu počas výletu medzi dvomi štátmi mimo štátu výkonu zamestnania však nie sú započítané do dní fyzickej prítomnosti. Ak nerezidentský zamestnanec bol rezidentom alebo sa následne stal rezidentom štátu, v ktorom je zamestnanie vykonávané, dni, kedy bol považovaný za rezidenta, sa nezapočítavajú do 183-dňového obdobia. Zámerom tohto ustanovenia je posudzovať prítomnosť prijímateľa, a preto ak osoba bola rezidentom štátu, v ktorom je zamestnanie vykonávané, táto osoba nemôže byť považovaná za prijímateľa odmien plynúcich od rezidenta jedného zmluvného štátu v súvislosti s výkonom zamestnania vykonávaného v druhom zmluvnom štáte.

Podľa druhej podmienky zamestnávateľ nesmie byť rezidentom štátu, kde je zamestnanie vykonávané. Tento test si niekedy vyžiada posudzovanie, kto je skutočným (ekonomickým) zamestnávateľom osoby. Komentár k článku 15 obsahuje prípady súvisiace s medzinárodným prenájmom pracovnej sily. Podmienkou je, že odmeny nejdú na ťarchu stálej prevádzkarne.

Podľa tretej podmienky odmeny nemôžu ísť na ťarchu stálej prevádzkarne, ktorú má zamestnávateľ v druhom zmluvnom štáte, kde bolo zamestnanie vykonávané. Pri posudzovaní, či je možné priradiť mzdové náklady na ťarchu stálej prevádzkarne podľa článku 7 zmluvy (Zisky podnikov), nie je podstatné, či tieto náklady boli kalkulované a účtované alebo vedené v evidencii pred, resp. po vzniku stálej prevádzkarne. Tieto mzdové náklady možno odpočítať z celkových príjmov stálej prevádzkarne iba v prípade, ak sú vynaložené na ciele sledované touto stálou prevádzkarňou. Odmeny môžu ísť na ťarchu stálej prevádzkarne, aj ak sú formálne platené inej časti rovnakého podniku, ktorá je situovaná v druhom zmluvnom štáte (napr. vedeniu podniku). Tieto dve podmienky (rezidencia

zamestnávateľa a odmeny nejdú na ťarchu stálej prevádzkarne) sú dôležité pre posúdenie, či zmluvný štát, v ktorom je zamestnanie vykonávané, môže zdaňovať odmeny. Ich posudzovanie je komplikovanejšie ako posudzovanie, či sa zamestnanec zdržiava v tomto štáte menej ako 183 dní v akomkoľvek dvanásťmesačnom období.

2.2 Medzinárodný ekonomický prenájom pracovnej sily

V medzinárodnej daňovej praxi sa veľmi často využívajú schémy, ktorých cieľom je obchádzať zdaňovanie praktikami medzinárodného prenájmu pracovnej sily. Preto treba podľa komentára k článku 15 modelovej zmluvy OECD posudzovať každý príjem podľa princípu, že obsah má prednosť pred formou. To znamená, že každý prípad zdanenia závislej činnosti musí byť posudzovaný vo vzťahu k funkciám zamestnávateľa, či tieto funkcie vykonáva formálny zamestnávateľ, alebo zamestnávateľ v štáte výkonu zamestnania. Zisťuje sa, ktorý zamestnávateľ môže a má byť považovaný za skutočného „ekonomického“ zamestnávateľa.
Komentár k článku 15 tiež vymedzuje nasledujúce kritériá, ktoré treba posudzovať v súvislosti s riešením týchto otázok:

- zamestnávateľ, ktorý prenajíma zamestnancov ako formálny zamestnávateľ, nenesie zodpovednosť a riziká za výsledky práce zamestnanca,
- inštrukcie na prácu dáva zamestnávateľ, ktorý je užívateľom zamestnancov, čiže ekonomický zamestnávateľ,
- činnosť je vykonávaná na mieste, ktoré kontroluje a za ktoré zodpovedá ekonomický zamestnávateľ,
- ekonomický zamestnávateľ refunduje formálnemu zamestnávateľovi mzdu,
- ekonomický zamestnávateľ poskytuje zamestnancom pracovné pomôcky a materiál,
- formálny zamestnávateľ neposudzuje počet a kvalifikáciu zamestnancov.

Na tomto mieste treba poznamenať, že nie vždy dochádza k medzinárodnému prenájmu pracovných síl s cieľom znížiť, resp. optimalizovať daňovú povinnosť. Podnikateľské subjekty pristupujú k prenájmu pracovnej sily aj z iných dôvodov: uplatnenie lacnej pracovnej sily, hľadanie a uplatnenie vysoko kvalifikovanej pracovnej sily pripravenej na výkon špecifických činností, ktoré nachádzajú na medzinárodnom trhu pracovnej sily atď.[3]

2.3 Zdanenie príjmov zo ZČ na palubách lietadiel a lodí v medzinárodnej doprave

Podľa článku 15 ods. 3. mzdy, súvisiace so zamestnaním, vykonávaným na palubách lodí alebo lietadiel v medzinárodnej doprave, alebo na palubách lodí vo vnútrozemskej vodnej doprave, sú zdaňované v zmluvnom štáte, v ktorom je umiestnené sídlo skutočného vedenia spoločnosti, ktorá vypláca mzdy, platy, odmeny. Pravidlá vymedzené v tomto odseku korešpondujú s pravidlami vymedzenými v článku 8 modelovej zmluvy OECD (Medzinárodná doprava), podľa ktorých exkluzívne právo na zdanenie príjmov, ktoré spadajú do rámca tohto článku, má zmluvný štát, v ktorom je umiestnené miesto skutočného vedenia podniku, ktorý prevádzkuje v medzinárodnej doprave lode a lietadlá. Podľa znenia tohto článku 8 v niektorých bilaterálnych zmluvách o zamedzení dvojitého zdanenia sa toto ustanovenie vzťahuje aj na príjmy plynúce podniku, ktorý prevádzkuje v medzinárodnej doprave železničné alebo cestné vozidlá. Hoci článok 15 odsek 3 prisudzuje exkluzívne právo na zdanenie predmetných príjmov zmluvnému štátu, kde je umiestnené miesto

[3] VAVROVÁ, K. 2013. Daňová optimalizácia a právne zabezpečenie personálneho lízingu v rámci Európskej únie. In *Zborník vedeckých prác. Manažment podnikania a vecí verejných*. 2013. III. ročník. 3. s. 216-217.

skutočného vedenia podniku, aj štát rezidencie môže zdaňovať predmetné príjmy, ale musí zamedziť dvojitému zdaneniu podľa článku 23 (Vylúčenie dvojitého zdanenia).

3 Zdanenie príjmov zo ZČ podľa daňovej legislatívy SR

Príjmy zo závislej činnosti v SR sú legislatívne upravené v daňovom zákone o dani z príjmov[4] vo viacerých ustanoveniach: § 5 ods. 1 – vymedzenie jednotlivých druhov príjmov zo závislej činnosti, § 5 ods. 4 – medzinárodný prenájom pracovnej sily, § 5 ods. 7 písm. g) – oslobodenie od dane z príjmu zo ZČ, ktorá je vykonávaná na území SR; ide o príjem, ktorý plynie daňovníkovi (nerezidentovi) od zamestnávateľa (nerezidenta – so sídlom alebo bydliskom v zahraničí), ak časové obdobie súvisiace s výkonom tejto činnosti nepresiahne 183 dní v akomkoľvek období 12 po sebe nasledujúcich mesiacov, ak nejde o príjmy uvedené v § 16 ods. 1 písm. d) a o príjmy z činností vykonávaných v stálej prevádzkarni (§16 ods. 2), ďalej ustanovenie § 5 ods. 8 – základ dane, § 16 ods.1 písm. b) – príjmy zo závislej činnosti vykonávanej na území SR alebo na palubách lietadiel alebo lodí, ktoré sú prevádzkované nerezidentom. Pre zdanenie príjmov zo závislej činnosti je rozhodujúca skutočnosť, a to miesto výkonu činnosti s výnimkou § 5 ods. 7 písm. g) zákona o dani z príjmov.

Zdaňovanie príjmov zo ZČ v daňovej praxi je rozsiahla problematika, pričom môžu nastať viaceré prípady.

1. zdaňovanie príjmov zo ZČ rezidenta SR, ak je závislá činnosť vykonávaná v zahraničí,
2. zdaňovanie príjmov zo ZČ nerezidenta SR, ak zamestnávateľom je rezident SR,
3. zdaňovanie príjmov zo ZČ nerezidenta SR, ak zamestnávateľom je nerezident SR.

1. prípad: zdaňovanie príjmov zo ZČ daňovníka – rezidenta SR, ak je závislá činnosť vykonávaná v zahraničí

Treba zdôrazniť, že príjem zo závislej činnosti daňovníka – rezidenta SR, ktorá je vykonávaná na území Slovenskej republiky, podlieha zdaneniu vždy na území Slovenskej republiky, a to prostredníctvom zamestnávateľa alebo osobne daňovníkom. Nie je dôležité to, kto je zamestnávateľ, rezident alebo nerezident Slovenskej republiky. Rovnako nie je rozhodujúce to, či príjmy zo závislej činnosti vypláca zahraničná osoba. V súlade so všeobecným pravidlom článku 15 ods. 1 zmluvy sa môžu platy, mzdy a iné odmeny podobného charakteru zdaniť v štáte skutočného výkonu činnosti, teda príjmy daňovníka s neobmedzenou daňovou povinnosťou zo závislej činnosti vykonávanej v zahraničí môžu byť zdaniteľné v zahraničí. V štáte rezidencie (v Slovenskej republike) sa predmetné príjmy zdania, iba ak sú splnené všetky tri podmienky uvedené v článku 15 odsek 2 zmluvy súčasne. Príjmy zo závislej činnosti daňovníka s neobmedzenou daňovou povinnosťou plynúce zo zdrojov v zahraničí sú podľa § 32 zákona o dani z príjmov na území Slovenskej republiky zdaňované osobne zamestnancom prostredníctvom podaného daňového priznania.
Súčasťou podaného daňového priznania je tiež potvrdenie o zdaniteľných príjmoch zo závislej činnosti a o zrazených preddavkoch na daň. V súlade s daňovým poriadkom SR[5] (zákon o správe daní) daňový subjekt preukazuje všetky skutočnosti, ktoré je povinný uvádzať v priznaní, hlásení a vyúčtovaní alebo na ktorých preukázanie bol vyzvaný správcom dane v priebehu daňového konania, ako aj vierohodnosť, správnosť alebo úplnosť povinných evidencií alebo záznamov vedených daňovým subjektom. Pretože zákon nevymedzuje spôsob a formu preukázania zdanenia príjmov v zahraničí, je na rozhodnutí daňovníka uplatniť ten-ktorý spôsob preukázania tejto skutočnosti. Dokazovanie je vykonávané a vedené správcom

[4] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
[5] Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní (daňový poriadok) v z. n. p.

dane, a to v súlade so základnými zásadami daňového konania (§ 2 zákona o správe daní). Dokladom preukazujúcim zdanenie príjmov zo závislej činnosti zo zdrojov v zahraničí tak môže byť tiež potvrdenie o zdaniteľných príjmoch zo závislej činnosti a o zrazených preddavkoch na daň vystavené zahraničným zamestnávateľom, ktoré je potom súčasťou daňového priznania predloženého daňovníkom. Ak správca dane má pochybnosti o dôkaznej hodnote dôkazných prostriedkov predložených daňovníkom a daňovník sám nie je schopný, resp. ochotný zabezpečiť požadované dôkazy, správca dane sám, aj bez súčinnosti daňovníka, rozhodujúce skutočnosti zistí prostredníctvom využitia efektívnej výmeny informácií od zahraničnej daňovej správy v súlade s príslušnými ustanoveniami medzinárodnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. V daňovom priznaní priznáva daňový rezident všetky celosvetové príjmy. Aby mohol spočítať domáce príjmy (v eurách) a zahraničné príjmy (v cudzej mene), musí prepočítať zahraničné príjmy na domácu menu podľa § 31 Prepočítací kurz. Podľa § 31 ods. 2 zákona o dani z príjmov sa môže daňovník, ktorému plynú príjmy zo závislej činnosti zo zdrojov v zahraničí, rozhodnúť, aký prepočítací kurz použije pri prepočte týchto príjmov z cudzej meny na euro. Môže použiť nasledovné kurzy:

- priemerný kurz za kalendárny mesiac, v ktorom bol poskytnutý príjem, alebo
- kurz platný v deň, v ktorom bol prijatý príjem v cudzej mene alebo bol pripísaný bankou, alebo
- ročný priemerný kurz za zdaňovacie obdobie, za ktoré sa podáva daňové priznanie, alebo
- priemer z priemerných mesačných kurzov za kalendárne mesiace, v ktorých daňovník poberal príjmy, za ktoré podáva daňové priznanie.

Podľa § 31 ods. 4 zákona o dani z príjmov na zápočet dane v zahraničí sa použije ročný priemerný kurz za zdaňovacie obdobie, za ktoré sa podáva daňové priznanie. Ak je zdaňovacím obdobím iné obdobie ako kalendárny rok, na prepočet sa použije priemer vypočítaný z priemerných mesačných kurzov za obdobie, za ktoré sa daňové priznanie podáva. V daňovom priznaní nasleduje vylúčenie dvojitého zdanenia. K vylúčeniu dvojitého zdanenia príjmov daňovníkov s neobmedzenou daňovou povinnosťou sa použijú ustanovenia článku 23 (vo väčšine zmlúv je článok vymedzujúci spôsob vylúčenia dvojitého zdanenia označovaný ako článok 23) a § 45 zákona o dani z príjmov. V SR sa vylúčenie dvojitého zdanenia vykoná buď metódou zápočtu dane, alebo metódou vyňatia príjmov. Prehľad metód na elimináciu dvojitého zdanenia príjmov zo závislej činnosti plynúcich rezidentom Slovenskej republiky zo zdrojov v zahraničí (zo zmluvných štátov) sú zverejnené na portáli Finančnej správy SR.

2. prípad: zdaňovanie príjmov zo ZČ daňovníka − nerezidenta, ak zamestnávateľom je rezident SR a závislá činnosť je vykonávaná na území SR

V tomto prípade príjmy podliehajú zdaneniu na území SR bez ohľadu na dĺžku pobytu nerezidenta a sú zdaňované preddavkovým spôsobom u zamestnávateľa – platiteľa dane podľa § 35 zákona o dani z príjmov. Daňový nerezident si po ukončení zdaňovacieho obdobia v štáte svojej rezidencie vysporiada svoje daňové povinnosti podľa vnútroštátnych predpisov štátu rezidencie a konkrétnej medzinárodnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia (ak existuje) spravidla formou daňového priznania, v ktorom uplatní konkrétnu metódu eliminovania dvojitého zdanenia.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3. prípad: zdaňovanie príjmov zo ZČ daňovníkov − nerezidentov, ak zamestnávateľom je nerezident SR a závislá činnosť je vykonávaná na území SR

V tomto prípade je dôležité skúmať dĺžku pobytu vyslaných osôb na území SR a to, či odmeny vyplácané zamestnávateľom nejdú na ťarchu stálej prevádzkarne zamestnávateľa na území SR, to znamená, ak bude zamestnanec fyzicky prítomný na území SR menej ako 183 dní a súčasne prácu nevykonáva pre stálu prevádzkareň zamestnávateľa, potom jeho príjmy nie sú zdaniteľné na území SR podľa § 5 ods. 7 písm. g) daňového zákona. Ak sú príjmy zdaniteľné (časový test – viac ako 183 dní), potom sú zdaňované preddavkovým spôsobom prostredníctvom zahraničného platiteľa dane podľa § 48 daňového zákona. Daňový nerezident podľa § 2 písm. e), ktorý ma príjmy zo ZČ podľa § 16 ods. l písm. b) a ktorý vykonáva závislú činnosť u zamestnávateľa, ktorý nie je platiteľom dane[6] ani zahraničným platiteľom dane podľa § 48, musí si sám zabezpečiť platenie preddavkov podľa § 34, ods. 7 miestne príslušnému správcovi dane. Osobné platenie preddavkov na daň nerezidenta s príjmami zo ZČ od zamestnávateľa, ktorý nie je platiteľ dochádza najmä vtedy, ak nerezident nemá na území SR stálu prevádzkareň, ktorého zamestnanci pracujú na území SR kratšie ako183 dní alebo vykonávajú činnosti podľa § 16 ods.1 písm. c) – rôzne druhy služieb a osoba, ktorá podľa § 35 ods. 8 ZDP nevyberá preddavky, ďalej zahraničný zastupiteľský úrad.

4 Medzinárodný prenájom pracovných síl v legislatíve SR

V súčasnom období dochádza k čoraz častejšej medzinárodnej migrácii pracovných síl vo svete, ako aj v rámci Európskej únie. Príčinami, priebehom ako aj dôsledkami sa zaoberá Vavrová vo svojom príspevku[7]. Na tomto mieste zúžime pozornosť len na daňové aspekty. Daňová legislatíva SR plne rešpektuje právne dokumenty a pravidlá medzinárodného prenájmu pracovných síl z právneho, sociálneho, ako aj daňového hľadiska. Dokonca aj EÚ legislatívne upravila podmienky prenájmu pracovníkov smernicou Rady č. 96/71/ES zo dňa 16. 12. 1996 o vysielaní pracovníkov v rámci poskytovania služieb. Podľa článku 15 modelovej zmluvy OECD a komentára k nej sú v daňovom zákone SR legislatívne upravené podmienky medzinárodného prenájmu pracovných síl v SR v zákone o dani z príjmov. Podľa § 5 ods. 4 zákona o dani z príjmov[8]“ *zamestnávateľom je aj daňovník s neobmedzenou daňovou povinnosťou, pre ktorého zamestnanec vykonáva prácu podľa jeho pokynov a príkazov, aj keď sa príjem za túto prácu na základe zmluvného vzťahu vypláca prostredníctvom osoby so sídlom alebo bydliskom v zahraničí. Na účely tohto zákona sa takto vyplácaný príjem považuje za príjem, ktorý vypláca daňovník s neobmedzenou daňovou povinnosťou. Ak v úhradách zamestnávateľa osobe so sídlom alebo bydliskom v zahraničí nie je preukázaná skutočná výška príjmov zamestnancov, považuje sa za príjem zamestnancov celá úhrada“.* Cieľom ustanovenia zákona o dani z príjmov je najmä zamedziť možným daňovým únikom v oblasti medzinárodných daňových vzťahov. Zákon o dani z príjmov zaviedol pojem „skutočného ekonomického zamestnávateľa“, ktorý je definovaný ako osoba vlastniaca právo na poskytnutie práce, ktorá súčasne znáša s tým súvisiace povinnosti a riziká. Pri hodnotení každého prípadu medzinárodného prenajímania pracovníkov treba pristupovať individuálne, každý prípad sa skúma samostatne. Ak zahraničný zamestnávateľ vypláca

[6] Na základe týchto dokumentov:
Viedenský dohovor o diplomatických stykoch (Vyhláška MZV č. 1157/1964 Zb.),
Viedenský dohovor o konzulárnych stykoch (Vyhláška MZV č. 32/1969 Zb.).

[7] VAVROVÁ, K. 2012. Analýza prenájmu pracovných síl v kontexte medzinárodných daňových vzťahov. In *Zborník vedeckých statí „Výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11 : Nové trendy v medzinárodnom zdanení a ich vplyv na zdanenie podnikateľskej sféry.* ISBN 978-80-225-3540-3. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2012. s. 34-41.

[8] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

príjmy zo závislej činnosti svojim zamestnancom, s ktorými má uzatvorený pracovný pomer a ktorých vysiela na základe zmluvného vzťahu na práce na území SR a títo zamestnanci vykonávajú prácu u slovenského užívateľa pracovnej sily, ktorý nesie zodpovednosť a riziko za výsledky ich práce, dodržiavajú jeho pokyny a príkazy, potom je zrejmé, že sú splnené podmienky medzinárodného prenájmu pracovnej sily. Znamená to, že mzdy musí zdaňovať slovenský užívateľ pracovnej sily a plniť aj ďalšie daňové povinnosti, i keď príjmy vypláca zahraničný zamestnávateľ. Na rozlíšenie „skutočného" ekonomického zamestnávateľa od „formálneho" právneho zamestnávateľa podľa zákona o dani z príjmov sa používajú vymedzené charakteristiky skutočného zamestnávateľa vyplývajúce najmä z pracovnoprávnych predpisov.

Charakteristické znaky skutočného zamestnávateľa sú ilustratívne, nie je potrebné, aby boli splnené všetky naraz[9]. Zamestnávateľom je najmä osoba:

- ktorá priamo či nepriamo určuje a ukladá zamestnancovi pracovné úlohy, organizuje, riadi a kontroluje jeho prácu a ktorá mu dáva na tieto účely záväzné pokyny a príkazy,
- ktorá je odberateľom práce zamestnanca a znáša zodpovednosť a riziká za výsledky práce tohto zamestnanca (v mene ktorej zamestnanec vykonáva činnosť),
- na plnení ktorej bežných úloh a predmetu činnosti sa zamestnanec svojou prácou za mzdu priamo podieľa,
- ktorá určuje (objednáva) množstvo, kvalifikáciu a ďalšie požiadavky na zamestnancov (napr. vek, pohlavie), určuje dobu, na ktorú bude zamestnancov potrebovať,
- ktorá priamo či nepriamo platí za vykonanú prácu zamestnancovi mzdu (znáša mzdové náklady),
- v priestoroch ktorej sa práca vykonáva a ktorá na prácu poskytuje vlastné výrobné a pracovné prostriedky (napr. nástroje, materiál),
- ktorá vytvára pre zamestnanca vhodné pracovné podmienky, zaisťuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci zamestnanca.

Ministerstvo financií SR vydalo v súvislosti s medzinárodným prenájmom pracovných síl:

- oznámenie č. 2686/1998-62, ktoré bolo uverejnené vo Finančnom spravodajcovi č. 4/1998, na zabezpečenie jednotného postupu pri zdanení príjmov zo závislej činnosti plynúcich fyzickým osobám s trvalým pobytom na území Slovenskej republiky za prácu vykonávanú na území Českej republiky u právnickej osoby so sídlom na území Českej republiky alebo u fyzickej osoby s bydliskom na území Českej republiky prostredníctvom právnickej osoby so sídlom na území Slovenskej republiky alebo fyzickej osoby s trvalým pobytom na území Slovenskej republiky;
- pokyn č. 8253/1999/72, ktorý bol uverejnený vo Finančnom spravodajcovi č. 12/1999, na zabezpečenie jednotného postupu pri uplatňovaní § 6 ods. 2 zákona č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov.

V daňovej praxi SR sa veľmi často vyskytuje medzinárodný prenájom pracovných síl medzi SR a ČR.

V predchádzajúcom texte sme uviedli pravidlá zdanenia príjmov zo ZČ v súkromnom sektore v domácich a medzinárodných daňových vzťahoch. Modelová zmluva OECD upravuje aj mzdy a platy v štátnej službe v článku 19 ods. 1 a 2 takto: zdaňovanie sa uskutočňuje v štáte zdroja, no za podmienky splnenia určitých kritérií možno uvedené príjmy

[9] SLIVKOVÁ, D. Zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti v kontexte medzinárodných daňových vzťahov. In *EPI Odborné články*. Archívny článok produktu EPI Odborné články s.15.

zdaniť v štáte rezidencie. Podobné znenie článku je prevzaté do mnohých medzinárodných zmlúv platných pre Slovenskú republiku. V daňovej legislatíve SR sú legislatívne upravené tieto druhy príjmov pre nerezidentov Slovenskej republiky podľa §16, ods. 1 písm. e) ods.8) daňového zákona o dani z príjmov. V prípade uplatnenia príslušného článku modelovej zmluvy OECD pri zdanení v štáte zdroja sa v Slovenskej republike uplatní zrážková daň podľa § 43 zákona o dani z príjmov.

5 Záver

Dôsledky mobility pracovných síl zo SR do zahraničia možno hodnotiť z viacerých aspektov. Ide o demografické, ekonomické a sociálne a daňové dôsledky. Ekonomické dôsledky spočívajú v tom, že dochádza k vážnemu a nežiaducemu fenoménu – úniku mozgov (brain drain), pretože počet absolventov VŠ odchádzajúci každý rok zo SR sa pohybuje okolo 7 až 10 tisíc osôb, čo tvorí 1/4 až 1/3 všetkých absolventov VŠ. Ide o podstatne vyšší podiel ako v susedných krajinách. To ovplyvňuje vzdelanostnú štruktúru obyvateľstva a následkom je aj slabší rast HDP. Pozitívom je však objem finančných prostriedkov zaslaných migrantmi domov, tzv. remitencie, ktoré zvyšujú životnú úroveň migrantov a ich rodín a zlepšujú ich sociálne podmienky na Slovensku. Do skupiny ekonomických dopadov možno zahrnúť aj negatívne daňové dôsledky.

Medzi sociálne dôsledky možno zaradiť aj ťažko kvantifikovateľné pozitíva emigrácie v prípade návratu mladých pracovníkov zo zahraničia domov. Sem patria získanie nových vedomostí a skúseností, zdokonaľovanie sa v cudzích jazykoch, nadobudnutie skúseností z iných kultúr, nadväzovanie pracovných a osobných kontaktov, čo predstavuje významné obohacovanie osobnostného potenciálu emigrantov. V prípade, že sa vracajú do SR, prinášajú zväčša istý kapitál, nové poznatky, rôzne know-how, skúsenosti, prípadne toleranciu v názoroch a jednaniach a sociálne kontakty a pod. To všetko by malo pozitívne ovplyvňovať spoločenské, podnikateľské a sociálne procesy v SR.

Demografické dôsledky spočívajú v tom, že odchádza mladá generácia, osoby v reprodukčnom a produktívnom veku, čím sa oslabuje reprodukčný potenciál populácie SR, čo má negatívny dopad na mieru pôrodnosti a prirodzený prírastok obyvateľstva, odklad sobášov a pôrodov do vyššieho veku. To sa odráža v procese starnutia obyvateľstva.

Aké sú daňové dôsledky zvyšujúcej sa migrácie? Jednoznačne nepriaznivé. Pretože okrem úniku mozgov vysokoškolsky vzdelanej mladej generácie ide o negatívne dôsledky daňového charakteru. Emigranti zo SR pracujú a podnikajú v zahraničí, kde podľa medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia aj odvádzajú dane. V prípade, že ostali slovenskými rezidentmi, podávajú na území SR daňové priznania a daňovú povinnosť si splnia priznaním príjmov v krajine rezidencie. Podľa medzinárodných zmlúv a domácej daňovej legislatívy SR[10] nedochádza druhý krát k zdaneniu ich príjmov na Slovensku − zamedzené dvojité zdanenie metódami vyňatia alebo zápočtu. Ide o správny a vo svete uplatňovaný prístup medzinárodného zdanenia, ktorý Slovenská republika podľa zmlúv dodržiava. Vychádzajúc zo záporného migračného salda, do ŠR SR však neplynú adekvátne daňové príjmy od cudzincov pracujúcich na Slovensku.

[10] Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, § 45.

Použitá literatúra (References)

SLIVKOVÁ, D. Zdaňovanie príjmov zo závislej činnosti v kontexte medzinárodných daňových vzťahov. In *EPI Odborné články*. Archívny článok produktu EPI Odborné články s.15.

VAVROVÁ, K. 2012. Analýza prenájmu pracovných síl v kontexte medzinárodných daňových vzťahov. In *Zborník vedeckých statí „Výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0754/11 : Nové trendy v medzinárodnom zdanení a ich vplyv na zdanenie podnikateľskej sféry.* ISBN 978-80-225-3540-3. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2012. s. 34-41.

VAVROVÁ, K. 2013. Daňová optimalizácia a právne zabezpečenie personálneho lízingu v rámci Európskej únie. In *Zborník vedeckých prác. Manažment podnikania a vecí verejných*. 2013. III. ročník. 3. s. 216-217.

MODELOVÁ ZMLUVA OECD
Condensed version: Model Tax Convention on Income and on Capital, OECD Committee on Fiscal Affairs, Condensed Version 22 July 2010. s. 25. ISBN 978-92-64-08948-8.
Full version: Model Tax Convention on Income and on Capital, OECD Committee on Fiscal Affairs, 22 July 2010. The 8th Edition of Full Version vrátane týchto častí: Úvod, Modelová zmluva, Komentáre, Pozícia nečlenských štátov k Modelovej zmluve. OECD Publishing Paris, 2012, s. 2 134. ISBN 978-92-64-17517- 4.
Online version**:** In: www.oecd.org, ISBN 978-92-64-17518-1.

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

http: //alianciapas.sk

Tímové vodcovstvo v startupoch
Team leadership in startups

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk

Abstract
Paper explores team leadership and their application in startups. Team leadership have become one of the most popular and rapidly growing area of leadership theory and research. Teams are organizational groups composed of members who are interdependent, who share common goals, and who must coordinate their activities to accomplish these goals. Effective leadership processes are the most critical factor in team success. Conversely, ineffective leadership often is seen as the primary reason teams fail. To ensure team success, we need to focus on and understand the necessary functions of leadership. It is important to note that these functions can be performed by the formal team leader and / or shared by team members. Recent research indicates that teams with such shared leadership have certain advantages over single leader teams.

JEL classification: M14, M20, M29
Keywords: *leader, team, startup*

1 Úvod

Jednou z najcitovanejších definícií vodcovstva je definícia od Yukla (2010), ktorý opisuje vodcovstvo ako „proces ovplyvňovania ostatných, uľahčovania individuálneho a kolektívneho úsilia, aby sa čo najefektívnejšie dosiahli spoločné ciele“. Z uvedenej definície vyplýva, že pre fungovanie každej organizácie je nevyhnutná individuálna aj kolektívna (tímová) práca. Následne v podnikoch existujú dva základné druhy vodcovstva. **Vertikálne vodcovstvo** (z angl. vertical leadership) je založené na menovanom, formálnom vodcovi (napr. CEO, výkonný riaditeľ). Ide o vodcovstvo vykonávané v organizácii lídrom v smere hierarchie zhora nadol. Charakterizovanie tohto prístupu jednoznačne dominuje v literatúre venujúcej sa vodcovstvu. Vertikálne vodcovstvo najpresnejšie zodpovedá všeobecnej predstave o vodcovstve (líder rozhoduje, zamestnanci realizujú lídrove rozhodnutia). Väčšina spôsobov premýšľania o vodcovstve pripomína jednonohý stolček, pretože za lídrov organizácie zväčša označujeme „tých hore“ (riaditeľ, vedúci). Tento „jednonohý rámec“ je podľa Dourada (2008) založený výlučne na postavení a názve pracovnej pozície. Ale v organizáciách existuje ešte ďalší typ lídrov.

V posledných rokoch je vertikálne vodcovstvo často predmetom kritiky. Stále viac odborníkov sa domnieva, že vodcovstvo v podnikoch nie je založené len na výnimočných jednotlivcoch (štýl „osamelého hrdinu“). Napríklad Senge (2008) v rámci svojho výskumu zistil, že „spoločnosti, ktoré sú po dlhé roky schopné neustálych zmien, tak robia len s veľmi malou účasťou vrcholových lídrov“. Aj keď potreba **tímového vodcovstva** bola opísaná už pred desaťročiami (napríklad Follett v r. 1924), až donedávna sa nepodarilo tomuto konceptu získať dôstojné miesto v literatúre o vodcovstve. V súčasnosti narastá dôležitosť zapojenia

podriadených do rozhodovacích procesov. Ukazuje sa, že zamestnancom je možné zveriť aj náročnejšie úlohy a povinnosti, ktoré by v minulosti boli vykonávané len vrcholovým vedením podniku. Manz a Sims (1993) upozorňujú, že „tímy s vysokou výkonnosťou nemajú štruktúru formálneho vedenia. Vodcovstvo je v týchto tímoch rozložené tak, že pracovníci s príslušnými znalosťami a zručnosťami poskytujú svoje názory v rámci špecifických situácií, ktoré rieši tím ako celok“. To znamená, že v danej situácii nerozhoduje líder tímu, ale člen tímu, ktorý ma najviac relevantných vedomostí či skúseností s daným problémom alebo príležitosťou. Pearce (2004) definuje tímové vodcovstvo ako „súčasné, pretrvávajúce a vzájomné ovplyvňovanie ľudí a procesov v rámci tímu, ktoré je charakteristické sériovým vznikom oficiálnych i neoficiálnych lídrov“. Gronn opisuje tento prístup ako „distribuované“ vodcovstvo, Pearce a Conger hovoria o „spoločnom“ vodcovstve, Senge a Covey o „rozloženom“ vedení.

Zatiaľ, čo vertikálne vodcovstvo závisí od múdrosti jednotlivca (lídra), tímové vodcovstvo čerpá z nápadov a znalostí celého tímu. Ide o vodcovstvo pochádzajúce zvnútra tímu, čo znamená, že vodcovstvo je tímový proces, ktorý je vykonávaný tímom ako celkom a nie vopred určeným jednotlivcom. Tímové vodcovstvo je teda založené na spolupráci kolektívu. Pearce a Sims (2002) zistili, že „uplatňovanie tímového vodcovstva umožňuje podnikom dosiahnuť lepšie výsledky v porovnaní s vertikálnym vodcovstvom, a to najmä v riadení zmien a vo virtuálnych tímoch“.

Sústredenie pozornosti odborníkov na koncept tímového vodcovstvo však neznamená, že vertikálne vodcovstvo sa v súčasnosti v podnikoch či tímoch viac nevyužíva. Odborníci sa zhodujú, že „vertikálne vodcovstvo je napríklad veľmi účinné pri riadení dramatických zmien v organizáciách“ (Dunphy a Stace, 1993), čo potvrdili mnohé výskumy. Reálne vodcovstvo v organizáciách však zahŕňa aspekty vertikálneho aj tímového vedenia. Oba typy vodcovstva sú odborníkmi považované za významné predpoklady úspechu nových podnikov – startupov a zároveň sú startupy považované za ideálny kontext na študovanie oboch smerov vodcovstva. Súvisí to s tým, že startupy predstavujú rýchlo rastúce podniky, ktoré v súčasnom turbulentnom prostredí konkurujú prostredníctvom vytvárania nových, originálnych podnikateľských modelov, resp. ich inovujú v závislosti od zmien vo vonkajšom prostredí.

2 Cieľ a metódy výskumu

Výskum startupov sa musí zamerať nielen na skúmanie dôvodov ich vytvárania, financovania či podpory, ale aj na ľudí, ktorí stoja pri zrode originálnych nových podnikov, resp. zabezpečujú ich fungovanie v reálnom ekonomickom prostredí. **Cieľom príspevku je opísať význam tímového vodcovstva v startupoch a zhodnotiť uvedené vhodnosť jeho aplikácie v podmienkach startupov.** Pri napĺňaní hlavného cieľa bolo potrebné odpovedať na nasledovné otázky:

- Je úspešnejší startup s vertikálnym alebo tímovým vedením?
- Závisí využívanie vhodného typu vodcovstva od štádia vývoja startupu?
- Potrebuje startup schopného a charizmatického lídra (zakladateľa), aby bol úspešný?
- Možno poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách aplikovať aj v startupoch?
- Je vhodné tímové vodcovstvo uplatňovať v startupoch?

Odpovede na stanovené otázky poskytlo štúdium zhromaždenej literatúry o vodcovstve. Išlo predovšetkým o knižné a časopisecké zdroje amerických autorov o tímovom vodcovstve. Analýza, syntéza a komparácia poznatkov a výsledkov výskumov z významných zahraničných literárnych zdrojov umožnili zhodnotiť efektívnosť tímového vodcovstva v startupoch.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3 Tímové vodcovstvo

Vodcovstvo v organizačných skupinách alebo tímoch sa stalo jednou z najpopulárnejších a zároveň veľmi rýchlo sa rozvíjajúcich oblastí v rámci teórie a výskumu vodcovstva. Tímy sú organizačné skupiny zložené z členov, ktorí sú vzájomne závislí, ktorí sa podieľajú na spoločných cieľoch a ktorí musia koordinovať svoje aktivity, aby tieto ciele dosiahli. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom tímového úspechu. Naopak, neefektívne líderstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Pre zabezpečenie tímového úspechu je potrebné sa sústrediť a pochopiť nevyhnutné funkcie vodcovstva. Je dôležité poznamenať, že tieto funkcie môžu byť vykonávané formálnym tímovým lídrom a/alebo sú spoločne uskutočňované členmi tímu. Nedávne výskumy ukazujú, že tímy so spoločným vodcovstvom majú isté výhody oproti tímom s jedným formálnym vodcom.

Rastúcim trendom v podnikoch je prenechanie väčšej zodpovednosti za dôležité aktivity tímom. Vo veľkých organizáciách sa väčšina úloh realizuje v tímoch, pretože požiadavky zákazníkov ako aj organizácie sú príliš komplexné na to, aby jedna osoba dokázala plniť všetky potreby (Ulrich, Smallwood, Sweetman, 2010). V mnohých prípadoch sú tímy oprávnené robiť rozhodnutia, ktoré boli kedysi uskutočňované individuálnymi manažérmi. S rastúcim využitím tímov sa zvyšuje aj množstvo výskumov vodcovstva v tímoch. Výskum efektívnosti organizačných tímov prišiel k záverom, že používanie tímov vedie k vyššej produktivite, efektívnejšiemu využívaniu zdrojov, lepším rozhodnutiam a efektívnejšiemu riešeniu problémov, ku kvalitnejším produktom a službám, k významnejším inováciám a kreativite (Northouse, 2010). Podniky sú schopné rýchlejšie reagovať, pretože ich plochejšie organizačné štruktúry, ktoré sa spoliehajú na tímy a nové technológie umožňujú komunikáciu naprieč časom a priestorom. Tímová organizačná štruktúra je cestou ako zostať konkurencieschopným, a to prostredníctvom rýchlych reakcií a trvalého prispôsobovania sa prudkým zmenám. Výhody tímov zahŕňajú aj väčšiu spokojnosť, zaangažovanosť a produktívnosť zamestnancov. Prirodzene, benefity, ktoré prináša tímová práca sa nevyskytujú automaticky. Úspešná implementácia tímov v podniku závisí od rôznych okolností, vrátane kvality tímového vodcovstva. Štúdie dokazujú, že vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom, ktorý determinuje úspech tímu alebo jeho zlyhanie.

3.1 Charakteristika a význam tímového vodcovstva v súčasných podnikateľských podmienkach

Pohľad na historické korene výskumu pracovných skupín alebo tímov poukazuje veľmi jasne na odlišnosť ich skúmania v priebehu času. Podľa McGratha, Arrowa a Berdahla (2000) sa „skúmanie tímov začalo v 20. a 30. rokoch 20. storočia so zameraním na vývoj ľudských vzťahov pri spoločnom úsilí v práci, ako určitý protiklad k individuálnej práci, ktorá bola v tom čase obhajovaná vedeckými manažérskymi teoretikmi. V 40. rokoch 20. storočia sa zameranie výskumu posunulo na skúmanie skupinovej dynamiky. V 50. rokoch sa výskum začal sústreďovať na úlohu vodcovstva v tímoch. Mnoho z týchto výskumov bolo založených na laboratórnych skúmaniach experimentálnych skupín alebo išlo o terénny výskum reálnych skupín v krátkych obdobiach, pričom sa ale často ignoroval kontext, v akom boli skupiny založené“. Porter a Beyerlein (2000) uvádzajú, že „v 60. a 70. rokoch vo výskume tímu dominovali otázky efektívnosti, rozvíjania a zdokonaľovania tímu prostredníctvom vodcovských zásahov do práce tímu. V 80. rokoch silnejúca konkurencia predovšetkým japonských podnikov upriamila pozornosť na krúžky kvality, benchmarking a kontinuálne zdokonaľovanie. V 90. rokoch výskum tímov získava globálnu perspektívu so zameraním na organizačné stratégie pre udržanie konkurenčnej výhody“.

Súčasný výskum tímov je komplexnejší, zameraný na viac tímových premenných a nielen na výstupy tímového výkonu, čo bolo výlučné zameranie preferované v minulosti.

Súčasný výskum sa tiež zameriava na úlohu emocionálnych behaviorálnych a kognitívnych procesov pre úspech a životaschopnosť tímov. Predmetom skúmania podľa Northousa (2010) je ďalej „vplyv iných faktorov (procesov) ako dôvera, súdržnosť, plánovanie, prispôsobenie, štruktúrovanie a vzdelávanie na tímový výkon“. Existujú rôzne názory na tímovú prácu. Niektorí vidia koncept tímu ako sprofanovaný a málo užitočný. Iní ako všeliek, ktorý realizuje túžbu manažmentu dosiahnuť to najlepšie. Ďalší chápu efektivitu tímov, ale tiež varujú pred nebezpečenstvom potenciálneho využívania pracovníkov, k vyvíjaniu tlaku, zvyšovaniu stresu a kontroly (Beňadiková, 2008). Northouse (2010) tím definuje ako organizačnú skupinu zloženú z členov, ktorí sú vzájomne závislí, majú spoločné ciele a musia koordinovať svoje aktivity, aby tieto ciele dosiahli. Podľa Evangelu (2009) skutočne efektívny tím združuje pracovníkov, ktorých osobnostné predpoklady sa dopĺňajú a tiež disponujú schopnosťami, ktoré sú komplementárne. Príkladom takýchto skupín sú projektové manažérske tímy, pracovné skupiny, pracovné jednotky, stále výbory, krúžky kvality alebo zlepšovateľské tímy.

Medzi základné procesy vodcovstva v tímoch patria podľa Yukla (2010) „stanovenie jasných cieľov, budovanie silných vzťahov založených na dôvere a spolupráci, riadenie rolí, identifikovanie efektívnych výkonnostných stratégií a tímových aktivít, získavanie potrebných zdrojov a neustále učenie sa“. Uvedené vodcovské funkcie sú nevyhnutné pre zabezpečenie tímového úspechu. Tieto funkcie môžu byť vykonávané formálnym tímovým lídrom a/alebo spoločne vykonávané členmi tímu.

3.2 Dva pohľady na tímové vodcovstvo (tradičné vs. spoločné tímové vodcovstvo)

Odborníci sa spravidla zhodujú v tom, že pre efektívne fungovanie tímu sú potrebné opatrenia orientované na úlohy, rovnako ako opatrenia zamerané na skupinovú súdržnosť, ale nezhodujú sa v tom, kto by mal vykonávať tieto funkcie. Predmetom diskusie je otázka, či by mali lídri vykonávať oba typy funkcií (úlohy, starostlivosť o vzťahy) samostatne alebo by mali zapojiť členov skupiny, aby aj oni niesli zodpovednosť za ich vykonávanie. Tabuľka 1 zobrazuje tieto dva pohľady na tímové vodcovstvo.

Tabuľka 1
Dva pohľady na tímové vodcovstvo

Hľadiská pre porovnávanie	**Tradičné tímové vodcovstvo (pohľad sústredený na lídra)**	**Spoločné tímové vodcovstvo (pohľad sústredený na tím)**
1. Zodpovednosť v tíme	zodpovedný je líder	zdieľaná lídrom a tímom
2. Konečné rozhodnutie	vykonáva líder	zverené skupine
3. Lídrova pozícia v tíme	zdôraznená a strážená pozícia moci	nezdôrazňovaná
4. Vnímanie tímu lídrom	ako skupina jednotlivcov	ako kolektívna entita
5. Funkcia orientovaná na úlohy	vykonávaná lídrom	zdieľaná lídrom a tímom
6. Funkcia orientovaná na súdržnosť	nevykonávaná systematicky	zdôrazňovaná, zdieľaná tímom
7. Sociálno-emocionálne procesy	zväčša ignorované lídrom	pozorne sledované lídrom
8. Vyjadrovanie pocitov/potrieb	zamietnuté (odradenie členov)	povzbudenie a diskusia

Zdroj: YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

Tradičný pohľad na tímové vodcovstvo je ten, že formálny líder by mal riadiť, usmerňovať a kontrolovať aktivity tímu. Tento **pohľad sústredený na lídra** hovorí, že líder by mal udržiavať a podporovať diskusiu zameranú na úlohy, vylúčiť vyjadrovanie akýchkoľvek emócií, udržať kontrolu nad konečným rozhodnutím a chrániť svoju autoritu v skupine. Podľa Bradforda (1976) „tento druh tímového vodcovstva produkuje síce určité priaznivé výsledky, ale za neprijateľnú cenu". Stretnutia členov tímu sú prikázané, členovia sa stávajú apatickými, čo vedie k strate potenciálnych prírastkov a k zníženiu kvality rozhodnutí. Členovia tiež môžu pociťovať určitú manipuláciu alebo neschopnosť významne ovplyvniť rozhodovanie.

Druhý pohľad vníma rolu lídra v tíme skôr ako poradcu, konzultanta a učiteľa, než ako riaditeľa alebo manažéra. Funkcia budovania súdržnosti v tíme je považovaná za rovnako dôležitú ako úlohovo orientovaná funkcia, pretože emócie a vzájomné pôsobenie členov tímu ovplyvňujú vo významnej miere riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí v skupine. Zodpovednosť za obe funkcie je vykonávaná spoločne členmi tímu, pretože jedna osoba nemôže vnímať všetky problémy a potreby tímu. Líder by mal podporovať vyjadrovanie emócií a myšlienok, mal by byť vzorom pre vhodné vodcovské správanie a podporovať členov, aby sa naučili sami vykonávať potrebné tímové opatrenia. Spoločné tímové vodcovstvo je založené na predpoklade, že spoločná zodpovednosť za vodcovské funkcie zlepší kvalitu rozhodnutí a zvýši spokojnosť členov tímu.

Je dôležité uviesť, že s **implementáciou spoločného tímového vodcovstva** sú spojené určité ťažkosti. Podľa Yukla (2010) „tento druh vodcovstva vyžaduje značné interpersonálne schopnosti, zrelosť a obojstrannú dôveru. Niektorí lídri sa boja riskovať spoločnú kontrolu s členmi tímu. Títo lídri môžu byť znepokojení tým, že nový prístup ich ukáže ako slabých alebo neschopných. Rovnako, niektorí členovia môžu preferovať vyhýbanie sa väčšej zodpovednosti za funkcie vodcovstva v tíme. Mnohé rozhodnutia v tíme majú len krátkodobý charakter. Nevzťahujú sa na dostatočne dlhé časové obdobie, aby sa rozvinula nevyhnutne potrebná dôvera, schopnosti a oddanosť členov. Niektoré tímy majú členov, ktorí uprednostňujú čo najzriedkavejšie stretávanie sa a preberanie čo najmenšej zodpovednosti za spoločné aktivity. Tradičný prístup je často zosilnený rituálmi a zavedenými procedúrami, ktoré predstavujú ďalšie prekážky pre zavádzanie spoločného tímového vodcovstva".

3.3 Úloha lídra pri vytváraní a rozvíjaní tímu

Každý tím je jedinečný a žiadne jednoznačné kritériá na jeho správne vytvorenie neexistujú. Zostaviť kvalitne fungujúci pracovný tím z rôznych typov ľudí nie je pre žiadneho lídra jednoduché. Dôležitá pri budovaní tímu je podľa Voštenákovej (2009) „zrelosť a úroveň kompetencií lídra, nadväznosť jednotlivých krokov pri výbere vhodných ľudí do tímu, definovanie nasledujúcich čiastkových úloh a individualita každého pracovníka".

Ideálny tím je zložený z členov, ktorí sa vzájomne dopĺňajú v oblasti osobnostnej aj odbornej. Voštenáková (2009) uvádza, že „vhodná voľba členov tímu ešte vo fáze plánovania je veľmi dôležitý faktor úspechu celého podniku". Členov do tímu si líder vyberá podľa špecializovaných schopností, zručností a osobnostných kvalít. Základom pri zostavovaní tímu je vedieť, na čo má slúžiť a podľa toho vyberať vhodných ľudí do tímu. Ak ide o výrobný alebo realizačný tím, mal by byť zložený zo špecializovaných jednotlivcov, ktorí plnia odborné úlohy. Ale ak ide napríklad o tím na riešenie marketingového plánu podniku, vtedy je potrebných viac kreatívnych pracovníkov, ale aj analytikov, ktorí budú vedieť navrhovať množstvo riešení, ale zároveň zhodnotiť ich reálnosť a realizovateľnosť. Odporúčanými metódami pre výber vhodných členov do tímu sú assessment centrá, psychotesty alebo tréningové hry.

Najnovšie poznatky z oblasti výskumu tímov uvádzajú, že jedným zo základných faktorov zostavenia kvalitného tímu je **zrelosť lídra**, ktorý si svoj tím vyberá (Voštenáková,

2009). Úroveň kompetencií lídra v oblasti vedenia ľudí a emocionálnej inteligencie značne ovplyvňuje kvalitu výberu jednotlivých členov tímu. Takýto líder si vie vybrať a následne správnym smerom motivovať každého člena tímu tak, aby spoločne dosiahli tie výsledky práce, ktoré od nich podnik očakáva. Ak líder pri výbere používa svoju empatiu a emocionálnu inteligenciu v spojení s racionálnym úsudkom opierajúc sa o zadefinované kompetencie pre danú pozíciu, vyberie do svojho tímu ľudí, ktorých potrebuje a pravdepodobnosť neúspešného výberu je minimálna.

Zloženie tímov je jeden pilier úspechu tímovej práce. Druhým pilierom je líder tímu. Jeden aspekt bez druhého nefunguje a nemôžu sa vzájomne oddeliť ani nahradiť (Voštenáková, 2009). Problémom slovenských podnikov je, že v praxi sa viac o tímovej práci hovorí a deklaruje frázami, ako robí. Jednou z príčin takéhoto stavu je malá tradícia tímovej práce v našej kultúre. Kultúra slovenských podnikov ešte stále stojí na individuálnom výkone a hodnotení úspechu. Preto lídri považujú svoj pracovný tím skôr za nástroj svojho kariérneho postupu než ako súčasť svojej každodennej práce. Túto skutočnosť možno jasne vidieť napríklad pri stanovovaní spoločných cieľov tímu. Existuje veľmi málo slovenských podnikov, kde sa ciele tímov definujú spoločne. Líder a tím sa dohodnú na ich znení a stotožnia sa s nimi. Bežnou realitou v našich podnikoch je, že ciele sa direktívne nadiktujú.

Rovnako dôležité ako správne zložiť tím je pre lídra správne **vedenie tímu.** Aj dobre zložený tím sa dá znefunkčniť. Mnohí lídri to dokážu za veľmi krátky čas. Tímové vodcovstvo sa nedá komplexne naučiť alebo natrénovať. Rozhodujúci je talent manažéra a podmienky zo strany podniku. Pri skúmaní tímov a tímovej organizácie je veľmi dôležité zaoberať sa úlohou vodcovstva vo vnútri tímu. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom pre zabezpečenie tímového úspechu. Naopak, neefektívne vodcovstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Prostriedkom na pochopenie veľmi komplikovaného a komplexného fenoménu tímového vedenia je model tímového vodcovstva.

3.4 Model tímového vodcovstva

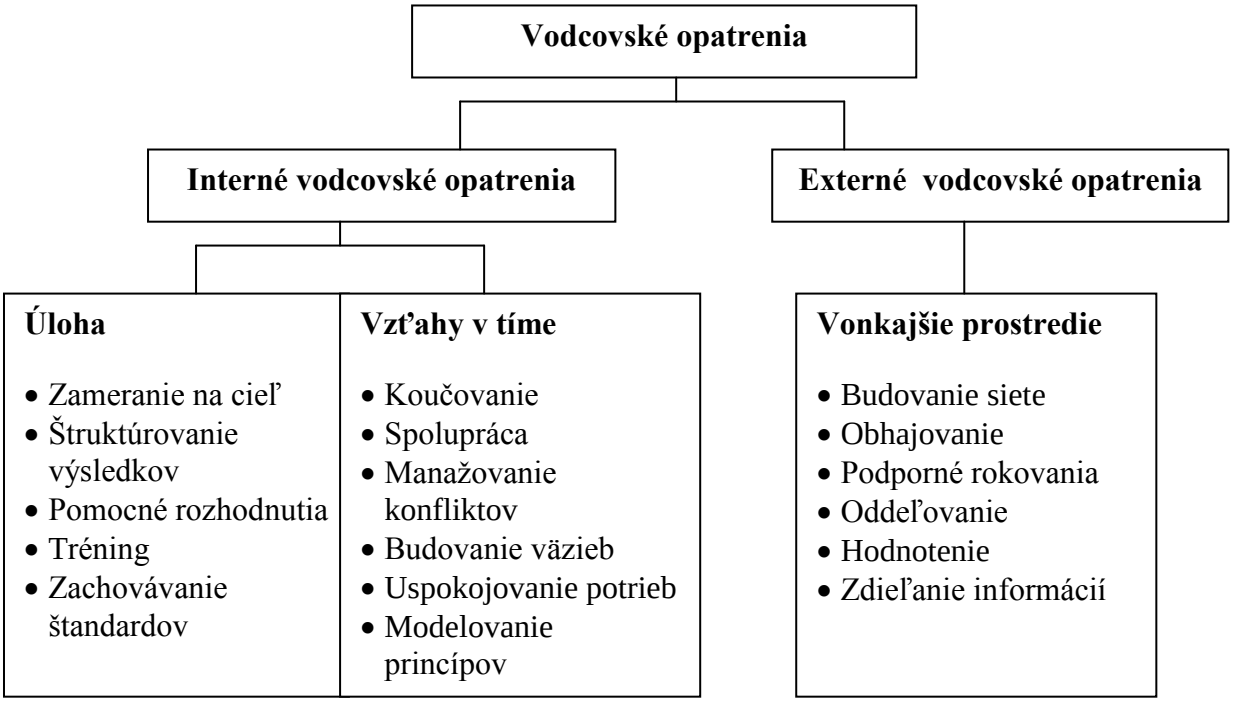
Model tímového vodcovstva opisuje vodcovstvo z pohľadu tímovej efektívnosti. Podľa Northousa (2010) „model poskytuje myšlienkovú mapu, ktorá má pomôcť vodcovi diagnostikovať tímové problémy a vykonať náležité opatrenia na korektúru týchto problémov“. Vychádza sa pritom z predpokladu, že prácou lídra je priebežne sledovať činnosť tímu a v prípade potreby podniknúť určitú činnosť, ktorá je nevyhnutná na zabezpečenie tímovej efektívnosti. Model zároveň ukazuje, ako lídri môžu zlepšiť efektívnosť tímu.

Model bol vytvorený na zjednodušenie a objasnenie komplikovanej podstaty tímového vodcovstva ako jednoduchý nástroj na podporu riešenia problémov pri vedení. Líder pozorne sleduje fungovanie tímu, pričom analyzuje internú a externú situáciu. Aby mohol náležite reagovať na problémy súvisiace s tímovou prácou, jeho správanie musí byť flexibilné a musí disponovať širokým repertoárom komunikačných a iných schopností. Ich použitie pri riešení problému v tíme sa bude líšiť od situačných charakteristík. Zdatní lídri majú schopnosť rozlíšiť, aké vodcovské opatrenia sú potrebné, a či vôbec sú potrebné pri riešení tímových problémov.

Model zobrazuje nielen jednotlivé prvky problémov, ktorým môže čeliť tím, ale tiež enviromentálne a organizačné prvky, ktoré ovplyvňujú tímovú prácu. Modelové zobrazenie tímového vodcovstva ponúka Obrázok 1.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 1
Hillov model tímového vodcovstva



Zdroj: NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

Model tímového vodcovstva pozostáva z viacerých elementov, ktoré je potrebné bližšie charakterizovať pre hlbšie pochopenie problematiky vedenia tímov. Northouse (2010) tieto komponenty opisuje nasledovne:

Vodcovské rozhodnutia realizuje líder s cieľom zlepšiť tímové fungovanie. Líder sa rozhoduje, či pokračovať v pozorovaní a monitorovaní tímu alebo či zasiahnuť do tímových aktivít a podniknúť vhodné opatrenie. Ďalej líder rozhoduje či zadá tímu úlohu alebo je potrebný jeho zásah, pretože tím potrebuje pomoc pri vykonávaní úloh alebo v oblasti vzťahov. Prvé dve rozhodnutia lídra podmieňujú nielen situačné premenné, ale aj psychologická a pracovná zrelosť tímu. Posledné rozhodnutie spočíva v tom, či sa vodcovské rozhodnutia budú týkať samotného tímu alebo budú zamerané na vonkajšie prostredie, v ktorom tím pôsobí.

Vodcovské opatrenia predstavujú opatrenia, ktorými líder reaguje na danú situáciu vo vnútri tímu alebo v jeho okolí. Efektívny líder analyzuje situáciu, diagnostikuje problém a snaží sa o najlepšie rozhodnutie pre dobro tímu. Vodcovské opatrenia je možné rozdeliť na interné a externé. Keď je problém diagnostikovaný ako problém tímového rastu (teda vo vnútri tímu), líder rozhoduje o vhodnom internom opatrení. **Interné vodcovské opatrenia** môžu byť zamerané na úlohu alebo na vzťahy v tíme. **Vodcovské rozhodnutia zamerané na úlohu** zahŕňajú schopnosti alebo rozhodnutia, ktoré líder vykonáva na zlepšenie plnenia úloh. Zaraďujeme sem predovšetkým objasnenie cieľa a rolí v tíme, informovanie a koordinovanie, vzdelávanie a rozvoj členov tímu, hodnotenie tímového výkonu. **Vodcovské opatrenia zamerané na vzťahy** v tíme predstavujú druhú skupinu interných vodcovských opatrení a líder ich využíva k zlepšeniu tímových vzťahov. Ide o nasledujúce opatrenia: koučovanie členov tímu v oblasti medziľudských vzťahov, manažovanie konfliktov, budovanie väzieb a pocitu solidarity. **Externé vodcovské opatrenia** slúžia na zdokonalenie prepojenia medzi

vonkajším prostredím a tímom. Reálne tímy totiž neexistujú v laboratóriu, ale ide o subsystémy väčšieho organizačného a spoločenského kontextu. Keď vonkajšie monitorovanie predpokladá vodcovský zákrok, potom líder buduje siete alebo formuje aliancie vo vonkajšom prostredí, rokuje, podporuje, reprezentuje vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu a vyhodnocuje vonkajšie ukazovatele tímovej efektívnosti.

3.5 Tímová efektívnosť

Tímová efektívnosť je najčastejšie požadovaným výsledkom tímovej práce. Základnými funkciami efektívneho tímu sú výkon a vývoj. Výkon tímu znamená kvalitu rozhodovania, schopnosť realizovať rozhodnutia a úspešne vyriešiť problémy. Vývoj tímu predstavuje súdržnosť tímu, schopnosť členov tímu uspokojiť svoje vlastné potreby a zároveň efektívne pracovať s ostatnými v tíme (Nadler, 1998). Odborníci systematicky skúmali prácu tímov a rozvinuli štandardy účinnosti alebo kritériá kvality, ktoré možno použiť k posúdeniu „zdravia“ tímu. Hackman a Walton navrhli kritériá pre účinnosť výkonných tímov v podnikoch. Zistili, že efektívne tímy majú jasný a pútavý smer, štruktúru umožňujúcu výkon, podporu, koučovanie a zodpovedajúce zdroje. Larson a LaFasto skúmali reálnu existenciu úspešných tímov a zistili, že bez ohľadu na typ tímu je s kvalitou tímu spojených osem charakteristík. Tabuľka 2 ukazuje podobnosť týchto charakteristík s kritériami, ktoré navrhli Hackman a Walton.

Tabuľka 2
Porovnanie teórie a výskumu kritérií

Kritériá efektívnosti tímu (Hackman a Walton)	**Charakteristiky kvality tímu** (Larson a LaFasto)
Jasný a pútavý smer Štruktúra umožňujúca výkon Podpora Dostatočné materiálne zdroje Koučovanie	Jasný cieľ Štruktúra orientovaná na výsledky Kompetentní členovia tímu Zjednotenie na základe oddanosti členov Spolupracujúca klíma Štandardy vynikajúcej kvality Vonkajšia podpora a uznanie Vhodné vedenie

Zdroj: NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

Líder na základe týchto kritérií posúdi úroveň tímových výkonov a zároveň určí možné oblasti neefektívnosti. Zhodnotenie toho, ako tím plní stanovené ukazovatele tímovej efektívnosti, je cenným zdrojom informácií pre lídra a zároveň pomáha prijať vhodné opatrenia pre zlepšenie tímovej efektívnosti.

Tímové vodcovstvo je komplexný problém, preto neexistujú jednoduché recepty na tímový úspech. Tímoví lídri musia byť otvorení a objektívni pri pochopení a diagnostikovaní problémov v tíme a tiež zruční v selektovaní najvhodnejších rozhodnutí, aby pomohli dosiahnuť tímové ciele. Líder tímu nemá byť v jeho čele, ale v jeho strede. Jeho hlavnou úlohou je vytvárať vhodné vonkajšie podmienky a umožňovať členom tímu efektívne medzi sebou komunikovať. Podľa Porvazníka (2014) „kompetentný tímlíder má vysokú autoritu podmienenú osobnostnými predpokladmi, odbornými vedomosťami a praktickými schopnosťami. Dokáže komunikovať, motivovať členov, riešiť rozpory medzi členmi tímu i rozpory tímu s jeho okolím“.

Model tímového vodcovstva ukazuje cestu pre neustále zlepšovanie tímu. Podobne ako

v športe, tréner nemá prestať pracovať len preto, že tím vyhráva. Tréner neustále pracuje na budovaní väzieb a súdržnosti v tíme, pomáha rozvíjať mladých hráčov, vytvára nové taktiky a stratégie. Dobrý tréner sa nikdy neupína len na minulé úspechy, ale pracuje na zlepšovaní fungovania tímu pre budúcnosť. Podľa Northousa (2010) „lídri v podnikoch by sa mohli veľa naučiť od trénerov športových tímov“. A práve model tímového vodcovstva im ukazuje cestu k nepretržitej analýze a neustálemu zlepšovaniu.

3.6 Tímové vodcovstvo v startupoch

Tímy a tímové vodcovstvo sa stávajú čoraz významnejšou oblasťou výskumu vodcovstva. Hollenbeck, Ilgen a Sego (1994) už pred vyše dvadsiatimi rokmi uviedli, že „existuje silná potreba lepšie porozumieť fungovaniu tímu a tímového vodcovstva v širokom kontexte“. Avšak existuje pozoruhodný nedostatok výskumov v tejto oblasti (najmä v porovnaní so štúdiami vertikálneho vodcovstva). Startupy považujú mnohí autori za relatívne transparentný kontext pre skúmanie účinku tímového vodcovstva na výkon začínajúcich podnikov.

Napriek nedostatočnej pozornosti venovanej tímovému vodcovstvu v predchádzajúcich rokoch, zrealizované výskumy poukazujú na jednoznačné a priame súvislosti medzi tímovým vodcovstvom a výkonom startupov. Ensley a Pearce (2006) zistili, že „výkonnosť startupov je vysoko závislá na tímovom procese budovania jednotnej vízie startupu“. Táto vízia umožňuje členom tímu zdieľať svoje rozdielne názory, ale zároveň sa nedostať do vzájomného konfliktu. Ensley (2006) vo svojom ďalšom výskume uvádza, že „tímové vodcovstvo zohráva dôležitú úlohu v uľahčovaní procesu vývoja top manažérskych tímov“. Pearce (2004) identifikoval tri faktory, pri dodržaní ktorých je benefit startupu najväčší, a to „vzájomná závislosť členov top manažérskeho startupového tímu, ich kreativita a komplexnosť“. Štúdia Katzenbbacha a Smitha (1993) poukázala na to, že „tímy s vyšším výkonom využívajú viac tímové vodcovstvo ako tímy s menším výkonom“. Pearce (2004) vo svojej štúdii virtuálnych tímov uvádza, že „tímové vodcovstvo prináša vyššiu kvalitu riešenia problémov a efektívnosť než vertikálne vodcovstvo“. Ensley, Hmieleski a Pearce (2006) skúmali význam tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a jeho vplyv (účinok) na výkon startupu z hľadiska rastu tržieb i počtu zamestnancov. Autori svojim výskumom potvrdili, že „tímové vodcovstvo významne ovplyvňuje výsledky výkonu startupov“.

4 Diskusia

Na základe uvedených zistení o tímovom vodcovstve v startupoch možno skonštatovať tieto závery:

- **Vodcovstvo a štádium vývoja startupu.** Využívanie vhodného typu vodcovstva veľmi úzko súvisí so štádiom vývoja startupu. Vertikálne vodcovstvo má veľký význam pre úspešné začiatky startupu. V úvodnej fáze, pri založení nového podniku, je veľmi dôležité uplatňovanie vodcovských činností zakladateľa/zakladateľov. Ide zvyčajne o jednotlivca (lídra), ktorý identifikuje príležitosť pre nové podnikanie, vytvorí víziu nového podniku a ovplyvňuje ostatných ľudí, aby ho nasledovali. Avšak s rastom startupu nie je možné, aby všetky funkcie a zodpovednosť vykonával len jeden líder, nech je akokoľvek schopný či charizmatický. Počas životnosti startupu je potrebné nepretržité balansovanie medzi vertikálnym a tímovým vodcovstvom. Startup s rozmanitým a skúseným manažérskym tímom má väčší predpoklad vytvárať lepšie výsledky ako startup závislý od schopností a rozhodnutí jedného lídra. Tímové vodcovstvo sa teda ukazuje ako obzvlášť významný determinant vývoja a rastu startupov.
- **Upadajúci mýtus lídra ako hrdinu.** V posledných rokoch stále viac autorov upozorňuje, že vodcovstvo v organizáciách by popri vertikálnom vodcovstve založenom na jednom

lídrovi malo byť rozšírené o tímové vodcovstvo s „premenlivou“ osobou lídra v závislosti od situácie. Výnimočný kontext fungovania startupov túto skutočnosť ešte zosilňuje. Výskumy ukázali, že tímové vodcovstvo má väčší vplyv na výkon a rast startupu ako vertikálne vodcovstvo. Je čas, aby sme prestali veriť upadajúcemu mýtu jediného lídra (hrdinu) podniku. Jedna jediná osoba nikdy nedokáže reagovať na všetky tlaky vo vonkajšom prostredí i vo vnútri podniku a včas im prispôsobiť smerovanie podnikania. Dourado (2008) odporúča „nehľadať vodcovstvo len na vrcholci stromu. Načúvať mu vždy, keď sa prejaví. Umožniť najmä, aby prekvitalo na neočakávaných miestach“. V startupoch vedú v rôznom čase rôzni ľudia v závislosti od potrieb, poznatkov, okolností a konkrétnych zručností.

- **Startupy fungujú inak ako veľké zabehnuté podniky.** Zistenia ohľadom transformačného vodcovstva sú potvrdením toho, že poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách nemusia platiť v kontexte začínajúcich podnikov (startupov). Startupy fungujú v jedinečnom kontexte, ktorý sa vyznačuje novosťou, malosťou a neistotou. Z tohto dôvodu je potrebný ďalší empirický výskum vodcovstva v rámci kontextu startupov.
- **Dôsledky pre rozvoj vodcovstva.** Ensley, Hmieleski a Pearce (2006) v rámci vertikálneho vodcovstva odporúčajú, aby „lídri rozšírili rozsah vodcovského správania pri vodcovstve v startupoch. Je vhodné doplniť dnes dominantný transformačno-transakčný typ správania o prvky autoritatívneho aj participatívneho štýlu vedenia. Tak lídri dosiahnu komplexné vodcovské správanie. Autori tiež vo svojom výskume poukazujú na dôležitú rolu tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a následne potrebu zapojenia zamestnancov do procesu vodcovstva“.

5 Záver

V posledných rokoch sa ukazuje, že je dôležité nevnímať vodcovstvo len prostredníctvom jedného človeka (lídra) a hierarchie vedenia smerom zhora nadol. V úspešných podnikoch, či už ide o startupy alebo zabehnuté organizácie, fungujú vertikálne a tímové vodcovstvo nepretržite paralelne vedľa seba, ovplyvňujú a dopĺňajú sa. Vodcovstvo zakladateľa (lídra) je len časťou príbehu úspešného startupu. Okrem toho však startup potrebuje celý rad ďalších talentovaných ľudí, ktorí pomáhajú pri raste a rozvíjaní podnikania. To poukazuje na veľký význam výberu a rozvoja top manažérskych tímov a rastúcu dôležitosť tímového vodcovstva.

Použitá literatúra (References)

BEŇADIKOVÁ, A. 2008. Zdravý prístup k budovaniu tímov: Teamwork makes the dreamwork. *Manažér*, 2008, roč. 13, č. 1, s. 38-40. ISSN 1335-1729.

BRADFORD, L. P. Making meetings work. La Jolla, CA: University Associates, 1976.

DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

DUNPHY, D., STACE, D. 1993. The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 1993, s. 905–920.

ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of

startups. *The Leadership Quarterly*. Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

EVANGELU, E. J. 2009. Mýty o týmové práci. *Controlling*, 2009, č. 4, s. 34-35. ISSN 1801-6251.

HOLLENBECK, J. R., ILGEN, D. R., SEGO, D. J. 1994. Repeated measures regression and mediational tests: Enhancing the power of leadership research. *Leadership Quarterly*, 1994, s. 3–23.

KATZENBBACH, J. R., SMITH, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA (1993).

MANZ, C. C., SIMS, H. P. 1993. *Businesses without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies.* Wiley, New York, 1993.

McGRATH, J. E., ARROW, H., BERDAHL, J. L. 2000. *The study of groups: Past, present and future.* Personality and Social Psychology Review, 4, 95-105.

NADLER, D. A. 1998. *Executive team effectiveness: Teamwork at the top***.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 328 s.

NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

PEARCE, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 2004, s. 47–57.

PEARCE, C. L., SIMS, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, s. 172–197.

PORTER, G., BEYERLEIN, M. 2000. *Historic roots of team theory and practice.* Dordrecht, Netherlands: Kluwer, 2010. 524 s.

PORVAZNÍK, J. 2014. *Celostný manažment v globálnom prostredí*. 6. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Milan Štefanko - IRIS, 2014. 362 s. ISBN 978-80-8153-029-6.

ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.

VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vyberáte si tím? Osvedčila sa kombinácia metód. *Personálny manažment nielen pre personalistov*, 2009, november, s. 553-557. ISSN 1337-9437.

VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vytvorte a riaďte úspešný tím. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. 2009, september, s. 418-425. ISSN 1337-9437.

YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

Informačná asymetria v mikroekonomickej teórii
Information asymmetry in microeconomic theory

Ing. Jakub Lukáč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jakub.lukac@euba.sk

Abstract
One of the most common problems of imperfect markets, which can be found in the modern microeconomic theory is asymmetry of information. Disparity in access to information, reduced levels of knowledge or lack of knowledge of participants on the one hand creates the conditions for competition, on the other hand leads to irrational decisions, that leads to different and unpredictable behavior of individual market participants. The aim of this article is to provide basic scientific knowledge of information asymmetry in imperfect markets.

JEL classification: D52, D82
Keywords: *information asymmetry, asymmetric information, incomplete information*

1 Úvod

Klasická mikroekonomická teória vychádza z predpokladu rovnakých informácií každého z účastníkov trhu – t.j. predpokladá, že kupujúci a predávajúci sú dokonale informovaní o kvalite statkov na trhu. Avšak v praxi existuje niekoľko trhov, pri ktorých je veľmi komplikované získať presné informácie o kvalite predávaných statkov. Dochádza tak k informačnej asymetrii, ktorá vedie k odlišnému správaniu ako v podmienkach dokonalého trhového mechanizmu. Na túto skutočnosť upozornila neoklasická inštitucionálna teória, ktorá vznikla ako reakcia na teórie vychádzajúce z nereálnych, ba priam utopických predpokladov. Súčasné podniky fungujúce v podmienkach trhovej ekonomiky sú vystavené vysokému konkurenčnému tlaku, ktorý je do značnej miery spôsobený odlišným prístupom k informáciám. Jedným z novodobých problémov vznikajúcich v dôsledku rozdielnej informovanosti je konflikt medzi rôznymi záujmovými skupinami podniku, ktorý vzniká ako dôsledok informačnej asymetrie jednotlivých účastníkov trhu.

2 Informačná asymetria v mikroekonomickej teórii

Jedným zo základných zlyhaní trhového mechanizmu a následne aj cenového systému pri alokácii výrobných zdrojov je existencia asymetrických informácií. K informačnej asymetrii medzi jednotlivými účastníkmi trhu dochádza v prípade, ak jedna strana trhu vie viac než druhá. Jedna strana trhu (kupujúci alebo predávajúci) je teda zvýhodnená. Príkladom asymetrickej informácie, kedy predávajúci vie viac než kupujúci, môže byť trh hotových výrobkov a služieb či trh práce. Predávajúci pozná spravidla lepšie vlastnosti výrobku rovnako ako budúci zamestnávateľ vie lepšie, aké pracovné miesto ponúka. Avšak existujú aj situácie, kedy práve spotrebiteľ disponuje úplnejšími informáciami. Sem môžeme zaradiť trh poistných produktov a úverov, keďže častokrát sprostredkovateľ poistného alebo úverového produktu nemá dostatočné informácie o produktoch konkurencie.

Asymetrická informácia vzniká v dôsledku utajenej činnosti a utajenej informácie. Ak jeden výrobca nemá dostatočné informácie o konkurenčnom produkte, o konkurenčnom technologickom postupe či výsledkoch hospodárenia konkurenta, potom sa jedná o asymetrickú informáciu v dôsledku *utajenej činnosti.* Tieto informácie môže výrobca získať dodatočným úsilím spojeným s dodatočnými nákladmi. Niektoré informácie je nemožné získať legálnou cestou (pr. know-how, technologické postupy), pretože podliehajú výrobnému tajomstvu. Ak jedna strana trhu vie viac než druhá v dôsledku toho, že disponuje odbornými znalosťami, potom hovoríme o asymetrickej informácii v dôsledku *utajenej informácie*. Typickým príkladom je vzťah medzi predávajúcim a kupujúcim. Predávajúci má viac informácii o poskytovanom statku, zatiaľ čo kupujúci nevie dostatočne zhodnotiť výšku úžitku, pretože mu chýbajú potrebné informácie.[1]
Informačná asymetria je pomerne častým zlyhaním trhu, ktorá môže nastať v dvoch rovinách:[2]

1. **primárna** – vzniká v situácii, keď niektorí alebo všetci účastníci trhu nedisponujú potrebnými informáciami;
2. **sekundárna** – ak jeden účastník má k dispozícii informácie, ktoré nemá žiaden z ďalších účastníkov na trhu.

V oboch prípadoch je pravdepodobné, že pri rozdeľovaní disponibilných obmedzených zdrojov platia spotrebitelia príliš veľa alebo príliš málo. Obdobne to platí aj vo výrobe podniku, ktorý produkuje príliš málo alebo naopak príliš veľa. Asymetria informácií je v reálnom trhovom prostredí bežný jav, preto považujeme asymetriu za ekonomický problém.[3] Príklady informačnej asymetrie v praxi:

- uchádzač o zamestnanie nedokáže na pohovore odhaliť zvláštne schopnosti potrebné na vykonávanie práce;
- realitný maklér využíva skutočnosť, že potenciálny kupujúci nemá vedomosti a prípadných problémoch a „slabých miestach“ nehnuteľnosti;
- výrobca cigariet, ktorý neinformuje fajčiarov o zdravotnom riziku fajčenia;
- kupujúci finančného produktu, ktorý si nie je vedomý skutočnej úrovne rizika;
- pacient (klient zdravotnej poisťovne), ktorý má informáciu os vojom zdravotnom stave.

2.1 Informačná asymetria na trhu práce

V podmienkach nedokonalej informovanosti nie je schopný vlastník dokonale posudzovať pracovné úsilie svojich pracovníkov. V najlepšom prípade môže len zachytiť určité signály tohto úsilia ako napríklad výslednú úroveň produkcie. Objem produkcie vytvorený farmárom môže z časti závisieť od jeho úsilia, ale rovnako môže záležať na počasí, kvalite výstupov a mnoho ďalších faktorov. Vzhľadom k vplyvu týchto faktorov nebude platba vlastníka pracovníkovi založená na samotnom úsilí pracovníka. Problémom asymetrických informácií je, že pracovník sa môže rozhodnúť pre určitú úroveň pracovného úsilia, avšak vlastník nie je schopný túto úroveň dokonale posúdiť. Vlastník sa namiesto toho musí snažiť odhadnúť výšku vynaloženého úsilia z vytvorenej produkcie, pričom charakter optimálneho systému musí odrážať tento problém dedukcie. H.R. Varian zadefinoval štyri situácie, ktoré môžu

[1] Spracované podľa: NICHOLSON, W. – SNYDER, CH. 2011. Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions. s. 641. ISBN 978-1111525538
[2] HALL, R. – LIEBERMAN, M. 2009. Microeconomics: Principles and applications. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.s. 482. ISBN 978-1-4390-3897-0
[3] NICHOLSON, W. – SNYDER, CH. 2011. Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions. s. 641. ISBN 978-1111525538

nastať vo vzťahu medzi vlastníkom a pracovníkom v prípade, že úsilie nie je v dokonalom súlade s produkciou:[4]

a) **prenájom –** ak firma prenajme pracovníkovi určitú technológiu, potom si pracovník môže ponechať celú produkciu, ktorá mu zostane po tom, čo zaplatí plnú čiastku nájomného. Ak má objem produkcie náhodný charakter, bude táto skutočnosť znamenať, že uvedený pracovník bude musieť niesť akékoľvek riziko vyplývajúce z týchto náhodných faktorov. Pokiaľ má pracovník väčšiu averziu voči riziku ako vlastník (čo býva pomerné obvyklé), bude tento systém neefektívny. Pracovník by bol ochotný vzdať sa určitej časti svojho zisku výmenou za menej rizikový tok príjmov;
b) **mzdová práca –** problémom spojeným s využitím mzdovej práce je skutočnosť, že tento systém vyžaduje sledovanie množstva vynaloženej práce. Mzda musí byť založená na úsilí vloženom do vytvorenia produkcie, a nie len n výške odpracovaných hodín. Ak vlastník nie je schopný určovať rozsah vloženej práce, nie je možné uplatniť tento systém;
c) **„vezmi alebo ponechaj“ –** ak je systém založený na úrovni vloženej práce, dostaneme sa aj u tohto systému do podobných problémov ako v prípade mzdovej práce. Pokiaľ bude platba založená na objeme produkcie, potom v prípade uplatnenia tohto prístupu musí všetko riziko niesť pracovník. Dokonca aj v prípade nesplnenia cieľového objemu produkcie o malú čiastku vyústi do nulovej platby;
d) **nájomné –** platba pracovníkovi v tomto prípade závisí čiastočne na pozorovanej úrovni objemu produkcie, avšak ako pracovník, tak aj vlastník nesú rovnakým dielom riziko fluktuácie produkcie. Tento fakt predstavuje pre pracovníka určitý podnet pre tvorbu produkcie, avšak nemusí pritom niesť celé riziko spojené s touto produkciou.

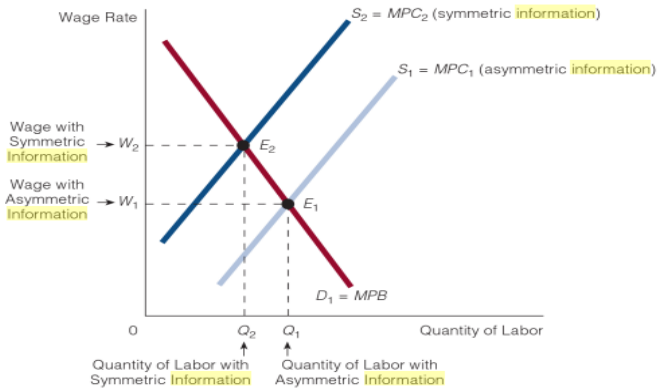
Asymetria informácií spôsobila drastické zmeny v chápaní jednotlivých trhových systémov. Pokiaľ vlastník nie je schopný rozpoznať vynaložené pracovné úsilie, bude mzdová práca neprijateľná. Pri prenájme a systéme „vezmi alebo ponechaj“ musí pracovník niesť vysoké riziko. Určitým kompromisom medzi týmito dvoma extrémami je nájomné: tento systém prináša pre pracovníka určitý podnet k produkcii, pričom nemusí niesť celé riziko spojené s produkciou.[5]

Informačnú asymetriu na trhu práce môžeme znázorniť aj graficky na grafe. Predpokladajme, že kupujúci má informácie, ktoré predávajúci nemá (napr. zamestnávateľ resp. firma vie, že pracovník bude pracovať s potenciálnym rizikom styku s toxickou látkou, ktorá môže spôsobiť zdravotné problémy o 20-30 rokov). Firma túto skutočnosť utají a pracovník o tejto potenciálnej hrozbe nevie. Bez tejto informácie reprezentuje ponuku práce krivka S_1 a množstvo práce Q_1 za mzdu W_1. Ak získajú zamestnanci uvedenú informáciu, nebudú ochotní pracovať za súčasnú mzdu, ale budú požadovať vyššiu. Krivka ponuky sa posunie vľavo na úroveň S_2. Nové equilibrium vznikne v bode E_2, množstvo práce klesne na Q_2 a výška mzdy vzrastie na úroveň W_2.

Zhrnutie: čím má pracovník viac informácií o pracovnom mieste (informačná symetria), tým je dopyt po práci nižší a mzdy vyššie ako v prípade informačnej asymetrii.

Graf 1
Informačná asymetria na trhu práce

[4] VARIAN, H.R. 1995. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 639. ISBN 80-85865-25-4
[5] VARIAN, H.R. 1995. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 639. ISBN 80-85865-25-4



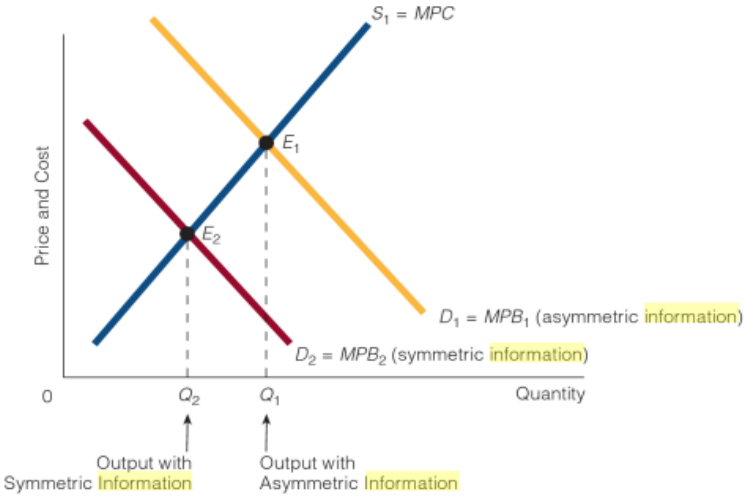
Zdroj: ARNOLD, R.A. 2015. Microeconomics. Boston: Cengage Learning, 2015. s. 450. ISBN 978-1-285-73830-7

2.2 Informačná asymetria na trhu produktov[6]

Informačná asymetria na trhu produktov vzniká, ak má jedná strana (predávajúci alebo kupujúci) lepšie znalosti o danom produkte ako strana druhá. Vo väčšine prípadov je lepšie informovaným subjektom predávajúci, ktorý pozná vlastnosti predávaného produktu lepšie ako potenciálny zákazník. Príkladom môže byť s ojazdenými vozidlami, kedy predávajúci disponuje oveľa podrobnejšími informáciami o stave a pôvode vozidla. Z mikroekonomického hľadiska môžeme vznik asymetrických informácií znázorniť graficky. Dopyt po tovaroch predstavuje hraničné výnosy a ponuku tovarov predstavujú hraničné náklady – t.j. krivka dopytu D_1 predstavuje hraničné privátne výnosy (MPB) a krivka ponuky S_1 predstavuje hraničné privátne náklady (MPC). Priesečník kriviek D_1 a S_1 znázorňuje situáciu, keď predávajúci má informácie, ktoré kupujúci nemá. V prípade asymetrických informácií je požadované množstvo tovaru v bode Q_1. Ak kupujúci získa informácie, ktoré predtým nemal k dispozícii, zníži svoj dopyt, čo spôsobí posun krivky dopytu vľavo. Dopyt po tovare v prípade vyššej informovanosti znázorňuje krivka D_2. V takom prípade je rovnovážne množstvo požadovaných tovarov v bode Q_2.

Zhrnutie: čím má kupujúci viac informácii o produkte, tým dopyt po tomto tovare klesá.

Graf 2
Informačná asymetria na trhu produktov



Zdroj: ARNOLD, R.A. 2015. Microeconomics. Boston: Cengage Learning, 2015. s. 450. ISBN 978-1-285-73830-7

[6] Spracované podľa: ARNOLD, R.A. 2015. Microeconomics. Boston: Cengage Learning, 2015. s. 450. ISBN 978-1-285-73830-7

2.3 Špecifické problémy informačnej asymetrie

Problém „citrónov“[7] (nepriaznivý výber)

Ak sú jednotlivé strany transakcie v nevedomosti o niektorých aspektoch transakcie (ako je napr. kvalita produktu, ktorý kupujú), sú nútení vytvárať predpoklady založené na cene. Spotrebiteľ vychádza z predpokladu, že ak je cena výrobku nízka, tak je výrobok nízkej kvality a keď je vysoká, tak má vysokú kvalitu. Na niektorých trhoch sa budú teda predávať iba menej kvalitné výrobky tzv. „problém citrónov“. Problém citrónov ako prvý analyzoval George Akerlof v roku 1970. Akerlof skúmal tento problém na trhu ojazdených vozidiel v USA. Pojem „citrón“ využíval na označenie ojazdeného auta nízkej kvality. V prípade, ak predávajúci predáva auto za cenu nižšiu ako je trhová cena porovnateľného automobilu, u kupujúceho to vyvolá podozrivý dojem a začne predpokladať, že je predávané auto citrón. Ak jednotlivec kúpi nové auto za 30 000 EUR a snaží sa ho predať krátko po jeho kúpe, pravdepodobne bude nútený predať ho za cenu výrazne nižšiu ako bola nákupná v dôsledku podozrení zo strany kupujúceho. Akerlof vo svojom skúmaní zistil, že ak nemajú kupujúci dostupné všetky fakty o predmete kúpy (v našom prípade aute), očakávajú, že má auto problém – inými slovami: je to citrón. Z toho dôvodu budú mať atraktívne nízke ceny len tí predajcovia automobilov, ktorí majú skutočne nekvalitné autá- tzv. citróny.
Pri uplatnení tohto konceptu na iných trhoch, môžeme konštatovať, že v prípade nedostatku informácií môže dôjsť k rozšíreniu „citrónových trhov“. Ak sa tak stane, ponuka kvalitných výrobkov bude klesať a ponuka nekvalitných výrobkov bude rásť. Asymetrická informácia teda vytláča kvalitnejšie statky z trhu. Nepriaznivý výber možno prekonať prostredníctvom tzv. signalizačného chovania. Prostredníctvom pozorovateľných signálov môžu byť druhej strane poskytnuté informácie s cieľom znížiť početnosť nepriaznivých výberov. Základnou podmienkou však je, že náklady na signalizáciu musia byť nižšie než náklady spojené s predajom statku nižšej kvality. Jedným zo signálov priaznivého výberu môže byť poskytnutie predĺženej záruky.[8]

Principal-agent problem[9]

Problém agentstva je novodobým problémom vyúsťujúcim z informačnej asymetrie. V neustále zložitejšom ekonomickom prostredí sa individuálne rozhodovanie často spolieha na poradenstvo odborníkov. V niektorých podnikoch (predovšetkým veľkých korporáciách) dochádza k odčleneniu vlastníkov od manažmentu, čo spôsobuje, že manažéri sú spravidla lepšie informovaní ako vlastníci. Vlastníci prenechávajú každodenné rozhodovanie na svojich manažérov, preto majú lepší prehľad o dianí v podniku. Tento nesúlad medzi informovanosťou vlastníka a manažéra zvyšuje riziko neefektívnosti, najmä v situáciách, kedy sú ciele vlastníkov a manažérov rozdielne.
Manažéri nenesú podnikateľské riziko a podľa toho aj pristupujú k riadeniu podniku. Ich rozhodnutia sú v dôsledku lepšej informovanosti a vyššiemu sklonu k riziku často ľahkovážne. Uvedomujú si, že vlastníci nemajú prehľad o celom dianí v podniku, čo ich často navádza k podvádzaniu a neinformovaniu vlastníkov. Okrem iného môže dôjsť k zneužitiu interných informácií vo svoj vlastný prospech. Z mikroekonomického hľadiska vzniká podniku problém nižšej efektívnosti a zvyšovania nákladov spojených so sledovaním správania manažérov. Teórii agentstva a agentským nákladom sa podrobnejšie venujeme v tretej kapitole.

---

[7] MANKIW, N. 2014. Principles of Microeconomics. Stamford: Cengage Learning, 2014. s. 464. ISBN 978-0538453042

[8] GHAI, P. – GUPTA, A. 2002. Microeconomics: Theory and applications. New Delhi: Sarup&Sons, 2002. s.217. ISBN 81-7625-272-7

[9] Spracované podľa: HALL, R. – LIEBERMAN, M. 2009. Microeconomics: Principles and applications. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.s. 482. ISBN 978-1-4390-3897-0

Morálny hazard

Morálny hazard nastáva v prípade, ak sa ľudia správajú menej opatrne ako by mali. Túto neopatrnosť spôsobuje viera, že ich nedbalosť nebude zistená alebo z dôvodu odporúčania nedbalého správania. Morálny hazard definujeme ako činnosť informovaného ekonomického subjektu, ktorý pri maximalizácii svojho úžitku znižuje úžitok iných (neinformovaných) účastníkov transakcie konanej na trhu. Informovaný subjekt za túto činnosť zväčša nenesie žiadne následky, pretože je obtiažne dokázať, že disponoval danými informáciami. V praxi sa môžeme stretnúť s predajom nekvalitného statku. Napriek tomu, že si je predávajúci vedomý niektorých nedostatkov predávaného statku, kupujúceho neinformoval. Iným príkladom je havarijné poistenie automobilu. Vodič, ktorý má uzavreté havrijné poistenie zväčša neurobí všetko preto, aby poistnej udalosti predišiel. Iné subjekty, ktoré nemajú vedomosť o tom, že daný vodič je havarijne poistený, v prípade vzniku škodovej udalosti nemôžu dokázať ľahostajnosť vodiča v dôsledku utajenej činnosti.[10]
Vo všeobecnosti existuje mnoho ďalších príkladov zlyhania trhu v dôsledku nerovnosti informácií:

- firmy môžu poskytovať zavádzajúce informácie o produktoch (napr. rekreačné brožúry vyzerajú atraktívnejšie ako v skutočnosti);
- spotrebitelia môžu podceňovať úžitok z menej hodnotných výrobkov;
- spotrebitelia môžu preceňovať úžitok z nadhodnotených výrobkov v dôsledku vyššej ceny a pod.

2.4 Vládne opatrenia zamerané na elimináciu informačnej asymetrie

Pri snahe o zníženie príp. elimináciu neinformovanosti jednotlivých účastníkov na trhu hrá významnú úlohu vláda vytvorením vhodného podnikateľského prostredia a platným legislatívnym rámcom.[11]

Spôsoby zvýšenia ponuky informácií

- vláda môže donútiť výrobcov poskytovať presné informácie o produktoch dôsledným označovaním výrobkov;
- informovať fajčiarov a pravidelných konzumentov alkoholu o výške nákladov vzniknutých s ich konzumáciou;
- zabezpečiť vyššiu transparentnosť spoločností vykonávaným pravidelného auditu;
- donútiť vlastníkov automobilov, aby boli ich automobily pravidelne kontrolované, čo by znemožnilo manipuláciu s ich skutočným stavom;
- zabezpečiť transparentnosť informácií v monopolných odvetviach.

Spôsoby zvýšenia dopytu po informáciách

- dostupnosť informácií by mala byť zdarma. Dopyt po poznaní sa zvýši, ak sú relevantné informácie poskytnuté zdarma príp. za nízku cenu;
- vláda môže podporiť vznik rôznych združení propagujúcich kampaň za viac vedomostí sprístupnených výrobcami;
- podpora čitateľskej a matematickej gramotnosti;
- zdokonalenie zručností v oblasti IT.

3 Záver

[10] MANKIW, N.G. – TAYLOR, M.P. 2006. Microeconomics. London: Thomson, 2006. s. 446. ISBN 978-1-84480-667-6
[11] HALL, R. – LIEBERMAN, M. 2009. Microeconomics: Principles and applications. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.s. 483. ISBN 978-1-4390-3897-0

Nedokonalosť trhových štruktúr spôsobuje, že dochádza k neefektívnemu rozdeleniu disponibilných zdrojov medzi jednotlivých účastníkov trhu. Jedným z častých problémov nedokonalých trhov, ktoré možno nájsť v novodobej mikroekonomickej teórii je asymetria informácií. Rozdielnosť v prístupe k informáciám, znížená miera poznania či nedostatočné vedomosti účastníkov na jednej strane síce vytvárajú podmienky pre hospodársku súťaž, na druhej strane spôsobujú vznik iracionálnych rozhodnutí, na základe ktorých dochádza k odlišnému a ťažko predvídateľnému správaniu sa jednotlivých účastníkov trhu.

Použitá literatúra (References)

ARNOLD, R.A. 2015. Microeconomics. Boston: Cengage Learning, 2015. 579 p. ISBN 978-1-285-73830-7

COWEN, T. 1992. Public Goods and Market Failures: A critical examinations. New Jersey: Transaction Publishers, 1992. 385 p. ISBN 1-56000-570-X

GHAI, P. – GUPTA, A. 2002. Microeconomics: Theory and applications. New Delhi: Sarup&Sons, 2002. 310 p. ISBN 81-7625-272-7

HALL, R. – LIEBERMAN, M. 2009. Microeconomics: Principles and applications. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. 527 p. ISBN 978-1-4390-3897-0

MANKIW, N.G. – TAYLOR, M.P. 2006. Microeconomics. London: Thomson, 2006. 821 p. ISBN 978-1-84480-667-6

MANKIW, N. 2014. Principles of Microeconomics. Stamford: Cengage Learning, 2014. 485 p. ISBN 978-0538453042

McEACHERN, W.A. 2008. Economics: A contemporary Introduction. Mason: Southwest Cengage Learning, 2008. 811 p. ISBN 978-0-324-57921-5

McKENZIE, R.B. – LEE, D.R. 2006. Microeconomics for MBA´s: The economic way of thinking for managers. New York: Cambridge Univ. press, 2006. 563 p. ISBN 978-0-521-85981-3

NICHOLSON, W. – SNYDER, CH. 2011. Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions. 763 p. ISBN 978-1111525538

VARIAN, H.R. 1995. Mikroekonomie. Praha: Victoria Publishing, 1995. 643 p. ISBN 80-85865-25-4

Metodická podpora rozvoja inovatívnosti podnikania

Methodological support for the development of enterprise innovation potential

Miroslav Majtán
Ekonomická univerzita v Bratislava
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
Slovenská republika
e-mail: majtanm@euba.sk

Abstract

Businesses wishing to engage into international relations are more competitive and productive than enterprises operating in the domestic environment. The internationalization has the significant impact upon enterprise innovative potential. There is certain causality between innovation and internationalization of business. The aim of this paper is to present a substantial methods of innovation evaluation applicable in the Slovak business environment as well as to provide the guidance on internationalization of SMEs' business activities.

Keywords: innovations, internalization, cluster

JEL classification: M10, M13, M16

1 Úvod

Podniková sféra je v súčasnosti stále vo väčšej miere konfrontovaná a medzinárodnou konkurenciou. Úroveň podnikania v malých a stredných podnikoch (MSP) je daná predovšetkým ich flexibilitou a prístupom k inováciám. Podstatný význam má hlavne rozvoj inovácií, inovačnej výkonnosti a tým aj inovačného potenciálu.

Podniky, ktoré sa usilujú o zapojenie do medzinárodných vzťahov, sú konkurencieschopnejšie a výkonnejšie než podniky pôsobiace v domácom prostredí. Internacionalizácia významnou mierou ovplyvňuje aj inovatívnosť podnikania. Medzinárodná spolupráca podnikov umožňuje prekonať viaceré inovačné bariéry a tým zvýšiť inovačnú výkonnosť. Medzi inovatívnosťou a internacionalizáciou podnikania existuje určitá kauzalita.

Cieľom tohto príspevku je prezentovať podstatné metódy hodnotenia inovácií použiteľné v slovenskom podnikateľskom prostredí ako aj uviesť návrh možného postupu MSP pri internacionalizovaní ich podnikateľskej činnosti.

2 Význam inovatívnosti vo vzťahu k internacionalizácii podnikania

V teoretických zdrojoch sú uvádzané rôzne definície pojmu inovácia. Na základe ich porovnania možno konštatovať, že najčastejšie sa inovácie vymedzujú ako:

- aplikácia novej idey,
- zmena (zlepšenie),
- nová idea,
- invencia.

S inováciou súvisí mnoho pojmov, ktoré treba poznať, aby sa mohlo lepšie porozumieť samotnej inovácii. Sú to napríklad tvorivosť, novosť, originalita, inovačný proces, inovačný potenciál, inovatívna podniková kultúra. Po zohľadnení obsahu týchto termínov možno inováciu definovať ako praktickú realizáciu nového nápadu za účelom zlepšenia aktuálneho stavu.

Pri tvorbe a implementácii inovácií je potrebné sa zameriavať na ľudí. Inovatívne orientovaný podnik musí vytvárať prostredie, v ktorom sa zamestnanci cítia bezpečne, a preto sa nebránia zmenám. Práve naopak, uvedomujú si ich potrebu, a preto podporujú ich zavádzanie v podniku.

Na základe viacerých charakteristických znakov a získaných informácií o inovatívnych podnikoch možno považovať za najdôležitejšie znaky inovatívneho podniku tieto:

- jednoznačné angažovanie sa manažmentu podniku do inovácií,
- tvoriví vedúci pracovníci (inovátori),
- inovatívna podniková kultúra,
- orientácia na zákazníka,
- otvorená podniková komunikácia vo všetkých smeroch,
- uplatňovanie znalostného manažmentu v kontinuite s talent manažmentom,
- pružná organizačná štruktúra,
- tímová práca,
- vysoké zapojenie osadenstva do inovácií.

Je zrejmé, že pri budovaní inovatívneho podniku nie je dôležité len vypracovanie inovačnej stratégie a pružnej organizačnej štruktúry, ale aj zavedenie týchto znakov, ktoré vytvárajú vhodné prostredie pre tvorbu inovácií. Tieto znaky majú značnú súvislosť s úspechom inovačných aktivít.

Inovačný potenciál vyjadruje schopnosť generovať, vytvárať a navrhovať nové myšlienky, vložiť ich do inovácií a zabezpečiť realizáciu týchto inovácií v podniku. Tento pojem sa môže označiť aj ako schopnosť podniku systematicky a dlhodobo produkovať inovácie.

Úroveň inovačného potenciálu podnikov závisí od externých podmienok determinovaných podnikateľským prostredím danej krajiny a od interných faktorov, ktoré sú viazané na konkrétne podniky a predstavujú ich konkurenčnú výhodu v porovnaní s ostatnými podnikmi. Vedeckovýskumný potenciál krajiny prestavuje významnú externú podmienku úrovne inovačného potenciálu.

Slovensko má pomerne široký diapazón domácich výskumných a vývojových organizácií a univerzít. Najmä technické a prírodovedné univerzity umožňujú úzku spoluprácu v oblasti výskumných a vývojových projektov s domáci i zahraničnými partnermi. Lídrami v oblasti technických vied sú Slovenská technická univerzita v Bratislave, Technická univerzita Košice a Žilinská univerzita v Žiline. Medzi najvýznamnejšie univerzity prírodných vied patria Univerzita Komenského v Bratislave, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach a Univerzita veterinárskeho lekárstva a farmácie v Košiciach.

Hlavnou výskumnou organizáciou u nás je Slovenská akadémia vied, ktorá dosahuje v niektorých oblastiach výborné výsledky svetového významu. Inovačný potenciál Slovenska v značnej miere dopĺňajú aj vzniknuté kompetenčné centrá zriadené SAV a centrá excelencie zriadené pri viacerých univerzitách. Centrá excelentnosti zakladané na Slovensku v posledných rokoch sú výskumné a vývojové organizácie, zapojené do medzinárodnej vedecko-technickej spolupráce s pridanou hodnotou pre európsky výskumný priestor. Výsledky ich výskumu a vývoja sú určené pre hospodársku a spoločenskú prax a premietajú sa do vzdelávania nových výskumných pracovníkov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Slovensko ako malá krajina sa orientuje predovšetkým na výskumno-vývojové centrá regionálneho alebo lokálneho charakteru na podporu etablovanej výroby alebo montáže so zameraním na aplikovaný výskum a vývoj v oblasti zlepšovania procesov.

Medzi hlavné výhody Slovenska ako možnej destinácie pre inovačné aktivity patria:

- vybudovaná sieť domácich výskumných ústavov, pracovísk na univerzitách, Slovenskej akadémii vied a viacerých klastrov,
- prítomnosť zahraničných vedeckovýskumným centier,
- investičná destinácia pre svetových dodávateľov v automobilovom, elektrotechnickom, strojárskom i IKT priemysle,
- súčasť Eurozóny a dobrá geografická poloha,
- konkurenčné náklady na vysokokvalifikované ľudské zdroje,
- rastúca spolupráca podnikateľských subjektov, vedeckovýskumných inštitúcií a univerzít (Vančová, 2010).

K určitým negatívam inovačného potenciálu SR patria hlavne:

- Nedostatočná podporná infraštruktúra (niektoré regióny stále zápasia s dopravnými obmedzeniami, vybudovanie regionálnych inovačných centier stagnuje a pod.).
- Nedostatočný prístup ku kapitálu (náročný úverový systém, administratívne preťažený systém čerpania eurofondov a pod.).
- Nedostatočne rozvinutý inovačný manažment (len malé percento podnikov považuje inovatívnosť za významný zdroj konkurencieschopnosti, slabo rozvinutá podnikateľská kultúra a pod.).
- Regionálna izolovanosť a uzavretosť (nízka zapojenosť v medzinárodných profesionálnych sieťach a združeniach, nedostatočný prenos poznatkov, nízka mobilita vedeckovýskumných pracovníkov a pod.).

Podniky, ktoré sa zapájajú do medzinárodných vzťahov, sú konkurenčne schopnejšie i výkonnejšie ako podniky fungujúce len na národnej úrovni. Internacionalizácia významnou mierou ovplyvňuje aj inovatívnosť podnikov, prakticky možno potvrdiť, že existuje kauzalita medzi inovatívnosťou a internacionalizáciou podnikania.

Príčiny internacionalizácie podnikov bývajú rôzne a závisia od cieľov daného podniku a situácie, v ktorej sa nachádza. Jedným z dôvodov pre zapájanie sa podnikov do medzinárodných vzťahov môže byť získavanie materiálnych a ľudských zdrojov v zahraničí. Ide o zdroje, ktoré sa buď v domácej krajine nenachádzajú, alebo ich podnik získava v zahraničí za výhodnejších podmienok, čím sa mu znižujú náklady a zvyšuje zisk. Dôvodom môže byť aj obmedzený rozsah domáceho trhu, resp. nasýtený domáci trh, kedy podnik v snahe zvýšiť svoj obrat vyváža svoje produkty do zahraničia. Pôsobením na viacerých trhoch podnik jednak získava úspory z rozsahu výroby, čo sa prejavuje v nižších nákladoch a jednak diverzifikuje predaj svojich výrobkov a tým znižuje podnikateľské riziko. Podnikaním v zahraničí sa podnik približuje svojim zahraničným zákazníkom, čím znižuje dopravné náklady, ale môže aj pružnejšie reagovať na ich požiadavky. Pôsobením v zahraničí, najmä ak ide o vyspelejšie ekonomiky, môže podnik profitovať aj z priaznivejšieho podnikateľského prostredia a z výhodnejších podmienok pre získavanie kapitálu, či investovanie. Pri kooperácii so zahraničnými partnermi často získava prístup k ich know-how a vyspelejším technológiám. Podniky, zapájajúce sa do medzinárodných vzťahov sú konkurencieschopnejšie ako tie, ktoré sa do takýchto vzťahov nezapájajú. Internacionalizáciu preto možno považovať za jeden zo spôsobov zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov (Majtán a kol., 2015).

Existuje viacero bariér, brániacich malým a stredným podnikom intenzívnejšie sa zapájať do medzinárodných podnikateľských aktivít, ktoré súvisia s ich veľkosťou, preto ich oveľa viac pociťujú mikro a malé podniky ako stredné podniky. Bariéry možno rozdeliť na interné, vyplývajúce zo schopností a kapacít daného podniku a externé, súvisiace s prostredím na zahraničných trhoch. Za najvýznamnejšie interné bariéry internacionalizácie považujú samotné malé a stredné podniky najmä cenu a kvalitu svojich produktov, s ktorými si netrúfajú konkurovať na zahraničných trhoch, vysoké náklady, súvisiace s prenikaním na zahraničné trhy, ale aj nedostatok kvalifikovaného personálu, schopného zabezpečovať takéto činnosti. K externým bariéram, brániacim internacionalizácii MSP patrí najmä nedostatok kapitálu a informácií o zahraničných trhoch, ale tiež zložitá administratíva a nedostatočná verejná podpora. Uvedené bariéry pociťujú oveľa viac podniky, ktoré ešte s internacionalizáciou nezačali, aj keď o nej uvažujú, ako tie, ktoré už majú s internacionalizáciu nejaké skúsenosti (Fabová, 2014).

3 Metodiky hodnotenia inovatívnosti podnikania

Úroveň podnikania vo firmách je daná predovšetkým ich adaptabilitou, flexibilitou a prístupom k inováciám. Podstatný význam má hlavne rozvoj podnikových inovácií a inovačnej výkonnosti. Existuje podstatný rozdiel v prístupoch k firmám, ktoré už nejaký čas úspešne podnikajú a chcú rozvinúť podnikové inovácie ako systém, od začínajúcich podnikov a podnikateľov, ktorí majú inovatívny nápad.

Hodnotenie inovatívnosti, resp. inovácií sa hodnotí a meria na makroekonomickej i mikroekonomickej úrovni. Na makroekonomickej úrovni sa hodnotenie zaoberá konkurenčnými výhodami štátov alebo regiónov, kde inovácie sú hodnotené pomocou rôznych rámcov a vopred stanovených indikátorov zaoberajúcich sa technológiami, ľudskými zdrojmi, transferom, procesmi alebo marketingom.

Existuje viacero indexov (metrík), ktoré skúmajú inovačnú úroveň jednotlivých krajín:

- Súhrnný inovačný index (Summary Innovation Index, SII),
- Inovačný index (Innovation Index, II),
- Index národnej inovačnej kapacity (National Innovative Capacity Index – NICI),
- Globálny inovačný index (Global Innovation Index, GII),
- Index inovačnej kapacity (Innovation Capacity Index, ICI).

V tab. 1 uvádzame predmet hodnotenia a vybrané indikátory všetkých piatich uvedených indexov (Majtán, M. a kolektív, 2014).

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 1
Metodiky (metriky) hodnotenia na makroekonomickej úrovni

Index	Predmet hodnotenia	Vybrané indikátory
Súhrnný inovačný index (SII)	národná inovačná schopnosť a inovačná výkonnosť	terciárne vzdelanie, výdavky na VaV, high-tech export, patenty, obchodné značky, dizajny, IKT, predaj nových produktov na trhu
Inovačný index (II)	národná inovačná kapacita	miera otvorenosti ekonomiky pre obchod a investície, miera vymožiteľnosti práv duševného vlastníctva, ...
Index národnej inovačnej kapacity (NICI)	inovačný potenciál krajiny ako ekonomický a politický subjekt	ochrana duševného vlastníctva, kvalita vedeckých inštitúcií, dostupnosť rizikového kapitálu, ...
Globálny inovačný index (GII)	národná inovačná kapacita	počet užívateľov internetu, stabilita bankového sektora, bariéry pri zakladaní firmy, ...
Index inovačnej kapacity (ICI)	národná inovačná kapacita	meranie kvality politík verejného sektora, použitie IKT na vládnej úrovni, miera spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom, ...

Hodnotenie inovácií na mikroekonomickej úrovni vychádza zo zmien podnikateľského prostredia. Ešte v nedávnej minulosti bolo podnikateľské prostredie charakterizované krátkymi, občasnými „explóziami“ tvorivosti a dlhých, niekoľko desaťročí trvajúcich období ich využívania. Súčasné podnikateľské prostredie prináša skracovanie časového monopolu konkurenčnej výhody, rýchlosť šírenia inovácií ale aj rýchlosť kopirácie a napodobňovania je čoraz vyššia. Podniky zisťujú, že kedysi ich výnimočný a jedinečný produkt je na trhu v spolku prebytočných rovnakých alebo podobných produktov. Ekonomickým dôsledkom týchto zmien je pokles ziskovosti produktov a podnikania.

Existuje množstvo prístupov k hodnoteniu inovácií. Niektoré prístupy sú zamerané len na meranie vstupov (inovačnej schopnosti), ďalšie preferujú meranie výstupov (inovačnej výkonnosti) pomocou výkonnostných metrík. Podľa nášho názoru je optimálne spojenie obidvoch prístupov. Nestačí, keď sa dosiahne kvalitný inovovaný produkt alebo služba, ktoré zvýšia produktivitu práce. Rovnako dôležité je, aby sa táto inovácia prejavila aj v tržbách podniku.

Základné metodiky hodnotenia inovácií, ktoré tvoria podklad pre tvorbu iných metodík sú:

- BSC – Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti),
- Metodika podľa OECD,
- Mapa predpokladov k zavedeniu inovačných stratégií,
- Model inovačného rámca,
- Metrika založená na princípe „správne inovácie správne“,
- Metrika založená na tvorbe modelu inovačného indexu.

Z hľadiska zamerania riešenia našej výskumnej úlohy VEGA „Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania“ (2014 – 2016) sme v rámci dotazníkového prieskumu považovali za vhodné použiť metriku založenú na tvorbe modelu

inovačného indexu. Táto metrika umožňuje okamžité vyhodnotenie inovačnej výkonnosti na základe piatich hodnotiacich oblastí: stratégia – prístup k inováciám, trh – interakcia s trhom, produkt – vývoj produktu, procesy – riadenie inovačných procesov, ľudia – ľudský faktor v riadení inovácií (Majtán, M. a kol., 2014). Hlavnou prednosťou tejto metódy je pravidelné samohodnotenie úrovne inovatívnosti v konkrétnom podniku a v určitom časovom rade. Výsledky nášho výskumu v tomto roku sumarizujeme a publikované budú v roku 2016, a sú predmetne zamerané na malé a stredné podniky.

4 Návrh metodiky ako nástroja na podporu internacionalizácie podnikania

Význam internacionalizácie malých a stredných podnikov pre ich postavenie na trhu aj pre ekonomiku ako celok je nesporný. Podporou internacionalizácie MSP sa preto intenzívne zaoberá aj Európska únia. Napriek množstvu už existujúcich programov a nástrojov na podporu internacionalizácie MSP v EÚ, ich účinnosť je zatiaľ nízka, pretože ich využíva menej ako 10 % medzinárodne aktívnych MSP. Aj z výsledkov prieskumu o stave internacionalizácie MSP v EÚ vyplynul záver európskych inštitúcií o nevyhnutnosti väčšej podpory internacionalizácie MSP v členských krajinách EÚ. Hlavným nástrojom EÚ pre podporu európskych malých a stredných podnikov pre obdobie rokov 2014 – 2020 je Program pre konkurencieschopnosť podnikov a MSP (COSME) s rozpočtom 2,3 mld. eur. Tento program nadväzuje na aktivity Rámcového programu Konkurencieschopnosť a inovácie a v niektorých oblastiach aj na Siedmy rámcový program pre podporu výskumu a vývoja. Jedným z piatich hlavných cieľov uvedeného programu je aj podpora internacionalizácie MSP a ich prístupu na zahraničné trhy. Medzinárodná spolupráca MSP sa má podporovať znižovaním rozdielov v regulačnom prostredí pre firmy na trhu EÚ a na trhoch tretích krajín, ako aj poskytovaním špecializovaných služieb pre MSP (Jastrzemska, 2013).

Slovensko sa úspešne zapája do globálnej ekonomiky, avšak je potrebné, aby posilnilo inovačnú politiku a nezostalo konkurenčne schopným len na základe nízkych miezd. Významné postavenie v trvalo udržateľnom inovačnom procese môžu mať inovačné centrá, klastre a kooperačné siete, ktoré tvoria priestor pre prenos poznatkov vedy a výskumu do praxe, ako aj pre výchovu inovatívnych podnikateľov. Kooperačné siete založené na inováciách sa vytvárajú podnikmi, univerzitami, vedeckovýskumnými organizáciami, neziskovým sektorom, prípadne inštitúciami verejnej a štátnej správy. Medzi tými zosieťovanými subjektmi funguje vzájomná výmena informácií a poznatkov, ktorá je alfou i omegou pre rozvoj samotných subjektov.

Podľa Eurostatu (2013) predstavuje priemerné množstvo inovačných podnikov, ktoré sa rozvíjajú aj zásluhou kooperácie a sieťovania v Európe, len cca štvrtinu, čo nie je dostatočné.

Sieťové zoskupenia môžu byť špecifikované podľa štyroch základných charakteristík: rozsah aglomerácie, úroveň dynamiky, fáza v životnom cykle a úroveň politickej angažovanosti. V súčasnosti aktívne pôsobí v rámci Európy niekoľko kooperačných a nadnárodných klastrových platforiem na podporu inovácií a vzájomnej spolupráce, z ktorých najvýznamnejšie sú: European Cluster Policy Group, European Cluster Alliance, European Cluster Excellence Initiative, European Cluster Observatory, Region of Economic Change, Europa INNOVA (CIP), Transnational Automotive Network in Central Europe a niektoré ďalšie.

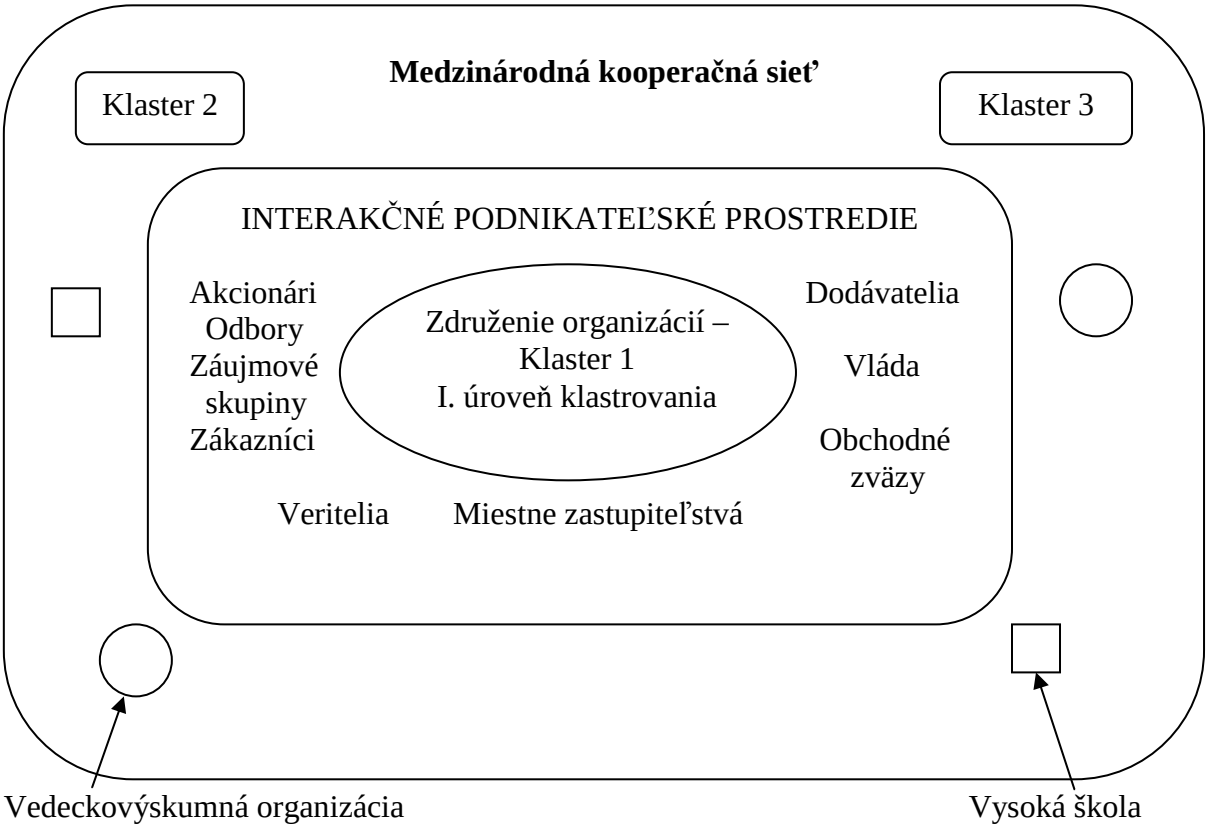
Nové trendy úspešného podnikania v súčasnosti sú založené na kvalite, rýchlosti inovácií ako aj špecializácii globálnych korporácií v závislosti od lokálnych požiadaviek trhu. Inovačná aktivita je závislá nielen na kvalite invencií a know-how podniku, ale aj od schopnosti efektívne využívať cudzie znalosti, zručnosti a zdroje. Z toho dôvodu integrácia do podnikateľských sietí a zoskupení môže byť jeden z faktorov úspechu.

Na základe viacerých výskumov (Jamnický 2015, Majtán, 2014, Vančová, 2012), praktických skúseností a preukázaných interakcií možno konštatovať, že medzinárodná kooperácia je významným faktorom zvyšovania inovačnej výkonnosti podnikov. Organizáciu tejto spolupráce formou vytvorenia medzinárodnej kooperačnej siete zobrazuje nasledovný model (obr. 1).

Základ uvedenej siete tvoria podniky (organizácie), ktoré na základe analýz trhu a odberateľov definujú svoje potreby. To umožňuje, aby sa výskum a vývoj orientoval na také produkty a služby, ktoré sú obchodne zaujímavé a predpokladajú efekt.

Podniky majú možnosť fungovať v lokálnych klastroch, ktoré im môžu zabezpečiť rad známych výhod. Iniciátorom tvorby medzinárodnej kooperačnej siete primárne predpokladáme (v zmysle predchádzajúcich subkapitol) klastrové zoskupenia, ktoré zastupujú hlavne potreby a záujmy malých a stredných podnikov s väzbami na inovačné inštitúcie, ako aj na štátny a verejný sektor.

Obrázok 1
Model druhej úrovne klastrovania



Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade zapojenia malých a stredných podnikov do medzinárodnej siete spolupráce môže zvýšenie ich inovačného potenciálu priniesť nasledovné výhody:

- zrýchlenie inovačného rádu produktov a služieb,
- zapojenie obchodných partnerov aj zákazníkov do inovačného procesu,
- skvalitnenie vzťahov s obchodnými partnermi,
- rast konkurenčnej schopnosti organizácie,
- zvýšenie pozitívneho imidžu organizácie.

 ISBN 978-80-225-4280-7

MSP v počiatočných fázach zvyčajne nemajú zdroje a možnosti zapojenia sa do medzinárodnej formy spolupráce, napríklad cez programy EÚ. Nie sú dostatočne schopní zhodnotiť inovatívny a trhový potenciál svojich výrobkov, prípadne odhadnúť svoje podnikateľské možnosti. Tento priestor by mali vyplniť lokálne klastre, ktoré môžu sprostredkovať MSP uvedené možnosti a zoskupovať subjekty schopné pracovať v inovačnom systéme.

K tomu, aby klastre, kde sú primárne dominantné malé a stredné podniky, mohli vstupovať do medzinárodnej spolupráce, musia zvládnuť nasledovné kroky, ktoré môžeme označiť ako proces internacionalizácie klastrov (Majtán, 2015):

1. Definovanie zámeru a cieľa medzinárodnej spolupráce (marketingové, výskumné, ekonomické, finančné, výrobné ciele a podobne).
2. Analýza silných a slabých stránok pripravenosti (hlavne zdroje finančné, personálne, materiálno-technické a podobne).
3. Analýza príležitostí a hrozieb (zamerať sa hlavne na príležitosti, ktoré chýbajú na lokálnej úrovni).
4. Stanovenie stratégie a taktiky postupu internacionalizácie (vymedziť možných strategických partnerov, aktivity, rozpočet, výstupy a podobne).
5. Zabezpečenie personálnej prípravy klastrových manažérov (tréningy manažérskych a jazykových zručností, znalostí v oblasti grantových schém EÚ, interkultúrna komunikácia a podobne).
6. Vymedzenie a výber vhodných partnerov (zameranie na podobne orientovaných partnerov na princípe win-win, využitie skúseností z už existujúcich sietí a podobne).
7. Príprava projektov zohľadňujúcich záujmy klastrových subjektov (spracovanie projektového zámeru, feasibility study, náklady, rozpočet, termíny, kvalita, činnosti, spôsob odovzdania a propagácie projektu a podobne).
8. Implementácia projektov (operatívne zabezpečenie potrebných činností, sledovanie plnenia kritérií a ukazovateľov magického trojuholníka, flexibilná reakcia na náhle zmeny podmienok a podobne).
9. Kontrola a zhodnotenie prínosov realizovaných projektov (monitorovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov projektu, odovzdanie projektu užívateľovi a sledovanie využitia výsledkov za účelom vytvorenia databázy best practicies).
10. Kodifikovanie a stabilizovanie medzinárodnej kooperačnej siete (výber podobných partnerov so záujmom o trvalo udržateľnú spoluprácu na princípe samofinancovania, stabilizácia profesionálneho manažmentu, prípadná spolupráca s inými sieťami a podobne).

5 Záver

Turbulentné podnikateľské prostredie si vyžaduje orientáciu na neustále zmeny. Dôležité však je, aby zmeny boli efektívne. Preto je významné, ako túto zmenu vnímajú ľudia a od nich pripravenosti prijať danú zmenu. Z uvedeného dôvodu považujeme ľudský potenciál za základ pri tvorbe a fungovaní inovatívneho podnikania, ktoré môže „prerásť“ aj do medzinárodného prostredia. Medzinárodné siete a klastre predstavujú optimálny spôsob ako uľahčiť výmenu poznatkov a technológií na podporu inovácií a internacionalizáciu malého a stredného podnikania. Hlavnými motívmi internacionalizácie MSP sú prístup ku know-how a novým technológiám, väčšiemu trhu pre tovary a služby, k špecializovaným ľudským zdrojom, čo výrazne napomáha uplatňovaniu inovácií v praxi.

Cieľom tohto príspevku bolo prezentovať podstatné metódy hodnotenia inovácií, použiteľné v slovenskom podnikateľskom prostredí ako aj uviesť návrh možného postupu pri

internacionalizovaní ich podnikateľskej činnosti. V príspevku sme poukázali na kauzalitu vzťahu inovácií a internacionalizácie podnikania a na základe existujúcich metodík hodnotenia inovatívnosti a výsledkov viacerých prieskumov sme navrhli postup k tomu, aby klastre, v ktorých pôsobia MSP, mohli vstupovať do medzinárodnej spolupráce.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ Sr č. 1/0229/14 „Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania“.

Použitá literatúra

FABOVÁ, Ľ. (2014). *Medzinárodná spolupráca MSP v inovačnej činnosti ako spôsob zvyšovania inovačnej výkonnosti*. Journal of knowledge society. Roč. 2, č. 1, s. 72 – 79. 2014. ISSN 2336-2561.

JAMNICKÝ, P. (2014). *Klastre ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov*. Bratislava: FPM EU. 2014. (Projekt dizertačnej práce.)

JASTRZEMBSKÁ, K. (2013). *Podpora internacionalizácie malých a stredných podnikov s dôrazom na Program pre podniky a MSP (COSME) 2014 – 2020.* Európska komisia, GR pre podnikanie a priemysel.

MAJTÁN, M. a kol. (2015). *Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania - II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác, s. 7 – 24. Bratislava: Vydavateľstvo EKOMÓM. ISBN 978-80-225-4188-6.

MAJTÁN, M. a kol. (2014). *Projektový prístup k internacionalizácii malého a stredného podnikania - I*. Recenzovaný zborník vedeckých prác, s. 7 – 24. Bratislava: Vydavateľstvo EKOMÓM. ISBN 978-80-225-3989-0.

Úrad vlády SR (2013). Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky. Bratislava, 13. 11. 2013.

VANČOVÁ, V. (2010). *Návrh podpory inovačného procesu v priemyselných podnikoch prostredníctvom medzinárodnej spolupráce*. Trnava: MTF STV. (DDP).

Interdisciplinárny charakter neuromarketingu
Interdisciplinarity of neuromarketing

Štefan Majtán, Robert Šlosár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: majtan@euba.sk
robert.slosar@euba.sk

Abstract
This paper introduce neuromarketing like a new emerging field where science of brain and marketing and kognitive psychology meet. Marketers have exploited the results of many brain imaging studies to know what could drives consumer's behavior. They have found out that some marketing actions can generate added satisfaction. The number of neuromarketing studies is growing and the findings are important for marketing research. This paper discusses about the interdisciplinarity of neuromarketing, where we put the stress on the most important research areas.

JEL classification: M31, M39
Keywords: *neuromarketing, interdisciplinarity, neuroscience*

1 Úvod

Neuromarketing, ako vedný odbor integrovaný v rámci marketingu samotného, nadobúda do značnej miery interdisciplinárny charakter. Dôvodom je obsahová i lexikografická rôznorodosť, naznačujúca skutočnosť, že kým niektoré, v neuromarketingu aplikované, kategórie sú vymedzené v marketingu, mnohé z nich sú primárne vymedzené v iných vedných disciplínach.. Pod takýmito vednými disciplínami možno rozumieť kognitívnu psychológiu a medicínu. Samozrejme, že interdisciplinárna téma dizertačnej práve sa dotkne určitých vedeckých oblastí medicíny iba čiastkovo, ich vplyv na formovanie poznatkov v neuromakretingu ako takého je však nezanedbateľný.

2 Marketing

Východiskovú vednú disciplínu, ktorej poznatky tvoria základ dizertačnej práce, predstavuje marketing. Tento anglický pojem je odvodený od slova „market"=„trh". Voľný preklad teda znie „uvedenie na trh".

Pojem „marketing" má v ekonomickej teórii veľa definícií. Napríklad americký marketingový odborník P. Kotler definoval marketing ako: „spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a zmeny hodnotných výrobkov s ostatnými"[1]

Americká marketingová asociácia, ktorá vznikla v roku 1937, definovala marekting takto: „Marketing je proces plánovania a praktického uskutočňovania koncepcie rozvoja, cenovej tvorby, stimulovania výroby a rozdeľovania myšlienok, výrobkov a služieb za

[1] Kotler, P.1998. *Marketing Management*. Praha, Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80- 7169-600-5.

účelom formovania výmenných vzťahov, zabezpečujúcich uspokojovanie individuálnych a spoločenských potrieb.“[2]

Autorizovaný inštitút marketingu definuje marketing ako „manažérsky proces, ktorý umožňuje zisťovanie, predvídanie a uspokojovanie požiadaviek spotrebiteľov rentabilným spôsobom.“[3]

„Aj keď marketing predstavuje aktivitu zameranú na trh, ide o aktivitu systematickú, nepretržitú a tvorivú, ktorá na splnenie svojich cieľov používa marketingové nástroje. Moderný marketing vyžaduje viac, než len vyvinúť dobrý výrobok, dať mu príťažlivú cenu a sprístupniť ho potenciálnym zákazníkom. Firma musí tiež komunikovať so svojimi súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi. Každá firma je preto nevyhnutne postavená do pozície komunikátora a propagátora.“[4]

Propagácia výrobku predstavuje kľúčový aspekt úspešnosti predaja produktu. Marketéri využívajú rôzne prieskumy aby zistili preferencie spotrebiteľa avšak tieto prieskumy sú časovo a finančne veľmi náročné. Vývoj posledných rokov ukázal, že preferencie spotrebiteľa sa dajú zistiť oveľa efektívnejšie a ich aplikácia je účinnejšia. Komunikačný mix sa preto začal obohacovať o prvky vedných disciplín, ktoré dovtedy s marketingom netvorili žiadny prienik. Kombináciou vedných disciplín, ktoré spomenieme nižšie vznikol nový prúd marketingu, neuromarketing, využívajúci poznatky týchto vied s aplikáciou na zisťovanie a analýzu nákupného správania, efektivity propagačnej aktivity a veľa iných.

3 Kognitívna psychológia

Prvou z uvádzaných vedných disciplín, ktoré budú tvoriť základné teoretické piliere tejto dizertačnej práce, je „disciplína, ktorou sa zaoberali už Sokrates, Platón či Aristoteles“[5]. Je ňou kognitívna psychológia. Pred tým, než možno cielene použiť poznatky tejto vednej disciplíny, je potrebné vedieť, akou problematikou sa zaoberá. Za týmto účelom nám poslúži definičné vymedzenie, ktoré by malo v stručnej a syntetickej podobe vyjadriť jej obsah.

Kognitívna psychológia sa zaoberá otázkou, ako ľudia vnímajú informácie, ako sa ich učia, ako si ich pamätajú a ako o nich premýšľajú. „Táto oblasť psychológie skúma ako ľudia vnímajú rôzne tvary, prečo si niektoré informácie pamätajú, zatiaľ čo iné zabudnú, ako sa učia jazyk, ako premýšľajú, keď hrajú šachy alebo riešia každodenné problémy. Prečo si ľudia pamätajú konkrétne udalosti, ale zabudnú meno človeka, ktorého poznajú niekoľko rokov. Predstavili sme niekoľko otázok a problémov, ktorými sa kognitívna psychológia zaoberá“. [6]

Časť kognitívnej psychológie tvorí kognitívna neuroveda, ktorá „predstavuje akési spojenie medzi psychológiou a medicínou. Kognitívna neuroveda je disciplína, ktorá spája mozog a ďalšie súčasti nervového systému s poznávacími funkciami a správaním jednotlivcov“.[7]

---

[2] The American Marketing Association. 2015. Dostupné na internete: http://www.marketingpower.com

[3] The Chartered Institute of Marketing. (Autorizovaný marketingový inštitút), 2015. Defintion of marketing. [cit. 2015-10-27]. Dostupné na internete:<http://www.cim.co.uk/resources/understandingmarket/definitionmkting.aspx>

[4] O'shaughnessy, J. 2000. Competitive marketing: a strategic approach. [online]. Great Britain: Clays Ltd. 755 s. [cit. 2015-11-06]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=75UOAAAAQAAJ&pg=PA4&dq=marketing+definition&hl=en&sa=X&ei=_yvzTvbhGcuN-wbh_vi4AQ&sqi=2#v=onepage&q=marketing%20definition&f=false> ISBN 0-415-12786-6.

[5] Sternberg, R. J. *Kognitivní psychologie.* Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-638-4. 640 s.

[6] Mandler, G. (2002). *Origins of the cognitive (r)evolution*. Journal of the History of the Behavioral Sciences, 38, 339-353.

[7] Green, D. W.: *Cognitive Science: An Introduction*. Malden, MA: Blackwell, 1996, ISBN 9780631198611

V nadväznosti na uvedené definície možno konštatovať, že v odbornej literatúre sa možno stretnúť s jasným chápaním kognitívnej psychológie: „kognitívna psychológia je štúdium toho, ako ľudia vnímajú informácie, učia sa ich, pamätajú si ich a rozmýšľajú o nich“[8]. Vzhľadom na to, že kognitívna psychológia sa snaží odpovedať na otázky o spotrebiteľskom správaní takým spôsobom, aby vytvorila určité mantinely a vzorce správania, potrebujeme vedieť aj ako tieto rozhodovacie procesy prebiehajú u jednotlivých spotrebiteľov. Odpoveďou nám budú poznatky z oblasti neurovied, ktoré nám predstavia priebeh uvažovania v mozgu spotrebiteľa.

4 Neuroveda

Ďalšou z uvádzaných vedných disciplín, ktoré budú tvoriť základné teoretické piliere tejto dizertačnej práce, je vedecký odbor zaoberajúci sa štúdiom nervovej sústavy. Skôr ako je možné použiť poznatky tejto vednej disciplíny, je nevyhnutné zadefinovať problematiku, ktorou sa neuroveda zaoberá. Preto uvedieme definičné vymedzenie, ktoré by malo v stručnej podobe vyjadriť jej obsah.

Najskôr si vymedzíme význam termínu „neuroveda”. Neuroveda (neuroscience, neural science) skúma ako pracuje nervový systém živočíchov a človeka v zdraví i chorobe, ako sa nervový systém v priebehu života i evolúcie vyvíja, skúma jednotlivé neróny (nervové bunky) od genetickej úrovne až po úroveň neuronálnej komunikácie, skúma jednotlivé časti nervového systému, ich vzájomné prepojenia, spôsoby vytvárania hierarchicky organizovaných neurónových sietí, ich kooperáciu a vzťah k vonkajšiemu správaniu sa živočíchov a človeka.[9] Jednou zo súčastí neurovedy je kognitívna neuroveda, ktorá skúma, čo sa deje v mozgu človeka pri kognitívnych procesoch, ako sú vnímanie, myslenie, učenie a zapamätávanie.[10] Kognitívna neuroveda hľadá odpoveď na otázky týkajúce sa úlohy jednotlivých mozgových štruktúr pri jednotlivých kognitívnych činnostiach, pri spracovaní a uchovávaní informácií. Hľadá vzťahy medzi jednotlivými úrovňami mozgu (od genetickej až po úroveň neurónových sietí), aby odhalila kauzálne zákonitosti a aby vysvetlila kogníciu, t.j. poznanie a poznávanie sveta u človeka a u iných živočíchov[11]. Neuroveda i kognitívna neuroveda sú prírodné vedy. Opierajú sa teda predovšetkým o experimentálny výskum. Nové pojmy a teórie sa experimentálne testujú, potvrdzujú alebo vyvracajú.

Poznatky z tejto oblasti zohrávajú veľmi dôležitú úlohu pri výskume spotrebiteľského správania. Spolu s kognitívnou psychológiou nám dávajú vysvetlenia nielen prostredníctvom spotrebiteľského správania ale aj prostredníctvom aktivity, ktorá je identifikovaná v mozgu spotrebiteľa počas samotného nákupného alebo rozhodovacieho správania.

5 Iné relevantné vedné disciplíny

Keď sa zaoberáme problematikou spotrebiteľského správania, treba mať stále na zreteli jednu dôležitú vec, t.j. psychologický a neurovedecký pohľad na tieto skutočnosti je síce dôležitý a nezastupiteľný, nie je však jediný. V súčasnosti sa spotrebiteľským správaním zaoberá viacero vedných disciplín, ktorých hranice sa často prelínajú s už spomínanou kognitívnou psychológiou a neurovedou ako takou. Medzi takéto vedné disciplíny možno zaradiť neuropsychológiu, sociológiu, behaviorálnu neurovedu a čiastkovo aj neurológiu.

---

[8] Sternberg, R. J. *Kognitivní psychologie*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-638-4. 640

[9] Bear, M. F., Connors, B. W., Paradiso, M. A. (2006). *Neuroscience: Exploring the Brain*, 3rd, Philadelphia: Lippincott. ISBN 0781760038.

[10] Braisby, N., Gellatly, A. 2012. *Cognitive Psychology*. Oxford University Press. ISBN 0199236992

[11] Anderson, J.R. (2010). *Cognitive Psychology and Its Implications*. New York, NY: Worth Publishers. ISBN 1-4292-1948-3

Prvou uvedenou je **neuropsychológia**, ktorá sa začala vyvíjať vďaka výskumom P. Brocy[12] a C. Wernicka[13]. Neuropsychológia predstavuje vedný odbor zaoberajúci sa vzťahom mozgu a chovaním človeka. Tento vzťah študuje predovšetkým z klinického hľadiska, pritom ako analyzuje vplyv poškodenia mozgu na psychické procesy a správanie. Zároveň však skúma činnosť neurónov na predkladané úlohy. Práve toto čiastkové zameranie neuropsychológie sa budeme snažiť aplikovať pri výskume spotrebiteľského správania.

Ďalšou vednou disciplínou, mimo spektra psychologických oborov, ktorá predstavuje relevantný zdroj poznatkov, ktoré možno následne aplikovať pre oblasť neuromarketingu, je **sociológia**. „Sociológia sa zaoberá štúdiom sociálneho života, skupín a spoločnosti“[14]. Je to veda skúmajúca štruktúry a fungovanie spoločnosti. Ide o štruktúry rôzneho typu, začínajúc malými skupinami ako napríklad rodina, až po tie najväčšie skupiny v podobe národov či skupín národov. Je teda pochopiteľné, že objektom skúmania sociológie sú aj také spoločenstvá ako etnické, rasové, či náboženské skupiny. Sociológia bude hrať významnú úlohu pri stanovení a identifikovaní priestoru, v ktorom sa spotrebiteľ nachádza, nakoľko prikladáme veľký dôraz na to, že okolie človeka má významný vplyv na jeho správanie a rozhodovanie nielen v každodenných situáciách, ale aj pri nákupnom správaní.

V predošlom texte sme sa zatiaľ venovali správaniu spotrebiteľa z pohľadu jeho mozgovej aktivity, a prostredia, ktoré formuje jeho správanie. Prejdime však k vedným disciplínam, ktorých kľúčovou tematikou je samotná psychológia spotrebiteľa. Sú nimi **behaviorálna neuroveda a neurológia**. Behaviorálna neuroveda je jednou zo základných disciplín psychológie a tiež predstavuje jeden z kľúčových prístupov súčasného výskumu psychiky spotrebiteľa. Rieši otázky akými sú napríklad elektrická aktivita mozgu v priebehu rôznych situácii. Veľmi významnou časťou tejto vednej disciplínu, ktorú budeme využívať neskôr pri výskume je použiteľnosť a využiteľnosť prístrojových metód skúmania mozgovej aktivity[15]. Naproti tomu neurológia sa zaoberá štúdiom ochorení mozgu. Ochorenia mozgu nehrajú dôležitú úlohu pri vypracovaní dizertačnej práce, avšak zobrazovacie metódy používané pri identifikácii týchto ochorení doplnia prístrojové metódy z oblasti behaviorálnej neurovedy. [16]

6 Záver

V dnešnej rýchlo sa meniacej dobe sa technika ako aj výskumné techniky hýbu nezadržateľne vpred. Výnimkou nie je ani marketing, ktorý sa už nezameriava iba na tradičné techniky ale stále častejšie je inovovaný novými metódami výskumu. Neuromarketing predstavuje práve jedno z takýchto prepojení. Aj keď sa názory neuromarketérov sa niekedy líšia, neuromarketing je na vzostupe a po svete stále pribúdajú výskumné laboratóriá zaoberajúce sa výskumom mozgu pre potreby marketingu.

Ak chcú podniky zvyšovať ich predaj, musia so zákazníkmi komunikovať. Do popredia sa dostáva hlavne spätná väzba, ktorú podniky získavajú prostredníctvom merania spotrebiteľskej aktivity a rozhodovania počas realizácie nákupného správania. Už nestačia iba údaje o predajnosti v jednotlivých regiónoch a identifikácia cieľovej skupiny. Podstatou

[12] Kolb, B., Whishaw Q. *Fundamentals of human neuropsychology*. 4th ed. New York: W.H. Freeman and Company, c1998, 405 s. ISBN 0-7167-2387-5.
[12] Beaumont, J. G. (1983). *Introduction to Neuropsychology*. Guilford Publications Inc. ISBN 0-89862-515-7

[14] Cohen, R. - Kennedy, P. *Global Sociology*. London : Macmillan Press, 2000. 576 s., ISBN 1-4039-4844-5.
[15] Carlson, N. R. (2007). Physiology of behavior (9th ed.). Boston, MA: Pearson Education. ISBN 0-2052-3939-0

[16] Ambler, Z. *Základy neurologie*. Praha : Galén, 2006. ISBN 80-7262-433-4.

informácií potrebných pre podniky je ich zmyselnosť. To znamená, že pokiaľ marketéri nezistia, čo si spotrebitelia skutočne myslia, nepohnú sa dopredu. Vychádzajúc z premisy, že ľudia klamú, ostáva už iba overiť poskytované informácie prístrojmi, ktoré ukážu ich skutočné pocity a emócie.

Neuromarketing poskytuje perspektívu získania kvantitatívnych a kvalitatívnych dát ktoré zisťujú účinnosť reklamy, pred zbytočným a často neefektívnym vynakladaním finančných prostriedkov na propagáciu, ktorá sa míňa účinku. Ak vezmeme do úvahy existujúce reklamné nástroje a ich prebytok, je neuromarketingový výskum ako šitý na mieru pre tie podniky, ktoré chcú lepšie pochopiť zákazníka, svoje cieľové publikum a ostaných prijímateľov reklamných správ a navrhovať také produkty, ktoré budú absolútne uspokojovať ich potreby.

Nová aplikácia neurovedy v marketingu je jednoznačne zaujímavá a predpokladáme, že sa stane využívanou v praxi. Ak by sme mali syntetizovať význam neurovedy a kognitívnej sychológie v spojení s marketingom, budeme citovať Reimana ktorý povedal; „žiadny mozog, žiadny zisk“[17]

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0546/15 „Hodnotenie výkonnosti moderných marektingových prístupov a ich dosah na výkonnosť podniku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Ambler, Z. *Základy neurologie*. Praha : Galén, 2006. ISBN 80-7262-433-4.

Anderson, J.R. (2010). *Cognitive Psychology and Its Implications*. New York, NY: Worth Publishers. ISBN 1-4292-1948-3

Beaumont, J. G. (1983). *Introduction to Neuropsychology*. Guilford Publications Inc. ISBN 0-89862-515-7

Bear, M. F., Connors, B. W., Paradiso, M. A. (2006). *Neuroscience: Exploring the Brain*, 3rd, Philadelphia: Lippincott. ISBN 0-7817-6003-8

Braisby, N., Gellatly, A. 2012. *Cognitive Psychology*. Oxford University Press. ISBN 0-1992-3699-2

Carlson, N. R. (2007). Physiology of behavior (9th ed.). Boston, MA: Pearson Education. ISBN 0-2052-3939-0

Cohen, R. - Kennedy, P. *Global Sociology*. London : Macmillan Press, 2000. 576 s., ISBN 1-4039-4844-5.

Green, D. W.: *Cognitive Science: An Introduction*. Malden, MA: Blackwell, 1996, ISBN 9780631198611

[17] Reiman, J. (2004) „Thinking for a living”, Business to Business Magazine

Kolb, B., Whishaw Q. *Fundamentals of human neuropsychology*. 4th ed. New York: W.H. Freeman and Company, c1998, 405 s. ISBN 0-7167-2387-5.

Kotler, P.1998. *Marketing Management*. Praha, Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

Mandler, G. (2002). *Origins of the cognitive (r)evolution*. Journal of the History of the Behavioral Sciences, 38, 339-353.

O'shaughnessy, J. 2000. Competitive marketing: a strategic approach. [online]. Great Britain: Clays Ltd. 755 s. [cit. 2015-11-06]. Dostupné na internete: <https://books.google.sk/books?id=75UOAAAAQAAJ&pg=PA4&dq=marketing+definition&hl=en&sa=X&ei=_yvzTvbhGcuN-wbh_vi4AQ&sqi=2#v=onepage&q=marketing%20definition&f=false> ISBN 0-415-12786-6.

Reiman, J. (2004) „Thinking for a living", Business to Business Magazine

Sternberg, R. J. *Kognitivní psychologie.* Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-638-4. 640 s.

The American Marketing Association. 2015. Dostupné na internete: http://www.marketingpower.com

The Chartered Institute of Marketing. (Autorizovaný marketingový inštitút), 2015. Defintion of marketing. [cit. 2015-10-27]. Dostupné na internete:<http://www.cim.co.uk/resources/understandingmarket/definitionmkting.aspx>

.

Baseline for evaluating business informatics in small and medium-sized enterprises in Slovakia

Ing. Peter Maras
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management, Department of Information Management
Dolnozemská cesta 1,
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: maras.peto@gmail.com

Abstract

Information System (IS), in literature, scholarly articles and including internet formums we can find a number of his definitions, but I consider as very appropriate definition which states Molnár Z. in its publication Modern management information systems. The information system is defined as a set of people, tools and methods (programs), providing collection, transfer, processing, data storage, for the purpose of presenting information to the needs of users active in the management. It also shows the need to distinguish between „data“ and „information“. The difference is just their relationship with the user. Data (data) are suitable captured and expressed messages that tell us about the world and are understandable to the recipient, who may be human or technical means. Data as a product of human activity required for their processing undertake specific work performance, which makes sense only if it creates a certain use value - benefit. And it is the information content of which forms the utility value of data. Information therefore arises from the data at the moment of its use by the recipient - the user, when he brings something new, thus reducing the uncertainty of the world (entropy).

JEL classification: M15
Keywords: *benefists of IT/IS, effectiveness of investments, IT within company structure*

Introduction

The relationship between IT and business overall has been dramatically changing in the course of the last 30 years, and the pace of this development is very likely to continue with the coming decades. From a small, nice-to-have department within the corporal structures, IT has evolved into a business enabling function and a baseline requirement.

IT managers are facing challenges in improving the competitiveness, efficiency and overall business satisfaction of their departments. Viewed from the corporate perspective, it is assumed all provided services are running with a 100% availability and the main task is cost reduction. Acquiring new technologies and investing in IT is under this paradigm a complicated issue and creates problem areas in the company possibly inhibiting growth and development.

Characteristics of the current state of knowledge issues

As introduction I would like to start with definition, what we exactly mean by Information system (IS) and Information technology (IT). In theory of systems is defined as an ordered set of system elements with their attributes and relationships between them, which together possess certain characteristics, behavior respectively. As Information can consider data that the user attaches particular importance and which meet the specific information needed for his recipient. The information bearer is numerical data, text, sound, image or other sensory input. Thus defines the information Vodáček L. A Rosicky A. The publication information management. Mission, concepts and applications.

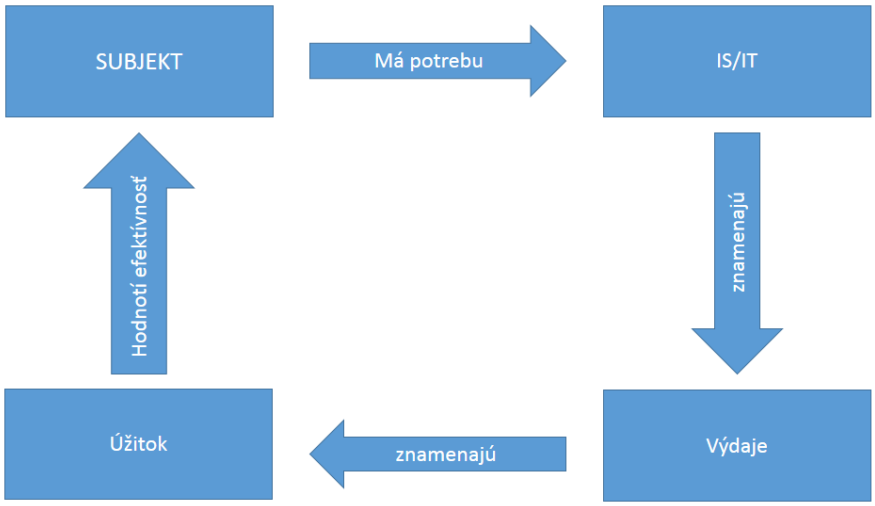
IS Information System, in literature, scholarly articles and including internet formums we can find a number of his definitions, but I consider as very appropriate definition which states Molnár Z. in its publication Modern management information systems. The information system is defined as a set of people, tools and methods (programs), providing collection, transfer, processing, data storage, for the purpose of presenting information to the needs of users active in the management. It also shows the need to distinguish between „data“ and „information“. The difference is just their relationship with the user. Data (data) are suitable captured and expressed messages that tell us about the world and are understandable to the recipient, who may be human or technical means. Data as a product of human activity required for their processing undertake specific work performance, which makes sense only if it creates a certain use value - benefit. And it is the information content of which forms the utility value of data. Information therefore arises from the data at the moment of its use by the recipient - the user, when he brings something new, thus reducing the uncertainty of the world (entropy).

IT Information technology, can be defined as tools, methods and knowledge they need to processing data from which subsequent information stand out.

The benefits of IS/IT

Information needs (requirements for certain information system) an entity (person, manager, business owner etc.), from which satisfy presents a particular benefit (otherwise we would not want to). The resulting need for an information system to satisfy specific application of information technology, which is some funding. On this basis, it can be argued that if the level of meeting the needs of high data is assumed that the cost effectiveness prostreidkov is high. Benefit scheme describes Pict. 1

 ISBN 978-80-225-4280-7



Pict.1 Model of benefit (MOLNÁR, Z. 2000.)

The benefit is a term, of economics extensive attention, and for his statement used terms such as satisfaction, happiness, economic well-being and other.

The effectiveness of IS/IT

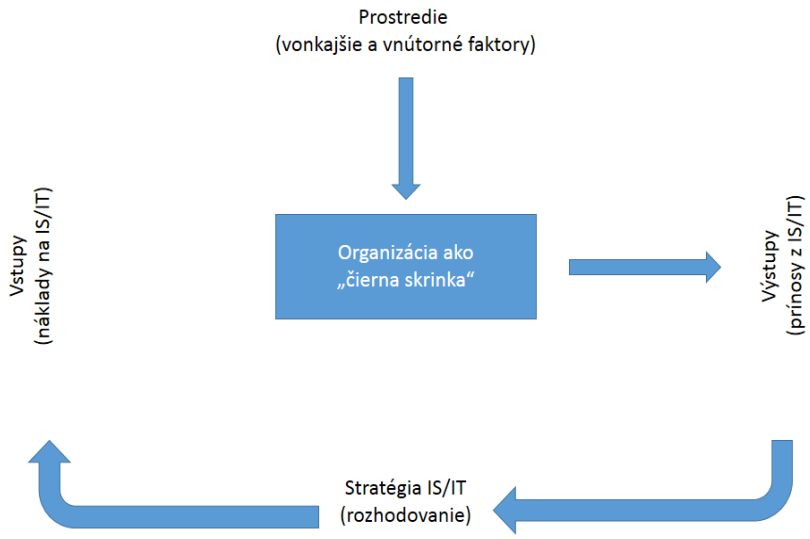
Benefit, respectively value preferences can be divided into three dimensions: emotional, practical and logical. For the purposes of my research, I consider primarily the value in practical terms. Assess the effectiveness of IS/IT is therefore a summary of questions needs and satisfying them, the expectations that people have, as final evaluators and benefit recipients. Z. Molnár recognizes its and divided into categories of entities and their expectations as follows:

1) Owners - IS/IT should bring a lasting appreciation of the assets contributed to the company
2) Managers - IS/IT allows them to successfully manage the business so that results are achieved with minimal need for resources entrusted to them in the report
3) Staff - IS/IT should create a better working environment, higher social status and a greater sense of „be a part of company“
4) Customer - should realize efectivness of IS/IT in businesses that he get product or service with higher added value at an affordable price

Finding the optimum ratio between the benefit of IS/IT and expenditures that must be made to obtain such benefits, but also the time required to obtain this benefit and risks associated with the fact that the desired benefits are not achieved, is and should be a natural need of every rationally minded company. Such a balanced system in term of the subject can be considered reliable.

Efficiency model we can build on the system model for transforming inputs into outputs in terms of action transformational factors that influence the effectiveness of this transformation. The concept model describes Pict. 2

 ISBN 978-80-225-4280-7



Pict. 2 Conceptual diagram of efficienecy model (MOLNÁR, Z. 2000.)

Efficiency model described in Pict. 2, can solve several tasks related to the solution of the IS/IT effectivness. In this model, the most common question asked are "How to manage the development of IS/IT in order to achieve a cost-containment highest benefits for the company? " Or " What should be inputs (expenditure and value factors) in order to achieve the desired benefits? ". The answers to these questions we have to search on the input side of the model that should be minimized to achieve efficiency, as well as on the output side, which should be maximized. Crucial is finally becoming a search for parameter values (factors) affecting this transformation.

Essential for the overall effectiveness of IS/IT is satisfied user at the end of each investment/project at all management levels and all fields of use of IS/IT. User satisfaction and fulfillment of expectations is one indicator of the benefits of IS/IT. Indicators contribution of IS/IT can be classified in several ways to:
1) Financial (measured in monetary units) / Non-financial (measured by other physical units such as the number, time, etc.)
2) Quantitative (measured The cardinal scale) / Quality (measured in an ordinary scale or logical value "fulfilled" - "unfulfilled")
3) Straight (where possible to demonstrate a clear causal relationship to the achievement) / Indirect (with the need to identify proxy indicators expressing change)
4) Short-term (usually visible within six months from the implementation of IS/IT start) / Long-term (visible later or after several years)
5) Absolute (expressed by some measurable) / relative (expressed by dimensionless proportial number)

Generally, it is possible to monitor all the related parameters aspect of purpose that is measurable rate of achievement, by general indicators

Expediency = achieved value of goal / planned value of goal

 ISBN 978-80-225-4280-7

This means, that we have to set (estimate) planned value of any IS/IT aplication during plannig phase. If the planned value is reached, it means that the objective was achieved respectively the purpose for which application of IS/IT was aquired.

Methods and Models

IS/IT is nowadays an integral part of achieving the objectives of the company. Opinion qualified experts were divided on the subject how to effectiveness of IS/IT quantify and measure. Which indicators are the most relevant for evaluation? Financial? These are the most important for the economic section of the company, but which do not sufficiently take into account other indicators mentioned, and the only optics to measure the effectiveness measured in financial units. But making profit is not supposed to be exclusively the sole objective of the company. If, for example, strengthening its market position for managers will be important aspects of quality, sustainability, possibility of continuous improvement, competitive advantage in the market and other aspects, which generate increased investment with a long payback period and increase risks.

To measure the benefits and effectiveness of corporate IS/IT is therefore essential to examine the contributions from investment in IT/IS to achieve the objectives of the company.

To achieve these objectives, serve management methodology such as. ITIL, COBIT, BSC etc. for operations management and ITIL, Prince etc. for projects implementation and management.

ITIL

IT Infrastructure Library (ITIL) is a set of processes and management through company IT services. This is a library reading a more than 40 volumes issued by the British government agency Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). ITIL has been developed since the 80s of last century with aim of support the efficiency of the usage IT systems, reduce maintenance costs and improve IT service. In terms of managing ITIL-makers didn’t invent anything new, everythink was build on proven methods of process management. IT activities, which tend to be messy image, becomes measurable. Even in IT pays "What you can not measure, you can not effectively manage." Management of IT organizations are based on ITIL® converted from uncoordinated and reactive sequence of events, respectively. the impact of decisions on systematic process definition, process roles, responsibilities, setting measurable performance indicators - KPIs, their evaluation and subsequent optimization.

In the case of IT it services is equally as for measure product quality based on the selected parameters. Typical parameters of quality IT services (service levels) the availability of services, availability of support, the support response time, or time resolved alternative solutions. These qualitative characteristics are complemented by quantitative indicators, which are eg. Number of error messages (incident) per user, the number of changes made (change) with negative impact and any other parameters according to agreements with the customer.

ITIL basic definitions on which is built the whole methodology are:

A **‘service’** is a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks

Service Management is a set of specialized organizational capabilities for providing value to customers in the form of services

Function - A team or group of people and the tools they use to carry out one or more processes or activities

Role - A set of responsibilities, activities and authorities granted to a person or team

Process - A set of activities designed to accomplish a specific objective. A process takes defined inputs and turns them into defined outputs. A process may include roles, responsibilities, tools and management controls required to deliver the outputs

Process Owner:

- Assisting with Process Design
- Documenting the process
- Making sure the process is being performed as documented
- Making sure the process meets its aims
- Monitoring and improving the process over time

Service Owner is accountable for a particular service.

- Initiation and transition (after the service has been chartered)
- Ongoing maintenance and support
- Monitoring and reporting
- Identifying improvement opportunities

A process role is the **Process Manager** accountable for the Operational Management of the process.

Process characteristics are:

- It is measurable (performance driven)
- It delivers specific results
- Primary results are delivered to customers or stakeholders
- It responds to specific events

RACI model can be used to help define roles and responsibilities. It identifies the activities that must be performed alongside the various individuals and roles involved

- Responsible — The person or people responsible for getting the job done
- Accountable — Only one person can be accountable for each task
- Consulted — The people who are consulted and whose opinions are sought
- Informed — The people who are kept up-to-date on progress.

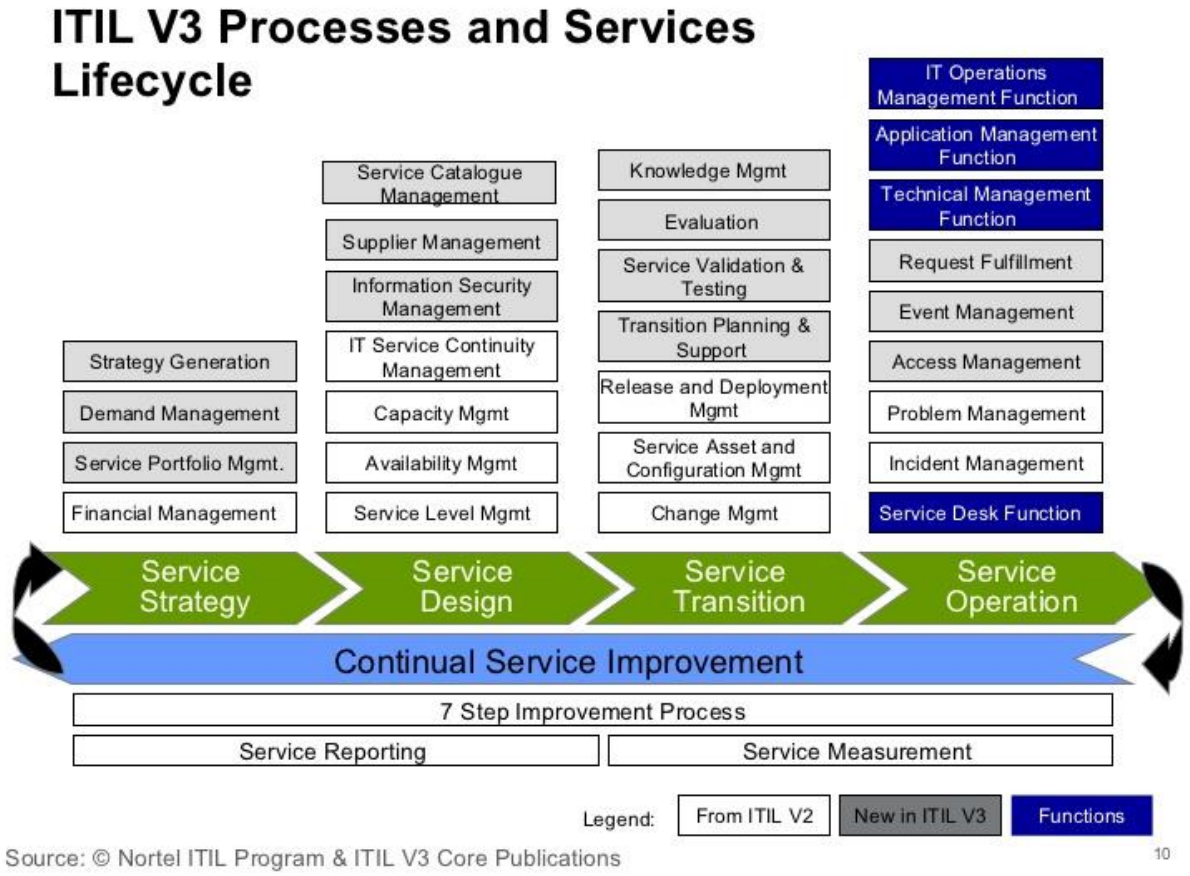
Corporate Governance - Ensures the provision of a corporate strategy and business plan. Establishes the corporate policies and enables the strategic direction, objectives, critical success targets and key results areas.

Corporate Compliance - Assures adherence to legal, industrial and regulatory requirements.

IT Governance - Establishes IT policy, standards and principles and assures alignment of IT strategy to corporate business strategy.

IT Compliance - Assures the design and operability of IT policies, processes and key controls.

 ISBN 978-80-225-4280-7



Pict.3 ITIL V3 Proceses and Services Lifecycle (Nortel ITIL Program & ITIL V3 Core Publications, http://www.slideshare.net/)

References

Citation of a book

BEDELL, E.F. 1985. The Computer solution. Dow Jones-Irwin, Homewood, 1985

GINZBERG, M.J. 1981. Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions. In Management Science. Vo. 27, N.4.1981.

MOLNÁR, Z. 2000. Efektívnost informačních systému. Grada : Praha, 2000. ISBN 80-7169-410-X.

ROSICKÝ, A. – VODÁČEK, L. 1997. Informační management - pojetí, poslání a aplikace. Management Press : Praha, 1997. ISBN 80-85943-35-2

Citation of a journal paper

Carter, M. (1984). Issues in the Hidden Economy. *Economic Record.* Vol. 60, Issue 5, pp. 209-2011. ISSN 1234-5678.

Citation of internal training materials

ITIL V3 Foundation, Hewlett Packard Slovakia. Internal training material

Environmentálny manažment a možnosti ochrany environmentu na podnikovej úrovni
Environmental management and protection the environment at the corporate level

Mgr. Zuzana Marečková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.mareckova@euba.sk

Abstract
The contribution is devoted to the issue of protection and creation of the environment at the corporate level. The aim is to explain and analyze the possibilities for corporation that can contribute to improving the quality of the environment, on a voluntary or a compulsory basis. The contribution also deals with environmental management, provides an overview of the international standards ISO 14000 and ISO 19000 - relating to the issue of environmental protection. The special attention is paid to ISO 14001 as key norm for the implementation of the environmental management in the corporation. We describe in this contribution the different steps in the implementation of EMS in the corporation under ISO 14001. In conclusion we describe the advantages and disadvantages associated with the implementation and functioning of the environmental management in corporate practice.

JEL classification: Q 50, Q 57, Q 59
Keywords: *Environment, enterprise, environmental management system, international standards*

1 Úvod

Problematika ochrany a tvorby životného prostredia patrí dlhodobo medzi aktuálne problémy riešené v krajinách celého sveta. Ako vyplýva z mnohých štúdií, za posledných 50 rokov počet obyvateľov planéty sa strojnásobil, emisie vzrástli štvornásobne, svetový obchod vzrástol 14 krát a svetová ekonomika 5 krát. Požiadavky na uspokojivú kvalitu životného prostredia ovplyvňujú zmeny v konkurenčnom prostredí a ochrana životného prostredia sa pre podniky môže stať strategickou konkurenčnou výhodou. Ako vyplýva z praxe, stále viac podnikov začína chápať ochranu životného prostredia ako predpoklad svojho ekonomického rastu, aj keď mnohé ešte stále pristupujú k environmentu ako k niečomu, čo ich obmedzuje a ochranu a tvorbu životného prostredia chápu ako faktor, ktorý obmedzuje ich ekonomický rast.

V auguste 1991 Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) vytvorila Strategickú poradnú skupinu pre životné prostredie (Strategic advisory group on the environment – SAGE), zostavenú z odborníkov na environment a environmentálnu politiku. V roku 1993 bol zriadený Technický výbor „Environmentálne manažérstvo“, ktorý vytvoril prvé normy radu ISO 14000 v roku 1996. Na Slovensku v súčasnosti problematiku ochrany a tvorby životného prostredia v podnikoch rieši napr. aj zavedenie systému environmentálneho manažérstva (EMS) v zmysle požiadaviek STN EN ISO 14001: 2015.

2 Zavádzanie EMS v podnikoch

Podniky môžu v súčasnosti využívať mnohé nástroje na podporu kvality environmentu a deklarovať tak svoj aktívny prístup k ochrane životného prostredia a environmentálnemu manažmentu. Väčšina z nich je založená na dobrovoľnom prístupe podniku k ochrane životného prostredia, aj keď mnohé požiadavky na kvalitu životného prostredia a dodržiavanie stanovených pravidiel a kritérií sa premietajú aj do normatívnych legislatívnych nástrojov vynútiteľných štátnou mocou, ktoré podniky musia rešpektovať a spĺňať, či do oblasti ekonomických nástrojov environmentálnej politiky.

Rastúci tlak na riešenie problémov ekologizácie je vyvolaný i z pohľadu trhov, tiež spotrebiteľov, ktorí vo veľkej väčšine prípadov akceptujú aj vyššiu cenu za tzv. „zelené“ produkty a upozorňujú na šetrnosť voči životnému prostrediu. K tomu smerujú aj všetky opatrenia na zavádzanie EMS v podniku. Cieľom týchto opatrení je prispieť k uplatňovaniu efektívneho systému riadenia ako základu pre zdravé environmentálne pôsobenie podnikov (Dupaľ, 2014).

Environmentálne nástroje, ktoré môže podnik využiť, môžeme všeobecne rozdeliť na nástroje orientované na produkty a na nástroje orientované na procesy. Ako už vyplýva z názvov kategórií, prvá skupina nástrojov je zameraná na kvalitu produktov. Zaraďujeme sem napr. environmentálne označovanie výrobkov, hodnotenie životného cyklu výrobku, ekodizajn výrobku, zelené verejné obstarávanie a integrovanú výrobkovú politiku. Druhá skupina nástrojov je postavená na aktívnom prístupe k ochrane životného prostredia realizovanom cez riadenie jednotlivých procesov s cieľom neustáleho zlepšovania environmentálneho správania sa podniku. Patrí sem napr. systém environmentálneho riadenia, systém environmentálne orientovaného riadenia a auditu, čistá produkcia, environmentálne účtovníctvo.

Tabuľka 1
Vybrané environmentálne nástroje podniku zamerané na produkty a procesy

Vybrané environmentálne nástroje orientované na produkty	Vybrané environmentálne nástroje orientované na procesy
Environmentálne označovanie výrobkov	Systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001
Posudzovanie životného cyklu	Systém environmentálne orientovaného riadenia a auditu – EMAS
Ekodizajn výrobku	Čistejšia produkcia.
Zelené verejné obstarávanie	Environmentálne manažérske účtovníctvo
Integrovaná výrobková politika	

Zdroj: vlastné spracovanie

Podstata environmentálneho manažmentu na úrovni podniku je v jeho preventívnom a dobrovoľnom prístupe k riešeniu environmentálnych problémov.

Základnými systémami na uplatnenie environmentálneho manažmentu na úrovni podniku sú:

- systém environmentálneho manažérstva podľa medzinárodných noriem ISO 14000,
- schéma pre environmentálne manažérstvo a audit– EMAS.

V uvádzanom príspevku sa zameriavame na problematiku budovania a implementácie EMS podľa ISO 14001, problematike EMAS budeme venovať väčšiu pozornosť v ďalších výstupoch v rámci riešeného projektu VEGA.

Systém environmentálneho manažérstva predstavuje súbor činností, ktorých cieľom je neustále zlepšovanie environmentálneho správania sa podniku. Je to systém riadenia ochrany životného prostredia, ktorý si podnik vytvorí, udržiava a zlepšuje. Je zložkou komplexného systému manažérstva organizácie, ktorého cieľom je znížiť spotrebu zdrojov a obmedziť environmentálny vplyv výroby a spotreby na udržateľnú úroveň, a to zlepšením environmentálnej výkonnosti organizácií a výrobkov a tiež vplyvom spotrebiteľského správania sa a vytvorením resp. stimulovaním dopytu po lepších produktoch. Je ideálny pre organizácie, ktoré chcú zlepšiť svoj vplyv na životné prostredie, zvýšiť dopyt po produktoch a službách, znížiť náklady a podporovať imidž firmy.

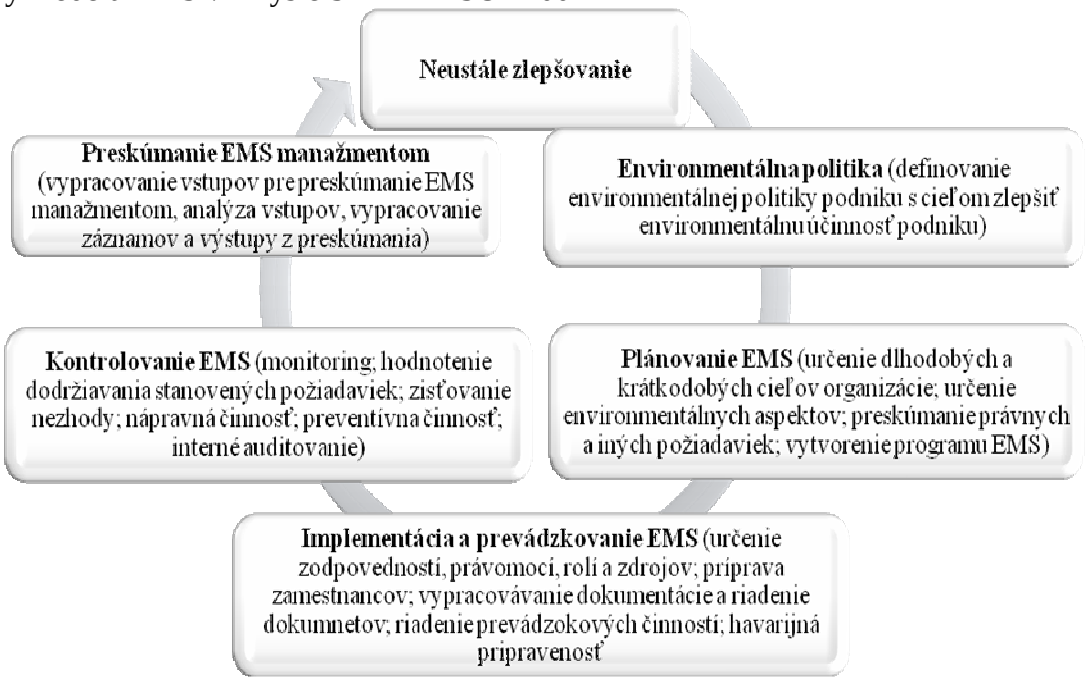
Systém environmentálneho manažérstva podľa požiadaviek normy ISO 14 001 môžu využívať všetky organizácie, ktoré chcú aktívne zlepšovať svoj prístup k ochrane životného prostredia, bez ohľadu na odbor ich činnosti alebo veľkosť. Jednou z hlavných výhod plynúcich zo zavedenia tohto environmentálneho manažérskeho systému je kontrola dodržiavania legislatívnych podmienok a vyhnutie sa sankciám za prípadné nedodržiavanie požiadaviek legislatívy.

Podniky tiež môžu využívať a zaviesť Schému pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS), kde je garantom dodržiavania legislatívnych podmienok štát a nie certifikačná organizácia, ako je to pri STN ISO 14001. Je to nástroj na podporu udržateľného rozvoja a ochrany životného prostredia, predstavuje aktívny prístup podniku k sledovaniu, riadeniu a postupnému znižovaniu dopadu aktivít podniku na životné prostredie. Realizuje sa na základe nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001 a zákona NR SR č. 351/2012 o environmentálnom overovaní a registrácii organizácií v schéme Európskej únie pre environmentálne manažérstvo a audit a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Medzi významné normy radu ISO 14000 patria normy upravujúce systém environmentálneho manažérstva, realizovateľného v podnikoch akéhokoľvek typu a veľkosti, a to: STN EN ISO 14001: 2015 a STN EN ISO 14004:1999.Pre efektívne zavedenie a fungovanie systému je potrebné pochopiť problémy spojené s oblasťou životného prostredia v podnikoch, ktoré je potrebné riešiť. Na začiatku sa realizuje environmentálne preskúmanie a určia sa kľúčové environmentálne aspekty, ktorými je treba sa v podniku podrobnejšie zaoberať. Environmentálne aspekty sa zaraďujú podľa priorít s cieľom určiť činností, ktoré v podniku vykazujú najvyššiu úroveň environmentálneho rizika. Týmto oblastiam sa potom venuje najväčšia pozornosť a vyžadujú spravidla najväčšiu potrebu ich zlepšovania.

Koncepcia systému environmentálneho manažérstva v zmysle STN EN ISO 14001 predstavuje dynamický a periodicky sa opakujúci proces. Je modelom sústavného zlepšovania sa a opiera sa aj o známu metodiku PDCA (Plan - Do - Check - Act) – Demingov cyklus zlepšovania. Jednotlivé kroky modelu EMS sú znázornené na nasledovnom obrázku 1.

Obrázok 1
Kroky modelu EMS v zmysle STN EN ISO 14001



Zdroj: vlastné spracovanie podľa STN EN ISO 14001

Environmentálna politika zaväzuje vrcholové vedenie organizácie k dodržiavaniu environmentálnej legislatívy a sústavnému zlepšovaniu environmentálneho profilu organizácie. Cieľom je dosiahnuť zlepšenie environmentálnej účinnosti. Formuláciou environmentálnej politiky organizácia písomne stanoví svoje špecifické zásady ochrany životného prostredia v nadväznosti na celkovú podnikovú stratégiu.

Plánovanie EMS - tento krok je charakterizovaný vytvorením, udržiavaním a implementovaním postupov na identifikáciu environmentálnych aspektov a vplyvov s významným dopadom na životné prostredie. Určia sa dlhodobé a krátkodobé environmentálne ciele organizácie, zodpovednosti a koncepcie útvarov v jednotlivých oblastiach ochrany životného prostredia. Podniky sa zameriavajú najmä na dodržiavanie právnych a iných predpisov, na čo najúčelnejšie využívanie materiálov, energií, na recykláciu odpadov a obmedzovanie príčin, z ktorých vyplývajú povinnosti náhrady za prípadné škody vzniknuté v životnom prostredí.

Implementácia a prevádzkovanie - v tejto etape zavádzania EMS zohráva dôležitú úlohu pochopenie a spolupráca zamestnancov podniku. Výsledky možno očakávať iba vtedy, keď súčasťou celého diania v organizácii je sústavná osvetová a informačná činnosť. Úlohy pracovníkov, ich zodpovednosti a právomoci musia byť presne definované, oznámené a zdokumentované. Veľmi dôležitá je podpora vrcholového manažmentu, ako finančná tak i riadiaca.

Kontrolovanie EMS - medzi úlohy tohto kroku patrí pravidelné monitorovanie a meranie kľúčových vlastností prevádzkových činností s významným environmentálnym vplyvom. V prípade preukázania nezhody so stanovenými cieľmi majú podniky vytvorené nápravné a preventívne opatrenia. Vykonávajú sa interné audity EMS s cieľom určiť, či systém EMS sa riadi naplánovanými krokmi environmentálneho manažérstva a správne sa implementuje a udržuje. Výsledky auditu sú potom poskytované manažmentu podniku.

Preskúmanie EMS manažmentom - aby bola zabezpečená sústavná efektívnosť EMS, vrcholový manažment v pravidelných intervaloch robí preskúmanie systému. Dôležitou úlohou tohto kroku je tiež presvedčenie sa vedenia podniku o dôkladnej pripravenosti a certifikovateľnosti EMS ešte pred pozvaním certifikačných audítorov. Kontroluje sa zhoda dokumentácie EMS s požiadavkami normy STN EN ISO 14001 a dôsledné uplatňovanie environmentálnej politiky vo všetkých organizačných útvaroch a činnostiach podniku.

3 Medzinárodné normy radu ISO 14 000 a 19 000

Použitie medzinárodných noriem má strategický význam pre zabezpečenie konkurencieschopnosti podnikov. Normy sú zamerané na zabezpečenie kvality, prevádzkovú efektivitu a dodržiavanie bezpečnosti, ochrany zdravia a životného prostredia. V tabuľke č. 2 uvádzame prehľad medzinárodných noriem, ktoré sa vzťahujú k environmentálnej problematike

Tabuľka 2
Prehľad noriem radu ISO 14000 a 19000

Označenie a číslo normy	**Názov normy**
Normy radu ISO 1400X	
STN EN ISO 14001	Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na používanie.
STN ISO 14004	Systémy environmentálneho manažérstva. Všeobecné pokyny obsahujúce zásady, systémy a podporné techniky.
Normy radu ISO 1402X	
STN EN ISO 14020	Environmentálne označovanie a vyhlásenie. Všeobecné zásady.
STN EN ISO 14021	Environmentálne označovanie a vyhlásenie. Environmentálne označovanie. Vyhlásenie o splnení environmentálnych požiadaviek.
STN EN ISO 14024	Environmentálne označovanie a vyhlásenie. Environmentálne označovanie typu I. Zásady a postupy.
STN ISO/TR 14025	Environmentálne označovanie a vyhlásenie. Environmentálne označovanie III. typu. Zásady a postupy.
Normy radu ISO 1403X	
STN EN ISO 14031	Environmentálne manažérstvo. Hodnotenie environmentálnej účinnosti. Návod.
STN ISO/TR 14032	Environmentálne manažérstvo. Hodnotenie environmentálnej účinnosti. Príklady hodnotenia environmentálneho správania ilustrujúce použitie ISO 14031.
Normy radu ISO 1404X	
STN EN ISO 14040	Environmentálne manažérstvo Posudzovanie životného cyklu. Princípy a štruktúra.
STN EN ISO 14041	Environmentálne manažérstvo. Posudzovanie životného cyklu. Definovanie cieľa a rozsahu a inventarizačná analýza.
STN EN ISO 14042	Environmentálne manažérstvo. Posudzovanie životného cyklu. Hodnotenie dopadov.
STN EN ISO 14043	Environmentálne manažérstvo. Posudzovanie životného cyklu. Interpretácia životného cyklu.
STN ISO/TR 14048	Environmentálne manažérstvo. Posudzovanie životného cyklu. Formát dokumentácie údajov.
STN ISO/TR 14049	Environmentálne manažérstvo. Posudzovanie životného cyklu. Príklady použitia ISO 14041 pri definovaní cieľa, predmetu a inventarizačnej analýze.
Normy radu ISO 1405X	
STN ISO 14050	Environmentálne manažérstvo. Slovník.
Normy radu ISO 1406X	

 ISBN 978-80-225-4280-7

ISO/TR 14061	Informácie slúžiace lesným organizáciám pri používaní noriem systému environmentálneho manažérstva ISO 14001 a ISO 14004.
STN ISO/TR 14062	Environmentálne manažérstvo. Integrovanie environmentálnych aspektov do návrhu a vývoja výrobku.
ISO 14063	Environmentálna komunikácia.
Súvisiace normy	
ISO GUIDE 64. STN 839060	Návod na začlenenie environmentálnych aspektov do noriem na výrobky.
STN EN ISO 19011	Auditovanie systému environmentálneho manažmentu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako z tabuľky vyplýva, normy radu ISO 14000 ponúkajú priemyselným podnikom veľa praktických nástrojov, ktoré môžu využiť na zlepšenie environmentálnej účinnosti a ubezpečenie zainteresovaných účastníkov, ktorí si stále viac uvedomujú priamy účinok priemyslu na environment, že zohľadňujú pri svojej činnosti nielen ekonomický, ale aj environmentálny aspekt. Možno však konštatovať, že u nás je stále najpreferovanejšou možnosťou environmentálneho manažérstva zavádzanie a budovanie systému environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001.

Norma ISO 14001 vykazovala spočiatku nižšiu dynamiku rastu, v súčasnosti sa jej význam prenikaním trvalo udržateľných koncepcií riadenia zvyšuje a v roku 2013 zaznamenala najväčší prírastok certifikácie v Európe, kde dominuje Taliansko s nárastom o 5 047 vydaných certifikátov oproti 2012 (Džubáková, 2014). V SR neustále stúpa počet organizácií, ktoré majú zavedený systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001. Prvý certifikát bol udelený v roku 1996 a od tohto roku si zaviedlo a certifikovalo systém environmentálneho manažmentu viac ako 1000 podnikov po celom Slovensku. K 31.12. 2013 bolo v SR registrovaných 1285 organizácií s platným certifikátom systému environmentálneho manažmentu

4 Záver

V súčasnosti môžu podniky využívať mnoho dobrovoľných nástrojov environmentálnej politiky a prispievať tak zvyšovaniu kvality environmentu. Dnes už existuje široká škála noriem radu ISO 14000, za pomoci ktorých je možné dosiahnuť mnohé ekologické aj ekonomické efekty pre podniky a zlepšovať environmentálnu účinnosť. Z množstva dobrovoľných nástrojov podniky u nás preferujú najmä environmentálne manažérske systémy podľa ISO 14001 a podniky ich zavádzajú ich čoraz častejšie do svojej praxe. Prispievajú tak nielen k zvýšenej kvalite životného prostredia, ale aj k mnohým ekonomickým efektom pre podnik.

Dobre zavedený a fungujúci environmentálny systém môže viesť k nasledovným podnikateľským efektom:

- k dosiahnutiu zhody s európskymi a národnými požiadavkami v oblasti životného prostredia a tým aj k zníženiu rizika prípadnej pokuty,
- k jednoduchšiemu získavaniu povolení a licencií,
- k zlepšeniu prevádzkovej účinnosti a k zníženiu rizika environmentálnych nehôd, porúch a havarijných stavov,
- k zvýšeniu podnikateľskej dôveryhodnosti zainteresovaných účastníkov (partnerov, zákazníkov, investorov, zamestnancov, verejnú správu, banky, poisťovne),
- k úspore nákladov na ochranu životného prostredia v dôsledku preventívnych opatrení,
- k hospodárnejšiemu využitiu surovín a energií,

- k získaniu konkurenčnej výhody v podobe certifikátu EMS a k celkovému posilneniu konkurencieschopnosti podniku,
- k zlepšeniu imidžu podniku v dôsledku pozitívneho vplyvu na kvalitu životného prostredia.

Medzi negatíva môžeme zaradiť vyššie náklady na certifikáciu, možnú záťaž pre zamestnancov a časovú a zdrojovú náročnosť, ktorú je treba venovať na údržbu štandardov.

Zavádzanie, udržiavanie a neustále zlepšovanie nástrojov na zlepšenie environmentálneho správania sa je nákladný a časovo náročný proces. Dôležité je však, aby bol podnikmi posudzovaný ako motivačný až existenčný do budúcna a nie ako proces zbytočný a drahý.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 "Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov".

Použitá literatúra (References)

Dupaľ, A., Marečková, Z. (2011) *Vplyv zelenej a reverznej logistiky na tvorbu a ochranu životného prostredia.* 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 119 s. ISBN 978-80-225-3193-1.

STN EN ISO 14001. Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na používanie.
STN EN ISO 14004.Systémy environmentálneho manažérstva. Všeobecné pokyny obsahujúce zásady, systémy a podporné techniky.

Dupaľ, A. (2014). Akcelerácia klasického a novodobého manažmentu výroby v podnikateľských jednotkách. In *Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2014 : zborník vedeckých statí* [CD ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3996-8, s.
Džubáková, M. (2014). Dynamika ISO manažérskych štandardov. In *Vedecké state Katedry manažmentu výroby a logistiky 2014 : zborník vedeckých statí* [CD ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3996-8.
Marečková, Z. (2014). Vplyv environmentálnych aspektov na rozvoj podniku. In *Environmentálne aspekty rozvoja podnikov v SR, II : zborník príspevkov z vedeckého seminára pri príležitosti Týždňa vedy.* [CD ROM]. Bratislava : KMVaL, 2010. ISBN 978-80-225-3192-4.

Health and safety hazards and risks in the field of workplace risk assessment

Natália Matkovčíková
University of Economics in Bratislava
Department of Management, Faculty of Business Management
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: natalia.matkovcikova@euba.sk

Abstract
One of the key tools or techniques for improving safety and health conditions in companies is workplace risk assessment, which is a central element of enterprise risk management. Risk assessment as an aid to risk management can be used by companies and enterprises of all sizes: small, medium and large to help make their workplaces safer and healthier, and to improve their business efficiency and competitiveness. A well conducted workplace risk assessment will contribute to the protection of workers by eliminating or minimizing work related hazards and risks. It should also benefit businesses through better organization of working practices potentially increasing productivity. The article is the output of the VEGA 1/0662/15 project.

JEL classification: J28
Keywords: occupational safety and health, hazard and risk, risk assessment

1 Introduction

Companies are required to manage safety and health at work and to prevent occupational accidents and illnesses. One of the key tools for improving safety and health conditions in small and medium-sized enterprises is workplace risk assessment. Risk management encompasses a whole range of solutions, which can also include company safety and health policies, workplace safety and health committees, training and information on occupational safety and health, setting targets for OSH improvements and risk communication. The law requires employers to identify the hazards, carry out a risk assessment and prepare a written safety statement. A safe workplace requires a systematic approach to finding and fixing hazards and risks.

According to ILO (2013) hazard means a situation or thing that has the potential to harm a person. A hazard can, therefore, be anything – work materials, equipment (e.g. machinery, tools, etc.), dangerous substances (dust, disease-causing micro-organisms, chemicals, pesticides, noise, etc.), transport, by-products, poor workplace layout, poor work organization, methods or practices, attitudes. There are an unlimited number of hazards that can be found in almost any workplace.

Risk is the chance or probability that a hazard will actually result in injury or illness or damage to property, equipment or the environment, together with an indication of how serious the harm could be, including any long-term consequences. It is a combination of the probability (likelihood) of an occurrence of a hazardous event and the severity of injury or damage caused by this event. Hazards at work may include: noisy machinery, a moving forklift, chemicals, electricity, working at heights, a repetitive job, bullying and violence at the workplace. Risk is the possibility that harm (death, injury or illness) might occur when exposed to a hazard.

2 Health and safety hazards and risks in the field of workplace risk assessment

Safety and health risk assessment is an increasingly widely used risk management technique in businesses worldwide. When carrying out a risk assessment, the different nature of safety hazards and risks and health hazards and risks has to be taken into account. This is especially the case when evaluating the long-term health consequences of exposure to workplace hazards and in the determination of appropriate risk controls. Safety hazards and the resulting risks are generally more evident and, therefore, usually more straight forward for an employer to deal with. The high level of risk from an unguarded but dangerous machine, a cutting press, for example, is evident. The injury that can result is immediate and evident to all (ILO, 2013).

Health hazards and the resulting risks are often less evident and, therefore, less straight forward for an employer to deal with. Health problems caused by work can develop unnoticed and, in some cases, may not appear until much later in life. Early diagnosis and treatment may prevent a person's condition from worsening and may even save a life. The effects of repeated, often low dose, exposure to a hazard – over weeks, months and years – also have to be taken into consideration (more details: Szarková, Andrejčák, Matkovčíková, 2014).

Hazard and risk are used interchangeably in everyday speech; consequently, to avoid confusion when carrying out a risk assessment, both terms need to be clearly defined and differentiated. A hazard is anything that has the potential to cause harm, whether to the detriment of the health or safety of a person, or damage to property, equipment or the environment. The potential for harm is inherent in the substance or machine or poor work practice, etc.

While hazards are intrinsic to a given substance or process, risks are not and so will vary depending on the levels of risk reduction measures applied. For example, pesticides are in trinsically toxic – they are hazardous – and spraying them may pose serious health risks to farmers or farmworkers. But where those hazards are properly controlled, the risks can be reduced to acceptable levels.

When deciding on the acceptability of risk, it is important to take into account the gender, age and health of the workers for whom the assessment is being conducted and also to bear in mind their input (ILO, 2013).

The most common risk assessment tools are checklists, which are a useful tool to help identify hazards. Other kinds of risk assessment tools include: guides, guidance documents, handbooks, brochures, questionnaires, and 'interactive tools' (free interactive software, including downloadable applications which are usually sector-specific) (EU-OSHA, 2014).

3 Conclusions

Accidents and ill health can ruin lives as well as affecting businesses, for example if output is lost, machinery is damaged, insurance costs increase or other financial penalties. In many countries employers are legally required to assess the risks in their workplace so that they can put in place a plan to control these risks.

The concept of a workplace risk assessment is that it is a continual, ongoing process – like a film on a loop. It is not a snapshot of a workplace, which can be likened to a workplace inspection. Whilst it may be beneficial to use information from workplace inspections when undertaking risk assessments, we must be clear on the difference between risk assessments and inspections. A risk assessment should identify the hazard and the required control measures, an inspection should verify if the required control measures are in fact being used (ILO, 2014).

A workplace safety and health risk assessment is essentially a careful examination of what, in the work or business, could cause injury or ill health to people. It allows you to weigh up whether you have implemented enough risk control measures or should do more to prevent harm to those at risk, including workers and members of the public. The aim is to make sure that no one gets hurt or falls ill. The results of a risk assessment should help employers choose which good practice measures, in the form of risk controls, are most appropriate. Workers and others have a right to be protected from harm caused by an employer's failure to take reasonable risk control measures.

A risk assessment involves dealing with the levels of risk in the actual conditions present at the time the risk assessment is carried out. It is important to identify who may be at risk and the safety and health consequences for each hazard separately as different risk control measures to prevent or reduce the probability (likelihood) and severity of harm will be required for each hazard. The risks in small and medium-sized enterprises are especially familiar and the necessary risk control measures are also well known and easy to apply (HSE, 2014).

Although small and medium-sized enterprises are very important and represent the vast bulk of businesses worldwide, many of them fail to grow or even survive. Each year, problems of low productivity and poor quality products and services, as well as marketing and finance difficulties lead thousands to bankruptcy. These obstacles often result from the same difficulties and lack of organization that make work hazardous and unpleasant. Such small and medium-sized enterprises have untapped potential for change that can easily lead to better product quality, improved working conditions and safety and health, and overall a more competitive enterprise. However, they often lack the tools and techniques to implement such changes.

Risk assessment allows employers and businesses, with the participation of the workforce, to take action themselves to remedy safety and health problems and come up with cost-effective solutions. Using risk assessment, employers and businesses identify and evaluate the risks that arise in their workplaces and, based on their analysis, they can then put sensible safety and health measures in place, in order to control them.

Risk assessment can be used to establish priorities so that the most dangerous situations are addressed first and those least likely to occur and least likely to cause major problems can be considered later; this is also cost-effective. Using risk assessment to tackle their daily OSH problems avoids SMEs having to over-rely on (often costly) external experts, consultants or officials to advise them what is wrong and how to solve their problems (although they may, of course, seek advice and help from such people).

Whoever undertakes the risk assessment – even if it is an external service – it is the employer who is ultimately responsible for organizing this assessment and its eventual adoption and implementation. OSH is often seen as so much paperwork, red tape, expense and boring rules and regulations that are difficult to understand and tend to make it more difficult for owners and managers to run their businesses. Even among those who do not think in this way, many believe that because they have had few or no accidents, all that is needed is basic common sense and that, in any case, most accidents these days are unavoidable (ILO, 2013).

Too many employers live to regret not having taken occupational safety and health more seriously before an accident, rather than after one of their workers has been badly injured at work. Risk assessment gives employers and businesses a way to be proactive, to identify potential risks and to take action to remedy problems before they cause an accident or ill-health. In other words, they can generally make their businesses safer and healthier, and reap the benefits of improved productivity and quality.

A well conducted workplace risk assessment will contribute to the protection of workers by eliminating or minimizing work related hazards and risks. It should also benefit businesses through better organization of working practices potentially increasing productivity.

References

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2014). *Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges*. https://osha.europa.eu/en/publications/reports/scoping-study-for-a-foresight-on-new-and-emerging-osh-risks-and-challenge, [accessed 21.12.2015].

International Labour Office Geneva (ILO). (2013). *Training package on Workplace Risk Assessment and Management for Small and Medium-Sized Enterprises*. http://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_215344/lang--en/index.htm, [accessed 12.12.2015].

International Labour Organization (ILO). (2014). *Occupational injuries* http://www.ilo.org/ilostat/faces/home/statisticaldata/data_by_country?_adf.ctrl-state=11vm61rbhy_4&_afrLoop=3319170267140234, [accessed 20.12.2015].

Health and Safety Executive (HSE). (2014). *Risk assessment: A brief guide to controlling risks in the workplace.* http://www.hse.gov.uk/pubns/indg163.htm. ,[accessed 15.12.2015].

Szarková M., Andrejčák, M., Matkovčíková, N. (2014). *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management.* Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0809-6.

Ďalšie vzdelávanie v podniku a hodnotenie výsledkov vzdelávania
Further Education in the Business and Evaluation of Education Outcomes

Marta Matulčíková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: marta.matulcikova @euba.sk

Abstract
Further education is the very part of lifelong education that should be participated to a great extent mainly by employer entities. The preparation and provision of educational activities of employees of various categories is a significant personnel activity, which is directed to ensuring an optimum employee structure in an enterprise. Education activities in enterprises have to be prepared on the basis of consistent analyses of needs and demands placed on human resources classified in terms of key competences, professional and other requirements on the performance of individual work activities. If education is to bring desirable effects it has to be accompanied with a systematic process of evaluation, which creates rational starting-points of the future planning of educational activities in enterprises.

JEL classification: I 20, J 21, J 44.

Keywords: *education, evaluation of education, knowledge.*

Úvod

Kvalitatívne zmeny v spoločnosti a v ekonomike v 21. storočí, ktoré je nazývané aj storočím znalostí, sa prejavujú dôležitosťou a významom ľudského faktora. V súvislosti s tým rastie potreba identifikácie ľudských zdrojov, výberu vhodných ľudských zdrojov na výkon činností, odstránenie morálneho zastarávania vedomostí a zručností a potreba rozvoja ďalšieho vzdelávania. Vzťah k vedomostiam a poznaniu vôbec sa stáva kľúčovou podmienkou vývoja v každej spoločnosti (Breveníková, 2014). V súvislosti s touto tendenciou rovnako rýchlo rastú kvalifikačné nároky na človeka (Bartoňková, 2010). Vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti sa žiada vysoká kvalifikovanosť. Meniace sa podmienky výkonu pracovných činností, zmeny na trhu práce výrazne ovplyvňujú potrebu vzdelávania. Ochota a záujem o vzdelávanie sa stáva jedným z faktorov zvyšovania výkonu zamestnancov.

Význam vzdelávania v dospelosti je umocňovaný nielen prudkým rozvojom vedy a techniky, ale tiež procesom starnutia obyvateľstva, čo je dnes nielen európskym ale tiež svetovým trendom. Vychádza sa z predpokladu, že produkt každej vzdelávacej inštitúcie musí byť prispôsobený premenlivým potrebám trhu práce a nárokom dynamických klientov na trhu vzdelávania, ku ktorým sa zaraďujú aj podniky. Kvalita a rôznorodosť vzdelávacích produktov závisia od realizovaného monitoringu, ktorý dokáže odhaliť nielen momentálne zákaznícke potreby, ale aj budúce tendencie vývoja, zohľadňujúce zmeny v nárokoch na pracovné činnosti. Analýza pracovných činností vyúsťujúca do formulácie nárokov zamestnávateľských subjektov na ľudské zdroje vytvára východisko pre proces prípravy

vzdelávacích aktivít. Proces nepretržitého vzdelávania a rozvoja zamestnancov, získava čoraz väčší význam v súčasnej dynamicky sa meniacej dobe, ktorá si vyžaduje neustály rast moderných inovácií, súvisiacich s technickými a technologickými zmenami a rastom konkurencie presahujúcej hranice štátu.

1. Zvyšovanie adaptability zamestnancov v podniku rozvojom vzdelávacích aktivít

Súčasné obdobie vývoja je spojené s výraznou intelektualizáciou práce, ktorá prináša aj nové požiadavky na ľudské zdroje. Schopnosť zamestnať sa a udržať si zamestnanie súvisí na jednej strane s kvalifikačnou úrovňou a osobnostnou pripravenosťou ľudských zdrojov a na druhej strane s potrebami národného hospodárstva spojenými s tvorbou pracovných miest. Napriek tomu, že máme dokonale rozpracované metódy a postupy analýzy práce, hodnotenia pracovných činností a z toho vyplývajúce požiadavky na ľudské zdroje, často chýbajú konkrétne požiadavky zamestnávateľov a ich názory na kľúčové kompetencie, odborné a ďalšie požiadavky na výkon na pracovných miestach, ktoré by boli podkladom na prípravu jednotlivých cyklov ďalšieho profesijného vzdelávania. Participácia zamestnávateľskej sféry na príprave vzdelávacích aktivít je základnou podmienkou účelnosti a efektívnosti vzdelávacích aktivít.

Ľudské zdroje vystupujú ako tvorivý prvok organizácie. Navrhujú a vyrábajú tovary, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o odbyt produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu a realizáciu cieľov organizácie. Zamestnávatelia potrebujú ľudské zdroje, ktoré sú kvalifikačne a osobnostne pripravené tak, aby umožňovali kvalitný výkon jednotlivých typov prác, alebo aby ich predchádzajúca odborná príprava vytvárala podmienky rýchleho prispôsobenia sa novým úlohám, čo kladie vysoké požiadavky na prípravu vzdelávacích aktivít, tak vo formálnom, ako aj v ďalšom vzdelávaní.

Výkon práce kladie na jednotlivca viacero požiadaviek, ktoré možno charakterizovať oblasťami, ako sú:

- **odborná pripravenosť** – ide o súhrn odborných vedomostí a zručností na výkon práce, získanými v rôznych cykloch vzdelávania. Súčasťou sú kľúčové kompetencie, charakterizované jednotlivými rámcovými vzdelávacími programami.
- **osobnostná pripravenosť** – tvorí ju psychická zdatnosť, súbor charakterových vlastností, postojov a emočných vlastností;
- **výkonová pripravenosť** – je určená fyzickou zdatnosťou zamestnanca, súborom jeho osobnostných vlastností a schopností, kvalitou psychických procesov (vnímanie, pozornosť – vysoká koncentrácia, pamäť, myslenie – strategické, tvorivé, pružné), jeho odolnosťou proti rušivým vplyvom vyskytujúcim sa v pracovnej činnosti, ako sú únava, monotónnosť, stres, frustrácia, psychická záťaž a nároky súvisiace so sociálnymi zručnosťami a špecifickými požiadavkami na výkon práce.
- **motivačná pripravenosť** – je daná potrebami, záujmami, ašpiráciami a ambíciami zamestnanca.
- **spoločenská pripravenosť** – vyjadruje postavenie zamestnanca, ktoré si vybudoval v pracovnej skupine, mieru jeho sebauplatnenia, sebareflexie, sociálnej akceptácie a prestíže.

Predpoklady na pracovný výkon možno zaradiť do dvoch významných skupín. Do prvej skupiny patria dedičné vlastnosti a vlastnosti postupne a dlhodobo formovateľné a do druhej skupiny vedomosti, zručnosti a ďalšie vlastnosti, ktoré sa rozvíjajú formálnym vzdelávaním a ďalším vzdelávaním.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Rámcové vzdelávacie programy pre jednotlivé úrovne vzdelávania predprimárne, primárne, sekundárne a terciárne charakterizujú potrebné kľúčové kompetencie (Veteška, 2010). Kľúčové kompetencie predstavujú cieľové stavy a k ich napĺňaniu by malo smerovať každé vzdelávanie. Ich charakteristika a obsah vychádzajú z hodnôt prijímaných spoločnosťou a zo všeobecných predstáv o tom, ktoré kompetencie prispievajú k pracovnému uplatneniu, k vzdelávaniu, k spokojnému a úspešnému životu. Kompetencie predstavujú súbory činnostne zameraných a prakticky využiteľných výstupov, ktorých osvojovanie je dlhodobý a zložitý proces. Európska komisia v Európskom referenčnom rámci definovala osem oblastí kľúčových kompetencií:

- komunikácia v materinskom jazyku,
- komunikácia v cudzích jazykoch,
- matematické kompetencie a základné kompetencie v oblasti vedy a technológií,
- kompetencie na prácu s digitálnymi technológiami,
- kompetencie na učenie,
- kompetencie sociálne a občianske,
- zmysel pre iniciatívu a podnikavosť,
- kultúrne povedomie a vyjadrovanie myšlienok, zážitkov a emócií.
- Základnou úlohou dokumentu

Kľúčové kompetencie pre celoživotné vzdelávanie – európsky referenčný rámec, ktorý bol prijatý v roku 2006 Európskym parlamentom, sa zaoberá dôslednou charakteristikou kľúčových kompetencií (Przybylska, 2001). Tie majú priniesť nielen osobnostný rozvoj jednotlivca, ale aj podporiť aktívne občianstvo, sociálnu súdržnosť a uplatnenie sa na trhu práce. Pri kľúčových kompetenciách je dôležité, že v porovnaní s profesijnými vedomosťami, zručnosťami a schopnosťami, majú dlhšiu životnosť, resp. určitú stabilitu v živote jednotlivca a sú prenositeľné z jedného zamestnania do druhého, takže presahujú hranice jednotlivých profesií. Z pohľadu kompetentného konania rozčlenil Belz (Belz, Siegrist, 2011) tri skupiny kľúčových kompetencií:

- sociálne kompetencie,
- kompetencie vo vzťahu k vlastnej osobe,
- kompetencie v oblasti metód.

Sociálne kompetencie zahŕňajú tímovú prácu, spoluprácu, schopnosť zvládať konflikty a komunikatívnosť. Tento typ kompetencií sa viaže na kontakty s inými ľuďmi (kolegami, nadriadenými, zákazníkmi).

V prípade kompetencií k vlastnej osobe je dôležitý postoj k sebe samému, schopnosť sebariadenia, sebareflexie, či rozvíjania vlastných hodnôt.

Kompetencie v oblasti metód sa zameriavajú na uplatňovanie odborných znalostí, vytváranie nových riešení a postupov, štruktúrovanie a klasifikovanie nových informácií, identifikáciu súvislostí, kritické preskúmavanie, zvažovanie šancí a rizík.

Cieľom ďalšieho vzdelávania v podniku je vybaviť každého jednotlivca súborom kľúčových kompetencií na takej úrovni, ktorá je pre neho dosiahnuteľná. Kľúčové kompetencie by preto mali tvoriť súčasť odborného vzdelávania a zabezpečovať širokú uplatniteľnosť ľudských zdrojov.

Ťažiskom ďalšieho profesijného vzdelávania v podniku by mala byť jeho prísna účelovosť vo vzťahu nielen k výkonu jednotlivých činností, ale vzhľadom aj na zamestnancov, ktorí sa daného vzdelávania zúčastňujú (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Vzdelávacie aktivity realizované v rámci ďalšieho vzdelávania v podnikoch tvoria dve základné skupiny a to povinné školenia vyplývajúce zo zákona a odborné vzdelávacie aktivity, zamerané na zvyšovanie výkonnosti a kvality výkonov zamestnancov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Povinnými školeniami vyplývajúcimi zo zákonov sa v tomto príspevku nebudeme zaoberať, ale pozornosť sústredíme na nepovinné a dobrovoľné vzdelávacie aktivity zamestnávateľov. Okrem adaptačné vzdelávanie, ktorého cieľom je zapracovať, zaškoliť novoprijatých zamestnancov, vzdelávacie aktivity možno rozdeliť na kvalifikačné a rekvalifikačné vzdelávanie.

Kvalifikačné vzdelávanie sa hlavne zameriava na: zvyšovanie, rozširovanie, inováciu, špecializáciu a obnovovanie kvalifikácie, v rámci čoho môžeme hovoriť o niekoľkých druhoch vzdelávania:

⇒ zaškolenie - na vykonávanie najjednoduchších pracovných činností, zameraných na rozvoj prevažne manuálnych zručností.

⇒ účelová profesijná príprava - zameraná na rozvoj vedomostí a zručností, v rámci dosiahnutej kvalifikácie.

⇒ špecializačná príprava - určená na získanie špeciálnych vedomostí a zručností potrebných pre výkon práce.

Pri *rekvalifikačnom vzdelávaní* môže ísť o:

⇒ doplnkovú rekvalifikáciu - doplnenie vedomostí zamestnanca v prípade požiadaviek zamestnávateľa presahujúce vedomosti a zručnosti doteraz vykonávanej práce v súvislosti s novými technickými a technologickými zmenami.

⇒ cielenú rekvalifikáciu - zmena doterajšej kvalifikácie zamestnanca získaním vedomostí, zručností a návykov potrebných pre výkon inej pracovnej činnosti resp. funkcie, v porovnaní s doteraz vykonávanými pracovnými činnosťami.

Podnikové vzdelávanie sa v súčasnosti stáva rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Potreba vzdelávať sa prichádza súbežne s pracovnými výkonmi a je nevyhnutnosťou vzhľadom na vznik nových pracovných činností a nových kvalifikačných požiadaviek. Výcvik a vzdelávanie, ak má prinášať požadované efekty, malo by predstavovať kontinuálny proces pomáhajúci zamestnancom podávať vysoký výkon od prvého dňa zamestnania. Ak vzdelávanie má byť pre podnik efektívne malo by byť sprevádzané procesom hodnotenia, aby bolo možné získavať informácie o tom, ako dané vzdelávanie sa podieľa na rozvoji vedomostí zamestnancov a ako sa prejavuje vo výsledkoch ich práce.

Poskytovanie relevantných informácií o samotnom vzdelávaní musí byť spojené aj so samotným prístupom k tomuto hodnoteniu:

- považovať hodnotenie za nepretržitý proces, t. j. realizovať ho pred, počas i po skončení vzdelávania a nie len ako dotazníkový rituál na záver vzdelávacej aktivity,
- vypracovať kritéria hodnotenia a ich stupeň plnenia pred a po vzdelávaní,
- hodnotiť vzdelávanie podľa individuálnych a špecifických potrieb zamestnancov, zúčastňujúcich sa na tomto vzdelávaní vzhľadom na funkčné a pracovné zaradenia,
- vypracovať systém hodnotenia a oboznámiť zamestnancov a manažérov s týmto systémom. Súčasťou je stanoviť zodpovednosť za jeho realizáciu na konkrétne osoby, s vymedzením úloh a určením rozsahu analýz sledovaných kritérií hodnotenia.

Hodnotenie by malo byť zamerané na:

- ciele vzdelávania, či boli správne stanovené a ako boli zrealizované,
- vypracovanie projektu vzdelávania, výber cieľovej skupiny vzdelávania,
- samotný proces vzdelávania: princípy vzdelávania, uplatnené metódy a formy vzdelávania,
- výsledky vzdelávania:
    - prínosy pre jednotlivcov, pre ich výkon na pracovnom mieste,
    - prínosy pre podnik (zhodnotenie určitej efektívnosti vzdelávania).

 ISBN 978-80-225-4280-7

Na základe informácií možno konštatovať, že hodnotenie podnikového vzdelávania nepatrí medzi široko realizované aktivity v podnikoch a ak sa hodnotenie uskutočňuje, často to končí pri vyjadrovaní sa frekventantov vzdelávania o spokojnosti s realizovanou vzdelávacou aktivitou, už menej sa skúmajú vedomosti a zručnosti účastníkov vzdelávania získané na vzdelávacích aktivitách a len výnimočne sa prepočítava efektívnosť realizovaných vzdelávacích aktivít. Otázkam hodnotenia vzdelávania sme venovali pozornosť v rámci empirického výskumu, ktorý bol realizovaný v rámci projektu KEGA 006EU-4/2013 – Metódy a princípy uplatňované pri príprave štruktúry a obsahu predmetov podporujúcich rozvoj ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností študentov v neekonomických študijných programoch II. stupňa vysokoškolského štúdia.

2. Základné metodologické východiská empirického výskumu

Zabezpečovanie vzdelávania zamestnancov je v súčasnosti považované nielen za významnú priamu obligatórnu výhodu v podniku, ale aj z investíciu do rozvoja ľudských zdrojov. Vyhodnocovanie konečných výsledkov vzdelávania, by teda malo predstavovať neoddeliteľnú súčasť systematického prístupu k vzdelávaniu a rozvoju ľudských zdrojov.

Výskum týkajúci sa prípravy vzdelávania, rozvoja ľudských zdrojov a hodnotenia výsledkov vzdelávania bol rozsiahlejší a nie je možné jeho komplexné výsledky a prehľady názorov a z toho vyplývajúce závery uviesť v plnom rozsahu. Predložený príspevok na základe uskutočnených analýz, uvádza prístupy podnikov k hodnoteniu vzdelávania a prínosov zo vzdelávania.

Respondentmi boli ľudské zdroje s úplným stredoškolským vzdelaním končiacich maturitnou skúškou a vysokoškolským vzdelávaním (všetkých troch stupňov) vykonávajúcich manažérske práce vo vybraných divíziach sekcie C – priemyselná výroba. Respondenti boli vyberaní náhodným výberom, pričom museli spĺňať určité kritéria:

- získané vzdelanie: úplné stredoškolské vzdelanie končiace maturitnou skúškou a vysokoškolské vzdelanie,
- vykonávaná manažérska činnosť
  - na líniovej úrovni manažmentu,
  - strednej úrovni manažmentu,
  - vrcholovej úrovni manažmentu,
  - vlastníci v prípade malých podnikov.

Pre realizáciu výskumu boli vyberané ľudské zdroje zo všetkých troch typov podnikov, kde bolo zohľadňované kritérium počtu zamestnancov:

1. malý podnik do 49 zamestnancov
2. stredný podnik do 249 zamestnancov
3. veľký podnik nad 250 zamestnancov.

Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou. Dotazníková metóda bola využitá z praktických dôvodov, nakoľko výskum si vyžadoval aj zabezpečenie reprezentatívnej vzorky respondentov. Použitie dotazníkovej metódy umožňuje v pomerne rýchlom čase a pri prijateľných nákladoch zozbierať informácie väčšieho počtu respondentov. Dotazníky boli distribuované osobne, alebo elektronicky. Štruktúra dotazníka sa skladala z 2 základných častí: a to z informačnej časti týkajúcej sa základných údajov o respondentovi a odbornej časti týkajúcej sa etapy prípravy, realizácie a hodnotenia vzdelávania v podniku.

Pre účely výskumu bolo zvolené kritérium proporcionálneho zastúpenia podnikov podľa veľkosti, kde v každej skupine podnikov bolo 50 respondentov a výsledky boli vypočítavané osobitne za každú skupinu podnikov, t. j. malých, stredných a veľkých.

Jednotliví manažéri jednotlivých úrovní podnikov tvorili štatistické jednotky a ich názory sú základom pre uplatnenie vybraných štatistických metód, ktoré umožnili zhodnotiť analyzovanú problematiku. Parciálne výsledky štatistického spracovania budú verbálne charakterizované a doplnené tabuľkou charakterizujúcou názory respondentov na úrovne hodnotenia vzdelávania.

3. Výsledky výskumu

Analýza vzdelávania v podnikoch preukazuje, že vzdelávanie má svoj systémový charakter len v určitých etapách, čo sa týka identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávania a participácie podnikov na prípravách projektov vzdelávania a na samotnej realizácii vzdelávacieho procesu. Problémom sa stáva posledná etapa realizácie systémového prístupu, čím je hodnotenie výsledkov vzdelávania. Táto etapa býva náhodne realizovaná a často končí zisťovaním spokojnosti účastníkov vzdelávania. V podstate ide o hodnotenie lektorov vzdelávania a ich odborných, prezentačných a komunikačných schopností s frekventantmi vzdelávania. Pri tomto hodnotení nie je žiadna spätná väzba o tom, čo sa účastníci vzdelávania naučili a už vôbec nie ako vzdelávanie ovplyvní ich výkon na pracovisku a ako sa to prejaví na výsledkoch organizačnej jednotky a celého podniku.

Realizácia vzdelávania musí byť úzko spojená aj s vytváraním podmienok na pracovisku, aby bolo možné osvojené poznatky a získané zručnosti prenášať do pracovných výkonov, či už školených zamestnancov, alebo aj ostatných. Neprispôsobenie pracovných podmienok možnostiam implementovania nových vedomostí a zručností prináša v konečnom dôsledku pre podnik stratu.

Medzi vyššie a menej používané hodnotenie vzdelávania patrí hodnotenie prínosov na úrovni organizačnej jednotky. Predmetom analýzy je vplyv vzdelávacieho procesu na zvyšovanie produktivity práce, redukciu nákladov, zvyšovanie kvality a pod. Na úrovni podniku ide o hodnotenie návratnosti finančných prostriedkov investovaných do procesu vzdelávania zamestnancov a manažmentu podniku. V teoretických zdrojoch nachádzame ukazovatele hodnotenia efektívnosti vzdelávania v podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011). Ukazovatele a metódy výpočtu efektívnosti investícií do procesu vzdelávania v podniku vychádzajú z hodnotenia prínosov zo vzdelávania, ktoré v mnohých podnikoch sa javia ako ťažko vypočítateľný údaj, čo vedie k nevôle vôbec v praxi využívať existujúce ukazovatele návratnosti investícií do vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov. Nemožno toto tvrdenie zovšeobecňovať, pretože sú aj podniky, ktoré skutočne vypočítavajú efektívnosť realizovaných vzdelávacích aktivít, čo uvádza tab. 1. Ak hodnotenie vzdelávania na tejto úrovni podniky realizujú najčastejšie používajú ukazovateľ ROTI - Return on Training Investment a HC ROI - Human Capital Return on Investment (Hroník, 2006).

Existuje viacero modelov hodnotenia, podľa charakteristiky jednotlivých úrovní hodnotenia. Zameriavajú sa na výsledky a na efekty vzdelávania, v závislosti od politiky vzdelávania a uvedomenia si potreby hodnotenia vzdelávania v podniku. Najčastejšie používaným je model hodnotenia podnikového vzdelávania podľa Kirkpatricka a Philipsa a analogicky zostavený päťúrovňový model podľa Hamblina, ktorý obsahuje nasledovné úrovne hodnotenia:

- Hodnotenie reakcií účastníkov vzdelávania.
- Hodnotenie nadobudnutých vedomostí a skúseností.
- Hodnotenie zmien v pracovnom správaní (zmeny vo výkonoch).
- Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky – kde sa zisťuje, aký je prínos pracovného správania účastníka edukačného procesu pre tú organizačnú jednotku, v rámci ktorej pracuje a kde môže pozitívne ovplyvňovať ďalšiu činnosť.

- Hodnotenie konečného prínosu pre podnik.

Hamblin (1974) vo svojej publikácii definuje hodnotenie podnikového vzdelávania ako akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a zároveň oceniť jeho hodnotu.

Uskutočňovanie jednotlivých úrovní hodnotenia vzdelávania podľa veľkosti podniku charakterizuje tabuľka 1 v %.

Tabuľka 1

Úrovne hodnotenia podnikového vzdelávania v %.

Úrovne hodnotenia v podniku	Podniky do 49 zamestnancov	Podniky do 249 zamestnancov	Podniky nad 250 zamestnancov
Hodnotenie reakcií účastníkov vzdelávania	100	100	100
Hodnotenie nadobudnutých a osvojených poznatkov a skúseností	58	48	56
Hodnotenie zmien v pracovnom správaní	36	32	70
Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky	4	18	24
Hodnotenie konečného prínosu vzdelávania pre podnik	0	18	24

Zdroj: výsledky empirického prieskumu

Každý respondent mal reálne posúdiť, aké hodnotenie vzdelávania u nich v podniku je vykonávané a nebol obmedzovaný vo svojich výpovediach (t. j. uvádzal všetky úrovne hodnotenia). Každá úroveň hodnotenia v každej skupine podnikov bola vypočítavaná samostatne, t. j. z počtu respondentov 50 zúčastnených respondentov v každej skupine podnikov podľa veľkosti.

Ak hodnotenie má priniesť informácie o účelnosti a efektívnosti vynakladaných prostriedkov je potrebné zamerať hodnotenie vzdelávania v týchto rozhodujúcich oblastiach:

- zisťovať nielen spokojnosť frekventantov s realizovaným vzdelávaním, ale aj
- hodnotenie úrovne a kvality získaných vedomostí, schopností, zručností, názorov a postojov z hľadiska stanovených cieľov vzdelávania;
- hodnotenie výsledkov vzdelávania z hľadiska efektívnosti a účinnosti ich využitia. Ide o hodnotenie prínosov zo vzdelávania:
    - z hľadiska zamestnancov: sledujú sa zmeny v ich pracovnom výkone, do akej miery sa v pracovnom výkone uplatňujú získané vedomosti a zručnosti.
    - z hľadiska podniku: sledujú sa pozitívne zmeny v ekonomickej bilancii podniku (obrat, produktivita, kvalita, ziskovosť, atď.).

Napriek tomu, že veľké množstvo manažérov si uvedomuje, že ľudské zdroje predstavujú pre podnik významné aktívum, nepokladajú za dôležité vyčíslovať a preukazovať, akým spôsobom finančné prostriedky investované do ľudského kapitálu zlepšujú hospodárske výsledky celého podniku. Berú to ako fakt, že vzdelávanie je potrebné, ale hodnotenie vzdelávania nerealizujú, z dôvodu, že aj hodnotenie prináša pre podnik náklad.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Záver

O dôležitosti a nutnosti celoživotného vzdelávania dnes už nikto nepochybuje. Je však skutočnosťou, že ak sa podnik dostáva do finančnej krízy, ako prvé sa znižujú náklady na vzdelávanie. Vyplýva to tak z názorov vedenia podnikov, ako aj jednotlivých zamestnancov. Cieľom podnikového vzdelávania je rozvíjanie vedomostí, zručností a spôsobilosti jednotlivcov a rozvoja znalostí tímov vo väzbe na konkrétne pracovné úlohy, rozvojové zámery podnikov a tiež potreby rozvoja jednotlivých zamestnancov. Vzdelávanie v podniku vychádza z reálnych potrieb viažucich sa na výkon pracovných činností súčasných resp. budúcich. Stratégiou podnikového vzdelávania je profesijná príprava orientovaná na formovanie špecifických profesijne orientovaných vedomostí, zručností a rozvoj schopností a znalostí, jednotlivcov a tímov, ktorí dokážu získané vedomosti a zručnosti zdieľať a tvorivo rozvinúť pre úspešnosť celého subjektu. Hodnotenie výsledkov vzdelávania sa v mnohých podnikoch nachádza na okraji záujmu, často je vnímané so zbytočne vynakladanými nákladmi. Hodnotenie vzdelávania sa však v podniku často spája aj s ďalšími informáciami:

- informáciou o určitom stupni osvojených poznatkov a zručností, podkladom pre vyjadrenie spôsobilosti pre výkon určitých činností;
- informáciou o plnení osobných plánov jednotlivých zamestnancov, ktoré v sebe zahŕňajú sebarealizačné potreby;
- informáciou o postupnom napĺňaní kariérnych cieľov jednotlivých zamestnancov, môže sa vyhodnocovať stupeň plnenia jednotlivých kariérnych postupov v rámci manažmentu kariéry;
- informáciami o zmysluplnosti realizovaných vzdelávacích aktivít z hľadiska potrieb podniku resp. zamestnancov.

Hodnotenie vzdelávania okrem ovplyvňovania procesnej stránky, t. j. že je účinné pre samotný proces vzdelávania, môže odhaliť nedostatky v jeho realizácií a viesť ku korekcií samotného vzdelávacieho procesu je cenným zdrojom pre prípravu nasledujúcich vzdelávacích aktivít.

V súčasnosti sa mení pohľad na vzdelávanie, čo je názorom viacerých autorov (napr. Rowden, 2005) uvedomujú si, že kým v minulosti sa naň nahliadalo cez náklady, v súčasnosti sa chápe predovšetkým ako investícia, ktorá pokiaľ je vynakladaná efektívne, dokáže podniku priniesť výhodu v podobe kvalitných ľudských zdrojov, ktoré prinášajú výkonom svojej práce vyššiu hodnotu, ako je hodnota investícií vkladaných do ich vzdelávania. Ak by boli skutočne hodnotené prínosy zo vzdelávania a uplatňované metódy výpočtu efektívnosti vzdelávania asi by nebolo bežnou praxou v podniku, že ak je potrebné ušetriť finančné prostriedky ako prvé sa znížia výdavky na vzdelávanie.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA 006EU-4/2013 – Metódy a princípy uplatňované pri príprave štruktúry a obsahu predmetov podporujúcich rozvoj ekonomických vedomostí a podnikateľských zručností študentov v neekonomických študijných programoch II. stupňa vysokoškolského štúdia v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání.* 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

Belz, H. – Siegrist, M. (2011). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd., Praha: Portál, 2011. ISBN 978-807-3679-309.

Breveníková, D. (2014). Reflections on methods of promoting research at a higher education institution in Slovakia. In A tudomány és gyakorlat találkozása. Kautz Gyula Emlékkonferencia. *A tudomány és gyakorlat találkozása : Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2014 június 17, Győr* [elektronický zdroj]. - Győr : Széchenyi István Egyetem, 2014. ISBN 978-615-5391-33-0, s. 1-6 online. Dostupné na internete: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Brevenikova_Daniela.pdf>.

Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Contol of Training.* Maindenhead : McGraw-Hill Book Company, 1974. ISBN 0070844429.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Przybylska, E. (2001). Európske memorandum o celoživotnom vzdelávaní. *Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí.* 1. vyd., Bratislava: Stimul, 2001. ISBN 80-88982-46-4.

Rowden, R. (2005). Exploring methods to evaluate the return-on-investment from training. *Business Forum.* Vol. 1/2005, p. 31- 6. ISSN-0007-6678

Veteška, J. (2010). *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

Vodák, J. – Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd., Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákazníci, ako indikátor úspešnosti startupu

Customers as an indicator of the success of the startups

Ráchel Matušková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: rachel.matuskova@gmail.com

Abstract
Startups one of the biggest topic in entrepreneurial area in Slovakia. Startups are not the same as big companies, they have different processes and they work in different way. Startups are trying to find their own way, how to achieve success, they don´t execute. Failures are common in startups, they are even necessary. Question is what are the factors, that lead startups to success or to fail. Based on previous researches and our own experiences with startups, we can say that successful startups have correctly estimated target customers and martket potential on their sector. In this atricle we analyze eight startups establisheb by Slovaks, one of them operates in USA, rest in Slovakia. We analyze customer identification and market potential for their produkt/servis.

JEL clasification: M13,
Key words: *startup, customers, success*

1 Úvod

Slovo startup dnes počujeme všade a výnimkou nie je ani Slovensko. V priebehu posledných rokov sa aj na Slovensku vybudovala silná komunita startupov, ktorú môžeme nazvať aj ekosystémom.

Neustále vznikajú nové a nové startupy, ale ešte rýchlejšie zanikajú. Pre startupy nie sú zlyhania ničím výnimočným. Blank (Blank, 2012) tvrdí, že v startupe sa hľadá a nie vykonáva a jediná cesta ako nájsť správny smer je niekoľkokrát experimentovať a niekoľkokrát sa vybrať zlým smerom. Startupy idú od jedného zlyhania k druhému. Zlyhanie je súčasť procesu.

Podstatnou je teda otázka, čo robí nektoré startupy úspešnejšími ako tie ostatné? Cieľom projektu je identifikovanie faktorov, ktoré vedú k úspechu startupu. Výsledky môžu pomôcť vznikajúcim, ale už aj existujúcim, startupom v ceste za úspechom, poukážu na čo majú upriamiť pozornosť. Teda, ktoré sú tie hlavné faktory, ktoré vedú k úspechu, resp. neúspechu startupu. Predpokladáme, že jedným z faktorov je správne odhadnutá cieľová skupina zákazníkov a trhový potenciál v danom odvetví.

Ako ukazuje prieskum, ktorý urobil CB Insight (CB INSIGHT, 2014) (na viac ako 100 startupoch, ktoré uvádzali dôvody ukončenia svojej činnosti, resp. zlyhania. Na prvom mieste dôvodov zlyhania startupov je neexistujúci trh, z tohto dôvodu zlyhalo až 42% startupov. Startupy mnohých prípadoch riešia problémy, lebo práca na tomto riešení je zaujímavá. Avšak trh o tieto riešenia nemajú záujem. Zákazníci sa nezaujímajú o riešenie, ale o problém. Ponaučenie teda znie, že startupy na prvom mieste majú počúvať zákazníkov a ich priania a potreby. Konkrétne z dôvodu ignorovania zákazníka zlyháva 14% zákazníkov. Dôvodom zlyhania bola nízka interakcia so zákazníkmi v procese tvorby produktu. Ignorovania prianí alebo požiadaviek zákazníkov, či už vedome alebo nevedome, namiesto neustáleho získavania spätnej väzby od zákazníkov. Z celkového počtu dvadsiatich dôvodov zlyhania startupov sú dva priamo spojené so zákazníkmi

a spolu tvoria 56% zlyhaných startupov. Čo je nesporný dôkaz významnosti zamerania sa startupov na zákazníkov a rovnako témy ako takej.

Autor Lacoste (Lacoste) identifikoval 3 hlavné dôvody, prečo zlyháva proces získavania zákzaníkov. Produkt nie taký ako by ho chcel zákazník, podnik musí preto od začiatku vývoja produktu komunikovať so zákazníkmi. Podnik sleduje nesprávnych zákazníkov, teda podnik má nesprávne identifikovaných cieľových zákazníkov. Na to následne nadväzuje nesprávne zvolený marketing.

Výskum bol vykonaný osobnými rozhovormi s vedúcimi osobami ôsmych skúmaných startupov. Závery boli urobené na základe vyhodnotenia týchto rozhovorov, ako aj na základe pozorovania startupového ekosystému. Článok je publikovaný ako súčasť projektu Indikátory podnikateľského úspechu startupov, v rámci ktorého bolo identifikovaných niekoľko faktorov úspechu. Jeden z nich sú zákazníci.

1.1 Cieľoví zákazníci a trhový potenciál ako faktor úspechu v skúmaných startupoch

V nasledovnom texte budeme analyzovať 8 vybraných startupov z dôrazom na cieľových zákazníkov a trhový potenciál. Všetkých osem startupov je založených Slovákmi, jeden však pôsobí v USA. Informácie boli zozbierané osobným rozhovorom so zakladateľmi, položené boli konkrétne otázky týkajúce sa zákazníkov. Startupy boli vybrané aby spolu tvorili pestrú vzorku, naktorej sa dajú ilustrovať úspešné, ale aj neúspešné príbehy. Ide o tieto startupy: Aerobtec, Villo.in, LIFARS, Amena, Dreamosh, Viedoobhliadky, Bookio, Hotelio.

◆ *Aerobtec*

Aerobtec (Aerobtec) je vo svojom odbore úspešným startupom. Aerobtec funguje už 4 roky, no stále sa dá nazvať startupom. Vznikol na základe projektu, na ktorom už dlhší čas pracoval jeden zo zakladateľov startupu, Lukáš Palkovič. Podstatou startupu Aerobtec je prinášať inovatívne prístroje pre ľudí so zameraním na elektrotechniku a IT. Ich produkty však nie sú určené pre širokú verejnosť, práve naopak pre veľmi úzky okruh zákazníkov. Činnosť startupu spočíva vo vývoji, výrobe a predaji elektronických zariadení a softvérových aplikácií založených na najmodrejších technológiách a elektronických komponentoch. Zameraním spoločnosti je najmä oblasť záznamu a spracovania dát zo senzorov rôznych fyzikálnych veličín, návrh vnorených systémov, telemetrických systémov a systémov automatického riadenia. Hlavným produktom spoločnosti je výškomer, ktorý sa využíva na zaznamenávanie výšky špeciálne pre potreby modelárskych súťaží. S týmto produktom startup začal a doteraz s ním má najväčšie úspechy. Tento produkt je však určený pre veľmi úzky okruh zákazníkov, ide o trhový výklenok. Zaujímavé v tomto prípade je, že Aerobtec začal s výrobou tohto produktu na základe požiadavky od konkrétneho zákazníka. Dnes už zakladatelia startupu môžu tvrdiť, že tento produkt je úspešný a zákazníci majú záujem. A to na základe objednávok z celého sveta. Úspechom je aj to, že zákazníci hodnotia produkt ako kvalitnejší a dávajú mu prednosť pred podobnými produktmi z Japonska, krajiny ktorá je vychýrená v technologickej sfére. Podnik aktívne komunikoval so zákazníkmi už od začiatku vývoja produktu, keďže prvá požiadavka prišla práve od zákazníkov. Podnik však neustále so zákazníkmi komunikuje, zisťuje ich reakcie a návrhy. Najmä pri nových produktoch sú zákazníci hnacou silou vývoja a práce na produkte.

Nakoľko startup Aerobtec ponúka niekoľko produktov, má pre ne identifikované rôzne segmenty zákazníkov. Pre najdôležitejší produkt, ktorý sa už ďalej nevyvíja, výškomer, sú zákazníckym segmentom organizátori modelárskych leteckých súťaží.

Príbeh Aerobtecu nie je klasickým spôsobom identifikovania zákazníkov. Startup dostal konkrétnu požiadavku od konkrétneho zákazníka na výrobu produktu. Následná identifikácia zákazníkov už nebola náročná, keďže charakteristika zákazníka sa odvíjali od prvého zákazníka.

◆ *Amena*

Pavol Amena začal pracovať na svojom nápade koncom roku 2010 kedy sa chcel autom premiestniť z jedného bodu do druhého, ale dostal sa do kolóny áut. Vtedy mu napadlo, že táto informácia sa mohla objaviť na dobre viditeľnom mieste v dostatočnom predstihu pred kolónou. A tak sa rozhodol vyrobiť prvú Amena LED svetelnú tabuľu. Pavol Amena v roku 2014 vyhral s týmto projektom súťaž Mladý inovatívny podnikateľ. Vyrobil niekoľko veľkostí tabulí, pre rôzne využitia (Matušková, Bleskové informácie na správnom mieste, 2014). Jednou z možností, ktoré skúšal bolo, že umiestnil malú tabuľu na neprehľadnú zastávku MHD v Bratislave. Následne sa pokúšal o dohovor s mestom Bratislava o využívaní Amena LED svetelných tabulí v rámci mesta a jeho aktivít. K dohodne však nakoniec neprišlo. Startup Amena tak nezískal zákazníka. Ďalšou možnosťou kde Pavol videl využitie svojho produktu boli rôzne podujatie, kde sa stretáva veľa ľudí a kde je potreba dav ľudí usmerniť. Ako zákazníka teda identifikoval organizátorov takýchto podujatí, napríklad rôzne športové akcie, koncerty a festivaly, eventové agentúry. Za najdôležitejších zákazníkov Amena pokladá organizátorov športových podujatí, napríklad maratóny, kde je potreba navigovať nie len divákov pri príchode a odchode z podujatia, ale aj samotných súťažiacich. V tomto prípade je potrebných viac tabulí. rôznych veľkostí.

Správne identifikovanie zákazníka v tomto prípade nevyšlo na prvý pokus a bolo aj v tomto prípade kľúčové. Identifikovanie cieľovej skupiny zákazníkov sa od tohto momentu nezmenila. V súčasnosti má Amena približne 40 zákazníkov s rastúcou tendenciou. V poslednom čase sa objavili zaujímavé požiadavky zo strany individuálnych ľudí, nie agentúr či podnikov. Startup sa o získanie novej skupiny zákazníkov nepokúšal a ani nad tým neuvažoval. Títo zákazníci si objednávajú malé verzie tabulí na súkromné akcie (napríklad na svadbu). Startup bude samozrejme pracovať s týmito zákazníkmi, ale zatiaľ len okrajovo. Amena nepredpokladá, že by sa z toho vyvinul nový sektor a ani sa tento segment nebude zameriavať. Identifikáciu zákazníkov v tomto prípade hodnotíme ako vhodnú a potvrdzuje to aj záujem a rastúci počet zákazníkov.

◆ *LIFARS*

LIFARS podnik založený Slovákom Ondrejom Kreheľom, ale pôsobiaci najmä v USA. Oblasť pôsobenia LIFARS je kybernetická bezpečnosť a high-tech služby. Venuje sa konkrétne dvom oblastiam a to incident response a digital forensics. Podstata služieb poskytovaných startupom LIFARS spočíva v tom, že poskytujú podporu a pomoc iným podnikom, ktorým hrozí alebo už priamo čelia útokom hackerov alebo majú iné problémy s IT bezpečnosťou. Druhou oblasťou pôsobenia LIFARS je digitálna fornezná analýza, v rámci ktorej bojujú proti kriminálnym organizáciám na celom svete a výsledky ich vyšetrovania využívajú celosvetové vyšetrovacie organizácie (napríklad Europol, Interpol, FBI). LIFARS vyvíja rôzne služby či riešenia zamerané na bezpečnosť siete, Ďalej robia rôzne tréningy a testy, secure code review a vyvíjajú aj vlastné produkty. Jedným z produktov je TIMS, čo je systém na detekciu útokov na organizáciu a mnohé iné. LIFARS získal ocenenie druhej najlepšej cyberxecurity firmy v New Yourku (Matušková, Slovenský megamacher vo svete IT bezpečnosti, 2015).

Zákazníkmi LIFARS sú hlavne stredne veľké finančné inštitúcie s obratom od 0,5 USD do 10 mil. USD ročne, ale často pracujú aj pre hifh-tech podniky a vládne organizácie v USA. LIFARS má omnoho väčšiu základňu zákazníkov na trhu USA ako na Slovensku, či inde vo svete. Hlavný dôvod je to, že zakladateľ Ondrej Kreheľ žije v New Yorku a tak sa prirodzene vo väčšej miere venuje tomuto trhu. Dôvodom je však aj to, že v USA je táto téma aktuálnejšia a existuje tu viac potenciálnych zákazníkov V súčasnosti sa však LIFARS pokúša o vstup na slovenský trh. Zákazníkov na území tvoria hlavne veľké finančné inštitúcie, ktoré s problémami, ktoré LIFARS rieši prichádzajú najčastejšie do kontaktu. Na Slovensku však najväčšiu časť aktivít tvoria špecializované tréningy pre IT Security teamy. Segmentom zákazníkov boli na začiatku najmä finančné inštitúcie. Ale v súčasnosti team LIFARS zisťuje, že existujú aj iné odvetvia, ktoré riešia problémy na ktoré oni majú riešenie. Ide najmä o high.tech podniky a podniky v právnom sektore. V súčasnosti LIFARS rozšíril aj portfólio ponúkaných produktov a služieb, čím sa rozšírili aj segmenty zákazníkov.

◆ *Villo.in*

Villo.in je startup z trochu iného súdku ako predchádzajúce. Villo.in je značka pod ktorou sa vyrába detský funkčný nábytok. Hoci ide o nábytok, častejšie ho deti využívajú na hranie. Villo.in ponúka niekoľko produktov, napríklad poličku veľrybu Vilmu, taburetku Vtáka Gaba, ale aj koberec Pán koberec. Startup Villo.in sa stal Podnikateľským nápadom roka 2013, získali grant od Tatrabanky-Business Idea a v súťaži Mladý inovatívny podnikateľ získali Cenu Prvej dámy Slovenskej republiky (Piko, 2013). Startup funguje od roku 2013, no zatiaľ sa im nepodarilo rozbehnúť tak ako by chceli. Produkty predávajú najmä prostredníctvom internetovej stránky, internetových portálov špecializovaných na predaj podobných výrobkoch (slovenské sashe.sk, zahraničné etsy.sk) a tiež vystavujú na rôznych výstavách či dizajnérskych podujatiach (Matušková, Villo je skutočne in, 2014).

Zakladatelia startupu od začiatku tvrdili, že sa nechcú zamerať len na slovenský trh, pretože je pre takýto produkt príliš malý a nie je tu dostatok zákazníkov. Problémom je najmä cena jednotlivých produktov, keďže ide o dizajnérske kusy, vyrábané kusovo a nie hromadne s použitím kvalitných ekologických, pre deti neškodných materiálov, cena je vyššia v porovnaní s konkurenčnými produktmi. Zo začiatku toto v tíme Villo.in považovali za problém, a preto sa zameriavali aj na zahraničie, kde je väčší trhový potenciál. Čísla predajnosti na Slovensku sú nízke. Od septembra tohto roku pristúpili už reálne k snahe o získanie zákazníkov v Anglicku a iných anglicky hovoriacich krajinách. Z týchto trhov zatiaľ nie sú známe čísla predajnosti. Zákazník startupu Villo.in je charakterizovaný ako moderná žena-matka s deťmi vo veku do 13 rokov.

◆ *Bookio*

Bookio (Bookio) vzniklo pod záštitou podniku Creative Web a tak nie je typickým startupom, keďže majú nad sebou silnú záštitu, z ktorej plynie finančná podpora. Bookio je rezervačný systém,prostredníctvom ktorého si zákazník reštaurácie rezervuje miesto v reštaurácii na niektorý z ponúknutých časov. Zákazník za vytvorenie rezervácie zaplatí poplatok. Tento zákazník získa 30% zľavu na celý účet. Reštaurácie týmto spôsobom obsadia stoly aj počas málo obsadzovaných hodín.

Bookio rozdeľuje svojich zákazníkov na dve skupiny. Jednou skupinou sú reštaurácie, ktoré využívaním Bookia získavajú online rezervačnú službu. Sú to reštaurácie z vyššej strednej triedy z hľadiska cien. Reštaurácie, ktoré pre bežného občana nie sú každodennou záležitosťou, ale skôr luxusom. Druhou kategóriou zákazníkov sú návštevníci reštaurácií, môžeme ich nazvať aj stravníkmi, ľudia nad 25 rokov. Typickým zákazníkom v tejto skupine je lepšie zarábajúca žena nad 25 rokov. Pre Bookio sú obe identifikované skupiny zákazníkov rovnako dôležité. Komunikáciu orientujú na obe rovnakou mierou. Reštaurácie by nemohli fungovať bez zákazníkov a tak platí, že čím viac zákazníkov-stravníkov bude využívať Bookio, tým je tento produkt pre reštaurácie zaujímavejší. A tiež čím viac reštaurácií bude ponúkať rezervácie prostredníctvom Bookia, tým je väčší dosah na zákazníkov-stravníkov (Matušková, 2014).

Tím Bookia správne identifikovali segment zákazníkov-reštaurácií, ako vyššiu strednú triedu vzhľadom na to, že zákazník-stravník platí za využitie Bookia poplatok 3 EUR. Tento poplatok je pre neho výhodný pri účte 10 EUR a viac, čo je v identifikovanom segmente reštaurácií suma účtu, ktorú zákazník prekročí ľahko.

◆ *Hotelio*

Obdobný princíp využíval aj startup Hotelio (Hotelio), ktorý bol tiež vytvorený rovnakou agentúrou ako Bookio. Hotelio je rezervačný portál hotelov a ubytovacích zariadení na Slovensku. Hotelio ponúkalo vopred nastavené pobytové balíky, z ktorých si zákazník jednoducho vybral a nemusel ani kontaktovať hotel. Hotelio vybavilo všetko ostatné namiesto zákazníka. Hotelio sa však neuchytilo a skončilo svoju činnosť. Jedným z dôvodov je slabý trhový potenciál na Slovensku, v ktorom už je niekoľko podobných služieb. Dalo by sa tvrdiť, že zákazníci vo väčšej miere využívali zľavové portály, ktoré ponúkali podobnú službu so zľavou.

◆ *Creedoo*

Creedoo (Creedoo), startup, ktorý sa pokúša preraziť medzi konkurenčnými softvérmi na prezentovanie. Creedoo vytvoril softvér na základe skúseností zakladateľov s prezentovaním rôznych tém. Creedoo prezentácia ponúka divákom možnosť aktívne sa zapájať do prezentácie tým, že môžu klásť otázky. O tom kedy, a či vôbec, bude niektorá z položených otázok zodpovedaná rozhoduje prezentujúci. Diváci môžu prezentujúcemu poskytovať spätnú väzbu o tom, či porozumeli téme alebo nie, v reálnom čase, na základe čoho môže prezentujúci pozmeniť priebeh a dynamiku prezentácie. Prezentujúci si môže dopredu pripraviť, tzv. skryté slidy, ktoré použije na základe spätnej väzby od divákov. Softvér ponúka mnoho doplnkových grafických funkcií, ktoré robia prezentáciu vizuálne zaujímavou.. Softvér má jednoduchú používanie a príjemné používateľské rozhranie.

Príbeh startupu Creedo je zaujímavý, najmä z pohľadu identifikácie zákazníka. Hoci Creedoo funguje 3 roky, v súčasnosti nemá platiacich zákazníkov. Zakladatelia Creedoo identifikovali ako zákazníkov ľudí, ktorí musia často prezentovať. Konkrétne sem zaradili marketingové oddelenia podnikov, ľudí ktorí prezentujú nudné témy (napríklad BOZP) a študentov. Za najdôležitejších zákazníkov označili ľudí prezentujúcich nudné témy. Startup aktuálne ponúka prostredníctvom web stránky skúšobnú lehotu na dobu jedného mesiaca. Po uplynutí tejto lehoty je softvér znefunkčnený a používateľ musí zaplatiť mesačný poplatok, ak chce Creedoo naďalej neobmedzene používať. Startup má v súčasnosti niekoľko stoviek používateľov. Avšak len len niekoľko platiacich zákazníkov, z čoho vyplýva, že reálne tržby z predaja produktu nepokrývajú ani vynaložené náklady. Creedoo má niekde vo svojom podnikateľskom modeli niekde problém, kde presne nevie ani jeho CEO zatiaľ povedať. Jednou z možností je nesprávna identifikácia zákazníkov.

Vhodný zákazník pre Creedoo je ten, kto prezentuje tak často aby sa mu oplatilo za tento softvér platiť. Prezentuje je určitej úrovni, je možné povedať, že pre náročnejšie publikum, ktoré funkcie prezentačného softvéru aj využijú a ocenia. A je ochotný naučiť sa pracovať s novým programom, je kreatívny a chce prezentovať dobre. Zároveň je ochotný venovať príprave prezentácie viac času ako pri bežne využívanom PowerPointe, keďže Creedoo ponúka mnoho funkcií, ale ak ich chce používateľ naplno využiť musí sa im venovať. Týmto je možné hneď vylúčiť študentov, keďže neprezentujú až tak často a na takej úrovni aby boli ochotní zaplatiť za produkt. Ľudia, ktorí prezentujú nudné témy, ako napríklad bezpečnosť pri práci,často sami túto súčasť ich práce berú ako nutné zlo, ktoré sa snažia vykonať čo najrýchlejšie a nemajú záujem to nejak zlepšovať. Ostávajú teda marketingové oddelenia a kreatívci. Je možné predpokladať že toto je najvhodnejší segment pre Creedoo. Títo ľudia prezentujú zaujímavé veci a nudnou prezentáciou by mohli prísť o záujem publika. Predimenzované témy môžu vhodne doplniť funkciami prezentácie. Tiež je toto oblasť kde sa diváci veľa pýtajú a je predpoklad, že sa budú chcieť zapojiť do prezentácie. Spomenuté platí aj pre ľudí, ktorí prezentujú na rôzne témy pred väčším publikom, napríklad vedú semináre. Tu je tiež predpoklad opakujúceho sa využívania programu a pridanie hodnoty prezentácii.

◆ *Dreamosh*

Príklad slabého trhového potenciálu môžeme ilustrovať aj na príklade projektov Dreamosh a Videoobhliadky. Oba založil Tomáš Drímal.

Ako prvý to bol Dreamosh (Dreamosh), čo je virtuálny video sprievodca. Používateľ si pozrie video z niektorej z turistických atrakcií, kultúrnych pamiatok alebo aj turistické chodníčky, z perspektívy ako keby tými miestami sám išiel. Video je natočené reálnou osobou počas toho ako ide daným miestom. K dispozícii je aj interaktívna mapa s vyznačenými zaujímavosťami na trase. Zatiaľ sú k dispozícii len 4 miesta, ktoré je možné prezrieť (Dreamosh). Tento projekt je v prevádzke niečo viac ako rok, no zatiaľ nezaznamenal väčší úspech. No poslúžil ako východisko pre Videoobhliadky.

◆ *Videoobhliadky*

Videoobhliadky (Videoobhliadky) sú založené na rovnakej podstate, je len prispôsobená na iný segment. Videoobhliadky poskytujú natočenie videa v interiéry, pri predaji nehnuteľnosti alebo ako doplnková služba pre hotely a iné ubytovacie zariadenia. Video je natočené z prvej ruky, bez strihov čím je zabezpečená autenticita. Video je inteligentne prepojené s pôdorysom a tak je presne vidieť, v ktorej časti objektu sa video nachádza. Služba prináša reálny zážitok a lepší prehľad v danom objekte ako napríklad 3D panorámy.

Zákazníkmi Videoobhliadok sú realitné kancelárie a ubytovacie zariadenia. V súčasnosti službu vo väčšej miere využívajú realitné kancelárie. Startup momentálne spolupracuje s jednou z veľkých realitných kancelárií a rokuje aj s ďalšími. Môžeme povedať, že Videoobhliadky našli správny segment zákazníkov a trhový potenciál existuje. Na rozdiel od startupu Dreamosh, ktorého trhový potenciál je menší a bude zrejme potenciál nájsť platiaceho zákazníka.

3 Diskusia

Podnik Aerobtec ponúka niekoľko produktov, ktoré vyrába väčšinou na zákazku a produkt prispôsobujú požiadavkám zákazníkov. Hlavný produkt, výškomer pre modelárske súťaže, predávajú dlhodobo nezmenený a dosahujú z neho tržby. Hoci sa zameriavajú na úzky trhový segment, ktorého potenciál na Slovensku je veľmi malý, nie je to pre nich problém. Produkt je bez rozdielu využiteľný celosvetovo. Segment zákazníkov vytvorili na základe existencie spoločnej potreby úzkej skupiny ľudí. Aerobtec využíva celosvetový trhový potenciál vďaka čomu je úspešný.

Podnik Amena môžeme označiť za úspešný. Podnik vyrába a prenajíma LED svetelné tabule eventovým agentúram a organizátorom rôznych podujatí. Využitie týchto tabúľ nie je obmedzené hranicami Slovenska a tak môže podnik čerpať z potenciálu slovenského, ale aj zahraničného trhu. Trhový segment je v tomto prípade identifikovaný správne, o čom svedčia aj príjmy podniku. Amena sa v začiatkoch snažil o získanie aj iného segmentu, čo však skončilo neúspešne. Potenciál aktuálneho segmentu však hodnotíme za výhodný.

LIFARS, podnik založený Slovákom, avšak sídliaci a pôsobiaci v USA. Zakladateľ videl jednoznačne lepší trhový potenciál v USA, ako na Slovensku. To sa aj potvrdilo a LIFARS získal aj hodnotné ocenenie. V súčasnosti sa snažia preniknúť aj na Slovenský trh. Cieľovým trhom sú najmä finančné inštitúcie,ktoré najviac pociťujú potrebu, ktorú LIFARS rieši.

Príklady podnikov Bookio a Hotelio, Dreamosh a Videoobhliadky sú príkladom kedy je skutočne dôležitý trhový potenciál.

Bookio je rezervačný systém pre reštaurácie, pričom zákazník získa za poplatok 3 EUR zľavu na účet 30%. Podniku sa darí a získava prvé príjmy. Hotelio bo rezervačný systém pre hotely, v ktorom ponúkali pobytové balíčky, ktoré uľahčovali zákazníkov objednanie hotela. Hotelio už dnes neexistuje. Podobný princíp podnikateľského nápadu, úplne iný výsledok. Bookio má identifikované dve skupiny zákazníkov, reštaurácie a ich návštevníkov. Segmentom pre reštaurácie, sú tie vo vyššej strednej triede čo sa týka cien. Nie sú každennou záležitosťou pre väčšinu obyvateľov, skôr príležitostnou. Pre segment návštevníkov je typický zákazník žena nad 25 rokov, lepšie zarábajúca. Segment reštaurácií je vhodne zvolený, keďže poplatok 3 EUR sa pri zľave 30% oplatí pri účte 10 EUR a viac. Pre reštaurácie lacnej cenovej kategórie by táto služba nemala zmysel. Trhový potenciál pre túto službu určite existuje, čomu nasvedčuje aj rozširovanie do iných väčších miest na Slovensku (Košice, Nitra). Na druhej strane, pre Hotelio existoval len slabý potenciál na trhu a aj ten už bol obsadený podobnými službami, najmä zľavové portály.

Podobne ako Hotelio má slabý trhový potenciál má startup Dreamosh. Avšak, podobne ako Bookio, má lepší potenciál nástupca Dreamosh, Videoobhliadky. Oba projekty spočívajú v natáčaní okolia a inteligentného prepojenia videa s mapou. Dreamosh je určený pre exteriéry, napríklad kultúrne pamiatky alebo turistiku. Trhový potenciál je v tomto prípade slabý, problematické je najmä získanie platiacich zákazníkov. Na druhej strane, Videoobhliadky majú dobre stanovený trhový segment. Realitné kancelárie sa predbiehajú navzájom v ponúkaných službách, čo je pre podnik veľmi výhodné a vytvára sa tak aj trhový potenciál.

Creedoo pôsobí na trhu, kde potenciál určite je. Potvrdzujú to podobné programy, na tvorbu prezentácií. Problémom sú práve konkurenčné produkty, ktoré napĺňajú potenciál trhu. Creedoo sa zameriava na nevhodný segment zákazníkov. Za najdôležitejších zákazníkov pokladajú ľudí, ktorí prezentujú nudné témy. My tvrdíme, že vhodnejšou cieľovou skupinou sú ľudia prezentujúci kreatívne témy, ktoré ešte podporia zaujímavou prezentáciou. A zároveň takí, ktorí prezentujú často, aby nevyužili jednorazovo produkt, ktorý je dostupná zdarma na mesiac, ale aby za produkt reálne zaplatili. O čom svedčí aj to, že počas 3 rokov majú len pár platiacich zákazníkov.

Podobný prípad je startup Villo.in, ktorý navrhuje a vyrába funkčný nábytok pre deti. Fungujú viac ako 2 roky, avšak čísla predajnosti sú stále malé. Dnes už môžeme tvrdiť, že trhový potenciál je na Slovensku malý najmä z dôvodu ceny, ktorá je pre slovenský trh privysoká. Momentálne Villo.in skúša preraziť na zahraničnom trhu, čo je správny krok. Potenciál zákazníkov na zahraničných trhoch je pre tento prípad potrebný.

4 Záver

Správna identifikácia zákazníkov a potenciálu trhu v danom odvetví je jedným zo základných pilierov úspechu, čo sme dokázali na príkladoch ôsmych skúmaných startupov. Uvedené startupy majú všetky dobrý produkt, nie všetky sú však rovnako úspešné. Dôvod spočíva v rôznom trhovom potenciáli a správnom identifikovaní zákazníkov. Najvýraznejšie sa to prejavilo v dvoch spomenutých príkladoch: Hotelio-Bookio, Dreamosh-Videoohliadky. Podstata nápadu je v oboch prípadoch rovnaká, rozdielny je trh pre,ktorý je určený. Jeden prípad bol umiestnený na trh s potenciálom a druhý druhý nie. Príklad podniku Amena, dáva dokonca ešte lepšie možnosti na takéto porovnanie. Ten istý produkt, iné trhy. V jednom prípade bol nesprávne zvolený trh a keby podnik ostane len pri tomto trhu určite by neprežil nebol by úspešný. (zákazník-mesto). Iný cieľový zákazník však priniesol úspech a príjmy (zákazník-eventové agentúry). Alebo prípad podniku Aerobtec, ktorý ponúka veľmi špecifický produkt, ale svojich zákazníkov si našiel. Dôkazom ich úspechu sú pozitívne referencie a objednávky z celého sveta.

Na záver môžeme povedať, že úspešné startupy správne odhadli cieľovú skupinu zákazníkov a trhový potenciál v danom odvetví.

Poznámka

Projekt je publikovaný v rámci grantu Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-15-101-00.

Použitá literatúra (References)

Aerobtec. *O nás*. Cit. 06. 12 2015. Dostupné na Internete: Aerobtec - webová lokalita: http://www.aerobtec.com/sk/about-us/

Blank, S. (2012). *The Startup Owners Manual.* Pescadero: KS Ranch, Inc.

Bookio. *Ako Bookio funguje?* Cit. 03. 12 2015. Dostupné na Internete: Bookio - webová lokalita: http://www.bookio.sk/info-full/ako-bookio-funguje

CB INSIGHT. (7. 10 2014). *The Top 20 Reasons Startups Fail.* Cit. 3. 10 2015. Dostupné na Internete: cbinsights.com - webová lokalita: https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/.

Creedoo. *Home:Creedoo*. Cit. 02. 12 2015. Dostupné na Internete: creedoo.sk - webová lokalita: http://videoobhliadky.sk/

Dreamosh. *Ako to funguje*. Cit. 01. 12 2015. Dostupné na Internete: dreamosh.sk - webová lokalita: http://sk.dreamosh.com/

Dreamosh. *Virtuálny video sprievodca*. Cit. 1. 12 2015. Dostupné na Internete: dreamosh.sk - webová lokalita: http://sk.dreamosh.com/

Hotelio. *O nás*. Cit. 03. 12 2015. Dostupné na Internete: hotelio.sk - webová lokalita: http://videoobhliadky.sk/

Lacoste, J. *Why Startups Fail to Acquire New Customers*. Cit. 3. 10 2015. Dostupné na Internete: inc.com - webová lokalita: http://www.inc.com/jonathan-lacoste/3-reasons-why-startups-fail-to-acquire-new-customers.html

Matušková, R. (22. 11 2014). *Bleskové informácie na správnom mieste*. Cit. 06. 12 2015. Dostupné na Internete: startitup.sk - webová lokalita: http://old.startitup.sk/article/detail/ar1178-amena-bleskove-informacie-na-spravnom-mieste

Matušková, R. (14. 12 2014). *Búknite si svoje miesto v reštaurácii a získajte zľavu 30%*. Cit. 05. 12 2015. Dostupné na Internete: startitup.sk - webová lokalita: http://old.startitup.sk/article/detail/ar1299-bookio-sk-buknite-si-svoje-miesto-v-restauracii-a-ziskajte-zlavu-30

Matušková, R. (03. 09 2015). *Slovenský megamacher vo svete IT bezpečnosti*. Cit. 06. 12 2015. Dostupné na Internete: startitup.sk: http://old.startitup.sk/article/detail/ar2798-lifars-slovensky-megamacher-vo-svete-IT-bezpecnosti

Matušková, R. (22. 10 2014). *Villo je skutočne in*. Cit. 05. 12 2015. Dostupné na Internete: startitup.sk - webová lokalita: http://www.startitup.sk/villo-in-vilo-je-skutocne-in/

Piko, M. (18. 10 2013). *Podnikateľský nápad roka 2013 z Bratislavy - Villo.in*. Cit. 06. 12 2015. Dostupné na Internete: www.podnikatejte.sk - webová lokalita: https://www.podnikajte.sk/inspiracia/c/1078/category/podnikatelske-napady/article/villo.in-napad-roka-2013-z-bratislavy.xhtml

Videoobhliadky. *Videoobhliadky*. Cit. 11. 11 2015. Dostupné na Internete: videoobhliadky.sk - webová lokalita: http://videoobhliadky.sk/

Vybrané problémy sociálnych inovácií, intelektuálneho kapitálu a duševného vlastníctva v podnikaní
Selected problems of social innovation, intellectual capital and intellectual property in business

Martin Matušovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: martin.matusovic@euba.sk

Abstract
Today's business environment makes it necessary to constantly increase the frequency changes. The aim of such behavior is enormous pressure on maintaining and enhancing the competitiveness of enterprises. It is necessary to develop innovative creative environment. Motivate own employees. Recourse to external sources of existing knowledge, ideas and best solutions. Such practices lead to streamlining and accelerating rate of innovation activities of enterprises. Driver already mentioned processes / projects / heads to strengthening the competitiveness of the full potential of intellectual capital, social innovation and intellectual property. The survey of innovation activities to diagnose the status of the Slovak Republic in the European area. Slovakia's position is not satisfactory because it is below average and has a tendency to decrease in the future. It is necessary to increase innovation activities of Slovak companies, Slovakia and the European Union. Our contribution is therefore focused on selected issues of the use of intellectual capital, social innovation and intellectual property in the process of increasing competitiveness.

JEL classification: D45, M21, O31
Keywords: *Intellectual capital, social innovation and intellectual property*

1 Úvod

Rast Slovenskej ekonomiky je závislý na výkonnosti podnikateľských subjektov, na dosahovanom raste a na štruktúre podnikateľských subjektov. Toto možno považovať za hlavné prvky, ktorých úspešné zvládnutie smeruje k zabezpečeniu konkurencieschopnosti. Slovenská ekonomika sa dnes opera hlavne o úspešné podniky operujúce v oblasti automobilového, elektrotechnického, IKT (*transfer vedomosti, Knowledge Transfer Partnership)* priemyslu a služieb. Vidíme obrovský potenciál vo využívaní produktov duševného vlastníctva. Našim cieľom je preskúmať, či a ako je vnímaná podstata duševného vlastníctva a ako podniky realizujú inovačné aktivity, ktoré sú zdrojom rastu výkonnosti aj konkurencieschopnosti domácich podnikov.

2 Súčasný stav poznania teórie, praxe a skúmania intelektuálneho kapitálu

Dôležitým príspevkom k etablovaniu sa **koncepcie intelektuálneho kapitálu** v ekonomickej vede bola práca G. S. Beckera „Human Capital”, prvýkrát publikovaná v roku 1964. Zhromaždil v nej veľké množstvo teoretických úvah, no hlavne empirických dôkazov o

dôležitosti intelektuálneho kapitálu v rozličných oblastiach ekonomickej praxe. (Becker, G.S., 1964) V tom istom roku 1964 vyšla v edícii Medzinárodnej organizácie práce štúdia W. Galensona a G. Pyatta, ktorá ponúka matematickú analýzu zaoberajúcu sa investíciami do intelektuálneho kapitálu a ich vzťahom k ekonomickému rastu. (www.ann.sagepub.com, 1.09.2015) Autori identifikovali štyri faktory (vzdelanie, zdravie, bývanie a sociálne zabezpečenie), ktoré pôsobia na kvalitu práce (na intelektuálny kapitál. Slovník pojmov politickej ekonómie definuje intelektuálny kapitál ako **praktické vedomosti, získané zručnosti a naučené schopnosti jedinca**, ktoré zvyšujú jeho potenciálnu produktivitu a umožňujú mu tak získať príjem výmenou za prácu. (www.auburn.edu/~johnspm/gloss, 1.09.2015) Intelektuálny kapitál sa zvyčajne definuje aj inými autormi ako súhrn vlastného vrodeného nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním (niekedy sa do definície zahŕňa aj zdravie) bez dôrazu na získanie príjmu za tieto danosti.

OECD definuje intelektuálny kapitál ako **vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu**. Nositeľom intelektuálneho kapitálu je človek, jeho konanie, myšlienky a inovácie. (Štúdia OECD „Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life“ vníma podstatu intelektuálneho kapitálu v širšom priestore **znalostnej ekonomiky a globalizácie.** Zdôrazňuje relevantné faktory, ktoré ovplyvňujú ekonomickú úlohu intelektuálneho kapitálu. (www.oecd.org/publications/, 19.09.2015) Intelektuálny kapitál tvoria **zásoby a toky znalostí** v organizácii. (OECD, 2015)

Napríklad Karl Erik Sveiby chápe podstatu intelektuálneho kapitálu j jeho **vnútornej štruktúre**. Intelektuálny kapitál v sebe zahŕňa ľudský, organizačný /štrukturálny/ a vzťahový /sociálny/ kapitál. Iní autori (Thomas Steward, Leif Edvinsson, David Skyrme, 2007) v literatúre uvádzajú aj štvorzložkové modely intelektuálneho kapitálu. Štvrtou zložkou sú obchodné modely. Obchodné modely sú v poslednom období cieľom výskumu viacerých autorov. Predstavujú výstup aktivít intelektuálneho kapitálu a smerujú k zmenám vo finančnej a operačnej výkonnosti podnikov (Huang, Hsueh, 2007). Realizované výskumy intelektuálneho kapitálu sú zamerané aj na oblasť prostredia, korupcie, inovácií (Slávik, 2014)... (http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/2500050401001.png). Názory autorov sa na usporiadanie vnútornej štruktúry jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu čiastočne rôznia.

Thomas O. Davenport vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä ako **vlastníctvo** jednotlivých subjektov, ktoré s touto danosťou /schopnosťou/ majú právo nakladať, alebo narábať. Tvrdí, že je „najvyšší čas zmeniť metaforu o ľudskom kapitáli a nepovažovať ľudí za ľudský kapitál, ale za vlastníkov a investorov ľudského kapitálu.“ Pojem investor v nás evokuje zdôrazniť úmysel autora upozorniť, nie len na existenciu vlastníctva, ale aj na možnosť existujúce vlastníctvo /potenciál/ zúročiť. Autor tiež zdôrazňuje existenciu určitej štruktúry intelektuálneho kapitálu, ktoré popisuje, interpretuje, alebo charakterizuje z pohľadu vlastníctva subjektov možnosťami nakladania s týmto vlastníctvom.

Iná skupina autorov vníma intelektuálny kapitál ako sumu, o ktorú je trhová hodnota podniku vyššia ako jeho hmatateľné (materiálne a finančné) aktíva. Meranie skutočnej hodnoty a celkového výkonu intelektuálneho kapitálu je často dôležitou súčasťou riadenia podniku a **optimalizácie ceny akcií** pomocou pákového efektu duševného majetku.

Thomas A. Stewart vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä v **tvorbe hodnoty** podniku. Hmotné aktíva strácajú na význame ako rozhodujúci faktor úspešného podnikania a cennejším atribútom podnikania sa stávajú nehmotné aktíva tzv. intelektuálny kapitál. To však neznamená, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva či fyzická práca, ale znamená to, že sa zmenili priority a prednosť dostávajú znalosti. „Pretože znalosti sa stali

najdôležitejším faktorom tvorby hodnoty, riadenie intelektuálneho kapitálu sa stalo najdôležitejšou úlohou manažmentu.“

Na rozdiel od klasických hmotných aktív, ktoré sa dajú bežne vykázať v účtovníctve, pri nehmotných aktívach iba malá časť, viditeľná v podobe registrovaných priemyselných práv, podlieha účtovníctvu, zvyšok v podobe znalostí evidovaný nie je. Je to hodnota zakorenená v myšlienkach ľudí, v procesoch, v predstavách zákazníkov a stakeholderov. Iní autori rozširujú ponímanie podstaty /obsahu/ intelektuálneho kapitálu a existujúce znalosti dopĺňajú o aplikované skúsenosti, vzťahy a spôsobilosti, ktoré podniku umožňujú realizovať na trhu **konkurenčnú výhodu**. Podstata obsahu intelektuálneho kapitálu aj s vnímaním znalostí ako jedného z potenciálnych nástrojov **generovania zisku** (Sveiby, 2007).

Podľa Janovčíka,33 ale aj podľa názoru ďalších autorov, môžeme vidieť podstatu intelektuálneho kapitálu, ako jedného z najdôležitejších nástrojov **generovania invencií a inovácií**. Ide o také použitie intelektuálneho kapitálu, ktoré je zamerané na zdokonalenie produktov, procesov, technológií, ale aj na zdokonaľovanie samotných znalostí, schopností, zručností a pod. Intelektuálny kapitál, z pohľadu úspešných inovácií predstavuje potenciál nachádzať a využiť nové znalosti. Tento potenciál je len prvým krokom v dlhom procese, v rámci ktorého sa nový nápad dostane do výroby, alebo na trh v podobe úspešného, či neúspešného výrobku, služby, procesu, postupu, technického riešenia... Nie všetky nové poznatky prerastú do fázy realizácie, nie všetky sa stanú inováciami, ale určite sú produktom intelektuálneho kapitálu. Podiel inovačných podnikov EU v období 2010 až 2012 poklesol pod 50%. Organizačné a marketingové inovácie mierne prevažujú nad výrobkovými a procesnými inováciami. Len necelá polovica (48,9%) podnikov hlásila inovačné aktivity. Podiel inovačných podnikov v EÚ klesol (v rokoch 2010-2012 v porovnaní s rokmi 2006-2008 (z 51,5%) a v porovnaní s 2008-2010 (52,8%). Inovačné aktivity 2010 až 2012 sa vzťahujú na inovácie produktu (23,7%), inovácie procesu (21,4%), organizačné inovácie (27,5%) a marketingové inovácie (24,3%). (*Výskumná štúdia SLCP. Ing. Michal Janovčík, PhD. a kol. SLCP, 2010.)*

3 Súčasný stav poznania teórie, praxe a skúmania duševného vlastníctva

T K podstate (k definovaniu obsahu pojmu) duševné vlastníctvo sa vyduje veľa autorov. Akcentuje potreba zaoberať sa jeho právnou úpravou, zdokonaľovaním riadenia, oceňovaním, ohodnocovaním a ochranou vlastníckych práv k týmto nehmotným aktívam. (Hilman, H. – Romadoni, A., 2006) Iní autori zdôrazňujú orientáciu na znalostnú ekonomiku, na znalostnú spoločnosť, na znalostný podnik, na znalostného pracovníka ako na súčasť nevyhnutných procesov globalizácie. (Jolly, A., 2010).

Duševné vlastníctvo a jeho podstata je predmetom skúmania aj v oblasti práva, sociológie, etického správania sa, sociálne zodpovedného podnikania, štatistiky i ekonomicky. (Vojčík, P. - Miščíková, R., 2004) Často sa môžeme stretnúť s názormi, že otázky duševného vlastníctva sú vo filozofickej rovine. Pravdepodobne je to dôsledok nedostatočného napredovania ekonomického výskumu, najmä hodnotových nástrojov. V oblasti právnych vied sa skúmanie duševného vlastníctva akreditovalo v pozícii vedného odboru. Výskum je zameraný na definovanie a legislatívnu úpravu právnych aktov v tejto oblasti. Akcentuje najmä úprava realizácie procesov, spôsobov a foriem ochrany jednotlivých zložiek duševného vlastníctva.

V oblasti ekonomických vied sa skúmanie duševného vlastníctva zatiaľ neakreditovalo v pozícii vedného odboru. V praktickom živote sme však už dlhodobo svedkami existencie ekonomických javov aj ich skúmania. Teda ekonomický výskum duševného vlastníctva už

existuje. Je zameraný na definovanie obsahu, v praxi už dlho používaných, pojmov aj na skúmanie prebiehajúcich procesov v tejto oblasti z pohľadu vecného i hodnotového. Akcentuje najmä hodnotová a organizačná rovina realizácie procesov, spôsobov a foriem ochrany a využívania jednotlivých produktov duševného vlastníctva. Doterajšie poznatky v tejto oblasti nás vedú k vymedzeniu kardinálnych oblastí skúmania duševného vlastníctva: pojmy, vlastníctvo práv k nehmotným produktom, ekonomika duševného vlastníctva, správa duševného vlastníctva, etika, transfer technológií, inovácia a iné.

Duševné vlastníctvo, pojmy príbuzné a obdobné sú často v praktickom používaní považovaných za synonymá. V praxi sme svedkami nesprávneho používania pojmov z hľadiska ich obsahu. V literatúre nenachádzame úplnú zhodu v názoroch autorov na obsah pojmu duševné vlastníctvo. Tiež neexistuje oficiálna definícia obsahu pojmu duševne vlastníctvo formulovaná autoritou. Podľa nášho názoru uvádzané definície obsahu duševného vlastníctva neboli dostatočne komplexné. V názoroch právnikov nachádzame snahu stotožňovať obsah pojmu duševne vlastníctvo s obsahom existujúcej právnej úpravy. Táto však podľa nášho názoru upravuje súčasný reálny stav a vzhľadom na proces realizácie právnej úpravy za realitou čiastočne zaostáva. V názoroch audítorov rezonuje princíp opatrnosti. Rozdiely v stanovení hodnoty produktov duševného vlastníctva sú značné a preto sa bránia evidovaniu produktov duševného vlastníctva. Nepovažujú ohodnocovanie duševného vlastníctva za dostatočne hodnoverné. Trhové operácie s produktmi duševného vlastníctva sú súčasťou obchodného tajomstva a paria medzi operácie s najvyšším stupňom utajenia. Zverejnenie by poškodilo komerčnú využiteľnosť týchto produktov. Pohľad účtovníkov na duševné vlastníctvo vnímame najme cez presné rešpektovanie účtovného zákona a postupov účtovania. Je však reč najmä o oceniteľných právach a softvéri, zďaleka sa však nejedná o komplexné ponímanie duševného vlastníctva, ale len o legislatívne stanovený evidenčný pohľad. Patentoví zástupcovia preferujú vo svojom vnímaní duševného vlastníctva len produkty spôsobilé prie myseľno-právnej ochrany. Manažéri sa sústreďujú na výkonnosť, riziká a zvyšovanie hodnoty podniku a tieto faktory preferujú aj vo vnímaní podstaty duševného vlastníctva. Tento pohľad na duševné vlastníctvo chápeme ako ekonomický. Obsahuje minimalizáciu nákladov na jednotku spokojnosti spotrebiteľa a maximalizáciu pozitívneho pocitového vnímania výstupov. Spotrebitelia vnímajú duševné vlastníctvo najmä ako nástroj skvalitnenia uspokojenia svojich potrieb na jednotku vynaložených prostriedkov. Pôvodca, alebo autor vo svojom vnímaní duševného vlastníctva akcentujú osobnostné postoje. Cítia sa rodičom nehmotného produktu, chcú stať vedľa neho po celý život, zdieľať jeho úspechy aj neúspechy, čiastočne zasahovať do jeho života a využívať tieto skúsenosti pri kreovaní ďalších, stále dokonalejších súrodencov. Vnímanie podstaty duševného vlastníctva ako dočasného, alebo trvalého vlastníckeho a majetkového vzťahu. Pohľad vnímame tiež ako ekonomický. Cieľ maximalizácie hodnoty je obdobný ako u manažéra. Rozdiel vo vnímaní podstaty duševného vlastníctva vidíme aj v zohľadňovaní časového horizontu a v použití vytvorených zdrojov na zveľadenie svojho vlastníctva, alebo na uspokojenie svojich potrieb. Toto vnímanie duševného vlastníctva je ovplyvnené mnohými makroekonomickými a mikroekonomickými faktormi. Takto je možné definovať priority v pohľadoch na podstatu duševného vlastníctva aj pre iné (ďalšie) subjekty (napríklad: konkurent, ochranca prírody, meteorológ....), ktorých vnímanie duševného vlastníctva nebude totožné, lebo je ovplyvnené postavením subjektov, filozofiou subjektov, národnostnými zvyklosťami. Tieto skutočnosti však, podľa nášho názoru nemožno považovať za hlavný dôvod otvorenosti definovania podstaty obsahu duševného vlastníctva. Zdá sa, na oficiálnu, uzavretú a jednotnú definíciu obsahu pojmu duševného vlastníctva si budeme musieť ešte pár desiatok rokov počkať.

Za duševné vlastníctvo niektorý autori považujú „súhrn vlastníckych práv k autorským dielam, patentom, vynálezom, obchodným značkám a iným intelektuálnym majetkovým

právam. Iní autori súčasne zdôrazňujú nevyhnutnosť ochrany týchto práv ako „špecifikum“. poznámke pod čiarou. Duševné vlastníctvo je autormi chápané aj ako špecifická forma vlastníckych práv, ktoré spolu so záväzkovým právom zaraďujú medzi majetkové práva tvoriace „všetky nehmotné statky, ktoré sú spôsobilé byť predmetom súkromnoprávnych dispozícií ich majiteľov a majú určitú aspoň potenciálnu majetkovú hodnotu“. V odbornej literatúre je duševné vlastníctvo vymedzené aj ako špecifická forma vlastníckych práv, ktoré sa spájajú s nevyhnutnosťou ich chránenia a uplatňovania.

Čelní predstavitelia spoločnosti Microsoft chápu duševné vlastníctvo ako významné strategické aktívum podniku, ktoré je významné pre spoločnosť Microsoft, jej zákazníkov a partnerov . Ročne investujú do výskumu viac ako 9 miliárd dolárov , Microsoft je medzi najlepšími svetovými investormi do inovácií. Microsoft vlastní portfólio viac než 35.000 vydaných patentov. Windows a Microsoft Office sú pravdepodobne dva najúspešnejšie software – nehmotné produkty – autorské diela chránené autorským právom v histórii . Microsoft je tvorcom a majiteľom vysoko cenených značiek. Microsoft uzatvorila viac ako tisíc licenčných zmlúv. Microsoft je inovácia vo svojich podnikoch. Teda v ponímaní vrcholových manažérov ide o **významné strategické aktívum podniku**, ktoré vzniká ako výsledok výskumnej činnosti, má určitú štruktúru nehmotných produktov, na ktoré realizuje úspešnú autorsko-právnu a priemysľno-právnu ochranu. Realizuje obchod s časťou svojich práv prostredníctvom uzatvárania licenčných zmlúv. Vnímanie podstaty duševného vlastníctva Microsoft spája najmä s realizáciou inovácií. Niektorí právnici považujú duševné vlastníctvo za pojem zastrešujúci rôzne formy **nárokov**, ktoré sa upínajú k rôznym nápadom, myšlienkam alebo iným nehmotným statkom a právam. Nositeľ takého právneho nároku je všeobecne oprávnený na výkon rôznych výlučných práv, v súvislosti s predmetom duševného vlastníctva. Predmetom duševného vlastníctva je výsledok tvorivej, alebo intelektuálnej činnosti a ten by mal byť rovnako právne chránený, ako iné formy vlastníctva, resp. majetku.

Z iného pohľadu by sme však mali obsah pojmu „duševné vlastníctvo“ spájať najmä s jeho tvorcom, pôvodcom, či autorom a chápať ho najmä ako nemateriálny produkt jeho tvorivej činnosti schopný cieľavedome a systematicky meniť svet, tvoriť nové, užitočné predmety a hodnoty pre seba a celú spoločnosť, bez povinnej väzby na jeho zverejnenie, na legislatívnu úpravu jeho podstaty, vzťahov alebo možnej ochrany. Legislatívna úprava nie je podmienkou existencie duševného vlastníctva, ale len nástrojom, ktorý upravuje pojmy, procesy, subjekty, vzťahy... a nie jeho existenciu.(Matušovič M., 1999) Podľa nášho názoru, ide o „inštitút k vlastníckym právam, k produktom duševného vlastníctva, ktoré je nutné spájať najmä s jeho tvorcom, pôvodcom, či autorom a chápať ho najmä ako nemateriálny produkt jeho tvorivej činnosti, ktorý ma v sebe efektívne využiteľný potenciál schopný cieľavedome a systematicky meniť svet, tvoriť nové užitočné predmety, či postupy generujúce efekty pre všetky subjekty bez povinnej väzby na zverejnenie produktov duševného vlastníctva, na legislatívnu úpravu jeho podstaty, subjektov, vzájomných vzťahov, alebo možnej ochrany**.** V našom vnímaní obsahu pojmu duševné vlastníctvo sme pri skúmaní pojmov dospeli k názoru, že duševné vlastníctvo môžeme chápať, vychádzajúc z platnej zákonnej úpravy, ako **kreatívny potenciál fyzickej osoby**, ktorý nemusí autor, alebo pôvodca zverejniť. Ak ho však zverejní, potom sa vytvára priestor pre rozmnožovanie nehmotného produktu, ktorý umožňuje jeho komerčné využite. Je reč o ekonomike duševného vlastníctva. Takýto široký pohľad na definovanie obsahu pojmu duševné vlastníctvo sme uplatňovali pri zbere informácií, spracovaní a formulovaní záverov nami realizovaného a prezentovaného výskumu.

Vzhľadom na vyššie uvádzané rozdiely v názoroch autorov obsahu pojmu duševné vlastníctvo dopĺňame aj názory respondentov získané vlastným prieskumom. Zrealizovali sme **výskum** zameraný na vybranú vzorku slovenských podnikov. Cieľom výberu podnikov bolo

osloviť najmä podniky, ktorých aktivity predpokladajú zvýšené využitie produktov duševného vlastníctva. Do prieskumu sa aktívne zapojilo 238 respondentov, ktorí reprezentovali názory prevažne spoločností s ručením obmedzeným, akciových spoločností a živnostníkov. 36% skúmaných podnikov malo spoločníkov so zahraničnou kapitálovou účasťou 51% a viac. Skoro 80% podnikov bolo zastúpených v Bratislavskom kraji a podniká od 2 do 17 rokov s priemernou dobou existencie 11 rokov. Priemerný vek všetkých skúmaných podnikov je tesne nad 14 rokov. Hlavný predmet činnosti skúmaných podnikov je orientovaný prevažne na služby a priemyselnú výrobu. Podniky do 100 zamestnancov tvoria 79% s priemerným počtom 46 zamestnancov. Priemerný počet zamestnancov celej skupiny skúmaných podnikov je 36. Respondentov sme sa opýtali aj na obsah pojmu duševné vlastníctvo. V odpovediach si iba 16% respondentov bolo úplne istých svojim vnímaním obsahu pojmu duševné vlastníctvo. Ďalších 40% si nebolo úplne istých. Názory rôznych autorov a inštitúcií, na podstatu pojmu duševné vlastníctvo sú verejne známe. Podrobne sme všetky názory vrátane nášho uviedli monografii[1]. Musíme však zdôrazniť, že názory rôznych autorov, ani respondentov a iných subjektov neboli jednoznačne ujasnené a ani žiadna legislatíva neuvádza presnú definíciu obsahu pojmu duševné vlastníctvo. Z tohto pohľadu sme nehodnotili odpovede respondentov negatívne. Respondenti vyjadrovali názory na duševné vlastníctvo aj vo vzťahu k nehmotnému majetku. Názory respondentov sme spracovali a uvádzame ich na obrázku tri. Takmer 56% respondentov nevnímalo rozdielnosť podstaty nehmotného majetku a duševného vlastníctva. Podiel respondentov, ktorí vnímali duševné vlastníctvo a nehmotný majetok za synonymá je vysoký. V kontexte odpovedí respondentov sa skôr zdá, že respondentom nebol jasný pojem nehmotného majetku. Položili sme preto respondentom otvorenú otázku**,** aby uviedli svoju definíciu obsahu oboch pojmov. Pre posúdenie správnosti názoru respondentov na obsah pojmu duševné vlastníctvo sme vytvorili šesť povahovo podobných kategórií do ktorých sme názory respondentov zatriedili.

Zistili sme**,** že len 28% respondentov sa nachádzalo v horšej polovici nami vytvorenej kategorizácie kvality odpovedí. Vážený priemer úspešnosti odpovedí bol 29%. Ak sme však vo výpočte zohľadnili aj respondentov, ktorí sa o formuláciu definície ani nepokúsili, percento úspešnosti sa znížilo tesne nad 23%. Pozitívne sme však mohli vnímať fakt, že chápanie obsahu pojmu duševného vlastníctva respondentmi sa viac blížilo k jeho podstate, ktorá nie je všeobecne upravená. Nevnímanie rozdielov medzi nehmotným majetkom a duševným vlastníctvom respondentmi sme pripísali najmä nedostatočnej znalosti obsahu pojmu nehmotný majetok. Pri skúmaní obsahu a používania pojmu duševné vlastníctvo sme narazili aj na skupinu autorov, ktorý tvrdia, že duševné vlastníctvo neexistuje. (Matušovič, M., 2011)

Rôzne preferencie podstaty duševného vlastníctva sa prejavujú v rôznych uhloch pohľadu na chápanie duševného vlastníctva u rôznych subjektov. Teoreticky môžeme vymedziť viac prístupov. V literatúre prevažuje objektový a právny. Z hľadiska objektu (predmetu) duševné vlastníctvo predstavujú jeho jednotlivé zložky, či produkty ktorými sú hlavne objavy, myšlienky, postupy, projekty, výskumy, autorské diela, vynálezy, zlepšovacie návrhy, patenty, ochranné známky, označenia, úžitkové vzory, dizajny, obchodné tajomstvá a iné nehmotné produkty, ktoré sú výsledkom tvorivej činnosti v najširšom chápaní obsahu duševného vlastníctva. Z pohľadu legislatívnej úpravy práv z duševného vlastníctva predstavuje duševné vlastníctvo súbor takých, ktorý je legislatívne upravený ako subjektívne oprávnenia tvorcu. (Jply A., 2011) V praktickom vnímaní duševného vlastníctva je evidentný aj ekonomicky pohľad. V poslednom období pociťujeme za potrebné zdôrazniť aj etický pohľad a makroekonomické súvislosti. Tieto momenty sa však v literatúre zatiaľ objavujú len nepriamo (samostatne. útržkovite), bez prepojenia na definovanie obsahu duševného

vlastníctva. Sme však presvedčený, že s ním (s jeho produktmi) súvisia. Dôsledné vnímanie širších súvislostí nám umožňuje vnímať aj definovanie podstaty duševného vlastníctva z pohľadu jeho využitia, ochrany, historického, alebo iného vymedzenia. Subjektivizmus vo vnímaní obsahu pojmu duševného vlastníctva je viazaný na prezentujúce subjekty.

Transfer výsledkov vedy a výskumu je realizovaný prostredníctvom inovačného systému, ktorý predurčuje spôsob tvorby, zavádzania, realizácie a monitorovania inovácií. **Národný inovačný systém** je súhrn subjektov a inštitúcií, ktorých činnosť je zameraná na podporu a uskutočnenie inovačnej činnosti. Medzi základné prvky národného inovačného systému patria štátne úrady, podnikateľská sféra, vzdelávacie a výskumné inštitúcie a finančné inštitúcie. V rôznych krajinách sa vytvorili odlišné modely organizácie národného inovačného systému. Spoločné majú to, že štát môže národný inovačný systém podporovať mnohými spôsobmi – priamym poskytnutím verejných finančných zdrojov; daňovými úľavami; poskytovaním (zvýhodnených) úverov; vytvorením fondov rizikového kapitálu; podporou (súkromných, zmiešaných) fondov rizikového kapitálu. Podnik by mal realizovať aj **podnikový inovačný systém**. Zdrojom podnikových inovácií sú vlastné, ale aj externé výsledky výskumu a vývoja. Takýto systém vytvára priestor pre komercionalizáciu výsledkov vedy a výskumu. Praktická realizácia komercializácie vedeckovýskumných pracovísk v našich podnikoch viazne. Jednou z hlavných príčin slabej komercionalizácie výstupov výskumno-vývojovej sféry je slabé prepojenie výskumných pracovísk s podnikateľskou sférou. Málo podnikov tvorí produkty s vyššou pridanou hodnotou. Len obmedzene v praxi funguje zapojenie slovenských poskytovateľov znalostí do inovatívneho riešenia podnikov. Je potrebné zlepšiť zameranie výskumu a vývoja na konkrétne potreby trhu (podnikov). Podľa Čadu K., (2007) úspešná komercionalizácia prináša na strane podnikov úsporu nákladov a času. V poslednom kroku je cieľom zrealizovať úspešnú, efektívnu inováciu, ktorá bude významným príspevkom k rastu výkonnosti a konkurencie schopnosti podniku. Inovačnú aktivitu podnikov (ekonomík) **z hľadiska svetového porovnania** monitoruje štatistika OECD pozíciu EU a Slovenskej republiky. Inovačná výkonnosť podnikov v Spojených štátoch , Japonsku a Južnej Kórei je nad úrovňou inovačnej výkonnosti EU /štvrtá pozícia/ aj Slovenskej republiky /šiesta pozícia na úrovni Austrálie/. V porovnaní s vlaňajšími výsledkami, Južná Kórea sa pripojila k USA a zaujala pozíciu v klube globálnych inovátorov.

4 Súčasný stav poznania teórie, praxe a skúmania sociálnych inovácií

P Pojem /podstata/ a koncepty sociálnych inovácií doposiaľ nie je jednotný. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že akákoľvek zmena sociálnych väzieb, alebo spoločenskej štruktúry, ktorá má za následok zlepšenie sociálnej situácie členov spoločnosti je sociálna inovácia. Napríklad zrušenie detskej práce, neobmedzeného pracovného času, vytvorenie a zdokonaľovanie siete sociálne ho zabezpečenia a zvyšovanie zamestnanosti bolo považované za sociálnu inováciu. A. Benjamin Franklin bol jedným z prvých moderných mysliteľov, ktorý propagoval spoločenské zmeny v duchu tých ideí, ktoré dnes považujeme za kľúčové pre sociálne inovácie – občianska zaangažovanosť, mikroplánovanie a mikrofinancovanie, finančná podpora samo zamestnávania, bez ohľadu na následný očakávaný výnos. Presadzoval priebežné kontinuálne evolučné zmeny spoločenských ustanovizní, dobrovoľné angažovanie sa v rámci malých lokálnych kolektívov a charitatívne angažovanie sa. Franklinove najznámejšie a najzaujímavejšie sociálne vynálezy boli napr. prvý dobrovoľný hasičský zbor, fond pre podporu malých podnikateľov.

B. Robert Owen anglický podnikateľ, filantrop a mysliteľ, ktorého koncepty fungovali s rôznym úspechom a viac krát skĺzavali na hranicu socialistického utopizmu. Robert Owen je

známy najúspešnejším projektom fabriky na spracovanie bavlny, ktorú sa snažil prevádzkovať na princípoch sociálneho podnikania (t.j. poskytovať slušné pracovné podmienky, poskytovať prácu ľuďom v hmotnej núdzi (siroty, väzni a pod.) a poskytovať sociálne zázemie svojim zamestnancom. Odvíjajúc sa od tohto projektu rozvíjal následne projekty uzatvorenej komunity a tiež burzy práce.

A. Benjamin Franklin a Robert Owen sa zameriavali aj na praktizovanie svojich sociálnych inovácií. Karl Marx, Max Weber a Emile Durkheim boli primárne vedeckými teoretikmi sociológie v 19. Storočí. Vo svojich teoretických prácach venovali spoločenským interakciám. Paktickosť ich prác je však minimálna. Jednak pre to, že ich teórie sú príliš teoretické a zároveň sa sústreďovali na sociálne makro mechanizmy. Štúdium ich teórií nemá žiadny praktický význam pre posudzovanie funkčnosti a efektívnosti moderných konceptov sociálnych inovácií. (Kreis S. - Owen R., 2014)

A. Peter Drucker ako filozof, univerzitný profesor a konzultant v 50. až 70. rokoch 20 storočia. V nadväznosti na tieto svoje praktické skúsenosti, rozanalyzoval v rámci svojich teórií o manažmente aj koncept sociálnych inovácií ako takých. Vzhľadom na to, že Peter Drucker staval svoje teórie na štátnej sfére, ktorá by mala minimálne rozmery, zdôrazňoval, že podstatnú časť sociálnych problémov by mali riešiť filantropické organizácie. Podľa Petra Druckera bola najzákladnejšia spoločenská funkcia ziskových korporácií ich technologická inovácia, čím vlastne negoval koncept Korporátnej spoločenskej zodpovednosti. (Gale Encyclopedia of U.S. Economic History, 1999)

B. Michael Young bol anglický profesionálny politik (za Labour Party), ktorý začal pôsobiť v 60-tych rokoch minulého storočia. Bol zakladateľom moderného prístupu k sociálnym inováciám. Jeho prvé práce sa týkali analýzy fungovania sociálnych väzieb v rámci modernistických veľkokapacitných ubytovacích projektov a podpory budovania komunitných väzieb (alebo skôr budovania náhradných spoločenských väzieb).

Frank Moulaert : je belgický akademik a aktivista, ktorého hlavné práce sa týkali projektov urbanistického developmentu. Vo svojich prácach adresuje jednak problémy, ktoré vytvára súčasná rýchla a extenzívna urbanizácia (trhanie základných rodinných väzieb, vysoký tlak pracovného trhu na mobilitu pracovnej sily a následné narúšanie komunít a pod.)

Posledné prieskumy inovačných aktivít podnikov v Slovenskej republike zaznamenali 35,6 % inovačne aktívnych podnikov v priemysle 35,9 % a vybraných službách 35,2 %. Vývoj inovačnej aktivity v priemysle a vo vybraných službách má trend zbližovania. V porovnaní s predchádzajúcim zisťovaním Štatistického úradu SR sa podiel inovačne aktívnych podnikov v priemysle znížil o 1,2 % v odvetviach služieb bol zaznamenaný drobný nárast o 0,1 %. Dáta s posledného zisťovania zatiaľ neboli zverejnené. Pokles inovačných aktivít zodpovedá makroekonomickému vývoju ekonomiky Slovenska. Posledné názory analytikov naznačujú predpoklad dlhodobej recesie slovenskej ekonomiky. Realita posledných dní však prináša informáciu o oživení automobilového priemyslu. Podiel netechnologických inovácií predstavoval v priemysle 2,7 % a v službách 9,8 % inovačne aktívnych podnikov a má klesajúci trend.

Inovačná aktivita podnikov **z hľadiska veľkosti podnikov** je priamo úmerná ich veľkosti. Malé podniky vykazujú inovačnú aktivitu 26,0 % v priemysle a 32,8 % v službách. Stredné podniky vykazujú inovačnú aktivitu 46,5 % v priemysle a 37,8 % v službách. Veľké podniky vykazujú inovačnú aktivitu 64,8 % v priemysle a 66,0 % v službách.

Inovačná aktivita podnikov **z hľadiska pôvodcu inovácie** nie je vždy len výsledkom inovujúceho podniku. Podľa výsledkov realizovaných prieskumov priemerne len 44,3 % inovácií produktu v priemysle a vybraných službách vyvinuli samotné inovujúce podniky.

V celku významná časť 25,1 % inovačných aktivít podnikov bola výsledkom spolupráce s inými subjektmi /podnikmi alebo inštitúciami/. Inovačné aktivity podnikov, v rozsahu 18 %, boli do určitej miery inšpirované úpravou produktov, alebo vybraných služieb pôvodne vyvinutými inými subjektmi /podnikmi, alebo inštitúciami/. Len 12,6 % inovácií produktov a vybraných služieb bolo vyvinutých inými podnikmi alebo inštitúciami. Z realizovaných inovácií procesov bolo rovnako 78len 12,6 % vyvinutých inými podnikmi alebo inštitúciami, 10,6 % úpravou alebo zmenou výrobkov alebo služieb pôvodne vyvinutými inými podnikmi, 25 % v spolupráci s inými podnikmi a až 51,8 % samotnými inovujúcimi podnikmi. Môžeme teda zhrnúť, že v prípade inovácií produktov a vybraných služieb je až 55,7 % inovačných aktivít podnikov sprevádzaných čiastočným, alebo úplným transferom znalostí iných subjektov na realizátora inovácií. V prípadoch inovácie procesov sa čiastočný, alebo úplný transfer znalostí realizuje v 44,3 % prípadov. Rozsah transferu znalostí má pri inovačných aktivitách podnikov v skutku zaujímavý podiel. Transfer môže prebiehať obojsmerne. Na základe dopytu inovujúceho podniku, ale aj na základe ponuky majiteľa znalosti.

Najintenzívnejšia inovačná aktivita podnikov **z hľadiska vybraných typov produktov** bola zaznamenaná vo výrobe farmaceutických produktov (53,8 %), vo výrobe motorových vozidiel (53,4 %), vo výrobe ostatných nekovových minerálnych produktov (53,1 %), vo výrobe koksu a ropných produktov (50,0 %), vo výrobe potravín, nápojov a tabakových produktov (48,6 %), vo výrobe elektrických zariadení (45,1 %), vo výrobe strojov a zariadení (43,2 %), vo výrobe produktov z gumy a plastu (42,5 %), vo výrobe nábytku (39,1 %). Inovačná aktivita podnikov pri ostatných produktoch sa pohybuje v intervale od 38,4 % (vo výrobe chemických produktov) do 18,2 % (vo výrobe kovov a konštrukcií).

Písmo normálne (Times New Roman 12, zarovnanie do bloku, prvý riadok v odseku má 0,63 cm odsadenie ísmo normálne (Times New Roman 12, zarovnanie do bloku, prvý riadok v odseku má 0,63 cm odsadenie, riadkovanie jednoduché, odsek za 6 bodov), Písmo normálne (Times New Roman 12, zarovnanie do bloku, prvý riadok v odseku má 0,63 cm odsadenie, riadkovanie jednoduché, odsek za 6 bodov + jeden voľný riadok a pokračuje Poznámka alebo Použitá literatúra (References).

5 Záver

V tomto príspevku sme stručne prezentovali časť výsledkov nášho výskumu zameraného na vnímanie a riadenie duševného vlastníctva v podnikoch. Náš výskum ukázal, že obsah pojmu duševné vlastníctvo nie je podrobne upravený. Existujú rôzne, do značnej miery subjektívne názory autorov, aj respondentov na podstatu duševného vlastníctva. Narazili sme aj na neznalosť respondentov, ktorá následne v praxi spôsobuje používanie nesprávnych pojmov, ale aj realizáciu nesprávnych rozhodnutí. Úspešná inovačná schopnosť podnikov vyžaduje manažment v oblasti vedy ktorý obsahuje vybudovanie vedeckej a výskumnej základne a organizovať transfer znalostí. Preto sme sa v našom príspevku zaoberali aj transferom technológií. Je potrebné určiť inovačné ciele, určiť inovačné stratégie a inovačné politiky. Je potrebné rozvíjať inovačnú angažovanosť vlastných pracovníkov firiem. Úspešné inovatívne podniky poskytujú pracovníkom priestor pre vlastné vývojové aktivity. Je potrebné vytvoriť podmienky pre dlhodobý záujem implementovať inovačné stratégie. Odporúčame využiť transfer existujúcich externých poznatkov pre zefektívnenie inovačných aktivít podnikov. Existujúci prieskum inovačných aktivít diagnostikoval pozíciu Slovenskej republiky v Európskom priestore, ako priemernú s tendenciou poklesu v budúcnosti. Preto odporúčame zvýšiť podporu inovačnej aktivity Slovenských podnikov, štátu aj zoskupenia. Prieskumy v oblasti inovačnej aktivity naznačujú, že sociálne inovácie podmienkou nie sú prijoritou v podnikaní.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0784/15 „Skúmanie vzťahu sociálnych inovácií a ekonomiky podniku za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov….“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

ČADA, K. 2007. *Oceňování nehmotného majektu*. Praha: Vydavateľstvo Oeconomica, Praha, 2007. s. 309. ISBN: 978-80-245-1187-0

DUBCOVÁ, G. - MASOLYTINA, I. 2013. Ethical attributes of enterprise subjects with social responsible investing and public interest activities. In Controlling podnikov financovaných na princípe verejných zdrojov I. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3611-0, s. 26-35 s

HILMAN, H. - ROMADONI, A. 2006. *Managing and Protecting Inteliectual Property Assets*, SanFrancisco: Berrett-Koehler Pubvlishers, 2006. s. 394. ISBN 978-0-74944-052-7

DUBCOVÁ, G. 2012. Etické minimum ľudského kapitálu podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku VI. Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. ISBN 978-80-225-3500-7, s. [1-7].

Gale Encyclopedia of U.S. Economic History. 1999. Gale Group, 1999.

GRANČIČOVÁ, Katarína - HRUŠOVSKÁ, Dana. Tradičné nástroje verzus nové formy a trendy v marketingovej komunikácii podnikov na Slovensku. In Trendy v podnikání : vědecký časopis. - Plzeň : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015. ISSN 1805-0603, 2015, roč. 5, č. 1, s. 3-12.

HRUŠOVSKÁ D. Využívanie prieskumu trhu v podnikovej praxi. Vydavateľstvo Ekonóm 2012, 100 s., ISBN 978-80-225-349-8

JOLY, A. 2010. *The Innovation Handbook.* New York: Publisher Kogan, 2010. s. 336. ISBN: 97-8-07494-568-70

Kreis S. 2014.Robert Owen: The History Guide http://www.historyguide.org/intellect /owen.html

MATUŠOVIČ, M. 2009. Ohodnocovanie duševného vlastníctva. Šoporňa : Ľuboš Janica, 2009. s. 173. ISBN 978-80-970306-7-4

MATUŠOVIČ, M. 2011. Aktuálne pohľady na duševné vlastníctvo v podnikovej sfére. 1. vyd. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. s. 88. ISBN 978-80-225-3380-4

MULGAN, G.2007.SOCIAL INNOVATION: The Basingstone Press: Oxford Business School,2007.52 s

VOJČÍK, P. – MIŠČÍKOVÁ, R. 2004. *Základy práva duševného vlastníctva*. Košice: TYPOPRESS, 2004. 235 s. 17. ISBN: 80-89089-22-4

OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013, Innovation for Growth , OECD Publishing, 2013, 276 p., ISBN 9789264200739

RYBÁROVÁ, Daniela - BRAUNOVÁ, Mária. Komparácia vývoja insolvencií v Slovenskej a Českej republike. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 564-572

ŠAGÁTOVÁ, Slávka. Vývoj šedej ekonomiky v podmienkach transformujúcich sa krajín EÚ. In Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015 : [recenzovaný] zborník vedeckých prác [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3, s. 654-662

ŠTANGOVÁ Nora, VÍGHOVÁ Agneša, 2013. *The analysis of public procurement functioning in the Slovak republic* / In: Ekonomičnij časopis - XXI : naukovij žurnal. - ISSN 1728-6220, Vol. 18, no. 7-8 (1)´ (2013), S. 34-37.

The First Step in an Intellectual Property Management Program Dave Tyrrell and Gary Floyd, Vertex Intellectual Property Strategies Inc., dostupné na internete *http://www.vertexips. com/information/articles/identification.html*

The Biography.com website.2014: Retrieved 08:23, Aug 10, dostupné na internete,2014,http://www.biography.com/people/benjamin-franklin-9301234

The Young Foundation. Michal Young Founder (1915-2002), http://youngfoundation.org/ about-us/history/

www.press.uchicago.edu, 1.10.2015

www.ann.sagepub.com, 1.09.2015

www.auburn.edu/~johnspm/gloss, 1.09.2015

www.media4u.cz/actualvyd.pdf, 1.10.2015

Stast.oecd.org/glossary/details.asp 5.10.2015

www.oecd.org/publications/, 19.09.2015

https://managementmania.com/sk/intelektualny-kapital, 7.10.2015

Metódy merania cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06

Methods of measurement of price volatility of corporate bonds B.O.F. issue 06

Miroslav Mikloš
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miklos.miroslav@gmail.com

Abstract
Duration does a good job of estimating a bondś percentage price change for a small change in yield. However, it does not do as good a job for a large change in yield. The percentage price change due the convexity can be used to supplement the approximate price change using duration. Together, the duration and convexity measures provide an excellent approximation of the price change when yields change.

JEL classification: G31

Keywords: *bond, duration, convexity*

1 Úvod

Meranie cenovej volatility dlhopisu poukazuje na jednotlivé metódy jej merania, medzi ktoré predovšetkým zaraďujeme duráciu, ako prvú aproximáciu k cenovej funkcii dlhopisu a konvexnosť ako druhú aproximáciu k cenovej funkcii dlhopisu. Príspevok sa zameriava na duráciu a konvexnosť vybraného podnikového dlhopisu B.O.F. emisie 06 z dňa 11.10.2006.

2 Durácia a konvexnosť podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06

Duráciu a konvexnosť podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 vypočítame podľa vzťahov a postupov uvedených nižšie a podľa relevantných údajov o dlhopise uvedených v kótovacom prospekte nasledovne.

Vo všeobecnosti platí, že durácia (D) je váženým aritmetickým priemerom súčasných hodnôt cash flow, kde váhovým faktorom je doba medzi súčastnosťou a jednotlivými cash flow. Potom platí nasledujúci vzťah:

$$D = \frac{D * P}{P} \qquad (1)$$

Kde celková cena (P) podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je vyjadrená v absolútnej hodnote podľa nasledujúceho vzťahu:[1]

$$P = \frac{kupón\% * zostatok\ NH / 100 + pomerná\ časť\ NH}{(1 + YTM)^{1 - \frac{Ts - Tc}{360}}} + \frac{kupón\% * zostatok\ NH / 100 + zostatok\ NH}{(1 + YTM)^{(1 - \frac{Ts - Tc}{360}) + 1}} \qquad (2)$$

Dosadením číselných hodnôt za jednotlivé cash flow a výnosu do splatnosti podnikového dlhopisu dostávame celkovú cenu (P) vyjadrenú v absolútnej hodnote nasledovne:

$$1706{,}03 = \frac{6{,}3\% * 1659{,}696 / 100 + 829{,}85}{(1 + 0{,}05455)^{0{,}68055}} + \frac{6{,}3\% * 829{,}85 / 100 + 829{,}85}{(1 + 0{,}05455)^{1{,}68055}}$$

Potom pre výpočet durácie platí nasledovný postup:

$$D * P = \frac{0{,}68055 * (6{,}3\% * 1659{,}696 / 100 + 829{,}85)}{(1 + 0{,}05455)^{0{,}68055}} + \frac{1{,}68055 * (6{,}3\% * 829{,}85 / 100 + 829{,}85)}{(1 + 0{,}05455)^{1{,}68055}}$$

$$D = \frac{D * P}{P} = \frac{1969{,}205}{1708{,}034} = 1{,}1529\ rokov$$

Priemerná doba splatnosti podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je **1,1529** rokov. Durácia je prvá aproximácia cenovej volatility dlhopisu.

[1] Pričom pri diskontovaní cash flow používame diskontnú sadzbu rovnú už vypočítanej miere výnosu do splatnosti podnikového dlhopisu B.O.F. emisie 06.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Konvexnosť podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je vypočítaná podľa vzťahov a postupov uvedených nižšie a nasledovne:

$$K = \frac{1}{(1+y)^2} \sum_{t=1}^{N} \frac{t(t+1)C_t}{(1+y)^t} \qquad (3)$$

$$K*(1+YTM)^2 = \frac{0{,}68055*1{,}68055*(6{,}3\%*1659{,}696/100+829{,}847)}{(1+0{,}05455)^{0{,}68055}} + \\ + \frac{1{,}68055*2{,}68055*(6{,}3\%*829{,}847/100+829{,}847)}{(1+0{,}05455)^{1{,}68055}}$$

kde $K*(1+YTM)^2$ =4665,216 a konvexnosť je potom

$$K = \frac{4665{,}216}{(1{,}05455)^2} = 4195{,}053$$

Ak sa na sekundárnom trhu náhle zníži výnos do splatnosti podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 napríklad o 1%, potom cenová volatilita dlhopisu meraná prostredníctvom durácie sa zmení o absolútnu hodnotu nasledovne:

$$\Delta P = -1{,}1529*\frac{1708{,}034}{1{,}05455}*(-0{,}01) = 18{,}673€$$

Nová cena vypočítaná prostredníctvom durácie sa potom rovná 1726,707 €, ktorá je súčtom starej celkovej ceny (P) 1708,034 € a zmeny ceny (ΔP) 18,673 €.

Ak budeme uvažovať aj s druhou aproximáciou (konvexnosťou) cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06, tak pre zmenu ceny podnikového dlhopisu B.O.F.,a.s.emisie 06 platí nasledovný vzťah:

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$\Delta P = -1{,}1529 * \frac{1708{,}034}{1{,}05455} * (-0{,}01) + \frac{1}{2} * 4195{,}053 * (-0{,}01)^2 = 18{,}883€$$

Nová cena 1726,917 € podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 bude rovná starej celkovej cene (P) 1708,034 € zvýšenej o zmenu ceny (ΔP) 18,883 €.

Aproximácia vždy podhodnotí skutočnú cenu a dôkazom je verifikácia skutočnej cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 a to nasledovne:

$$1726{,}922 = \frac{6{,}3\% * 1659{,}695/100 + 829{,}847}{(1+0{,}04455)^{0{,}68055}} + \frac{6{,}3\% * 829{,}847/100 + 829{,}847}{(1+0{,}04455)^{1{,}68055}}$$

Potom absolútna chyba novej ceny podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 prostredníctvom použitia metódy durácie je 0,214€ (1726,922€ - 1726,707€) a prostredníctvom použitia aj konvexnosti je 0,0046 €.

Aj z daného vyplýva, že durácia je prvou aproximáciou zmeny ceny a konvexnosť druhou aproximáciou k zmene ceny dlhopisu.

Ak by sa výnos do splatnosti podnikového dlhopisu zvýšil o 1%, tak zmena ceny meraná prostredníctvom prvej aproximácie (durácie) cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 by v absolútnom vyjadrení bola nasledovná:

$$\Delta P = -1{,}1529 * \frac{1708{,}034}{1{,}05455} * (0{,}01) = -18{,}673€$$

Nová cena podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 vypočítaná prostredníctvom durácie je 1689,36 €, ktorá je súčtom starej ceny (P) 1708,034 € a horeuvedenej zmeny ceny (ΔP) -18,673 € v absolútnom vyjadrení.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Ak budeme uvažovať aj s druhou aproximáciou (konvexnosťou) cenovej volatility podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06, tak pre zmenu ceny podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 platí nasledovný vzťah:

$$\Delta P = -1{,}1529 * \frac{1708{,}034}{1{,}05455} * (0{,}01) + \frac{1}{2} * 4195{,}053 * (0{,}01)^2 = -18{,}463€$$

Nová cena 1689,57 € podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je rovná súčtu starej celkovej cene (P) 1708,034 € a zmeny ceny (ΔP) **–18,463 €**.

Skutočná cenová volatilita podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je vypočítaná nasledovne:

$$1689{,}57 = \frac{6{,}3\% * 1659{,}695/100 + 829{,}847}{(1+0{,}06455)^{0{,}68055}} + \frac{6{,}3\% * 829{,}847/100 + 829{,}847}{(1+0{,}06455)^{1{,}68055}}$$

Potom absolútna chyba novej ceny podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 prostredníctvom použitia metódy durácie je 0,2095 € (1689,57 € – 1689,36 €).

Možno konštatovať, že pri znížení výnosu o 1% je väčšia absolútna (i percentuálna) zmena ceny dlhopisu, ako pri zvýšení výnosu o to isté percento a to je pozitívnou vlastnosťou dlhopisu (pozitívna konvexnosť).

Potom platí, že

ak YTM 5,455% ⇨4,455%, tak ΔP = **18,8829 €**

ak YTM 5,455% ⇨6,455%, tak ΔP = **-18,4634 €**

V nasledujúcich riadkoch ukážeme, že to platí aj pre percentuálnu zmenu ceny dlhopisu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Aproximovaná celková percentuálna zmena ceny vplyvom durácie aj konvexnosti je daná nasledujúcim vzťahom:

$$\frac{\Delta P}{P} * 100 = -\frac{D}{1+YTM} * \Delta YTM * 100 + \frac{1}{2} * \frac{K}{P} * \Delta YTM^2 * 100 \qquad (4)$$

Potom aproximovaná percentuálna zmena ceny podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 len vplyvom durácie je pri znížení výnosu o 1% nasledovná:

$$\frac{\Delta P}{P} * 100 = -\frac{1{,}1529}{1{,}05455} * (-0{,}01) * 100 = 1{,}093262\%$$

Aproximovaná percentuálna zmena ceny len vplyvom konvexnosti je nasledovná:

$$\frac{\Delta P}{P} * 100 = \frac{1}{2} * \frac{4195{,}053}{1708{,}034} * (-0{,}01)^2 * 100 = 0{,}0122\%$$

Celková aproximovaná percentuálna zmena ceny podnikového dlhopisu B.O.F.emisie 06 je **1,1055423%**, t.j. (1,093262%+0,0122%).

Skutočná percentuálna zmena ceny podnikového dlhopisu B.O.F., a.s. emisie 06 je **1,10581%**.

Pri zvýšení výnosu o 1% je aproximovaná percentuálna zmena ceny vplyvom durácie – 1,093262% a vplyvom konvexnosti 0,01228%, t.j. celková aproximovaná percentuálna zmena ceny podnikového dlhopisu B.O.F. emisie 06 je **-1,080982%** , t.j. (-1,093262%+0,01228%)

Skutočná percentuálna zmena ceny podnikového dlhopisu B.O.F. emisie 06 je -**1,08099%**.

3 Záver

Aproximovaná celková percentuálna zmena ceny vždy podhodnotí skutočnú percentuálnu zmenu ceny.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Poznámka

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0042/13 Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR.

Použitá literatúra (References)

1. Blake, D. (1995). *Analýza finančních trhů*. Praha: Grada.

2. Brealey, R. A. – Myers, S. C. (2000). *Teorie a praxe firemních financí.* Praha: Computer Press.

3. Cottle, S.– Murray, R.F. – Block, F.E. (1994). *Analýza cenných papírů*. Praha: Victoria Publishing.

4. Dedič, J. a kol. (2000). *Právo cenných papíru a kapitálových trhu*. Praha: Prospektum.

5. Dvorák, P.- Radová, J. (2003). *Finanční matematika pro každého*. Praha: Grada Publishing.

6. Choudhry, M. (2003). *The Bond and Money Markets: Strategy, Trading, Analysis.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

7. Fabozzi, F. J. (2004). *Bond markets, analysis and strategies*. Fifth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

8. Fabozzi, F. J. – Fabozzi, D. T. – Feldstein, S. G. (1998). *Riadenie portfólia komunálnych obligácií.* Bratislava: Elita.

9. Jílek, J. (1997). *Finanční trhy.* Praha: Grada.

10. Sharpe, W. F. – Alexander, G. J. (1994). *Investice.* Praha: Victoria Publishing.

Predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti v startupoch
Assumptions of competitiveness increase in start-ups

Ivana Mišúnová Hudáková
Juraj Mišún
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ivana.hudakova@euba.sk
juraj.misun@euba.sk

Abstract
The apprehension that in the changing business environment, mainly in the integrated economic area of Europe, large companies are dominant is misleading. In Slovakia almost 99.9 percent of all companies are small and medium enterprises, including start-ups. A large emphasis is given for their growth and innovation potential, which has a substantial impact on increasing of employment, economic growth and the image of country. They are an integral part of the turbulent and complex business environment almost in every country in the world. They contribute to the development of industries with high added value and to the development of competitiveness at regional and global level.
In the paper we outline the assumptions of competitiveness, which highly contribute to its increase through obtaining of competitive advantages that are the core of business strategy.

JEL classification: M 13, M 19
Keywords: *business strategy, competitive advantage, competitiveness*

1 Úvod

Startupy predstavujú začínajúce podnikateľské subjekty, ktoré majú vysoký potenciál rastu a sú zväčša založené na inovatívnom produkte. Ich rastový a inovačný potenciál významne vplýva nielen na zvyšovanie zamestnanosti, ale na samotný rast ekonomiky a imidž krajiny. Startupy sú neodlučiteľnou zložkou turbulentného a zložitého podnikateľského prostredia takmer v každom štáte sveta. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou a k rozvoju konkurencieschopnosti predovšetkým na úrovni regionálnej, ale i globálnej. Meniace sa podnikateľské prostredie častokrát poháňa podnikateľské subjekty, aby podnikateľské stratégie boli ustavične posudzované z pohľadu všetkých stakeholderov.

Z tohto pohľadu môžeme usúdiť, že strategický manažment predstavuje nástroj aj na ovládanie smerovania startupov. Z vonkajšieho podnikateľského prostredia zvýrazňuje a odhaľuje novoobjavené príležitosti a hrozby. Startupisti dostávajú výzvu, aby pravidelne prehodnocovali poslanie podniku.

V manažérskej praxi sa startupisti neraz zamýšľajú nad často kladenými otázkami a nájdením ich odpovedí. V čom sa skrýva tajomstvo úspechu niektorých startupov? Akým spôsobom dosiahnuť excelentnosť v startupe? Existuje všeobecný návod na prosperitu startupov? Vďačia startupy za to, že sa nachádzajú v unikátnom odvetví alebo v priaznivých podmienkach určitej ekonomiky? Je nadpriemerná efektívnosť startupov udržateľná v krátkodobom či aj dlhodobom horizonte?

Odpovede na nezodpovedané otázky sa stávajú predmetom príspevku, kde dôraz je predovšetkým kladený na predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti v startupoch. Kľúčovú úlohu zohráva správny výber podnikateľskej stratégie, ktorá neraz vedie k tvorbe, dosahovaniu a udržateľnosti konkurenčných výhod. Startupy sa spomínanými atribútmi môžu stať úspešnými.

1.1 Čo je startup?

V súčasnom období slovo startup nadobúda na význame. V poslednom období si ho verejnosť spája so začínajúcimi podnikateľskými subjektmi. Práve tie vykonávajú podnikateľskú činnosť v rôznych oblastiach služieb alebo produktov, ktoré prichádzajú s inovačnými riešeniami. S narastajúcim významom startupov sa mnohí podnikatelia a mentori podieľajú na tvorbe úspešných podnikateľských modelov pre startupy. Poradenstvo pre startupistov je realizované cez podnikateľské inkubátory či coworkingové centrá. V manažérskej praxi sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami, no nájsť jednotnú definíciu pre startup nie je jednoduché.

Podľa niektorých renomovaných autorov pri definovaní tohto pojmu je pozornosť sústredená predovšetkým na vývojovú fázu podniku. „Jedná sa o začínajúce, doteraz neetablované podnikanie, ktorého podstatou je inovatívny podnikateľský model financovaný s nízkym štartovacím kapitálom.“[1]

Poniektorí autori však vývojovú fázu neberú do úvahy. „Vývojová (embryonálna) fáza podnikania typická pre startupy sa vyznačuje jednoduchou a neformálnou organizačnou štruktúrou. V tejto fáze je rozhodovací proces založený predovšetkým na intuitívnosti a je v plnej moci majiteľa.“[2]

Existencia podniku závisí od jeho finančného zabezpečenia, od získavania vzťahov s partnermi, či zákazníkmi. Spomínané atribúty sú dôležité práve vo vývojovej fáze v podnikateľskej činnosti. Pre startupy je však prioritný produkt, ktorý sa neustále zdokonaľuje a skvalitňuje. Zároveň musí prilákať a získať nových zákazníkov.

Významný startupista Steve Blank uvádza, že startup „je v podstate organizácia obvykle vo vývojovej fáze vytvorená za účelom hľadania opakovateľného a/alebo škálovateľného inovatívneho podnikateľského modelu.“[3]

Iný pohľad prináša podnikateľ Eric Ries, ktorý bol ovplyvnený Stevom Blankom. Význam kladie predovšetkým na podnikateľské stratégie v nízkonákladových, či štíhlych startupov. Aj definícia podľa Erica Riesa o startupoch sa stala rovnako zaužívanou. Ries tvrdí, že „ mnohokrát zabúdame na fakt, že startup nie je iba o produkte, technologickom prelome či samotnej idey, je to niečo väčšie ako súčet týchto častí. Startup je primárne ľudská inštitúcia vytvorená na to, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.“[4] Ďalší autori z oblasti informačných technológií hovoria o potrebe rýchleho rastu, presného vymedzenia cieľovej skupiny či neustáleho zlepšovania svojich prototypov

[1] ACHLEITNER, A. (2012). Startup-Unternehmen. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 2012. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmenv6.html

[2] VENDETTI, D. (2010). *Company Evolution & the Organizational Life Cycle.* [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://www.productarts.com/attachments/article/1246/Company_Evolution-The_Organizational_Lifecycle.pdf.

[3] BLANK, S. (2010). *What´s a startup? First principles*. 2010. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/.

[4] RIES, E. (2011). *The lean startup: how today´s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. 2011. New York: Random House, 336 s.

 ISBN 978-80-225-4280-7

a skúšobných verzií. Eric Ries a jeho kniha „Lean startup“ sa stala medzi „startupovskou“ komunitou veľmi populárnou, je akýmsi vodidlom pre začínajúce podnikateľské subjekty.

Startupy sa vyznačujú kľúčovými aspektmi, ako sú produkt, inovácie a neistota. Novosť alebo inovácia produktu alebo služby líši startup od klasických podnikateľských subjektov. Ak by sme chceli zo štúdia viacerých literárnych prameňov zdôrazniť význam slova inovácia, možno konštatovať, že ide o akúsi zmenu, ktorá nastáva využitím nových druhov tovarov a poskytovaním nových služieb. Ilustračným príkladom sa javí aj fakt súvisiaci s využívaním inovačných technológií. Inovačné technológie dokážu podniku zjednodušiť každodenné činnosti, napr. platenie faktúr, jednoduché vytváranie webových stránok alebo nákup vecí na internete prostredníctvom internetového obchodu.

„Práve škálovateľnosť, čiže znásobenie objemu bez toho, aby rástli náklady, je významnou črtou startupov.“[5]

„Ak startup rapídne rastie, tak nevadí, že práve neprináša zisk. Pretože práve tam je svetlo tunela. Dúfate, že ak sa dostanete do určitej veľkosti, tak to umožní zarábať omnoho väčšie peniaze. A tým, že podnik rastie, potvrdzuje, že ste na správnej ceste.“[6]

Začínajúce podniky, ktoré si vyberajú túto formu podnikateľskej činnosti sú zaujímavé a ideálne pre investorov. Pravdou je, že ak pre podnikateľa je najdôležitejší zisk, musí pristúpiť na iný druh svojej podnikateľskej činnosti.

V turbulentnom a zložitom podnikateľskom prostredí existujúce podnikateľské subjekty vyvíjajú úsilie, aby sa v takomto prostredí udržali a chránili samých seba. Neboja sa riskovať aj napriek tomu, že neustále vyhľadávajú nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťujú, aké to bude mať dôsledky na ich podnikateľskú činnosť.

Protikladom takýchto podnikov sú startupy. Je to druh podnikateľskej činnosti, ktorej riziko je neidentifikovateľné. Nie je možné ho modelovať či predvídať.

Skvelý nápad, dobrá myšlienka rozvíjajúca sa ďalej na mnohých úrovniach je začiatkom každej podnikateľskej činnosti. Identické je to aj u startupov. Vývojové tendencie startupu od momentu vzplanutia skvelého nápadu, či dobrej myšlienky až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom, sú jedinečným procesom. Startupy, tak ako už jestvujúce podnikateľské subjekty, vychádzajú z jasného manuálu, ktorým je podnikateľský model v zložitom podnikateľskom prostredí, ktorému sú vystavené.

2.1 Predpoklady tvorby podnikateľskej stratégie v startupoch

V strategickom manažmente základným stavebným kameňom pre vznik stratégie je strategická analýza. Jednotlivé činnosti v startupoch sú plánované prevažne koncepčne. Napriek tomu, podnikateľské stratégie sa v nich z časového hľadiska mnohokrát menia. Dôraz sa kladie predovšetkým na princípy v strategickom plánovaní pozostávajúce z osobitných krokov. Tie vedú startupy k formulovaniu správnej podnikateľskej stratégie a k splneniu vopred stanovených cieľov.

„Vývoj stratégie a strategické plánovanie je koncepčne jednoduchý proces skladajúci sa z analýzy súčasnej a budúcej situácie. Cieľom je určenie smeru k naplneniu poslania podniku.

[5] BLANK, S. (2010). *Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup*, 2010. [cit. 02.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/.
[6] VAŇHARA, J. (2013). *Startup aspoň musí rúst*. 2013. [cit. 02.09.2015]. Dostupné na internete: http://www.podnikanivusa.com/2013/11/16/startup-aspon-musi-rust/.

V skutočnosti však ide o veľmi komplexný proces, ktorý vyžaduje systematický prístup k identifikácii a analýze faktorov, ktoré ovplyvňujú podnik a jeho schopnosti.“[7]

„Podnikateľská stratégia sa tvorí za účelom, aby sa zmysluplne opísal smer podnikania, ktorým sa podnik musí uberať, aby sa dosiahli želateľné výsledky. Za podnikateľskou stratégiou stojí séria manažérskych rozhodnutí zameraných na trhové informácie, poznatky o produktoch či službách. Rovnako sa dôraz kladie na podnikovú kultúru, od ktorej sa odvíjajú podnikateľské ciele, procesy podnikateľského rozhodovania a merania úspechu. Ak sa týmto spôsobom načrtne podnikateľská stratégia, výsledok má silu na povzbudenie, robí dojem, ktorý je charakterizovaný dynamickosťou a zmysluplnosťou. Často sa zamýšľame nad otázkou 'prečo sa dominantná časť podnikateľských stratégií zdá byť vynútená, zmätená a stagnujúca?' “[8]

V literárnych zdrojoch sa často uvádzajú dva postupy tvorby podnikateľskej stratégie. Jedna skupina autorov, ktorá je spojená spoločnými záujmami, spoločnou činnosťou a spoločným cieľom poukazuje a predkladá návod na vytváranie podnikateľskej stratégie. Druhá skupina autorov sa zameriava už na konkrétny postup tvorby podnikateľskej stratégie v podnikateľskom subjekte. „Preskriptívne hľadisko prináša explicitne formulovanú podnikateľskú stratégiu. Vznikajú osobitné varianty pre rozmanité alternatívne budúcnosti. Implicitne formulovanú podnikateľskú stratégiu, ktorá sa v budúcnosti môže flexibilne prispôsobovať novým vznikajúcim podmienkam v budúcnosti opisuje deskriptívne hľadisko.“[9]

Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že „maximalizácia základných cieľov ako je napríklad zisk, kvalita a ďalšie, je pre všetkých konkurentov rovnaká. Zobrazuje spôsob, aby podnik prežil. Základné ciele však nevysvetľujú smerovanie podniku a zmysel jeho fungovania. Plánovací proces je pre každý podnikateľský subjekt jedinečný a proces tvorby správnej stratégie môže byť experimentálny, interaktívny a riadený vstupnými faktormi z viacerých systémov, tzv. bottom-up prístupom.“[10]

„Podľa Weihricha v strategickom plánovaní v podnikoch vrátane startupov sa vychádza z logicky nadväzujúcich deviatich krokov:“[11]

1. Strategické vstupy podnikateľského subjektu

Aby bol strategický plán efektívny, je treba zohľadniť všetky vstupné faktory, ktoré sú v podnikateľskom subjekte nevyhnutné na vykonávanie podnikateľskej činnosti. Patria sem ľudské zdroje, kapitál, manažérske a technické znalosti a schopnosti. Úlohou manažéra je nájsť súlad medzi vstupnými faktormi a dosiahnuť synergiu.

2. Strategický profil podnikateľského subjektu

Je založený na skĺbení externej a internej strategickej situačnej analýzy. Ide o hľadanie odpovedí na otázky: „Čo je naše podnikanie? Kto sú naši zákazníci? Čo zákazníci očakávajú? Aké by malo byť naše podnikanie? Zo strategickej analýzy musíme vedieť zvoliť správne

[7] WEIHRICH, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301, roč. 15, č. 2, s. 54-66.
[8] INGLE, R. B. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Business: Putting the Power of Design to Work.* Boston: Harvard Business School Press, 2013. 172 s. ISBN 978-1-4302-6181-0. s. 31.
[9] QUINN, J. B. – MINTZBERG, H. – JAMES, R. M. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts, & cases.* New Jersey: Prentice Hall, 1988. sec. 1, Strategy, s. 80. ISBN 0-13-850892-5.
[10] CAMPBELL, A. – ALEXANDER, M. (1997). What’s Wrong with Strategy? *Harvard Business Review*: Dostupné na internete: [cit. 05.09.2015]. http://hbr.org/1997/11/whats-wrongwith-strategy/ar/1.
[11] WEIHRICH, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301, roč. 15, č. 2, s. 54-66.

kľúčové faktory, ktoré vo významnej miere sú vplyvnými pre profil podnikateľského subjektu.

3. Analýza súčasného externého prostredia

Berie do úvahy všetky vonkajšie faktory ovplyvňujúce podnikateľský subjekt v danom časovom období. Tieto faktory sa premietajú do hrozieb a príležitostí, ktoré je možné analyzovať v TOWS analýze. Výsledky TOWS analýzy sú základom nasledujúcich krokov v strategickom plánovaní.

4. Vypracovanie predpovede o vývoji externého prostredia

V tomto kroku pracujeme už aj so strategickou neurčitosťou. Je založená na analýze súčasného externého prostredia a jeho vývojových trendov. „Trendy externého prostredia sú podmienené faktormi z neho plynúceho. Príkladom je demografický vývoj, sociálne trendy, penetrácia trhu a akvizície.“[12]

5. Vypracovanie auditu zdrojov so zameraním na slabé a silné stránky

Vonkajšie podnikateľské prostredie zdôrazňuje hľadisko zdrojov v podniku. Vzhľadom na skutočnosť, koľko a akých zdrojov podnik vlastní, možno identifikovať silné a slabé stránky podniku. Práve od nich sa odvíja poslanie podnikateľského subjektu.

6. Vývoj strategických alternatív

Na základe uvedených analýz môžeme prikročiť k návrhu strategických alternatív. Akákoľvek z uvedených alternatív by mala sústrediť pozornosť na vnútorné prostredie podnikateľského subjektu (sily a slabiny) a vonkajšie prostredie (hrozby a príležitosti) podnikateľského subjektu.

7. Vyhodnotenie a výber stratégie

Z jednotlivých alternatív stratégií zvolíme tú, ktorá najviac zodpovedá externým vplyvom a interným možnostiam podniku. Vzhľadom na zložitosť podnikateľského prostredia proces strategického plánovania je procesom dynamickým. Z tohto pohľadu je treba budúci vývoj podnikateľského prostredia dokonale zvážiť. Súčasné rozhodovanie o výbere podnikateľskej stratégie je treba podrobiť situáciám, ktoré nastanú v budúcom období. Pri hodnotení a výbere podnikateľskej stratégie presadzujeme pravidlo maximalizácie zisku/ hodnoty pre akcionárov a minimalizácie rizika, ktoré sa spájajú so strategickou neurčitosťou. Výberu skutočnej podnikateľskej stratégie, ktorá je vhodná pre podnikanie v konkrétnom podnikateľskom subjekte, podlieha tvorba plánov. Z časového hľadiska ide o plány predovšetkým strednodobé a krátkodobé. Následne ich implementujeme.

8. Priebežné testovanie a návrh alternatívnych plánov

Konečné rozhodnutie sa nezakladá na hodnotení a selekcii podnikateľskej stratégie. Vďaka strategickej kontrole je totiž možné do stratégie vstúpiť a v prípade odchýlok ju korigovať. Keďže vonkajšie prostredie nie je statické v čase a podnikateľský subjekt (najmä podnik typu startup) sa sám o sebe v čase mení, podnikateľská stratégia musí byť adaptovaná z pohľadu súvisiacich zmien.

9. Vypracovanie deviačných plánov

Okrem navrhovaných plánov je nutné vypracovať aj deviačné plány. Dôvodom je budúci vývoj, ktorý sa vopred nedá stopercentne predpovedať. S využitím kvantitatívnych metód deviačné plány dokážu zaznamenať odchýlku, kvantifikovať a eliminovať riziko podnikania

[12] COHEN, B. G. (1988). A New Approach to Strategic Forecasting. *Journal of Business Strategy*, s. 38-42.

k cieľom, ktoré boli vopred stanovené. V praxi najviac zaužívanou je metóda extrapolácie trendov. Súvisiace skutočnosti, ktoré môžu nastať súvisia s implementáciou, vyhodnotením a výberom podnikateľskej stratégie. Výber správnej podnikateľskej stratégie vedie podniky (startupy) k tvorbe udržateľných konkurenčných výhod.

2.2 Predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti v startupoch prostredníctvom voľby stratégie a udržateľnosti konkurenčnej výhody

Základom prežitia každého podnikateľského subjektu aj startupu je byť lepší ako konkurencia. Z uvedeného vyplýva, že ak startupy chcú byť konkurencieschopné, musia ponúknuť viac ako ponúkajú konkurenti.

Prečo hľadať nové konkurenčné výhody? Dôvodom je, že konkurenčný boj medzi podnikateľskými subjektmi je neuveriteľne tvrdý. V súčasnom období práve intenzita narastá v startupoch. Vďaka neustálemu vyhľadávaniu nových konkurenčných výhod práve startupy budú mať rastúcu tendenciu a dá sa predpokladať, že v nasledujúcich obdobiach budú profitovať. Čo však konkurenčná výhoda je, nedokáže každý podnikateľský subjekt správne definovať.

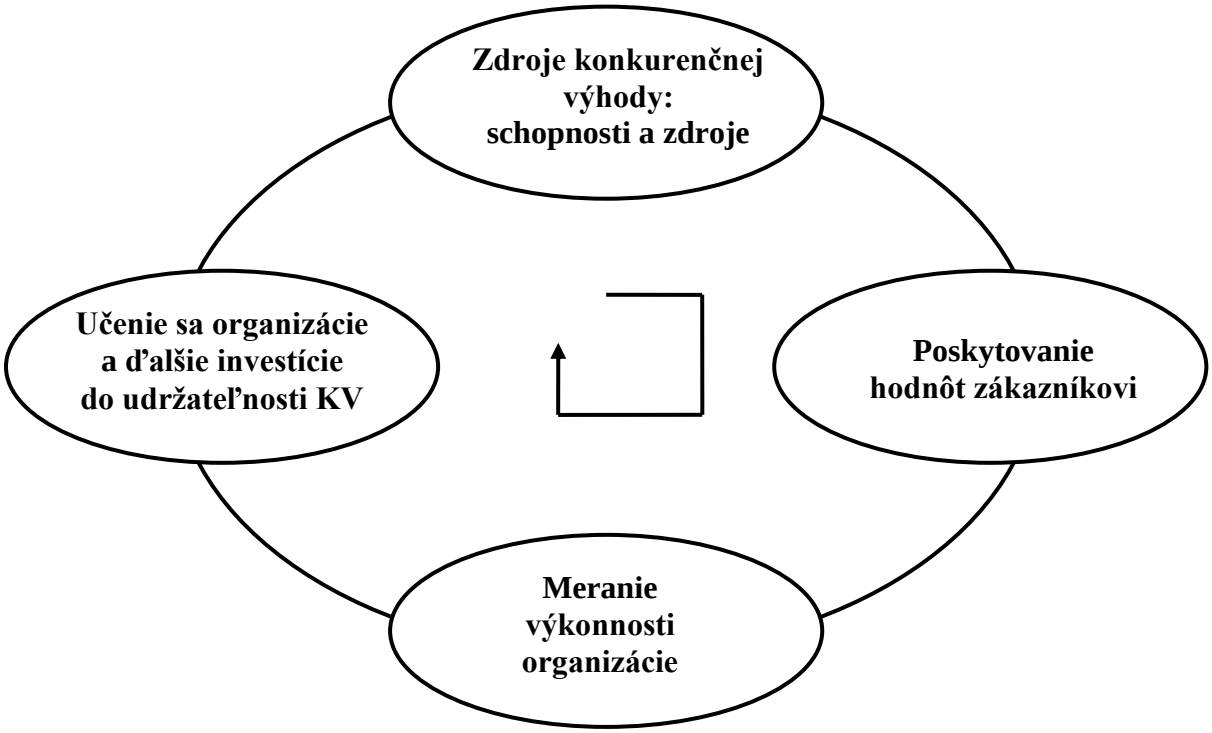
Startupisti na dosiahnutie udržateľných konkurenčných výhod musia hľadať odpovede na otázky: „Čo je na mojom startupe unikátne?“, „V čom som výnimočný?“ a „Ako túto výnimočnosť využiť na budovanie silnej pozície na trhu potenciálnej konkurencie?“

Práve konkurenčná výhoda tvoriaca jadro podnikateľskej stratégie je toho dôkazom. Usudzujeme, že každá stratégia je však niečím výnimočná a mala by zohľadňovať špecifiká podnikateľského subjektu (startupu).

Z viacerých literárnych prameňov je zrejmé, že ak chce podnikateľský subjekt dlhodobo prosperovať, musí vedieť vyťažiť čo najviac z konkurenčných výhod. Pozitívne dopady plynúce z konkurenčných výhod musia byť prenesené na zákazníka, ktorý ich musí vedieť v konečnom dôsledku aj oceniť.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 1
Kolobeh udržateľnosti konkurenčnej výhody podľa Wilsona a Gilligana



Zdroj: WILSON, R. M. S. – GILLIGAN, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Third edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 s. ISBN 0-7506-5938-6.

„Úsilie o dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody tvorí kolobeh vyplývajúci zo zdrojov, ktorých podnikateľský subjekt či startup je vlastníkom, cez poskytovanie hodnôt zákazníkovi, meranie výkonnosti až po následné učenie sa a investície do jej udržiavania.“[13] Kolobeh udržateľnosti konkurenčnej výhody podľa Wilsona a Gilligana znázorňuje obrázok 1.

Ak kladieme hlavný dôraz na startup, je dôležité poukázať na tento kolobeh. Je potrebné si uvedomiť, čo je pre zákazníkov kľúčovou hodnotou, ktoré startup ponúka. Rozhodnutie o výbere vhodnej podnikateľskej stratégie využívanej v podnikateľskej činnosti startupom vedie k udržiavaniu jeho konkurenčných výhod. Táto cesta je predpokladom zvyšovanie konkurencieschopnosti vstartupoch.

Každá stratégia je niečím špecifická a mala by brať do úvahy špecifiká startupu. Pri tvorbe a výbere stratégie je treba poukázať práve na strategické plánovanie, ktorého súčasťou sú stratégie zakomponované do koncepčného rámca. Typológia stratégií v strategickom manažmente upriamuje pozornosť na opis ich podstatných vlastností či už ide o všeobecné alebo osobitné stratégie v podnikateľskom subjekte. Mnohé z nich sú aplikovateľné v startupoch.

[13] WILSON, R. M. S. – GILLIGAN, C. (2005). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Third edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 s. ISBN 0-7506-5938-6.

2.3 Predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti prostredníctvom špecifických stratégií aplikovateľných v startupoch

Známe Porterove generické stratégie, ktorých základ tvoria konkurenčné výhody sú založené na diferenciácii a nízkych nákladoch kombinované so segmentáciou trhu. Nezávislosť od odvetvia, v ktorom podnikateľský subjekt/startup jestvuje, vyjadruje práve generickosť využitia stratégií v praxi.

Podstatou stratégie *nákladového vodcovstva* je ponúkať konečnému zákazníkovi produkty alebo služby oveľa lacnejšie ako konkurencia. Široko ponímaná segmentácia trhu sa snaží nájsť priemerného zákazníka, ktorého dokáže podnik vhodne obslúžiť svojimi produktmi či službami. Stratégia je vhodnou stratégiou pre startupy s výnimkou takých, ktoré sa nachádzajú v štádiu vývoja podnikateľskej činnosti. Azda najvhodnejšia je pre startupy veľkých či nadnárodných podnikov, keďže tam dokáže vynikajúco využívať úspory z rozsahu, ktoré tieto podniky ovládajú.

Ponúknuť odlišný produkt prinášajúci mnohým zákazníkom určitú exkluzívnu hodnotu je podstatou *stratégie diferenciácie*. Veľkou nevýhodou tejto stratégie sú vysoké náklady. Je teda menej vhodná pre startupy, keďže tie nemajú zväčša kapitál nazvyš. Ochrana pred konkurenciou, ktorá naopak je výhodou stratégie diferenciácie, tak ostáva doménou stredných a väčších podnikov.

Nízke náklady alebo diferenciácia sú dva varianty *špecializovanej stratégie*. Pri prvom variante má podnik bohaté skúsenosti s určitým segmentom a vykazuje nízke náklady, v ktorých dokáže byť v niektorých prípadoch aj vodcom. Startupy môžu používať daný variant stratégie len v prípadoch, že pôsobia silne lokálne alebo v rámci globálneho prostredia sú limitované špecializovaným segmentom globálneho trhu.

V prípade druhého variantu sa podnik zameriava úzko na individuálne zákaznícke segmenty vďaka vedecko-technickému pokroku a silnému marketingu. Stratégia je vhodná aj pre startupy, ak využijú koncept štíhleho startupu. Podstatou konceptu štíhleho startupu je „minimalizácia strát prostriedkov súvisiaca s vývojom produktu a jeho vstupom na trh. Minimalizácia strát vychádza z priebežného optimalizovania základného produktu, ktorý je funkčný. Zákazníkovi sa ponúka predovšetkým v štádiu testovania, následne sa zdokonaľuje podľa požiadaviek zákazníka. V podnikateľskom prostredí je dôraz kladený na spätnú väzbu. Ponúka sa ideálna príležitosť na okamžité opakovanie slučky.“[14]

„Startup môže profilovať svoje strategické zameranie prostredníctvom viacerých variantov testovania. Z dlhodobého hľadiska využívanie stratégie štíhleho startupu môže viesť k nezosúladeniu s víziou podnikateľského subjektu.“[15] Z uvedeného vyplýva, že prispôsobovanie nových výrobkov a služieb konečnému zákazníkovi na základe jeho ohlasov a úprava podnikateľskej stratégie v konečnom dôsledku by nemali meniť víziu podniku. To by mohlo zneistiť zamestnancov aj súčasných a potenciálnych zákazníkov. Neustále učenie sa podniku a prítomnosť stratégie vo vzťahu k zákazníkom poukazuje na konkurenčnú výhodu startupu, ktoré sa podieľajú určitým spôsobom na eliminácií strategickej neistoty. Ries vo svojich dielach zdôrazňuje, že stratégiou štíhleho startupu sa dá zhodnotiť aj produktivita. Jadrom je však pretrvávanie efektívneho učenia sa podniku, ktorý takto dokáže eliminovať vznikajúce straty spojené s podnikateľskou činnosťou.

---

[14] RIES, E. (2011). *The lean startup: how today´s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesse*s. 2011. New York: Random House, 336 s.

[15] NOBEL, C. (2011). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. *Harvard Business School*. [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: http://hbswk.hbs.edu/item/6659.html.

Kooperatívno-konkurenčná stratégia je ďalšou stratégiou využiteľnou startupmi. Zárodky stratégie sa spájajú s neologizmom kooperatívnej konkurencie. „Dôležitou sa javí vzájomná spolupráca medzi konkurentmi. Prínosom je nový strategický rámec. Hľadisko zákazníka poukazuje na spôsob tvorby jeho hodnoty.“[16]

„Kooperatívno-konkurenčná stratégia odzrkadľuje momentálnu situáciu v podnikateľských subjektoch. Je to doba počas, ktorej podniky uzatvárajú kooperáciu vertikálne, či horizontálne. Pozitívom spomínanej stratégie je, že vedie startupy k udržaniu konkurenčnej výhody.“[17]

Na to, aby bola stratégia vôbec realizovateľná sú potrebné vzájomné a tiež vzájomne približujúce sa ciele všetkých zúčastnených strán. Vo finálnom efekte by malo dôjsť k víťazstvu všetkých zúčastnených strán (tzv. win-win situácia).

Z uvedeného vyplýva, že startupy, ktoré nemajú k dispozícii postačujúce množstvo zdrojov na tvorbu a poskytovanie hodnôt pre zákazníka, si uvedomujú, že práve kooperatívno-konkurenčná stratégia môže byť v značnej miere prospešná. Konkurenčnou výhodou je príležitosť na získanie know-how od konkurentov. Kooperatívno-konkurenčná stratégia sa vyznačuje akousi súťažou v učení sa podniku. Startupy, ktoré sa uberajú cestou učenia, sa môžu využitím kooperatívno-konkurenčnej stratégie dostať k win-win výsledku.

Užitočnou stratégiou pre startupy sa javí aj *stratégia modrého oceánu*[18], ktorá vychádza z konceptu vytvárania nových trhových priestorov a vytvárania nových zákazníckych segmentov. Startupy tak môžu dosiahnuť intenzívny rast prostredníctvom príležitosti, ktoré ponúka podnikateľské prostredie. Úsilie stratégie modrého oceánu nie je založené na komparácii s konkurentmi a na konkurenčnom boji v penetrovaných trhových priestoroch v zrelých odvetviach oproti niektorým využívaným stratégiám. Pre stratégiu modrého oceánu sú typické neznáme trhové priestory, ktoré sú nedotknuté konkurenciou. Protipólom je stratégia červeného oceánu, kde búrlivá konkurencia súperí o súčasný dopyt. Jestvujúci trhový priestor je konkurenciou preplnený a tendencia rastu zisku takmer nemožná. Základom stratégie modrého oceánu je inovácia hodnôt, ktorou vzniká pridaná hodnota nielen pre podnikateľský subjekt (startup), ale aj pre konečného zákazníka. Nesúlad je viditeľný na Porterových generických stratégiách. Využitie stratégie modrého oceánu je nájdenie inovatívnych hodnôt, ktoré zjavne kombinujú nízke náklady a diferenciáciu. Ak vychádzame z Hillovho konštatovania[19], môžeme usudzovať, že práve sklbenie spomenutých atribútov vedie startupy k tvorbe udržateľných konkurenčných výhod.

Bádanie v tejto oblasti je ešte stále na začiatku. Napriek tomu by odvážni začínajúci podnikatelia s inovatívnymi produktmi s vysokým potenciálom rastu, ktorí zakladajú startupy, mali túto cestu využiť.

---

[16] BRANDENBURGER, A. M. - NALEBUFF, B. J. (1996). *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday, 1996. 287 s. ISBN 978-0-0063-8724-4.

[17] DAGNINO, G. B. – PADULA, G. (2002). Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?* Stockholm: EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8–10 May.. s. 5 - 7.

[18] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. (2005). *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

[19] HILL, C. W. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review.* [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: http://www.jstor.org/discover/10.2307/258088?uid=3737864&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101428135337.

3 Záver

Ešte v nedávnej minulosti stačilo podniku, aby bol konkurencieschopný, aby mal oveľa viac informácií ako jeho súperi. V súčasnom svete, v ktorom sa každú minútu objavujú nové a lepšie technológie a informácie sa stávajú prístupnejšie pre kohokoľvek, nájdenie konkurenčnej výhody je stále obtiažnejšie. Z tohto dôvodu sa startupy snažia vytvoriť niečo úplne nové. Z teoretických poznatkov vyplýva, že chcú svojou podnikateľskou činnosťou vytvoriť niečo úplne inovatívne.

Každý startup by si mal na začiatku svojej podnikateľskej činnosti stanoviť stratégiu alebo podnikateľský model, ktoré prispievajú k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Pre lepšiu orientáciu práve podnikateľský model spája všetky dôležité zložky na jednom mieste. Startup stanoví, akú má predstavu o základných zložkách podnikateľskej činnosti, napr. zákazníci, distribúcia, zisk. Neoddeliteľnou súčasťou stratégie podnikov býva marketing, ktorý je v prípade startupov naozaj odlišný a zameriava sa skôr na menej nákladné alebo bezplatné komunikačné nástroje.

V súčasnosti „je ťažké posudzovať riziko startupu, lebo nie je možné vymyslieť matematický vzorec, ktorý by dokázal obsiahnuť množinu možných výsledkov. V prípade startupu však nejaké riziko musíme prijať, pretože sa všetko okolo nás mení. Vývoj je čím ďalej rýchlejší a musíme sa neustále prispôsobovať novým podmienkam či konkurencii. Je však dôležité vidieť príležitosti tam, kde ostatní vidia ťažkosti. Práve takáto príležitosť môže naštartovať našu kariéru.“[20]

„Rozbehnúť mikrobiznis teda startup, ktorú riadi vo väčšine prípadov jedna osoba, a uspieť, spočíva v kombinácií vášne a schopnosti s úžitkom pre iných. Mikrobiznis existuje už od začiatku podnikania. Čo sa však mení, sú možnosti. Jednoduchší prístup k technológiám, ktorých náklady rýchle klesajú, spolu s lepšou dostupnosťou informácií o trhu umožňuje jednoduchší štart spolu s nižšou mierou rizika. Najskôr platilo, že človek chodí buď do zamestnania, alebo si zvolí cestu rizika, teda cestu podnikania. Nová realita rizika však ukazuje, že väčšie riziko môže byť spojené práve s neistým zamestnaním. Zvoliť si teda bezpečnejšiu cestu znamená skúsiť niečo na vlastnú päsť.“[21]

Robehmed v Magazíne Forbes v roku 2013 píše, že v prípade startupu ide o niečo nové. Dá sa povedať, že je to snaha nájsť riešenie problému či medzery na trhu spôsobom, ktorého riešenie nie je celkom jasné a úspech nie je tiež zaručený.

Použitá literatúra (References)

ACHLEITNER, A. (2012). *Gabler Wirtschaftslexikon*. 2012. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: Startup-Unternehmen: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmenv6.html.

BLANK, S. (2010). *Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup,* 2010. [cit. 02.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/.

BLANK, S. (2010). *What´s a startup? First principles.* 2010. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/.

[20] HOFFMAN, R. – CASNOCHA, B. (2013). *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru.* 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 224 s. ISBN 978-80-265-0056-8.

[21] GUILLEBEAU, CH. (2013). *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a živit setím, co vás baví.* Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2013, 308 s. Žádná velká věda. ISBN 978-808-7270-592.

BODIŠ, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 104 s. ISBN 978-80-225-3984-5.

BRANDENBURGER, A. M. – NALEBUFF, B. J. (1996). *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday, 1996. 287 s. ISBN 978-0-0063-8724-4.

CAMPBELL, A. – ALEXANDER, M. (1997). *Harvard Business Review*: What's Wrong with Strategy?: Dostupné na internete: [cit. 05.09.2015]. http://hbr.org/1997/11/whats-wrongwith-strategy/ar/1.

COHEN, B. G. (1988). A New Approach to Strategic Forecasting. *Journal of Business Strategy*, s. 38-42.

DAGNINO, G. B. – PADULA, G. (2002). Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?* Stockholm: EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8–10 May. s. 5 - 7.

GUILLEBEAU, CH. (2013). *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a živit setím, co vás baví.* Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2013, 308 s. Žádná velká věda. ISBN 978-808-7270-592.

HANÁK, R. (2015). Do we Know what is Important when Establishing New Business?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, roč. 174, s. 3645-3650. *International Conference on New Horizons in Education*, INTE 2014, 25-27 June 2014, Paris, France.

HILL, C. W. (1988). *Academy of Management Review.* [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework:http://www.jstor.org/discover/10.2307/258088?uid=3737864&uid=2129&uid=2 &uid=70&uid=4&sid=21101428135337

HOFFMAN, R. – CASNOCHA, B. (2013). *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru.* 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 224 s. ISBN 978-80-265-0056-8.

INGLE, R. B. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Business: Putting the Power of Design to Work.* Boston: Harvard Business School Press, 2013. 172 s. ISBN 978-1-4302-6181-0. s. 31.

KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. (2005). Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

NOBEL, C. (2011). *Harvard Business School*. [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: Teaching a 'Lean Startup' Strategy: http://hbswk.hbs.edu/item/6659.html.

QUINN, J. B. – MINTZBERG, H. – JAMES, R. M. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts, & cases.* New Jersey: Prentice Hall, 1988. sec. 1, Strategy, s. 80. ISBN 0-13-850892-5.

RIES, E. (2011). The lean startup: how today´s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 2011. New York: Random House, 336 s.

VAŇHARA, J. (2013). Startup aspoň musí rúst. 2013. Dostupné na internete: [cit. 02.09.2015]. http://www.podnikanivusa.com/2013/11/16/startup-aspon-musi-rust/.

VENDETTI, D. (2010). *Company Evolution & the Organizational Life Cycle.* [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://www.productarts.com/attachments/article/1246/Company_Evolution-The_Organizational_Lifecycle.pdf.

WEIHRICH, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301, roč. 15, č. 2, s. 54-66.

WILSON, R. M. S. – GILLIGAN, C. (2005). Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control. Third edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 s. ISBN 0-7506-5938-6.

Nákladová analýza v projektoch outsourcingu IT
Cost analysis in IT outsourcing projects

Vladimír Mlynarovič
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: vladimir.mlynarovic@euba.sk

Abstract
Nowadays, cost analysis and ongoing cost optimization is a necessity not only for those firms that have problems to be competitive, but we claim also that chief executives should focus on the decision of creating added value such as increasing employee productivity, customer retention, growth sales and competitive advantages. It is therefore necessary to ensure that the costs for the field of IS / IT are primarily intended to support business objectives - and do not serve only to ensure the normal operation of the organization. This article can be a starting point to help organizations identify, assess and compare the state of IT enterprise services to the state of firms' equivalent to them. Likewise aims to assist in the decision-making (based on evaluation of KPIs that we present) on IT investment strategy to ensure IT resources, whether in the form of insourcing or outsourcing.

JEL classification: L21, L24, M15
Keywords: *IT outsourcing, Cost analysis, Key Performance Indicators*

1 Úvod

Nákladová analýza slúži predovšetkým k nájdeniu optimálneho prevedenia projektu tak po stránke časovej, tak aj finančnej. V tomto príspevku sme sa bližšie zaoberali nákladovou analýzou v projekte outsourcingu IS/IT, ktorého význam a charakteristiky sú opísané v kapitole 1.1.

To znamená, že nákladová analýza sa zaoberá určením najvhodnejšieho priebehu projektu z hľadiska vzájomného vzťahu času a nákladov na realizáciu projektu. Analýza a kontrola nákladov zahŕňa určovanie typov nákladov, priradenie typov nákladov k balíkom služieb. Konsolidácia nákladov v projekte outsourcingu IT obsahuje: celkové náklady/balíky služieb, celkové náklady za druh IT zdrojov. Náklady ďalej v príspevku rozlišujeme na krátkodobé a dlhodobé, variabilné a fixné, ale aj na priame a nepriame. Priame sú priradené k jednotlivým výkonom (službám) bez ich ďalšieho rozpočítavania, ide zvyčajne o náklady na ľudí, HW/SW a pod. Nepriame nie je možné priamo priradiť k určitému výkonu (službe), čiže je nutné ich určitým spôsobom rozpočítavať, napr. náklady na riadenie služieb, prierezové služby, nájomné a energie.

Úspora nákladov je všeobecne jedným z hlavných dôvodov pre outsourcing IT, ale pokiaľ je to jediný dôvod zvyčajne vedie k neúspechu, pretože mnohé z plánovaných úspor je trvalo neudržateľných alebo v skutočnosti nereálnych [1]. Ďalšími dôvodmi pre outsourcing je zameranie sa na hlavný predmet podnikania, získanie agility, prístupu k špecialistom alebo vytváranie nových konkurenčných výhod a zvýšenie kvality služieb [7]. Hoci všetky sú rozumné, častokrát sa od nich úplne upustí alebo ustúpia do úzadia, keď je zmluva dohodnutá predovšetkým na báze najnižších nákladov. Organizácia musí pochopiť a

rozlišovať ciele svojej stratégie o sourcingu, ktoré chce dosiahnuť v krátkodobom horizonte a tie, ktoré chce nadobúdať o niekoľko rokov. Akcionári by mali súhlasiť s týmito cieľmi vo formálnej stratégii sourcingu IT [2]. Pre naplnenie takejto stratégie je potrebné k týmto cieľom definovať ukazovatele, ktoré treba sledovať a vyhodnocovať.

1.1 Projekt outsourcingu IT

Ako outsourcing sa v ekonómii označuje odovzdanie vnútropodnikových aktivít zvyčajne nesúvisiacich s hlavnou činnosťou podniku na externý subjekt (outsourcera). Outsourcing je teda špeciálna forma externého obstarávania predtým interne vykonávaných výkonov, pričom je zmluvne stanovená dĺžka a predmet výkonu. Týmto sa outsourcing líši od ostatných „partnerstiev“.

Vedľajšie činnosti akými sú pre účely tohto príspevku manažment a správa IT by mali slúžiť k tomu, aby podporovali hlavné činnosti organizácie a zaistili tak jej konkurenčnú výhodu. Vložením týchto procesov do rúk poskytovateľa outsourcingu by malo dôjsť k zabezpečeniu trvalého rozvoja a prevádzky IS/IT pri optimálnych nákladoch a zameraniu spoločnosti na svoj hlavný cieľ.

Outsourcing IT je stotožnený s konceptom zabezpečenia „čohokoľvek súvisiaceho s IS/IT“ formou služby. Služba je prostriedkom poskytovanie hodnoty zákazníkovi/objednávateľovi/zadávateľovi prostredníctvom svojich výstupov, ktoré zákazníci chcú dosiahnuť bez vynaloženia špecifických nákladov alebo rizika.

Cieľom projektu outsourcingu IT je nájdenie takej príležitosti, ktorá bude pre obe strany (rovnako pre zadávateľa ako aj pre poskytovateľa) predstavovať taký obchodný prípad (z angl. business case), ktorý vyústi v partnerstvo výhodné pre obe strany (win-win scenár).

Štruktúru nákladov v projekte outsourcingu IT môžeme vo všeobecnosti opísať z dvoch pohľadov. Z pohľadu poskytovateľa služieb, kedy hovoríme o nákladoch a nákladových faktoroch poskytovateľa (z angl. Cost model, Cost units, Cost drivers), a z pohľadu objednávateľa služieb o nákladoch resp. cenách pre zákazníka (z ang. Pricing Model, pricing units, pricing drivers).

Suma všetky čiastkových nákladov (súčet súčinov jednotkových nákladov a počtov jednotiek pre jednotlivé služby) predstavuje celkovú sumu nákladov. Priradením marže poskytovateľa či už k jednotlivým alebo celkovým nákladom dostávame cenu pre objednávateľa (prístup z dolu nahor). V praxi sa ale stretávame častokrát s cenovým modelom, ktorý zadefinoval objednávateľ. Vtedy je nevyhnutné aby poskytovateľ zadefinované cenové faktory, ktoré vstupujú do kalkulácie cenového modelu správne namapoval na svoje nákladové faktory (cost drivers), v opačnom prípade by sa veľkou pravdepodobnosťou projekt pre jednu so zúčastnených strán nevýhodným resp. neefektívnym.

Je zrejme, že pokiaľ je poskytovateľ (uchádzač) na začiatku projektu schopní odhadnúť celkovú cenu pre zákazníka, s ktorou môže byť v projekte úspešný, vie následne odvodiť aj celkovú maximálne prípustnú sumu nákladov (prístup zhora nadol). Touto metódou vie poskytovateľ aj určiť, či je schopný takéto náklady dosiahnuť resp. či pre neho má význam ďalej v súťaži (projekte) pokračovať.

1.1.1 Pohľad poskytovateľa služieb

Štruktúru nákladov poskytovateľa IS/IT služieb sa skladá z týchto 4 oblastí:

- Ľudské zdroje, resp. náklady na ľudskú prácu
- IT zdroje, resp. náklady na HW, SW, iný hmotný majetok

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Služby (špecifické balíky ľudskej práce, IT procesov a zdrojov, ktoré obstaráva poskytovateľ interne alebo externe)
- Náklady zabezpečujúce implementáciu stratégie určenej pomocou riadenia rizík a/alebo náklady vyplývajúce z akceptácie rizík projektu. Pre zjednodušenie sa predmetom týchto nákladov nebudeme bližšie venovať. V konečnom dôsledku tieto náklady kombináciou nákladov na ľudskú prácu, IT zdrojov a interných či externých služieb).

Takúto štruktúru sme schopní špecifikovať pre každú jednu službu, ktorá je predmetom outsourcingu, avšak nie je nevyhnutné aby všetky spomenuté oblasti boli jej súčasťou.

Portfólio služieb poskytovateľa poskytuje prehľad o všetkých ponúkaných službách. Od najvyššej úrovne označovanej ako Praktika či Biznis služba až po jednotlivé aktivít komponent služby (Praktika → Balík súvisiacich služieb → Služba → Komponenta → Aktivita). Okrem štruktúry služby z hľadiska portfólia, je nevyhnutné vziať pri stanovení nákladov jednotlivých služieb do úvahy ich životný cyklus. Typický životný cyklus služby, tak ako ho prezentuje ITIL v3, je zobrazený na nasledujúcom obrázku (Obrázok 1).

Obrázok 1
Životný cyklus IT služby

Zdroj: vlastná úprava na základe ITIL v3

Náklady služieb, ktoré boli v konkrétnom projekte vybrané z portfólia služieb poskytovateľa je potrebné pred samotnou analýzou nákladov konsolidovať s ohľadom na vyššie uvedené portfólio, artefakty služby a životný cyklus projektu outsourcingu resp. služieb zahrnutých v jeho riešení.

1.1.2 Pohľad poskytovateľa služieb

Cenový model je určený v zadávacej dokumentácii objednávateľa služieb. Je vhodné aby tento model bol vypracovaný v spolupráci s budúcim partnerom resp. poradenskou firmou, ktorá sa špecializuje pre túto oblasť. Cenový model určuje spôsob výpočtu čiastkových resp. celkových cien za súbor služieb, ktoré sú predmetom projektu. Predmetné služby sú zväčša vybrané z portfólia služieb poskytovateľa a tým tvoria tzv. katalóg služieb. Avšak, keď sa v portfóliu daného poskytovateľa nenachádzajú, možno ich označiť za neštandardy, pri riešení ktorých sa vyžaduje postupovať v projekte obozretnejšie.

V súčasnosti na trhu evidujeme tieto požiadavky na cenový model outsourcingu IT:

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Flexibilný (variabilný) cenový model reflektujúci skutočné potreby zákazníka
- Umožňujúci prechod na výhodnejšiu cenovú ponuku v budúcnosti (záruka najlepšej ceny)
- Zahŕňajúci systém množstevných zliav
- Zahŕňajúci systém penalizácií v prípade nedodržania dohodnutých SLA
- Zhodný s cenami za obdobné služby na trhu (benchmarking)

Riešenie pre služby, ktoré sú predmetom projektu sa definujú medzi zákazníkom (objednávateľom) a outsourcerom (poskytovateľom) formou zmluvy (resp. prílohou zmluvy s názvom Špecifikácia služieb) o poskytovaní služieb týmito artefaktami (jednotlivo pre každú službu zvlášť):

- Popis služby, špecifikácia rozsahu služieb (z angl. Scope of Work, SOW), v prípade, že služba obsahuje komponenty, tak sa uvádza aj špecifikácia rozsahu pre jednotlivé komponenty služby.
- Počty jednotiek ovplyvňujúce cenový model spolu s rozložením týchto jednotiek v čase projektu.
- Grafické znázornenie procesu služby
- Vstupy pre Službu
- Výstupy zo Služby
- Tabuľka zodpovedností (RACI tabuľka)
- SLA pre službu

Za takto zadefinovanú službu je možné pripraviť/očakávať adekvátnu cenu do cenového modelu. Rozlišuje sa, o ktorú fázu projektu ide. Pri fáze prechodu (resp. fáze tranzície a/alebo transformácie) hovoríme o krátkodobých nákladoch, ktorých cenu môže objednávateľ uhradiť jednorazovo po akceptácií tejto fázy, alebo je možné tieto náklady rozpustiť (prefinancovať) v rámci mesačných platieb, ak sa na tom partneri dohodnú. Vo fáze prevádzky (CMO, FMO) hovoríme o dlhodobých nákladoch, ktorých cenu uhrádza objednávateľ služieb poskytovateľovi na mesačnej báze.

2 Ciele a metodika výskumu

Cieľom tohto príspevku je analyzovať náklady poskytovateľa resp. objednávateľa po ich konsolidácií s ohľadom na rôzne nákladové funkcie [3] (benchmarking nákladov, variabilné, fixné, krátkodobé, dlhodobé, priemerné, štandardné marginálne náklady, atď.) a na niektoré indikátory výkonnosti (KPI, z angl. *Key Performance Indicators*) a ich deviačné faktory, ktoré sa v súčasnosti používajú na sledovanie a hodnotenie stavu nákladov v oblasti IS/IT, pri jej outsourcingu.

Objektom skúmania sú okrem štruktúry nákladov v životnom cykle projektu outsourcingu IT aj niektoré z kľúčových ukazovateľov výkonnosti v oblasti konsolidácie, analýzy a optimalizácie nákladov na podnikovú informatiku.

Vo výskumnej časti sme použili nielen prieskumy spoločnosti Gartner ([4] a [6]), ale aj niektoré prípadové štúdie realizované spoločnosťou Hewlett-Packard.

4 Výsledky

Výsledky uvádzame pre benchmarking v oblasti porovnávania nákladov z pohľadu poskytovateľa aj objednávateľa.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Z pohľadu poskytovateľa tieto výsledky napomáhajú uskutočneniu porovnania nákladov aktuálneho projektu s predchádzajúcimi relevantnými ponukami a riešeniami poskytovateľa. Tento proces má snahu zabezpečiť, aby náklady boli dôkladne odôvodnené. V praxi sa častokrát používa aj benchmarking indikátorov pre jednotlivé funkčné oblasti nákladov voči ich hodnotám overených praxou (z angl. Best practices), ktoré sa rozlišujú pre veľkosť a komplexitu projektov. Príklady týchto indikátor sú uvedené v tabuľke 1, a môžu sa uplatniť pre nové projekty, so zvýšenou opatrnosťou ich možno uvažovať aj pri outsourcingoch v ďalších generáciách (obnovy zmlúv, z angl. *Renewal*):

Tabuľka 1

Benchmarking KPI v oblasti nákladov objednávateľa voči hodnotám najlepších praktík

Kľúčové indikátory (KPI)	***Aktuálny projekt***	**Best practices (ako % celkových nákladov)**
Náklady na prechodné obdobie	*xx%*	rozmedzie 2-12 %
Celkové náklady na Governanciu projektu (vyšší manažment)	*xx%*	rozmedzie 5-8 %
Celkové náklady na Bezpečnosť	*xx%*	rozmedzie 3-6 %
Celkové náklady na prierezové služby (nástroje a procesy)	*xx%*	rozmedzie 7-9 %
Rezerva na riziká	*xx%*	rozmedzie 1-3 %
Rezerva na fluktuáciu menových kurzov (ak je aplikovateľná)	*xx%*	rozmedzie 0-2 %

Zdroj: [4] a [6]

Z pohľadu objednávateľa výsledky predstavujú zoznam niektorých kľúčových indikátorov výkonnosti v oblasti hodnotenie nákladov, ktoré slúžia pre porovnanie nákladov vynaložených na chod IS/IT s nákladmi, ktoré na tieto účely vynakladá konkurencia na trhu prípadne obdobné relevantné organizácie. Tento proces má snahu zabezpečiť, aby náklady boli nielen dôkladne odôvodnené ale určiť smerovanie sourcingovej stratégie, napr. rozhodnutím ísť do outsourcingu IS/IT. Príklady kľúčových metrík sú uvedené v nasledujúcej tabuľka (Tabuľka 2):

Tabuľka 2

Benchmarking nákladov objednávateľa

Kľúčové Indikátory	***Zákazník Zadávateľ***	***Konkurent zákazníka 1***	***Konkurent zákazníka 2***	**Best practices (rozptyly pre odvetvia)**
Počet zamestnancov (počet užívateľov IT)	*xxx (xxx)*	*xxx (xxx)*	*xxx (xxx)*	-
Počet zamestnancov IS/IT organizácie	*xxx*	*xxx*	*xxx*	-
Náklady na IS/IT	*xxx €*	*xxx €*	*xxx €*	-
Náklady na IS/IT na 1 užívateľ IT	*xxx €*	*xxx €*	*xxx €*	-
Počet jednotiek infraštruktúry, ktorá je predmetom projektu (napr. Notebook, Server)	*xxx*	*xxx*	*xxx*	-
Počet jednotiek infraštruktúry pripadajúcich na 1 zamestnanca IT	*xxx*	*xxx*	*xxx*	*podľa infraštruktúry*
Náklady na ľudské zdroje IS/IT, ako % celkových nákladov na IS/IT	*xx %*	*xx %*	*xx %*	*30 - 55 %*
Náklady na HW, ako % celkových nákladov na IS/IT	*xx %*	*xx %*	*xx %*	*17 - 44 %*
Náklady SW, ako % celkových nákladov na IS/IT	*xx %*	*xx %*	*xx %*	*20 - 31 %*
Náklady na outsourcing IS/IT, ako % celkových nákladov na IS/IT	*xx %*	*xx %*	*xx %*	*8 - 28 %*
Náklady na IS/IT ako % tržieb	*xx %*	*xx %*	*xx %*	*Priemer 3-4 %*

Zdroj: [4] a [6]

 ISBN 978-80-225-4280-7

Spoločnosť Gartner v prieskumoch [4 a 6] so vzorkou 2295 (rok 2010) a 2688 (2012) organizácii určila priemerné hodnoty IT nákladov voči tržbám spoločnosti pre rôzne odvetia. Tento benchmarking napomáha organizácií vyhodnotiť, či náklady vynaložené na chod IS/IT ako percento tržieb organizácie, je v súlade s priemernou hodnotou pre odvetvie, v ktorom podniká. Na základe spomínaného prieskumu, ktorý bol realizovaný postupne pre roky 2010, a 2012 môžeme konštatovať, že celkové výdavky na IT klesajú medziročne rádovo v desatinách percenta, pričom by sa mali pohybovať na úrovni okolo 3-4% tržieb s výnimkou finančného sektora a v službách podnikania v oblasti internetu a softvéru, kde môžu dosahovať až dvojnásobok priemeru.

4.1. Faktory ovplyvňujúce náklady poskytovateľa

Na strane poskytovateľa v prípade poskytovania služby manažment serverov uvádzame faktory ovplyvňujúce náklady a ich výsledky ich štandardných hodnôt. V prípade, že dôjde k odchýlkam od týchto hodnôt malo by prísť aj k zmene štandardných nákladov, t.j. k ich poníženiu (kladné % deviačného faktora = pozitívny vplyv na cenu pre zákazníka) resp. navýšeniu (záporné % deviačného faktora prináša negatívny vplyv).

- Model prevádzky v zmysle lokality zabezpečenia služieb [5]
  - 1. úroveň podpory (nízke náklady) = 100% offshoring (bestshoring)
  - 2. úroveň podpory (stredné náklady) = 100% offshoring (bestshoring)
  - 3. úroveň podpory (vyššie náklady) = 70% offshoring / 30% onshoring
  - vedúci pracovník podpory (vysoké náklady) = 100% onshoring
- Produktivita práce v budúcom móde prevádzky - % o ktoré je možné znížiť náklady
  - Scenár prevzatia prevádzky v súčasnom stave: Rok 1 = 0%; Rok 2 = 3%; Rok 3 = 3% atď.
  - Scenár transformácie do nového štandardného prostredia: Rok 1 = 0%; Rok 2 = 3%; Rok 3 = 5% atď.
- Dĺžka prechodného obdobia
  - Veľkosť projektu malá (riešenie zahŕňa menej ako 10 FTE) = 6 mesiacov
  - Veľkosť projektu malá (riešenie zahŕňa 10 až 50 FTE) = 12 mesiacov
  - Veľkosť projektu malá (riešenie zahŕňa 51 až 100 FTE) = 24 mesiacov
  - Veľkosť projektu malá (riešenie viac ako 100 FTE) = 36 mesiacov
- Deviačné faktory nákladov
  - Pracovné okno služby
    - 24 hodín x 7dní = faktor 0%
    - 8 x 5 = faktor 25% (t.j. pozitívny vplyv na KPI o 25%)
    - 12 x 5 = faktor 15%
    - 16 x 5 = faktor 10%
  - Dostupnosť služby
    - 98% (základná) = faktor 0%
    - 99% (štandardná) = faktor 0%, štandard
    - 99.5% (vysoká) = faktor -10% (t.j. negatívny vplyv na KPI o 10%)
    - 99.9% (kritické systémy) = faktor -15%
  - Úspora z rozsahu služieb
    - $1 < X1 \leq 100$ = faktor -15%
    - $100 < X \leq 200$ = faktor -10%
    - $200 < X \leq 500$ = faktor 0%, štandard
    - $500 < X \leq 3000$ = faktor +10%

[1] X v tomto príklade predstavuje počet operačných systémov pre Windows server

 ISBN 978-80-225-4280-7

        - X > 3000 = faktor +15%
    - Počet lokalít prostredia
        - ≤ 10 lokalít = faktor +10%
        - > 10 ale ≤ 30 lokalít = faktor 0%, štandard
        - > 30 ale ≤ 100 lokalít = faktor -10%
        - > 100 lokalít = faktor -15%
    - Plne automatizovaný model prevádzky
        - = faktor +24%
    - Nástroje prevádzky
        - Štandardné = faktor 0%
        - Neštandardné = faktor -6%
    - Technológie, ktoré sú predmetom prevádzky
        - ≤ ako 2 štandardné image, OS verzia nie staršia n-1, HW nie starší ako 3 roky = faktor 0%, štandard
        - 1 štandardný image, OS verzia nie staršia n-1, HW nie starší ako 18 mesiacov = faktor +6%
        - > ako 3 štandardné image alebo neštandardný image, OS verzia n-2 alebo staršia, HW starší ako 3 roky = faktor -6%
    - Procesy a počty incidentov
        - Štandardné ITIL procesy Incident Manažment, Problém Manažment, počet incidentov za mesiac na jednu konfiguračnú položku nie viac ako 2 = faktor +6%
        - Štandardné ITIL procesy Incident Manažment, Problém Manažment, Kapacity Manažment, Konfiguračný Manažment, počet incidentov za mesiac na jednu konfiguračnú položku nie viac ako 3 = faktor 0%, štandard
        - Neštandardné SLA a rozdelenie incidentov medzi jednotlivé priority, bez dokumentácie, procesy musia byť ešte len zavedené, počet incidentov za mesiac na jednu konfiguračnú položku nie viac ako 4 = faktor -6%
    - Virtualizácia serverov
        - OS nie sú virtualizované = faktor 0%
        - OS sú virtualizované = faktor +15%

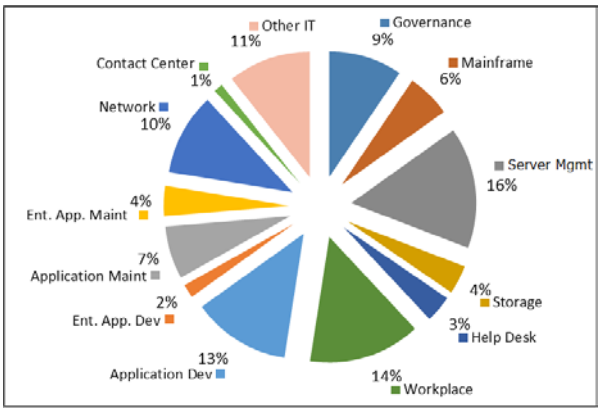
4.2 Analýza profilu nákladov

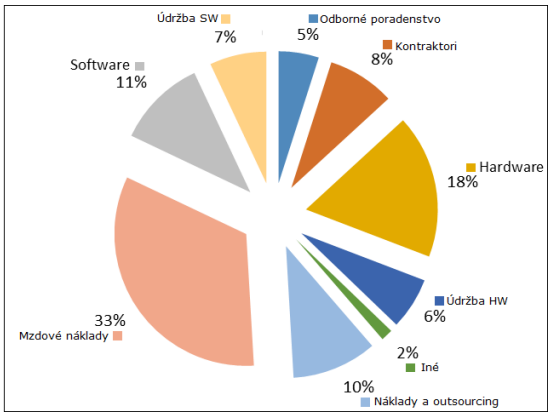
Profil nákladov predstavuje pohľad na sumárne náklady podľa ich určitej distribúcie. Pre projekty tohto typu je vhodné vykonať minimálne analýzu profilu distribúcie nákladov po službách a podľa ich typu (Ľudské zdroje, resp. mzdy a pod; IT zdroje, resp. náklady na HW, SW; služby tretích strán; riziká a pod). Príklady takýchto distribúcií vychádzajúcich z reálneho projektu sú znázornené v nasledujúcom grafoch (Graf č. 1).

 ISBN 978-80-225-4280-7

Graf 1

Príklad distribúcie IT nákladov podľa služieb a typu





Zdroj: reálny projekt spoločnosti HP

4.3 Profil ľudských zdrojov poskytovateľa

Analýza rozdelenia ľudských zdrojov (FTE) pre každý mesiac s ohľadom na krajiny odkiaľ budú tieto zdroje čerpané. Na základe toho vieme ľahko identifikovať, ako veľa zdrojov, na ako dlho bude v riešení outsourcingu IT potrebných. Takisto je potrebné analyzovať krivky nábehu a dobehu zdrojov v čase. Rozlišujeme aj, či zdroje budú dodávane formou onshoringu alebo bestshoringu resp. offshoringu [2]. Vstupom pre takúto analýzu sú tabuľky a grafy, ktorých príklad uvádzame v tabuľke 3 a grafe 2.

Tabuľka 3

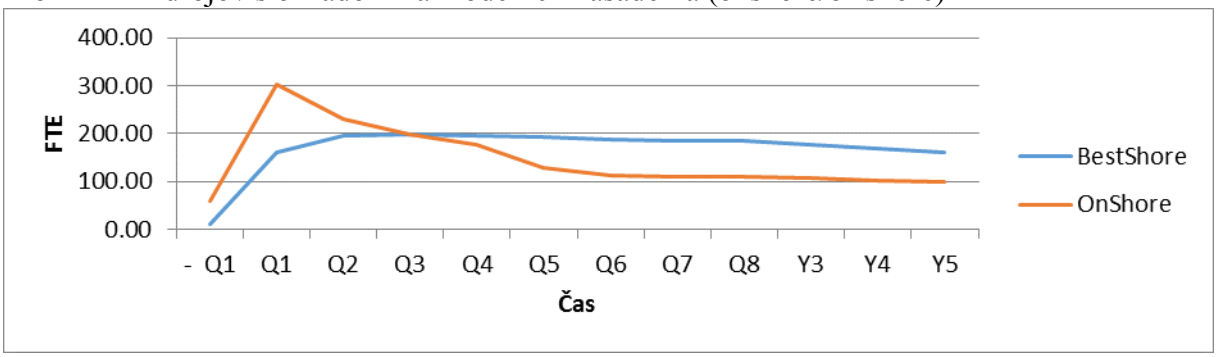
Príklad profil FTE zdrojov s ohľadom na model ich nasadenia (onshore/offshore)

FTE Celkom podľa krajín		- Q1	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Y3	Y4	Y5
Bulgaria	BestShore	3.25	51.05	48.35	46.97	46.10	47.03	46.93	45.77	44.43	41.93	39.85	38.36
France	OnShore	14.66	15.94	5.05	0.94	0.94	0.92	0.92	0.92	0.92	0.89	0.87	0.85
Germany	OnShore	0.00	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
India	BestShore	4.40	48.72	80.04	84.06	80.27	77.33	72.63	72.63	72.63	70.04	67.30	63.84
Ireland	BestShore	0.00	35.82	35.82	35.82	35.82	34.24	34.24	34.04	34.04	32.95	30.53	28.22
Ireland	OnShore	36.95	245.17	209.62	186.05	166.21	120.41	104.47	100.60	99.92	97.77	93.94	89.75
Malaysia	BestShore	0.00	5.10	5.10	5.10	5.10	5.52	5.52	5.52	5.52	5.85	6.19	6.07
Netherlands	OnShore	0.60	1.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Panama	BestShore	0.00	2.67	9.16	8.49	8.49	8.49	8.49	8.49	8.49	8.49	7.49	7.49
Romania	BestShore	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Slovakia	BestShore	4.20	14.07	16.05	16.80	16.80	16.99	16.99	16.99	16.99	16.27	15.57	15.30
Switzerland	OnShore	0.00	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
UK	OnShore	5.92	39.25	15.75	10.00	9.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
USA	OnShore	2.08	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total		72.06	462.44	427.96	396.93	371.43	320.63	299.89	294.66	292.64	283.90	271.45	259.57
Total	BestShore	11.84	159.43	196.52	199.24	194.58	191.60	186.80	185.44	184.10	177.53	168.94	161.27
Total	OnShore	60.22	303.01	231.44	197.69	176.85	129.03	113.09	109.22	108.54	106.36	102.51	98.30

Zdroj: vlastný prepočet na základe reálneho projektu realizovaného spoločnosťou HP

Graf 2

Profil FTE zdrojov s ohľadom na model ich nasadenia (onshore/offshore)



Zdroj: vlastná úprava na základe reálneho projektu realizovaného spoločnosťou HP

 ISBN 978-80-225-4280-7

5 Diskusia

Medzi krátkodobé náklady patria všetky náklady projektu outsourcingu IT súvisiace s prechodným obdobím (označujeme aj ako náklady na T&T), konkrétne:

- Náklady na tranzíciu (za prevzatie súčasného stavu prevádzky)
  - Projektový manažment
  - Náklady na projekt, štandardne si každá služba vyžaduje tranzitívny projekt, t.j. počet predmetných služieb = počet projektov.
- Náklady na transformáciu (za prechod od súčasného stavu prevádzky do budúceho)
  - Projektový manažment
  - Náklady na projekt. Počet projektov závisí od komplexity transformácie

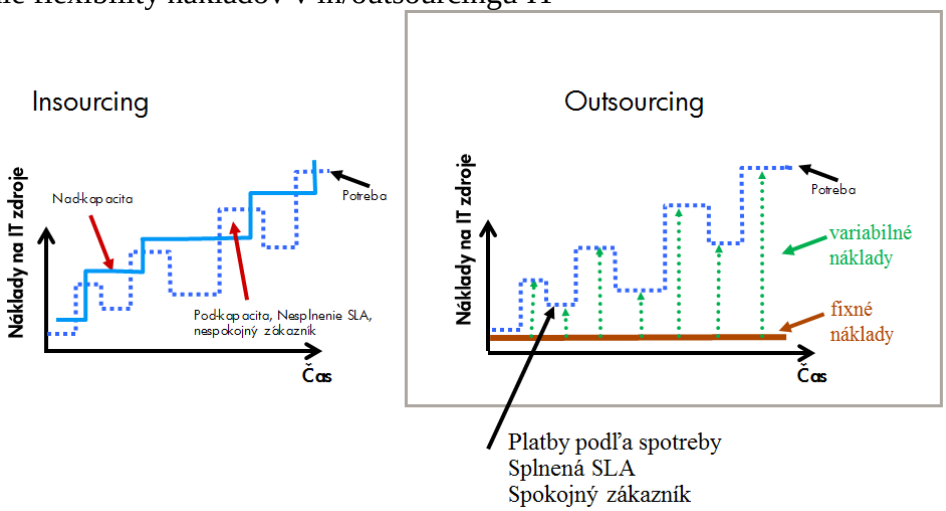
Pri diskusii o nich je potrebné vyhodnotiť nasledovné:

- Aký je vzťah medzi T&T (krátkodobými) nákladmi a celkovými prevádzkovými (dlhodobými) nákladmi?
  - Ak predstavujú viac ako 8% voči dlhodobým nákladov pre obdobie 5-7 rokov, je potrebná ich ďalšia analýza v zmysle ich odôvodnenia.
- Aký je vzťah medzi T&T (krátkodobými) nákladmi a prevádzkovými nákladmi za obdobie roku 1?
  - Ak predstavujú viac ako 40% voči týmto nákladom, je potrebná ich ďalšia analýza v zmysle ich odôvodnenia.
- Aké percento celkových T&T nákladov predstavujú náklady na projektový manažment tohto obdobia
  - Ak predstavujú viac ako 15% voči celkovým nákladom na T&T, je potrebná ich ďalšia analýza v zmysle ich odôvodnenia

V projekte outsourcingu IT rozlišujeme aj fixné a variabilné náklady. Oproti insourcingu, kedy si organizácia zabezpečuje IT zdroje samostatne, prináša model outsourcingu oveľa väčšiu flexibilitu variabilných nákladov, kedy zákazník platí len skutočne zato, čo potrebuje. Fixné náklady sú paušálne náklady, akými sú napríklad náklady za governanciu, administráciu a iné prierezové náklady. Porovnanie modelov insourcingu a outsourcingu znázorňuje nasledujúci obrázok vo forme dvoch grafov.

Obrázok 2

Porovnanie flexibility nákladov v in/outsourcingu IT



Zdroj: vlastné spracovanie

3 Záver

V tomto príspevku sme sumarizovali tie ukazovatele, ktoré sa v súčasnosti používajú na sledovanie a hodnotenie stavu nákladov v oblasti IS/IT. Sú teda smerodajné pri rozhodovaní sa o ich znižovaní. Táto práca môže slúžiť ako východisko pri plánovaní investícií do IT, v rozhodovaní sa o sourcingovej stratégii (rozhodnutie o outsourcingu IT) ale aj pre benchmarking bežných prevádzkových nákladov. Spoločnosť Gartner tvrdí [4], že priemerne úspešné organizácie minú v rámci nákladov na IS/IT až do úrovne o 41% viac ako ich úspešnejší rovesníci.

Je preto zrejme, že analýza, kontrola a neustála optimalizácia nákladov je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou nielen pre tie podniky, ktoré majú problémy byť konkurencieschopné, ale tvrdíme aj, že vrcholové zložky manažmentu by sa mali zamerať na rozhodnutia vytvárajúce pridanú hodnotu ako napríklad zvýšenie produktivity zamestnancov, udržanie zákazníkov, rast tržieb a konkurenčných výhod. Je teda nevyhnutné, aby sa zabezpečilo, že náklady pre oblasť IS/IT (podľa analyzovaných prieskumov v priemere 3% až 4% príjmov) slúžia v prvom rade na podporu obchodných cieľov – a teda neslúžia len na zabezpečenie bežného chodu organizácie.

Tento príspevok môže byť východiskom v pomoci organizáciám identifikovať a hodnotiť stav podnikovej informatiky voči stavu podnikovej informatiky k nim rovnocenným organizáciám. Rovnako si kladie za cieľ byť nápomocnou pri rozhodovaní sa (na základe v praxi hodnotených ukazovateľov KPI, ktoré sme predstavili) o investičnej stratégii IT z hľadiska spôsobu zabezpečenia IT zdrojov, či už formou insourcingu alebo outsourcingu.

Použitá literatúra

1. CORBETT, M. 2004, The Outsourcing Revolution: Why it makes sense and how to do it right, New York: Dearborn Trade Publishing, 2004, 272 s., ISBN: 0793192145

2. DVOŘÁČEK, J., a TYLL, L.. 2010. Outsourcing a offshoring podnikateľských činností. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

3. FENDEK, M. a FENDEKOVÁ, E. Mikroekonomická analýza. Bratislava : Iura Edition, 2008. 575 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-180-4

4. GUEVARA, J. – STEGMAN, E. – HALL, L. 2012, Gartner IT Key Metrics Data 2012: IT Enterprise Summary Report in Gartner Benchmark Analytics research, 2012, 15 s., RN# G00226797 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://www.dotain.com/Gartner.pdf>

5. OSHRI, I. 2011. Offshoring Strategies: Evolving Captive Center Models, vol.1, Massachusetts: MIT Press, 2011, 280 s., ISBN: 0-262-01560-9

6. POTTER K., - SMITH S., - GUEVARA J, - HALL L., STEGMAN E. 2010, Gartner IT Metrics: IT Spending and Staffing Report, 2010 in Gartner Benchmark Analytics research, 2010, 57 s., RN# G00173877 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://marketing.dell.com/Global/FileLib/CIO/it_metrics_it_spending.pdf>

7. ROMANOVÁ, A. 2007. Manažment informačných systémov. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 143 s. ISBN 978-80-225-2321-9.

8. SCAVO, F. 2015. IT Spending and Staffing Benchmarks 2015/2016 In Electronic Computer Economics [online]. 2015, vol. 1, no. 1, 50 s., ISDN: 1-56909-017-3 [cit. 2015-10-30]. Dostupné na internete: < http://www.computereconomics.com/forms.cfm?id=12>

Pohľad na súčasnú úroveň rozpočtovania režijných v systéme plánov a rozpočtov vo výrobnom podniku
A view of the current level of budgeting overheads the system plans and budgets in the manufacturing plant

Elena Moravčíková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: elena.moravcikova@euba.sk

Abstract
It had been a quarter century since the revolutionary changes of the economy and business environment of the planned economy of the Slovak Republic. During this period, the economy has undergone turbulent developments transformed the relatively well-functioning market economy. This time, however, the business was not easy, frequent changes in legislation or for an economy in transition easy, so many of them were marked by unsuccessful transformation, and many businesses have been affected by the collapse. There is a transformation process, the saturation of markets in connection with the reverberation of the financial and economic crisis, a lot of pressure to solve the problems that threaten the very nature of the business and the company's survival. Enterprises therefore focus on substance - cost management. Especially in recent decades comes to significant changes in the cost structure due to the scope of activities carried out by businesses overheads and changes in government structures, which have translated into product differentiation. Enterprises are thus faced with the problem that existing "traditional" cost and calculation systems cease to be sufficient. Demand for information managers for accurate and time available information grows. This concerns in particular the cost information they provide basis for decision making. These requirements do not affect priority information on overhead costs, costs related to the existence and operation of businesses, regardless of the quantity of outputs produced by enterprises.

JEL classification: G39
Keywords: *náklady, režijné náklady, rozpočty*

1 Úvod

Uplynulo už štvrťstoročie od prevratnej zmeny ekonomiky a podnikateľského prostredia od plánovaného systému hospodárstva a ekonomiky v Slovenskej republike. Za túto dobu ekonomika prešla búrlivým vývojom, transformovala sa na relatívne dobre fungujúcu trhovú ekonomiku. Táto doba však pre podniky nebola jednoduchá, časté zmeny legislatívy neboli pre transformujúcu sa ekonomiku jednoduché, a tak mnohé z nich boli poznamenané neúspešnou transformáciou, a mnohé podniky boli postihnuté krachom. Momentálne je transformačný proces, nasýtenie trhov v súvislosti s dozvukmi finančnej a hospodárskej krízy veľkým tlakom na riešenie problémov ohrozujúcich samotnú podstatu podnikania a existencie podnikov. Podniky sa preto sústreďujú na podstatu – riadenie nákladov. Predovšetkým v posledných desaťročiach prichádza k výrazným zmenám v štruktúre nákladov z titulu

rozsahu režijných činností vykonávaných podnikom a zmenám v štruktúre výkonov, ktoré sa prejavili diferenciáciou výrobkov. Podniky sú tak postavené pred problém, ktorému doterajšie „tradičné“ nákladové a kalkulačné systémy prestávajú postačovať. Dopyt manažérov po informáciách po presných a v čase dostupných informácií rastie. Týka sa to predovšetkým informácií o nákladoch, ktoré poskytujú podklady pre rozhodovanie. Tieto požiadavky sa však prioritne dotýkajú informácií o režijných nákladoch, nákladoch súvisiacich s existenciou a činnosťou podniku, aj bez ohľadu na množstvo výkonov vyprodukovaných podnikom. Predovšetkým výška režijných nákladov v podnikoch stále rastie, a najmä v malých a stredných podnikoch. V zhruba polovičke podnikov tvoria režijné náklady 30-50% z celkových nákladov. Iba režijné náklady pre veľké spoločnosti sa pohybujú na úrovni do jednej tretiny celkových nákladov. Takýto vývoj režijných nákladov je možno odvodiť z viacerých skutočností. Režijné činnosti, ich rozsah a „početnosť“ sú viac-menej zhodné pre malé a stredné podniky ako aj pre veľké spoločnosti, čím sa ale zvyšuje podiel režijných nákladov na celkových nákladoch pre MSP. Malé a stredné podniky majú zároveň tú nevýhodu, že nie sú tak schopné riadiť hospodársku činnosť podniku, predovšetkým majú nižšiu úroveň riadenia nákladov – nie je im venovaná taká pozornosť ako vo väčších spoločnostiach. Väčšinou vychádzajú z kalkulácie celkových nákladov, kde priraďujú režijné náklady na základe prirážky. Málo využívajú kalkuláciu procesného riadenia nákladov, ani rozvrhovú základňu režijných nákladov (rozvrhovanie nákladov podľa činností).

Kalkulácia všeobecne sa využíva najmä v nasledovných rozhodovacích problémoch podniku súvisiacich s optimalizáciou výroby a odbytu podniku (vyberáme najčastejšie sa vyskytované rozhodovacie problémy v rámci podniku, ale ignorujeme rozhodovacie problémy v spojitosti s okolím, napr. kalkulácie pre cenové rozhodovanie): určenie výrobkových preferencií, využitie výrobných kapacít, ocenenie výkonov vnútropodnikových útvarov, dlhodobá efektívnosť výrobkov, problém „vyrobiť alebo kúpiť“ a iné. Ďalej už možno uviesť podstatu pre základný kalkulačný vzorec na stanovenie výšky úplných vlastných nákladov výkonu:

Táto kalkulácia umožňuje zistenie kalkulácie tak na úrovni úplných nákladov, ale aj zistenie kalkulácie na úrovni neúplných nákladov (pre riadenie pomocou príspevkového zisku). Veľkosť príspevkového zisku závisí tak od dosiahnutej predajnej ceny, ako aj výšky jednotkových variabilných nákladov. V praxi, tam, kde sa vyrába viac druhov výrobkov, sa často využíva stupňovitá retrográdna kalkulácia: Tento klasický prístup sa dnes v mnohých podnikoch modifikuje na procesné kalkulovanie s nákladmi (predpokladá, že náklady sú vyvolané procesmi, činnosťami, aktivitami). Procesne riadená organizácia podniku je štruktúrovaná na základe transverzálnych procesov. Proces je súhrn činností spotrebúvajúcich zdroje za účelom výkonu a tvorby hodnoty. Odlišnosť základnej a procesnej kalkulácie spočíva predovšetkým v pochopení správania sa nepriamych fixných nákladov, a tým aj vzťahu procesu a výkonu. Procesná retrográdna kalkulácia je síce kalkuláciou úplných nákladov, ale vďaka členeniu procesov (sortimentné, zákaznícke, ...) dostaneme procesne orientovaný výpočet príspevku na úhradu nákladov a tvorbu príspevkového zisku. Kalkulácia poskytuje komplexný základ tak pre dlhodobú ako aj krátkodobú nákladovú analýzu. Doplníme vysvetlenie niektorých pojmov: procesné náklady sortimentu sú náklady procesov umožňujúce tvoriť varianty výrobkov, procesné náklady na zákazníkov súvisia s náročnosťou zákazníkov na balenie, farebnosť výrobku a pod. Prístupy k analýze nákladov závisia od časového hľadiska, ktoré sa berie do úvahy – dlhodobá a krátkodobá nákladová analýza.

 ISBN 978-80-225-4280-7

1.1.Súčasný stav plánovania režijných nákladov

V dnešnej, turbulentnej dobe sa takmer každá firma snaží pod tlakom „dopytovej krízy“ tieto náklady plánovať a riadiť pri stanovaní cien svojich produktov. Preto sa prioritou stáva znižovanie nákladov, prvotným záujmom firiem je však úspora v priamych nákladoch (napr. použitím lacnejších materiálov či pracovnej sily, zmeny v technologickovýrobných procesoch a pod. Až následne sa sleduje hľadisko úspor v režijných nákladoch. Tento trend je zrejmý predovšetkým u firiem, v ktorých sú zásadnou nákladovou položkou priame náklady, napríklad priamy materiál alebo vysoký podiel živej práce.

1.2.Využívanie metód rozpočtovania a kalkulovania a ďalších metód a techník pre potreby riadenia nákladov

Oblasť využívania rozpočtov a kalkulácií pre potreby riadenia nákladov je považovaná za významný nástroj, ktorý má dopad nielen na plánovanie a kontrolu celkových nákladov, ale najmä na cenotvorbnú politiku. Pre riadenie celkových nákladov a tým pádom tiež ako podklad pre alokovanie režijných nákladov sa v praxi výrobných podnikov využívajú rozpočty, ich význam je značný. Podniky zvyčajne kladú dôraz na plánovanie a rozpočtovanie, ale podstatne menší dôraz prikladajú rozpracovanému kalkulačnonákladového systému a rozpočtovaniu a pokusov na presnú alokáciu režijných nákladov. Zvyčajne vo veľkých podnikoch sa dá predpokladať uplatňovanie systému nárokov na fungujúci rozpočtový systém v jeho plnej podrobnosti a komplexnosti

Najrozšírenejšou formou rozpočtov sú predovšetkým pevné rozpočty, ktoré sú podľa odhadov uplatňované asi v tretine podnikov. Ich nevýhodou je však ich zastaranosť, „skostnatelosť“, lebo sú stanovované na celé obdobie vopred, čím môže dochádzať k značným odchýlkam s ohľadom na skutočnosť a potrebu zisťovania odchýlok v reálnom čase, ako aj ku snahe elimininác odchýlok nežiaducich, a podporu odchýlok pozitívnych.

Odborníci odhadujú, že iba asi pätina podnikov pracuje s rozpočtami variantnými. Tieto sa zdajú pružnejšími vzhľadom na ich viac-variantnosť podľa predpokladaných scenárov vývoja. Rozpočty podľa očakávanej skutočnosti sú veľmi flexibilné a ich „revízia“ sa odvíja podľa prípadných zmien.

V zahraničí sa však v praxi začínajú stále viac uplatňovať modernejšie koncepty ako Zero Based Budgeting, Beyond Budgeting, či Activity Based Budgeting. Neochota našich podnikov sa prejavuje aj v ich výsledkoch.

Ďalšou významnou položkou v systéme riadenia podniku sú kalkulácie. Väčšina podnikov poníma svoje kalkulácie iba ako nástroje pre cenové rozhodovanie, najmä s použitím retrográdnej kalkulácie. Obmedzenia pri vyjednávaní o cene však často vyvolávajú pozornosť a sústreďujú ju na ne/-absorpčné metódy kalkulovania. V týchto prípadoch sa však prejavuje absencia predovšetkým výrobnej réžie a tým pádom firma sa dopúšťa chybných rozhodnutí najmä v prípadoch cenovej ponuky výkonu. Tieto prístupy súvisia aj so súčasnou globálnou finančnou a hospodárskou krízou, hospodárskymi cyklami, čo sa prejavuje rôznou mierou realizovaných výkonov a využitia výrobnej kapacity (utopené, „umŕtvené“ náklady, ktoré nie je možné z krátkodobého hľadiska zrušiť sa pri nižšom využití kapacity prejavia vyšším podielom fixnej réžie výkonu).

2. Teoretické základy postavenia rozpočtov a kalkulácií v nákladovom a kalkulačnom systéme riadenia podniku

Základnými cieľmi zostavenia rozpočtov z *krátkodobého hľadiska* sú predovšetkým úlohy spojené s manažérskym účtovníctvom, a zvyčajne slúži na riešenie nasledovných problémov:

- Zostavenie podnikového rozpočtu (plánovaný výkaz ziskov a strát, plánová bilancia a rozpočet a rozdelenie peňažných príjmov a výdavkov)
  Pre jeho zostavenie je však potrebné poznať a mať k dispozícii strategické ciele podniku, strategické plány a rozpočty pre dané obdobie, ale so zohľadnením objektívnych – jestvujúcich – podmienok podnikateľského procesu. Tento krátkodobý rozpočet umožňuje realizovať dlhodobé ciele.
- Ciele podnikového rozpočtu sa následne dezagregujú na čiastkové ciele a úlohy jednotlivých vnútropodnikových stredísk so zohľadnením ich vzťahov a väzieb vo vnútropodnikovom – ekonomickom – rozštruktúrovaní.
- Rozpočet stanovuje ciele podniku, a zároveň aj ciele vnútropodnikových útvarov a zamestnancov:
    - Stanovuje ciele vývoja ukazovateľov v nadväznosti na strategické ciele podniku
    - Koordinuje činnosť vnútropodnikových útvarov
    - V nadväznosti na ich právomoc, zodpovednosť
    - Pomáha budovať ekonomickú štruktúru podniku
    - Motivuje riadiacich pracovníkov na dosahovanie úloh
    - Je nástrojom kontroly reálneho vývoja ukazovateľov
    - Umožňuje merať výsledok činnosti podnikových útvarov

Proces zostavovania rozpočtu je závislý predovšetkým od časového obdobia, ktorého sa týka. Krátkodobé rozpočty sú zostavované každy každý rok, vždy na 12 mesiacov. Iným prístupom je možné rozdeliť ročný rozpočet do troch prvých mesiacov, a ďalšie mesiace (na zostávajúcu časť roka. V tomto období sa rozpočtovanie stáva tzv. klzavým rozpočtovaním, kedy sa pružne prispôsobujú v nadväznosti na nové informácie. Plánovanie takto neprebieha iba jedenkrát ročne, ale príprava rozpočtov je plynulým procesom podporujúcim riadenie orientované na riešenie prípadných problémov, a tým vlastne aktualizuje budúce možné plány.

Procesom zostavovania rozpočtov je zvyčajne poverený útvar controllingu, ktorý napomáha zodpovedným riadiacim pracovníkom jednotlivých vnútropodnikových útvarov s prípravou ich rozpočtov. Zvyčajne sa vo väčších firmách stanoví (vytvorí) výbor zostavovania rozpočtu. Jeho členmi sú vrcholoví riadiaci pracovníci. Títo následne prezentujú svoje rozpočty a pokiaľ sa tieto rozpočty vnútropodnikových útvarov nezosúladia s cieľmi podniku, jednotlivé rozpočty nie sú odsúhlasené a rozpočty je nutné prepracovať na ďalšie prerokovanie vo výbore zostavovania rozpočtu. V celom uvedenom procese je spravidla poverený pracovník kontrolingového oddelenia pre ich koordináciu. Pracovníci controllingu spolupracujú samozrejme aj s vedúcimi jednotlivých vnútropodnikových útvarov, poskytujú poradenstvo a iné služby pre riadiacich pracovníkov vnútropodnikových útvarov. Úplne najvýhodnejší je prístup, ak controlling poskytoval metodické pokyny jednotlivým zodpovedným pracovníkom, a základné informačné zdroje tiež. Súčasne je v jeho právomoci určovať časový harmonogram, špecifikujúci poradie a postupnosť vypracúvania týchto rozpočtov.

3. Kontrola rozpočtov

Proces rozpočtovania sa schválením rozpočtu – ako bolo horeuvené – nekončí. V pravidelných intervaloch sa porovná skutočný vývoj (nákladov, výnosov, zisku a podobne) s ich rozpočtovanou, vopred stanovenou výškou.

Toto porovnávanie sa koná zvyčajne mesačno, a do 10 dní je predkladané v podobe reportu na vyhodnotenie konkrétnym riadiacim pracovníkom.

Analýza odchýliek skutočného a vopred stanoveného vývoja je úlohou vedúcich pracovníkov. Tomuto by mala byť venovaná špeciálna starostlivosť. Systematickému členeniu odchýliek podľa príčin a faktorov, ktoré ich vyvolali, je v manažérskom účtovníctve venovaná samostatná pozornosť. Odchýlky môžu byť spôsobené v podstate dvomi základnými príčinami – nereálnym rozpočtom alebo odlišným vývojom v danom – rozpočtovanom – období.

Najväčším problémom v podnikoch je však stanovenie rozpočtovanie režijných nákladov súvisiacich s výkonmi strediska. Prvotné náklady sú upravované o druhotné režijné náklady (náklady prijímané z dodávateľského strediska). V tomto prípade je nevyhnutné poznanie prevzatej prijímanej vzťahovej veličiny, ale najmä jej „cena“. Skutočné náklady v minulom období mohli byť ovplyvne radou náhodných udalostí, organizačnými zmenami, cenovými vplyvmi, a to sa v období budúcom nemusí zopakovať. Základným problémom je, že vychádza z takzvaných „zakonzervovaných“ údajov.

4. Záver

Vzhľadom k vysokej miere využitia tradičných metód úplných nákladov, väčšina firiem alokuje svoje režijné náklady pomocou stanovenej režijnej prirážky. Iba malé percento firiem stanovuje režijné prirážky na základe očakávaných nákladov – čo je rozhodne presnejší pohľad na režijné náklady /firma tak nie je zaťažená problémami z minulosti/.

Nákladové riadenie a alokácia režijných nákladov sú úzko prepojené s rôznou úrovňou využitia manažérskych informačných systémov.

Firmy sú si vedomé nedokonalostí využívaného kalkulačného systému, ale odvolávajú sa na odborný odhad pre určovanie výšku režijnej prirážky.

Manažéri sa preceňujú – nepotrebujú ukazovatele, merania, kontroly, a sú schopní vedieť, čo sa v podniku deje.

Spoločnosti stredne veľké sa k tomuto problému však stavajú proaktívne, majú prístup ktorý je pre nákladové riadenie a riešenie problémov v uvedených oblastiach tvorivý.

Momentálne je nevyhnutné si uvedomiť nevyhnutnú potrebu analyzovania súčasnej úrovne riadenia a alokácie režijných nákladov v podmienkach výrobných podnikov. Prípadný výskum by mal dať odpovede na otázky – akú časť celkových nákladov podniku tvoria náklady režijné, aký je rozsah využívania rozpočtov a kalkulácií pre riadenie nákladov, aký je prístup firiem k tradične používaným prirážkovým kalkuláciám a ku alokácii režijných nákladov. Z toho bude možné odvodiť najdôležitejšie problémy a prekážky v presnosti a rozsahu alokácie režijných nákladov. Prípadne snahu o využívanie procesného prístupu

a netradičných ABC a ABM ako možné východisko pre presnejšie alokovanie režijných nákladov.

Použitá literatúra (References)

Fibírová, J. – Šoljaková, L. (2005). Hodnotové nástroje riadenia a merania výkonnosti

podniku. Praha, ASPI. ISBN 80-7357-084-x

Tyler, T. R. (1990). Why People Obey the Law. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5.

Controller-News, Point Consulting , 4/2009, ISSN 1214-5149

Analýza rizik v sociálně pracovní oblasti v praxi malého podniku
Risk Analysis in the Social-occupational Field in Practice of Small Business

Renáta Myšková
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: renata.myskova@upce.cz

Iveta Oborilová
Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Studentská 95
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: iveta.oborilova@student.upce.cz

Abstract
Risk detection, risk evaluation and risk management are important management activities regardless of company size. Underestimation of the potential risks reflects in the economic results and the decline in the company value. The aim of this article is to define and apply the appropriate risk analysis method for small company. Due to article scope in connection with monitored enterprise management opinion, practical application is focused on Socio-occupational Risks field, which is one of the most important areas in terms of business competitiveness.

JEL classification: J 53, M 21, M 51
Keywords: *risk analysis, risk map, social-occupational risks*

1Úvod

Management podniku musí v rámci podnikatelských aktivit čelit určitým rizikům, která mohou vést ke snížení hodnoty organizace, jejímu oslabení či dokonce mohou být důvodem jejího úpadku. Proto je potřeba tato rizika identifikovat, předcházet jim, popřípadě mírnit jejich dopad na nejnižší možnou míru.

Mnoho manažerů se domnívá, že věnuje rizikům zvýšenou pozornost, ovšem v některých podnicích se rizika sledují nesystematicky, nahodile, intuitivně a neformálně. Velmi často převládá přesvědčení, že management nebo vlastník zná dobře všechna možná rizika, tudíž není potřeba se jimi zvlášť zabývat. Jiným úskalím je sledování rizik pouze podle úzce vymezených kritérií, což může vést ke zkresleným výsledkům a chybnému manažerskému rozhodnutí (Alquier, Tignol, (2006)). Dalším problémem je přístup k rizikům v malých a někdy i ve středních podnicích, kde se pozornost vedení často zaměřuje pouze na operativní problémy a strategicky významná rizika jsou poněkud opomíjena. Malé a střední podniky však hrají z ekonomického i sociálního hlediska ve společnosti fundamentální roli, protože

v roce 2013 představovaly v Evropě 99,8 % všech podnikatelských subjektů (Verbano, Venturini, (2013)).

Cílem tohoto článku je vymezit a aplikovat vhodnou metodu analýzy rizik pro malý podnik. Obecně lze konstatovat, že analýza vychází z definic rizika, provádí se v návaznosti na členění rizik a respektuje účel, pro který je prováděna.

Vzhledem k rozsahu článku byla pro praktickou aplikaci zvolena oblast, která je managementem zkoumaného podniku považována za jednu z nejvýznamnějších z hlediska konkurenceschopnosti podniku, a to oblast sociálně pracovní.

1.1 Definice rizika

Při porovnání možných výkladů lze definice rizika rozdělit do dvou základních skupin.

První skupina definic se zaměřuje pouze na negativní stránku rizika, při níž je riziko vnímáno jako určitá hrozba. Kerzner (2009) v tomto smyslu označuje riziko jako nedostatek znalostí budoucích událostí. Vochozka a Mulač (2012) definují riziko jako obavu z možných materiálních a nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Fotr a Hnilica (2014) využívají označení rizika jako nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů. Stejně tak Smejkal a Rais (2013) označují riziko za situaci, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo který očekáváme. Podle Blažka (2014) je v praxi věnována pozornost především negativním odchylkám, které vycházejí z principu opatrnosti.

Na druhou stranu mohou mít možné odchylky od očekávaného výsledku také žádoucí směr, což představuje širší pojetí rizika. Tato druhá skupina definic rizik se zaměřuje na vymezení rizik i z hlediska možných příležitostí. Kerzner (2009) např. definuje reakci na riziko jako reakci na příležitost, a to s možnostmi: příležitost přijmi, sdílej, posiluj nebo využij.

Z jednotlivých definic rizika lze odvodit společný znak: neurčitost výsledku. O riziku tedy uvažujeme v souvislosti s více variantami řešení, kdy některá z variant je obvykle nežádoucí. Riziko tak lze popsat jako funkci dvou proměnných, a to pravděpodobnosti vzniku a možného dopadu určité události.

1.2 Členění rizik

Při členění rizik se využívá vice způsobů, a to např. rozdělení podle určitých společných aspektů, nebo naopak rozčlenění založené na protikladech. Obecně se tak rizika rozdělují na hmotná a nehmotná, ovlivnitelná a neovlivnitelná, pojistitelná a nepojistitelná či z hlediska stupně rozhodování na strategická, taktická a operativní. Velmi často se také využívá členění rizik na finanční a nefinanční. Příklady nefinančních rizik jsou rizika technická, personální, nebo politická.

Z hlediska vztahu k subjektu, který je nositelem rizika, lze rozlišovat rizika vnější a vnitřní.

Rizika vnější nelze obvykle kontrolovat ani řídit – jedná se např. o makroekonomická rizika. Šúbertová (2014) však uvádí, že čím je podnikatelské prostředí blíže k internímu, tím je jednodušší jej ovlivnit. Vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku a zpravidla je podnikatel dokáže řídit a ovlivňovat. Jedná se tak např. o rizika provozní, finanční, dodavatelská, organizační a další. V současné době roste významnost rizik spojených s bezpečností informací, přičemž se ukazuje, že tato rizika jsou ovlivněna i ostatními vlastnostmi informačních systémů (Hub, 2009).

 ISBN 978-80-225-4280-7

2 Metody

Analýzu rizik v malém podniku je potřebné provádět ve dvou krocích. V prvním kroku je nutné realizovat orientační analýzu rizik s cílem posoudit, který z objektů (aktiv, systémů, procesů, atd.) je klíčový pro činnost podniku a který je vystaven značným rizikům. V druhém kroku následuje detailní analýza rizik takto vymezených objektů.

Při analýze rizik se používají kvantitativní i kvalitativní metody – rozdělení vychází ze způsobu vyjádření veličin, s nimiž se pracuje.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například ve formě bodování <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0; 1>, nebo slovně). Úroveň se obvykle určuje kvalifikovaným odhadem.

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

Kvantitativní metody vycházejí z matematického výpočtu rizika zahrnujícího frekvenci výskytu hrozby a její dopad. Výše rizika se obvykle vyjadřuje ve finanční formě, nejčastěji výší předpokládané roční ztráty (Annualized Loss Expectancy).

Při volbě metody záleží na účelu jejího použití. Pokud je cílem vyjádřit celkové riziko zohledňující vybrané rizikové faktory, jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu, je vhodné použít některou ze statistických a simulačních metod (simulace Monte Carlo, metoda PERT apod.). Je-li cílem analyzovat vývoj rizik a chování zkoumaného subjektu, lze použít analýzy scénářů, kauzální analýzu a další.

Současně je nutné posoudit i přístup hodnotitele (v malém podniku často vlastníka) k riziku. Jedná se o osobní přístup k řešení rizikových situací a také o zkušenosti z předcházejících rizikových rozhodnutí.

Při výběru metody akcentujeme malý podnik a požadavek, že je třeba v krátkém čase stanovit priority rizik pro další analýzy – potřebujeme tedy rychle a ekonomicky úsporně získat potřebné informace. Za vhodný postup považujeme hodnocení rizik pomocí stupnic, při kterém je využita matice pravděpodobnost/dopad. Stupnice mohou mít formu slovního popisu nebo číselné řady.

V tomto příspěvku je prezentována analýza zaměřená na rizika sociálně-pracovní oblasti v malém podniku s 18 zaměstnanci, poskytujícím přepravní služby. Jedná se o rizika způsobená nejen vnějšími vlivy nebo vlivy přicházejími z podnikového prostředí, ale také rizika vznikající jako důsledek znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik jedince.

Rizikové faktory z vnějšího prostředí podniku byly získávány s využitím PEST analýzy a analýzy využívající Porterův model pěti sil. Pro identifikaci rizikových faktorů v sociálně-pracovní oblasti byla také využita zpráva European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), která v European Risk Observatory Report popisuje v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví situaci pracovníků v dopravě v Evropském prostoru a nastiňuje směry očekávaného budoucího vývoje (European Agency for Safety and Health at Work, 2011).

Pro získání dalších informací a doplnění zjištěných poznatků byla použita metoda účelových interview (metoda Delphi).

Pro řízený kontakt mezi experty hodnotící skupiny (2 tazatelé) a příslušnými představiteli hodnoceného subjektu (2 majetelé a 3 vedoucí pracovníci) byl vytvořen soubor otázek, který se skládal ze dvou částí – pevné, předem dané, a variabilní, podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Otázky byly tvořeny již se zohledněním výsledků analýzy vnějšího prostředí podniku. Respondenti nebyli při zpracování odpovědí (formou pohovorů) ve

vzájemném kontaktu. Pro odstranění chyby v důsledku chybějícího finančního vyjádření rizik bylo toto kritérium zařazeno do pohovorů ve formě vlivu jednotlivých rizik na předpokládanou výši tržeb – podle finančních rozborů účetních výkazů minulých let, a to při určování závažnosti rizik. Pohovory vzhledem k velikosti podniku proběhly pouze dvoukolově – výsledky z prvního kola byly po vyhodnocení sděleny respondentům a ti korigovali nebo naopak zdůraznili a doplnili svá původní stanoviska. Získané poznatky byly zpracovány s využitím statistických charakteristik polohy a graficky prezentovány pomocí mapy rizik.

3 Výsledky a diskuze

Výsledky analýzy rizik z hlediska rizikových faktorů nalezených po prvním kole účelých interview jsou uvedeny v tabulce 1, včetně jejich členění na neovlivnitelné a ovlivnitelné (opět podle výsledků prvního kola dotazování). Jedná se o aspekty, které podle získaných poznatků mohou výrazně ovlivnit kvalitu dopravy i dosažené ekonomické výsledky.

Tabulka 1
Výčet identifikovaných rizik ve sledovaném podniku

Riziko	
OVLIVNITELNÉ	**ČÁSTEČNĚ OVLIVNITELNÉ**
Just-in time management vedoucí k vysokému pracovnímu tlaku na pracovníky	Infekční choroby
Nevyhovující pracovní prostředí	Vandalismus
Dostupnost služeb a vybraných zařízení (hygienických, stravovacích, zdravotnických)	
Rizika spojená s manipulací - škody (v průběhu nakládání, vykládání, překládání a dopravy)	
Délka pracovní doby (a častá práce přesčas)	**NEOVLIVNITELNÉ**
Dlouhodobé sezení a vystavení vibracím	Změny legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů
Zvyšující se věk pracovníků	Změny hygienických norem
Mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (stávky)	Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce např. z hlediska provozu
Nedostatečná kvalifikace pracovníků	Změny v zákoně č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě
Fluktuace pracovníků	
Selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	
Zcizení zboží	
Selhání managementu v etických a morálních hodnotách	

Zdroj: vlastní

Při hodnocení rizik v rámci druhého kola pomocí bodování byla pro vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika stanovena 5-ti stupňová škála a pro stanovení dopadu 10-ti stupňová škála, jednotlivé stupně byly také vyjádřeny slovně. Pro hodnocení dopadu rizikových faktorů na tržby podniku byla stanovena silně nelineární stupnice, která umožňuje vyhodnotit velmi vysoká rizika vyvolávající pokles tržeb o 50 a více % a současně velmi nízká rizika ovlivňující pokles tržeb o méně než 3 % (hraniční hodnoty vyplynuly z prvního kola dotazování), viz tabulka 2.

Tabulka 2
Stupnice vyhodnocující dopady rizik na tržby podniku

	Bodová stupnice a slovní popis stupně		**%**	**Pravděpodobnost vzniku rizika/ Možný dopad do tržeb podniku**
Pravděpodobnost vzniku rizika	5	vysoká	80%	velmi pravděpodobný vznik rizika
	4	střední vyšší	65%	spíše pravděpodobný vznik rizika
	3	střední nižší	45%	spíše nepravděpodobný vznik rizika
	2	nízká	20%	nepravděpodobný vznik rizika
	1	velmi nízká	5%	velmi nepravděpodobný vznik rizika
Dopad rizika	10	likvidační		pokles tržeb od 50 % výše
	9	kritický		pokles tržeb od 35 % do 50 %
	8	velmi vysoký		pokles tržeb od 25 % do 35 %
	7	vysoký		pokles tržeb od 20 % do 25 %
	6	vyšší		pokles tržeb od 15 % do 20 %
	5	střední		pokles tržeb od 10 % do 15 %
	4	nízký plus		pokles tržeb od 7 % do 10 %
	3	nízký		pokles tržeb od 5 % do 7 %
	2	velmi nízký plus		pokles tržeb od 3 % do 5 %
	1	zanedbatelný		pokles tržeb o méně než 3 %

Zdroj: vlastní

Vyhodnocení sociálně pracovních rizik je uvedeno v tabulce 3. Výsledky byly získány s využitím statistických charakteristik polohy (aritmetický průměr, modus, median, směrodatná odchylka), vzhledem k malému počtu dotazovaných byl pro další hodnocení jednotlivých rizik zvolen medián.

Jednotlivá rizika jsou v tabulce 3 seřazena v návaznosti na jejich identifikaci v prvním kole řízeného rozhovoru (viz tabulka 1), tudíž je z výsledků patrné, že po upřesnění hodnotících kritérií došlo k výrazné změně ve významu identifikovaných rizik. Skupina 1 představuje ovlivnitelná rizika, skupina 2 rizika částečně ovlivnitelná a ve skupině 3 jsou rizika, která podle názoru dotazovaných nemůže management ovlivnit.

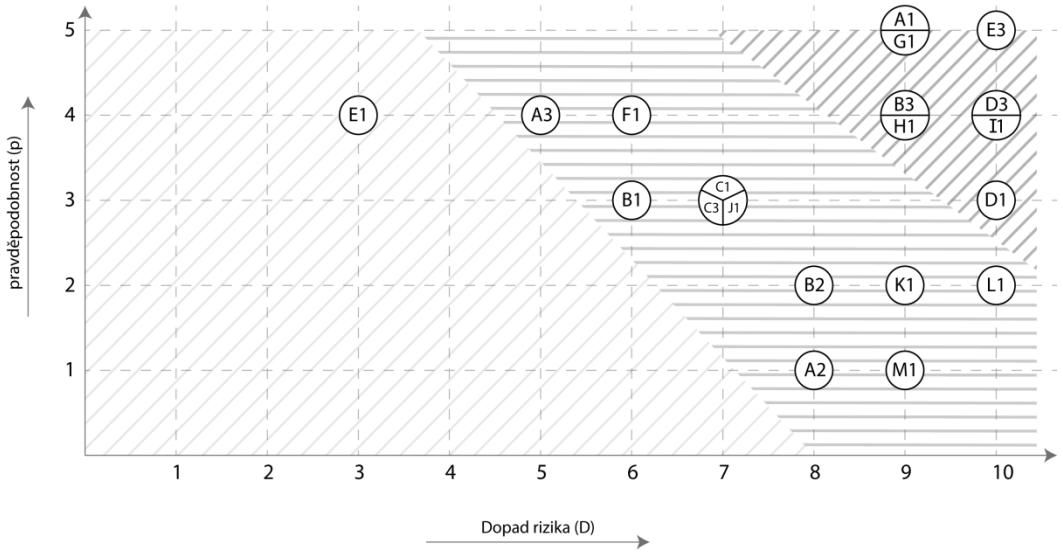
Tabulka 3
Vyhodnocení sociálně pracovních rizik v konkrétní studii

Sk.	Sociálně pracovní rizika	Označení	Pravděpodobnost vzniku (p)	Dopad rizika (D)	pxD
1.	Just-in time management vedoucí k vysokému pracovnímu tlaku na pracovníky	A1	5	9	45
	Nevyhovující pracovní prostředí	B1	3	6	18
	Dostupnost služeb a vybraných zařízení (hygienických, stravovacích, zdravotnických)	C1	3	7	21
	Rizika spojená s manipulací – způsobené škody	D1	3	10	30
	Délka pracovní doby (častá práce přesčas)	E1	4	3	12
	Dlouhodobé sezení a vystavení vibracím	F1	4	6	24
	Zvyšující se věk pracovníků	G1	5	9	45
	Mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (stávky)	H1	4	9	36
	Nedostatečná kvalifikace pracovníků	I1	4	10	40
	Fluktuace pracovníků	J1	3	7	21
	Selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	K1	2	9	18
	Zcizení zboží	L1	2	10	20
	Selhání managementu v etických a morálních hodnotách	M1	1	9	9
2.	Infekční choroby	A2	1	8	8
	Vandalismus	B2	2	8	16
3.	Změny zákonů o majetkových a příjmových daních v ČR	A3	4	5	20
	Změny legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů	B3	4	9	36
	Změny hygienických norem	C3	3	7	21
	Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, např. z hlediska provozu	D3	4	10	40
	Zákon č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě	E3	5	10	50

Zdroj: vlastní

Matice rizik (typu 5 x 10) umožňuje přehlednou formou zobrazit význam jednotlivých rizik na základě pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadů rizika na podnik (obrázek 1). *Podobně by bylo možné tuto matici použít ke stanovení významnosti pozitivních rizik v podobě matice příležitostí.*

Obrázek 1
Matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Vymezením významnosti rizik získává management možnost na jednotlivá rizika reagovat. Nízká rizika je možné akceptovat, protože náklady spojené s opatřeními k eliminaci rizik by byly vyšší než předpokládané dopady. Není proto potřeba přijímat žádná opatření. Proti středním a vysokým rizikům již je nutné přijmout určitá opatření a zabývat se řízením těchto rizik.

Řešení rizik formou vyhýbání se rizikům je označována jako defenzivní přístup k rizikům, který může představovat ztrátu příležitostí k rozvoji, ovšem přesto bývá doporučován v případě tzv. kritických rizik.

I pro malý podnik je lepší uplatnit ofenzivní přístup, který spočívá v eliminaci vzniku rizik, např. formou snížení pravděpodobnosti výskytu rizikových situací či snížení velikosti nepříznivých dopadů. Toto zahrnuje např. přenesení rizika na jiné subjekty, vytváření rezerv, ale také soustředění se na získávání dodatečných informací.

Pro analyzovaný subjekt jsou nejvíce ohrožující ta rizika, která se v mapě rizik (obr. 1) nacházejí ve výrazněji šrafovaných částech, tj. rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a vysokou mírou dopadu.

Jsou to rizika neovlivnitelná, na která je nutné se připravit – tedy zejména rizika spojená se změnami v zákoně č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě (E3), možná legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce (D3), ale také rizika ovlivnitelná, např. riziko plynoucí z nedostatečné kvalifikace pracovníků I1 (projevující se nedostatkem řidičů v nákladní dopravě). Riziko spojené s manipulací (D1) představuje vznik škod způsobených v průběhu nakládání, vykládání, překládání a samotné dopravy a koresponduje s rizikem I1. I v tomto případě lze nalézt vhodná preventivní opatření. Další skupinu rizik představují: riziko zvyšování pracovního tlaku (A1), zvyšující se věk pracovníků (G1) – a opět se jedná o provázaný problém. V podniku se mohou projevit vlivem okolí i v důsledku stávající struktury zaměstnanců i nereálné mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování (riziko H1), a to i v důsledku legislativních změn v oblasti pracovně-právních vztahů.

Závěr

Změny související se sociálně pracovní oblastí mohou vyvolávat neovlivnitelná rizika, ale především taková rizika, u kterých může management implementací vhodných opatření eliminovat příčiny jejich vzniku nebo omezit míru jejich dopadu. K tomu je nutné určit významnost jednotlivých rizik, a to stanovením pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na dopravní podnik. Obvykle se dopad rizika vyjadřuje ve finanční formě, např. jako velikost ztráty nebo změna vybraného finančního ukazatele (v tomto článku byl zvolen dopad na tržby). Na základě pořadí rizik stanoveného podle důležitosti jednotlivých rizikových faktorů lze následně přiřadit povinnosti kompetentním osobám zodpovědným za realizaci vhodných opatření.

Zvolená analytická metoda byla uplatněna s akcentem na vyhodnocení ovlivnitelných rizik v sociálně pracovní oblasti. Je dobře použitelná v praxi, protože umožňuje rychlé a efektivní stanovení pořadí jednotlivých rizik. Může být aplikována i v jiných ekonomických subjektech, s jinými rizikovými faktory, a to podle podmínek a uvážení managementu konkrétního podniku. Aby identifikace rizik byla co nejúčinnější, je potřeba, aby se jí věnovala skupina pracovníků, nikoli pouze jednotlivec. Zdroje i rozsah informací se liší v závislosti na velikosti podniku a na struktuře podnikových aktivit, ovšem zkušenosti ukazují, že spolupráce s kmenovými pracovníky podporuje včasné rozpoznání potencionálních hrozeb i příležitostí.

Použitá literatura

Alquier, A. M. B. – Tignol, M. H. L. (2006). Risk Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Production Planning & Control*, Vol. 17, Issue 3, pp. 273-282. ISSN 1366-5871 (Online).

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

European Agency for Safety and Health at Work (2011). *European Risk Observatory Report: OSH in figures – Occupational safety and health in the transport sector – An overview*. Luxembourg: Publication Office of the EU. ISBN 978-92-9191-303-9.

Chevalier, A. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 137 s. ISBN 80-858-6505-X.

Fotr, J. – Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

Hub, M. – Zatloukal, M. (2009). Towards Establishing a Score of Usability Evaluation. *Economy & Management E+M* . Vol. 12, Issue 2, pp. 156-168. ISSN 1212-3609.

Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N. J.: John Wiley, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

Smejkal, V. – Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Šúbertová, E. – Kinčáková, M. (2014). *Podpora podnikania pre male a stredné podniky*. Bratislava: Ekonóm, 160 s. ISBN 978-80-225-3967-8

Verbano, Ch. – Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology, Management & Innovation*, Vol. 8, Issue 3. ISSN 0718-2724.

Vochozka, M. – Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika. Finanční řízení*.1. vyd. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Businness Center (2015). Zákon č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě. http://business.center.cz/business/pravo/zakony/pddoprava/.[přístupný 14.12.2015].

A Global Perspective on the Evolution of Broadband Technology

Michael Paetsch
University of Economics in Bratislava
Faculty of Commerce
Department of Business Management
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: paetsch@online.de

Abstract

Fixed and wireless technologies were historically deployed for very different services. Only with the build-up of commercial cellular systems in the beginning of the 80s, wireless became rapidly the dominant access interface for the global voice telephone network. With the inception of the internet, the global provisioning of data at broadband speeds becomes the new concern. The paper analyzes the performance of copper and fiber based fixed as well as mobile technologies in the context of a wide array of advanced future internet services. The complex competitive relationship between fixed and wireless broadband is explored. Finally, the deployment of various fixed and wireless broadband strategies in key developed and developing countries is critically reviewed showing a clear leadership for Asian and Scandinavian countries and a major gap on part of Europe as well as the United States.

JEL Classification: F02, L20, O50, O57, R11
Key words: Fixed and Mobile Broadband networks diffusion; UMTS; LTE

1. Introduction

For more than a century, the term of telecommunications was for most people synonymous with having access to a telephone line in order to converse with other people. During the last two decades, two technological trends concurrently evolved, which eventually changed the way mankind is communicating today and tomorrow, most profoundly. Firstly, wireless grew from a once thought small niche service to the primary telephone access network in today's world, and secondly, computers and communications started to merge.[1] It was the latter development that eventually sparked the birth of the internet. While initially confined to military and business applications, the internet eventually conquered the consumers PC –primarily to facilitate the email application. Consumers used their analog telephone lines and modems or ISDN (narrowband digital) connections to access the email server and transfer relatively small

[1]) Heldman, *Global Telecommunications*, p.xix.

amounts of data.[2] It is widely acknowledged that the real breakthrough for - what we now understand as the World Wide Web - came in 1993 with invention of the first graphical browser.[3]

Since then, virtually all kind of content ranging from music and pictures to videos and books had been digitized in order to be able to send, share, consume or broadcast private or professional content around the world. The brisk growth of the internet revolution is fueled by new drivers such as computational power moving into the wireless space via smart phones, television sets which are increasingly internet connected [4] as well as the trend toward cloud computing to name only a few. In light of these developments it is clear that the internet traffic is growing exponentially. As always in the history of telecommunications, the issue of cost and complexity of handling growth in the core of the network appears manageable, while the question of providing broadband access appears to be far more complex. Not only can broadband be delivered via fixed telephone line, cable or wireless technology but within the fixed telephone network twisted wire or fiber optic to the curb or fiber to the home thus representing viable alternatives within the fixed network spectrum. Given the fundamentally different price and performance points of above outlined broadband access solutions, carriers and regulators around the world vary largely in their broadband access implementation strategies. The objective of the paper therefore is to identify differences and commonalities with regard to the adoption of broadband access technologies in major economies around the world.

2. Wire line and wireless technology in its historic context

Ever since the invention of the first telephone in 1877 by Graham Bell, voice communication had a large impact on transforming economies and societies in a profound way.[5] However, given the fact that the network technology was expensive (i.e. deployment of cable, calls had to be connected by operators, etc.), the diffusion of the voice network was very slow indeed and centered predominantly around industrialized countries.

In 1984, about a century after its invention, only 8.23% of the world population owned a telephone access, while countries such as China had as little as 0.27 lines per 100 inhabitants whereas Egypt and Turkey had 1,41 lines and 3,93 lines per 100 inhabitants respectively.[6] Although the vision for providing every human being in the world with a telephone access and its direct importance for the economic development of low GDP countries was firmly established, the commercial reality indicated a less favorable development. In 1994, for example, the diffusion of the telephone system increased only by 3.34%, i.e. from above

---

[2]) Odlyzko, *"Internet traffic growth: sources and implications,"* p.2.

[3]) Andreesen and Bina, "Mosaic Web Browser History – NCSA".

[4]) Sony Television is integrating already YouTube in its products.

[5]) Paetsch, *Mobile Communications in the US and Europe*, p.1.

[6]) ITU, Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 1984.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

mentioned 8.23% to 11.57% lines per 100 inhabitants. In other words it would have taken close to three centuries to provide 100% access to the world.[7]

Independent of the above described development of the "wired" telephone system, the beginning of the wireless space was marked by the invention of Marconi's first wireless telegraph system which was patented in 1896 in Great Britain.[8] While focused predominantly on providing land to ship communication, Marconi's invention planted the seed for what became later known as radio and eventually TV broadcasting.

However, the "wireless" technology played virtually no role for the evolution of the telephone system. Although large radio base stations with a range of 30-50 km along with a mobile transmitter could be built technically, they all had to share the same spectrum, which allowed for only few simultaneous calls at the same time. Hence, the technology was used predominantly to address the military as well as public service (police, firefighters, etc.) communications needs. In 1947 engineers from the Bell Laboratories provided the technological foundation for today's modern cellular mobile system by devising the concept of cellular radio.[9] Instead of building high powered base stations to cover large areas, the idea behind the cellular design was to break up large cells into many small cells with low powered transmitter. By reusing the same frequency in any other cell, the total capacity of the system could be dramatically enhanced.

While the theory was then well understood, implementing the concept with largely analog technology proofed to be difficult. In 1976, for example, Bell Mobile provided 12 channels for the entire metropolitan area of New York with more than 20 million people to serve 543 customers with 3700 on the waiting list.[10] Given the interest of the consumers in the mobile service, analog cellular systems were rapidly improved by the beginning of the 80s and were able to carry millions of subscribers. It is important to note, that the large telecommunication companies at this time viewed the mobile technology as a mere add-on to their existing telephone network. The thought that the wireless network could replace the fixed network appeared inconceivable.[11]

The foundation for true mass market mobile communication was laid in the early 90s with the deployment of the second generation (2G) fully digital systems.[12] While early systems were largely car mounted, handheld phones eventually became the predominant choice to access these systems further enhancing the usability. The unparalleled success is firmly based on two

---

[7]) ITU, Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 1994

[8]) Simons, *GEC REVIEW*, p.37-55.

[9]) Herein, mobile cellular telephone systems primarily set up for vehicular communication are referred to as cellular systems.

[10]) Lee, *Mobile Cellular Telecommunications Systems*, p.27

[11]) Gans, *et.al.*, *"Handbook of Telecommunications Economics"*.

[12]) Belk, "*Three Topics that Continue to Be Misunderstood by the Wireless World*", p.6.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

factors: standardization and dramatic advances in the development of low cost high powered semiconductors.

In 107 years after the invention of Graham Bell, only 11,57% of the world's inhabitants had a phone line, since 1984 approximately 75% of the world's 6.7 billion population has a telephone access till to date.[13] Especially impressive is the performance of developing countries. China, for example, could increase its phone penetration from 0.25% phone penetration in 1984 to 2,24% in 1994 and to 69 % (1bn) in 2011. Similarly, India could increase its phone penetration to 75% in 2011.[14] With phone prices and service prices continuing to fall, it can be predicted that close to 100% of mankind will have a telephone connection by 2020. An objective that appeared virtually impossible only two decades ago[15], was realized by a powerful wireless technology.

3. The evolution of broadband delivery platforms

With the huge success of the internet, the focus of the telecommunications industry - and here especially the wire line carrier – increasingly shifted to the provisioning of data. Initially, data access was provided by the traditional telephone network, i.e. narrowband network such as the telephone line along with a modem or a simple ISDN access.

As the term broadband suggests, it comprises of networks, more specifically network technologies and or devices that provide higher data speed than above described narrowband networks. After some discussion, the term broadband eventually was defined in 2004 by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) as networks with a transmission speed in excess of 256 Kbps for downstream traffic and 64 Kbps for upstream traffic.[16] Broadband was initially only associated with fixed or wire line networks. The reason here fore is based on the fact that at the time of the internet rollout the second generation digital cellular networks had only very limited capacity for handling data. General packet Radio Service (GPRS), introduced in 2001, provided an effective mobile data network speed of about 21 Kbps, which could be increased later through better coding schemes to about 50 Kbps, although the theoretical speed was 171,2 Kbps. GPRS was followed by the Enhanced Data rates for GSM Evolution (EDGE) technology, which was introduced towards the end of 2004 and allowed for the first time theoretical speeds of 473 Kbps.

Second generation wireless systems, such as Groupe Spécial Mobile (GSM), were virtually only designed to handle voice traffic and despite numerous improvements to handle data as described above, 2G can only be described as mobile narrowband systems. This only changed with the introduction of the third generation (3G) mobile communications systems, herein

[13]) ABI Research, 2010

[14]) Duffy, *"India will overtake China as world's largest mobile market in 2013"*

[15]) Dizard, *The coming information age*, p.1.

[16]) OECD, 2004

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

referred to as Universal Mobile Telecommunication Systems (UMTS).[17] These systems for the first time were able to deliver effective broadband speed over wireless networks.[18]

Hence, the International Telecommunications Union (ITU) redefined, respectively widened the term "broadband" to encompass both, fixed as well as mobile technologies and networks which provide a transmission speed of equal or greater than 256 Kbps.[19,20] This definition continues to be widely accepted throughout the world as of today. However, with broadband speeds developing toward transmission speed of 100 Mbps (via fiber optic access), it becomes clear that a new and more meaningful terminology is required in order to further differentiate the large transmission space between 256 Kbps and 100 Mbps more effectively.

It becomes apparent that although broadband is a defined term; there are many technical solutions and strategies to introduce broadband technologies with widely different performance into the global markets. As outlined in figure 1, wired and wireless broadband performance differs markedly and even within the wired broadband segment there are substantial differences with regard to the transmission speed.

With regard to the fixed broadband segment, deployment of broadband can be distinguished into three sub segments: firstly, DSL deployment via existing telephone network, secondly deployment via newly installed fiber optic cables (Fiber To The Curb (FTTC), Fiber To The House (FTTH)), and finally deployment over existing cable networks. Most European wire line carriers deploy fixed broadband over their existing telephone network using Digital Subscriber Line (DSL), Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL) and even Very-high-bit-rate Digital Subscriber Line (VDSL) technology. Although ADSL2 plus provides network speeds up to 20Mbps and VDSL up to 50 Mbps, effective speed delivered to the customer depends highly with the length of the subscriber loop, i.e. the distance from the switch to the premises of the customer. All DSL technologies, in particular ADSL/VDSL are showing substantial drops in transmission speed, with subscriber loops longer than 2 KM. Hence, ADSL/VDSL is largely deployed in densely populated cities.

In the USA, on the other hand, the average subscriber loop is normally substantially longer than in Europe, which is why cable operators as well as wire line carriers increasingly deploy fiber either to the central switch only so called FTTC or directly into the customer premises so call FTTH.[21] It interesting to note that in the USA internet access via cable shows a clear dominance over DSL. Some Asian countries, notably South Korea and Japan aggressively build

---

[17]) The conceptual work for the Universal Mobile Communication System started already in 1990, but was amended constantly as to fulfill new requirements. See: Paetsch, *Mobile Communications in the US and Europe*, p.111.

[18]) Holma and Toskala, *WCDMA for UMTS Radio,* p.25

[19]) International Telecommunication Union, 2005

[20]) International Telecommunication Union, 2006

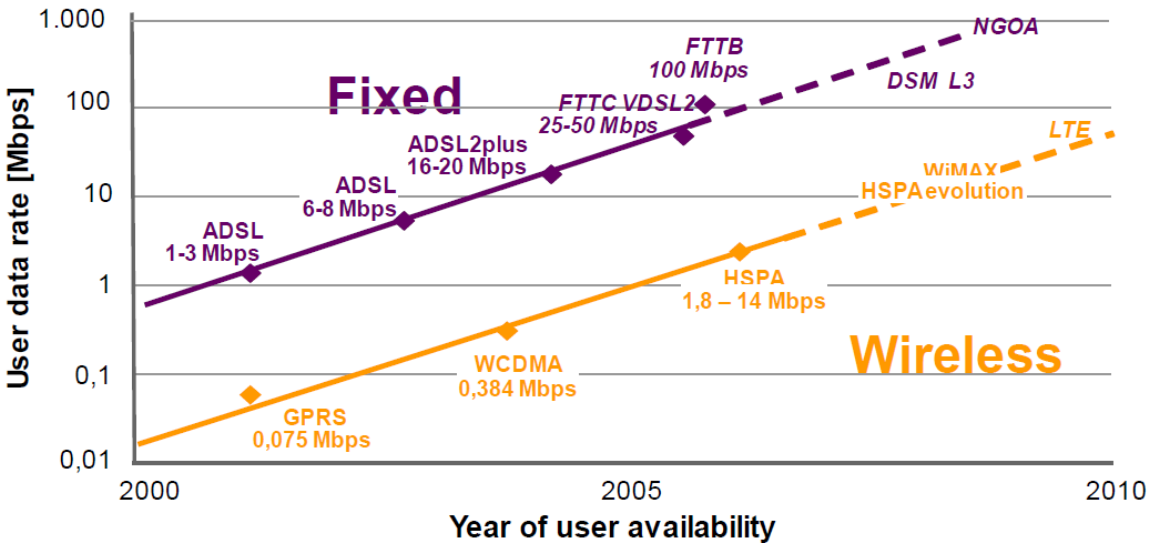
[21]) Jay, "*An Overview of International Fiber to the Home Deployment"*, p.1-6.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

FTTH networks. The large divergence in effective broadband access speed and its relation to mobile broadband will be discussed in great detail in the next chapter.

Figure 1

Broadband Fixed vs. mobile access development



Source: Kvalvag, 2009

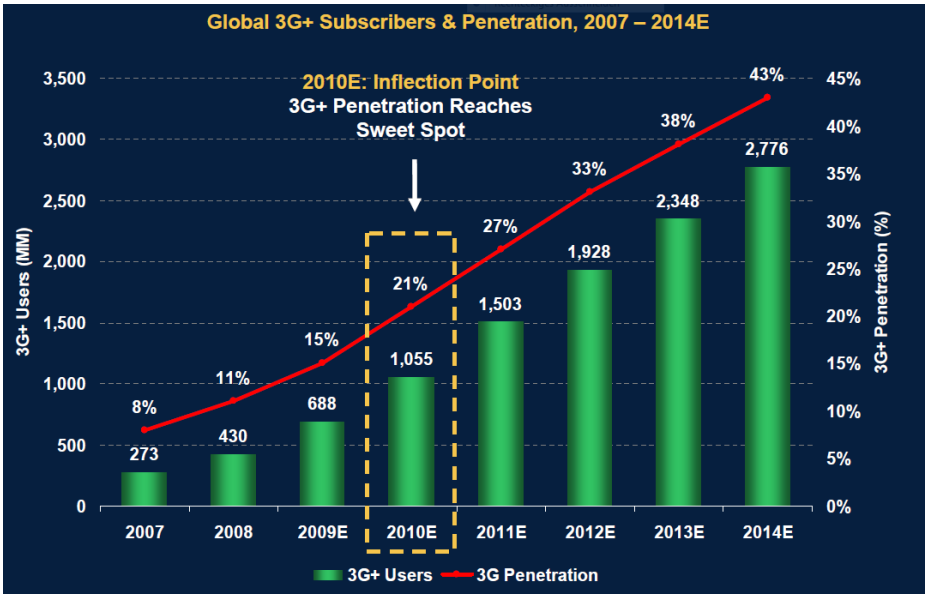
With regard to the mobile broadband connection, it is important to state that only 3G networks (i.e. UMTS) deliver broadband speed under the above definition. With the introduction of High-Speed Downlink Packet Access (HSDPA), these speeds of several Mbps appear feasible thereby opening the space to data intensive applications such as streaming. The actual network usage correlates highly with the introduction of the first user friendly devices, so called smart phones [22], which allowed mobile customers to effectively use the internet in a mobile setting. It becomes apparent that larger variety of smart phones coinciding with falling prices and higher network speeds will help to adopt an accelerating subscribers growth for 3G networks (see figure 2) similar to the 2G network build up.[23]

[22]) The breakthrough for smart phones, i.e. devices build for mobile computing as well mobile voice, arguably came with the introduction of the Apple i-phone.

[23]) Holma and Toskala, *WCDMA for UMTS Radio*, p.xv.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 2
Global 3G + Subscribers & Penetration, 2007 - 2014E



Source: Morgan Stanley, 2009

Especially in countries with a high internet as well as mobile penetration, it is clear that even 3G or UMTS is not sufficient to meet the exponential traffic increase and the growing expectation for higher network speeds on mobile networks on part of the customers. Some US mobile networks have seen a 5000% increase in absorbed network capacity between 2006 and 2009, after the inception of smart phones.[24]

At the end of 2009, the next generation high-data mobile network called LTE (Long Term Evolution) was first switched on in Scandinavia. Importantly, LTE will increase network speed by a factor of about 10 (see figure 2), reduce latency and spectral efficiency by a factor of 2 to 4. As with the upgrade path from GSM to UMTS, LTE will require the deployment of an entire new radio network. LTE comprises a simpler architecture with less building blocks and designed to handle all IP traffic. Interestingly, the US with its high broadband internet penetration is for the first time on the forefront of commercial LTE rollout.

Interesting insights can be derived by comparing the global fixed broadband access growth rate with the corresponding growth in mobile broadband access. As shown in figure 2, 3G is currently at the inflection point of the S-curve with a base of 688 million 3G subscribers by the end of 2009. This contrasts with only 578 million fixed broadband subscribers by the end of 2009.[25] Importantly, it is estimated that by the end of 2014 close to 2.8 billion consumers subscribe to a mobile 3G broadband service, whereas only 720 million subscribers will subscribe to fixed broadband services.[26]

---

[24]) Paczkowski, *Digital Daily*.

[25]) Research and Markets, p.43.

[26]) Scott, *Vertical News*, p.21.

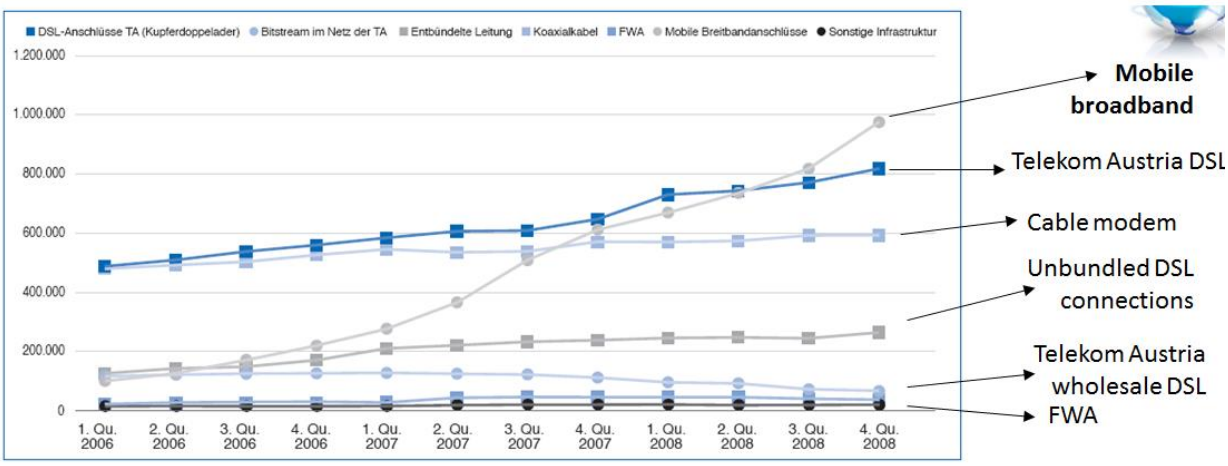
© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

It becomes apparent that on a global level, mobile broadband will become the dominant access technology. The reason here for lies in the historic build out of the telecommunication networks as described in chapter 2. While the industrialized countries have a comparatively high fixed network deployment level that could be upgrade to carry internet traffic, large countries in Asia and Africa had an extremely low penetration of fixed network. As stipulated above, the communications gap in these countries was closed through the deployment of digital cellular technology. It is therefore apparent that countries such China and India, for example, will have to rely heavily on mobile broadband as the only means to access the internet. An in-depth discussion of the varying fixed and mobile global broadband deployment strategies will be presented in the chapter 5.

However, even in countries with well-established fixed network infrastructure mobile and fixed broadband technologies are starting to compete directly. An interesting case here fore, is Austria one of the most advanced countries with regard to mobile broadband in Europe.

Figure 3

Development of Broadband Access in Austria



Source: Kendall and Kerr, 2009

As can be depicted from figure 3, the Austrian consumer uses all broadband technologies – cable modem, DSL and mobile broadband. However, since the beginning of 2007, about 70% of all new broadband connection used mobile technology, of which 75% were used a stand-alone or only broadband access.[27] This poses the question regarding the relationship between fixed and mobile broadband technologies. To this extend, there has been extensive discussion regarding the complementary or substitution relationship between fixed and mobile networks without conclusive answers.[28] [29] [30]

[27]) Mariani, *Analysys Mason*.

[28]) Albon, *"Fixed-to-Mobile Substitution"*, p.309-322.

[29]) Vogelsang, *"The relationship between mobile and fixed-line communications"*, p.4-17.

[30]) Hőffler, *"Cost and benefits from infrastructure Competition"*, p.401-418.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

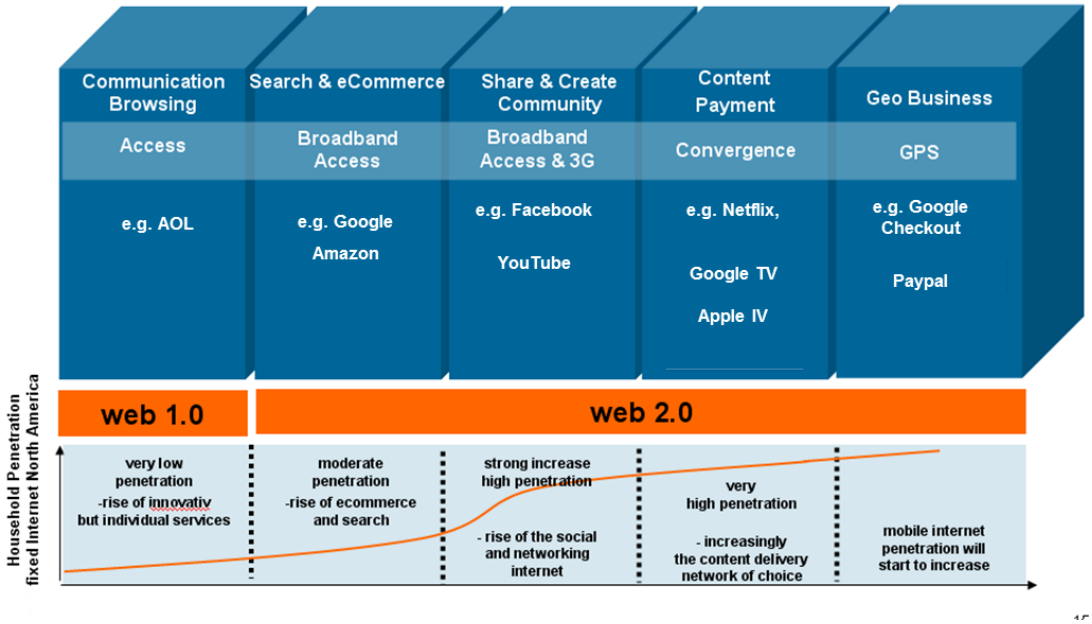
However, it can be concluded from the above stated facts that although mobile broadband continues to grow into the dominant global broadband access, the currently wide performance gap especially between fiber based and mobile broadband access performance appears unbridgeable in the foreseeable future. Hence, it appears to be important to consider the key applications that drive the internet of the future in chapter 4.

4. Key applications driving the internet of the future

Internet and thereby broadband is a relatively new technology, driven in the beginning largely by the changing need of a fast growing customer base, accessing the internet practically only via personal computers. As can be derived from figure 4, there has been a correlating interplay between increasing diffusion of the internet on one hand, and evolving new usage and application scenarios on the other hand.

Figure 4

Evolution of internet service categories as function of internet diffusion level.



Source: Author

While simple email messaging services are compatible with narrowband data speeds, search engines and subsequent access of large number of more rich websites as well as the fast rising online business via e-shops require higher data speed for a positive user experience. With increasing household penetration in the industrialized countries and here especially the USA, social media and personal media platforms [31] started to take off. The internet is currently entering a new field of content distribution, i.e. the organization of professional content

[31]) The most prominent platforms in these two areas are Facebook and YouTube respectively

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

distribution via so called content delivery networks (CDN) and platforms capable of storing and streaming high-quality professional, i.e. commercial content.[32]

Underlying this development, is the trend of what is called personal on-demand or non-linear television. It changes, in essence, the broadcasting model as it was known for decades. Instead of broadcasting networks determining when to broadcast a particular segment of content, progressively more the consumer determines when he wants to see which content. This fundamental concept starts to encompass all kinds of content such as TV network programming, movies and video internet service sites.

In this context, it is important to realize that the television set will be enhanced with an online interface, thereby allowing access to on-demand content directly and thereby potentially bypassing cable operators and other service providers. As a consequence hereof, an increasingly high-definition content with subsequently high transmission speed requirements of about 10-15 Mbps will be streamed continuously through the access network. Related here to, is the rapidly growing concept of online gaming. Instead of being processed through a dedicated game console, online gaming of the future may not require any dedicated CPU any longer. Instead, games will be hosted and played by large centralized platforms and the games will be simply streamed via IPTV.

Likewise, developments are underway as to integrate personal videoconferencing software into online HDTV television sets.[33] It would therefore be readily possible to conduct instant person to person video conferencing. Other data intensive applications are all services involving cloud computing. The basic idea behind cloud computing is to store all user data in one or more central data bases, which then can be accessed at any time by all kind of devises such as PC, Internet Protocol Televisions (IPTVs), Smart phones, etc. via a large variety of fixed and mobile networks.

It should be noted that all above applications were driven by using PC/Laptops and that fixed broadband access was the primary way to connect to the internet. With the inception of smartphones provided for the first time a good user experience in accessing the internet via the mobile network. The mobile internet ecosystem is essentially following the same application path as shown in figure 4. Although handling “normal” data traffic such as email, music download, etc. posed no real challenge to the mobile network, it remains to be seen whether 3G and even LTE networks can provide sufficient capacity at an acceptable price level to allow for intensive streaming application in high-density areas.

It appears that the answer to this question is and continues to be of fundamental importance in explaining the widely different strategies regulators and operators around the world adopt with regard to their respective fixed/mobile broadband deployment plans.

---

[32]) Netflix and Hulu are two examples for such professional platforms.

[33]) Skype, for example, is planning such a service and has signed already agreements with leading television set producer.

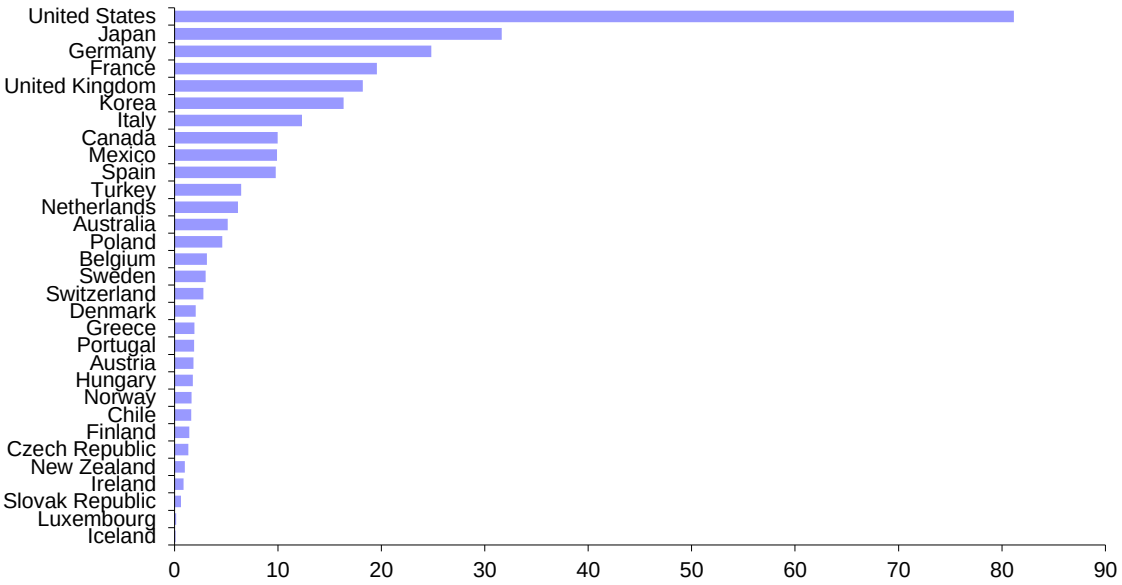
© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

5. Broadband deployment strategies

In order to understand the different broadband strategies of various countries, it is helpful to first of all understand the status quo of the broadband penetration in selected countries. As shown in Figure 5, the US leads worldwide in absolute the fixed broadband access, followed by Japan, Germany, France, UK, Korea, Italy and Canada.

Figure 5

Total number of broadband subscribers, by country, millions, December 2009.



Source: OECD 2009

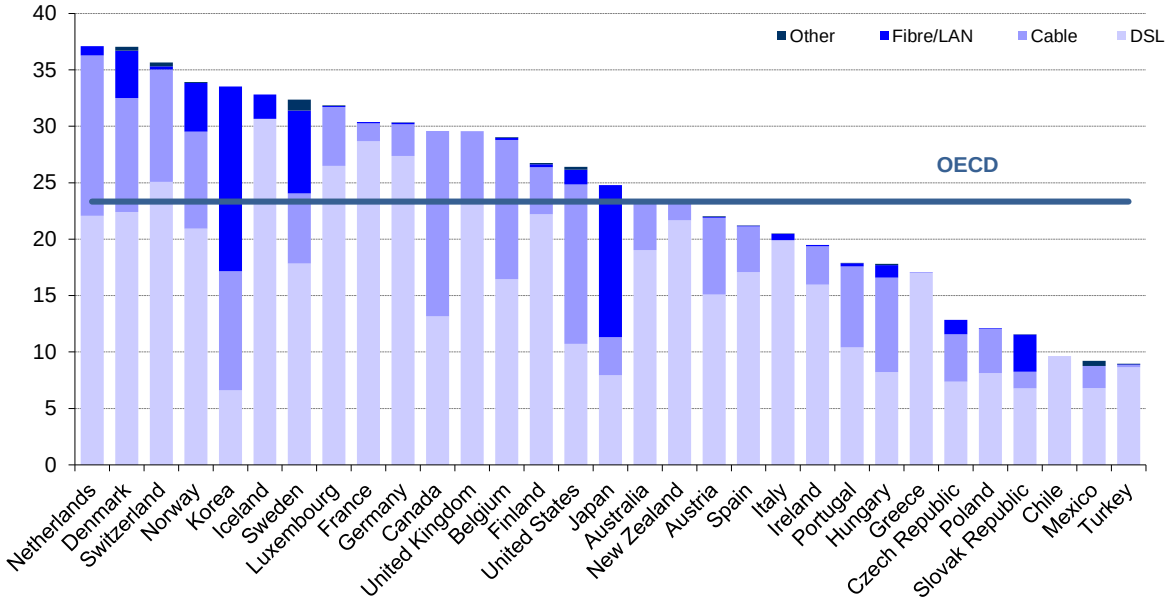
More importantly, however, is the level of fixed broadband network penetration per 100 inhabitants as depicted in figure 6. Interestingly, the Scandinavian countries such as Denmark, Norway, Iceland and Sweden as well as the central European countries such as Netherlands, Germany and France are well above OECD average. All these countries use DSL as the prime technology to facilitate broadband access, while the four leading countries Netherlands, Denmark, Switzerland and Norway have a comparatively higher share of cable base broadband and therefore inter-operator competition.

Interestingly, Japan and the USA are from a fixed broadband access penetration point of view only within the OECD average. The southern European countries such as Spain, Italy, Portugal, and Greece show penetration rates well below OECD average. Not surprising, countries with a historically low fixed network built-out like the East European countries such as Czech Republic, Poland, and the Slovak Republic but also Chile, Mexico and Turkey show up to three times lower penetration rates if compared to the leading OECD group. There is

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

extensive research into explaining the differences with regard to the level of penetration of fixed broadband technology;[34] [35] however this is not the primary focus of this paper.

Figure 6
Fixed broadband subscribers per 100 inhabitants



Source: OECD 2009

As described above in chapter 3, reliable ultra-high speed internet access in excess of 50 Mbps irrespective from the length of the subscriber loop can only be achieved via deployment of fiber optic technology. The following figure 7 shows the share of fiber as a percent of total broadband access.

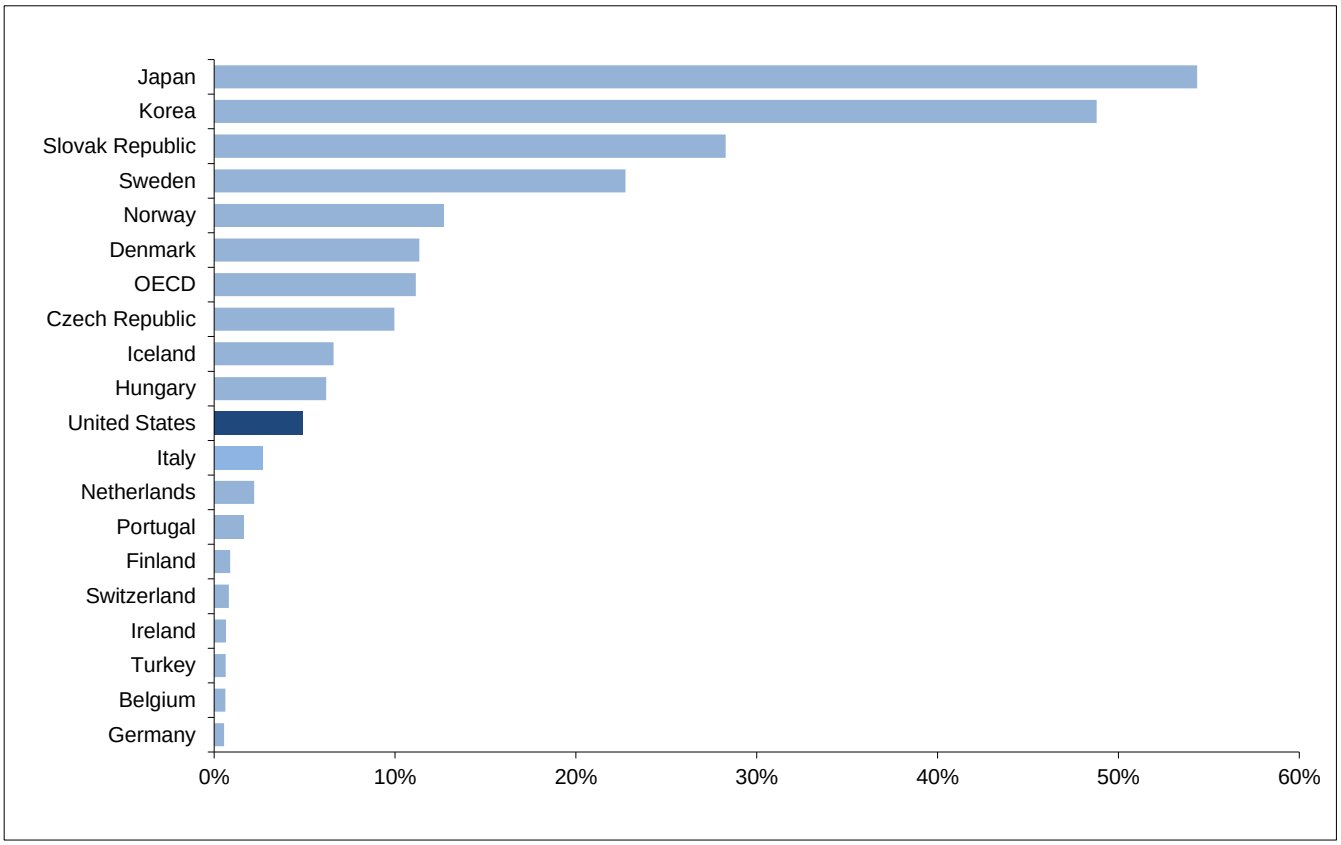
[34]) Grosso, "Determinants of broadband penetration in OECD nations"

[35]) Denni and Gruber, "The diffusion of broadband telecommunications", p.139-158.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 7

Percentage of fiber connections in total broadband subscriptions



Source: OECD 2009

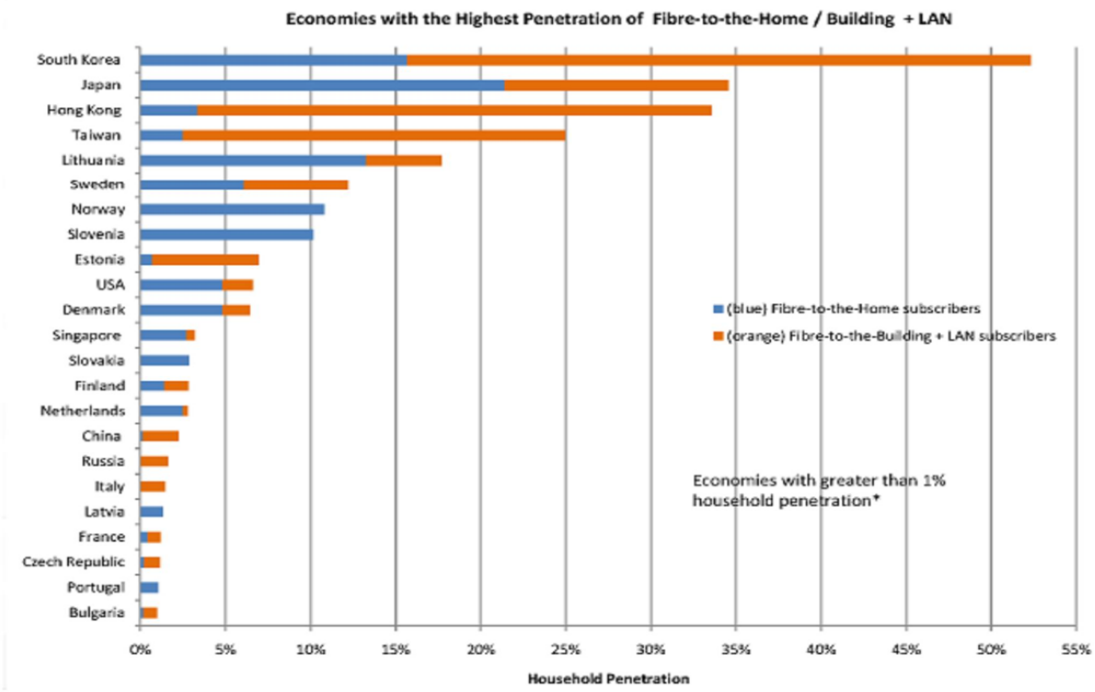
In analyzing figure 6 and 7, it becomes clear that South Korea and Japan have by far the highest ratio of fiber connected subscriber as percent of all fixed broadband connected homes. In order to include important non-OECD countries, Figure 8 shows the global ranking of economies with the highest penetration of fiber-to-the-home.

Based on these numbers, it can be concluded that both, South Korea and Japan adopt a pro ultra-high speed fiber optic broadband access strategy, clearly and deliberately in favor of a continuous DSL rollout. Interestingly Hong Kong and Taiwan are following closely. This is even more surprising, given the fact that both countries enjoy very high 3G subscription rates.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 8

Economies with the highest penetration of Fiber-to-the-home/Building + LAN



Source: FTTH Council, 2009

Likewise, the Scandinavian countries, also leaders in 3G mobile broadband subscription uptake, as well as Slovenia show the highest percentage of fiber connections as share of all fixed broadband technologies.

Surprisingly, the largest European economies such as Germany, France, UK and Italy and Belgium practically show fiber-to-the-home penetration rate of less than 5% to practically 0%. While overall fixed broadband penetration rate in these countries is in line with OECD average, they rely almost exclusively on DSL or cable technologies. As a consequence, these countries, for all practical purposes, exclude respectively disconnected their economies from internet speeds in excess of 100 Mbps and more.

While slightly below OECD average with regard to broadband penetration, the US recently started to focus more on the deployment of FTTH and created to this extend more momentum than the large European countries. Irrespectively, the USA is substantially trailing behind the leading Asian countries. Interestingly, the USA appears to adopt a leadership role with regard to LTE.[36]

[36]) Sutitg, commented on *USA: State Of LTE*

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Other very large countries such as China and especially India are trailing substantially with regard to fixed broadband penetration in general and fiber-to-the-home in particular. These countries recently licensed UMTS spectrum, and it is clear that vast majority of inhabitants will access the internet via mobile devices.

6. Conclusions

Fixed and mobile technology has been historically used for very different purposes indeed. However, it was only when the mobile technology was further developed as to provide basic voice services, the huge gap with regard to the global telecommunication access could be closed. After the invention of the internet, both – fixed and mobile networks- evolve towards an all IP architecture and its underlying purpose to transmit ever higher amount of data.

Despite these similarities, there are noticeable differences with regard to capacity, delay and cost with which internet data can be transmitted between fixed and mobile networks. Fixed broadband networks traditionally commanded a lead by a factor of 10 to 50 with regard to their transmission speed, and there are no indications that the wireless technology can close the gap, especially so if compared with the ultra-high speed fiber optic access technology.

At the same time, it becomes apparent that advanced internet services such on-demand TV, mass video-conferencing via internet enabled television sets as well as cloud computing services, to name a few, will continue to drive internet and thereby network capacity exponentially.

In analyzing the strategy with regard to fixed and mobile broadband adoption in large economies with respect to countries, various findings could be established. To a very large extent, countries with a historically low build-out in the fixed network, trailed behind heavily in the broadband internet penetration, thus focusing heavily on mobile broadband. China and particularly, India are even more extreme cases. Here mobile broadband will be, for decades to come, the only internet access for a very large part of the population.

On the other hand, the leading Asian markets and - with a certain time lag behind the Scandinavian countries – pursue a clear strategy as to abandon any further rollout of DSL based broadband technology in favor of aggressively deploying FTTH connections. Given the fact that these countries belong also to the leader in mobile broadband subscription uptake, it becomes obvious that neither operators nor regulators do believe that mobile broadband can substitute fixed broadband networks.

Finally, is has been established that US is gradually following a more fiber centric deployment strategy, while at the same time accelerating the deployment of the most potent mobile broadband technology available. It is therefore concerning that the largest economies in Europe appear to have no well-defined strategy with regard to the development of the fixed broadband network.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

References

ABI Research, (2010) *Worldwide mobile subscriptions forecast to exceed five billion by 4Q-2010*. Available at: http://www.abiresearch.com/press 22. Accessed October 2010

Albon, R., (2006) Fixed-*to-Mobile Substitution: Complementarily and Convergence*. Agenda, Volume 13, Number 4, p.309-322.

Andreesen and Bina, (2009) *Mosaic Web Browser History – NCSA*. Available at: http://www.livinginternet.com/w/wi_mosaic.htm

Belk, J.K., (2003) *Discussion: Three Topics that Continue to Be Misunderstood by the Wireless World*. QUALCOMM Incorporated. Available at: http://www.qualcomm.de/common/documents/white_papers/3G_Myths_JBelk_wp.pdf

Denni, M. & Gruber, H., (2007) The diffusion of broadband telecommunications: The role of different forms of competition. Communications & Strategies, Vol.68, 139-158.

Dizard, W.P., (1989) The coming information age : an overview of technology, economics, and politics. 3rd ed. (New York : Longman, 1989)

Duffy, D., (2010) *India will overtake China as world's largest mobile market in 2013.* Informa Telecoms & Media. Available at: http://www.informatm.com/itmgcontent/icoms/s/press-releases/20017778395.html

Fiber-to-the-Home Council, (2010) *Fiber optic household penetration 2009*. Available at: http://www.ftthcouncil.org/sites/default/files/2010%20Sept%20Global%20Ranking%20FTTH.pdf. Accessed October 2010

Fransman, M., (2006) Introduction: Global Broadband Battles; Why the U.S. and Europe Lag While Asia Leads. Stanford CA: Stanford University Press. (pp. 1-58).

Gans, J. S., King, S.P. and Wright, J., (2002) *Handbook of Telecommunications Economics*. Wireless Communications, Volume 2.

Grosso, M., (2006) *Determinants of broadband penetration in OECD nations*. Available at: http://www.networkinsight.org/verve/_resources/GrossoM.pdf

Heldman, R. K., (1992) *Global telecommunications : layered networks' layered services*. (New York : McGraw-Hill, c1992)

Holma, H. and Toskala, A. (2000) WCDMA for Umts: Radio Access for Third Generation Mobile Communications. 1st. John Wiley & Sons, Inc.

Hőffler, F. (2007) Cost and benefits from infrastructure competition: Estimating welfare effects from broadband access competition. Telecommunications Policy, 31, 401-418.

International Telecommunication Union, (2005) *ITU Internet Reports 2005: The Internet of Things – Executive Summary*. Geneva: ITU. Available at: http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POL-IR.IT-2005-SUM-PDF-E.pdf

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

International Telecommunication Union, (2006) *ITU Internet Reports 2005: Digital Life.* Geneva: ITU Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/digitalife/docs/digital-life-web.pdf

ITU. Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 11th edn. Geneva: International Telecommunication Union,1984.

ITU. Yearbook of Common Carrier Telecommunications Statistic, 21th edn. Geneva: International Telecommunication Union1994.

Jay,J.A., (2002) *An Overview of International Fiber to the Home Deployment*. Corning Optic Fiber. Available at: http://opera.inha.ac.kr/sample/205756_An%20Overview%20of%20International%20Fiber%20to%20the%20Home%20Deployment.pdf.

Kendall, P. and David Kerr, D., (2009) *Strategy Analytics: Global Wireless Market*. Available at: http://blogs.strategyanalytics.com/dcp/date/2009/10. Accessed March 2010

Kvalvåg, H., (2009) *Nokia Siemens Networks: Network Vision and Architecture Evolution*. Studiedagene, Trondheim. Available at: http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/748440/Kvalv%C3%A5g.pdf

Lee, W. C. Y., (2006) Mobile Cellular Telecommunications Systems: Analog and Digital Systems. McGraw-Hill (New York: McGraw Hill 2006)

Mariani, E., (2010) *Mobile broadband has led to deregulation in the Austrian broadband market*. Analysys Mason. Available at: http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Newsletter/Mobile-broadband-has-led-to-deregulation-in-the-Austrian-broadband-market. Accessed February 2010

Morgan Stanley, (2009) *Economy and Internet Trends*. Conference: Web 2.0 Summit – San Francisco, October 20, 2009.

Odlyzko, A., (2003) *Internet traffic growth: sources and implications*. Proceedings of the SPIE, Volume 5247, p.1-15.

OECD, (2004) *OECD Information Technology Outlook*. Benchmarking Broadband Prices in the OECD. Available at: http://www.oecd.org/dataoecd/22/18/37620123.pdf

OECD Broadband Portal, (2009) Available at: http://www.oecd.org/document/54/0,3343,en_2649_34225_38690102_1_1_1_1,00.html

Paczkowski, J., (2009) *Time to Cut AT&T Some Slack, iPhone Users?* Digital Daily. Available at: http://digitaldaily.allthingsd.com/20091118/time-to-cut-att-some-slack-iphone-users. Accessed Nov. 2009.

Paetsch, M. (1993) Mobile communications in the U.S. and Europe : regulation, technology, and markets. (Boston: Artech House 1993)

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Research and markets, (2009) *Global Broadband Subs Approach 600 Million*. In-Stat/MDR. Available at: http://www.researchandmarkets.com/research/b0373d/global_broadband_s. Accessed Dec 2009.

Scott,J.M., (2010) *Fixed broadband: worldwide forecast 2010-2015*. Vertical news. Available at: http://www.verticalnews.com/pdf_sample.php?code=ELE&type=p. Accessed October 2010

Simons, R.W., Guglielmo Marconi and Early Systems of Wireless Communication. GEC REVIEW, VOL. 11, NO. 1, 1996, p.37-55.

Sujitg, 06 June, 2010, commented on *USA: State Of LTE* Available at: http://lteworld.org/blog/usa-state-lte

United Nations Statistics Division World: Telecommunication/ICT Indicators Data. Available at: http://data.un.org/Data.aspx?d=ITU&f=ind1Code%3aI911

Vogelsang,I., (2010) *The relationship between mobile and fixed-line communications: A Survey*. Wireless Technologies: Enabling Innovation and Economic Growth. Information Economics and Policy. Vol. 22, Issue 1, p. 4-17. Available at: http://www.gcbpp.org/files/Wireless41909/Vogelsang_Relationship.pdf

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Súčasné trendy v procesnom manažmente organizácie
Current Trends in Process Management of an Organization

Emília Papulová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: papulova@euba.sk

Abstract
Using new methods and approaches to management as a part of responses of a company to changing environment is one of the basic conditions for achieving and keeping competitiveness of companies in changeable competitive environment. Process approach in the company put force on business processes and their improvement in an effort better to respond to changing requirements of customers. Process approach creates conditions for more immediate relationships to customers, for possibilities to meet requirements of customers and for this purpose to provide modifying processes and make contributions to competitiveness of the company. The submitted article deals with these possibilities to support process approach of a company and points to implications of presented methods to improve the quality of process management.

JEL classification: L 10, M 11, M 21
Keywords: *process approach, process management, methods and current trends*

1 Úvod

Vývoj spoločnosti je sprevádzaný celým radom významných zmien, ktoré stavajú pred podniky nové výzvy v podobe množstva vynárajúcich sa príležitostí. Na druhej strane podniky sú konfrontované s novými rizikami a bariérami, ktoré menia aj priestor pre podnikanie a pôsobenie podnikov. Ich zvládnutie a prekonávanie si vyžaduje včasnú a zodpovednú prípravu. Podniky sú nútené hľadať adekvátne odpovede na nové vznikajúce situácie a prispôsobovať týmto zmenám i uplatňované metódy a techniky.

Procesný manažment založený na procesnej orientácii podnikov nie je prístupom novým. Práve v súvislosti so zmenou charakteru prostredia však čoraz zretelnejšie vystupujú na povrch jeho prednosti v porovnaní s funkčným prístupom, keďže ponúka ďalšie možnosti pre zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov. Nástup procesného prístupu predstavuje posun od deľby práce, špecializácie a funkčnej orientácie smerom ku integrácii a orientácii podniku na procesy.

Posun od funkčného prístupu k procesnému manažmentu je potrebné vnímať v kontexte spoločenských zmien vo svete, kde znalosti sa stávajú základom rastu bohatstva a tvorby konkurenčných výhod, kde prehlbujúca sa globalizácia vedie k ďalšiemu rastu konkurencie a kde turbulentné zmeny prostredia nútia organizácie neustále hľadať možnosti ako reagovať na nové výzvy a zapájať do riadenia nové a účinné prístupy pre zabezpečenie úspechu v tomto prostredí.

Cieľom príspevku je poukázať na súčasné trendy a zmeny vo vývoji prostredia a v kontexte týchto zmien zaoberať sa metódami a technikami ako podporiť kvalitu

procesného manažmentu so zámerom zvýšiť konkurencieschopnosť podniku v meniacom sa prostredí.

2 Teoretické východiská v procesnom manažmente

2.1 Posun v paradigme manažmentu organizácie

Pod vplyvom globálnej paradigmy vývoja spoločnosti od industriálnej spoločnosti k spoločnosti znalostí, mení sa i paradigma manažmentu organizácie. V myslení a uplatňovaných prístupoch je vidieť významný posun od funkčného k procesnému prístupu. Toto poznačilo i spôsob nazerania na budovanie konkurenčných výhod v podnikoch (Řezáč, 2009). Pre podniky v industriálnej spoločnosti bolo charakteristické ich zameranie na dosahovanie konkurenčnej výhody predovšetkým z rýchleho zavádzania novej techniky a technológií, investovania a skvalitňovania riadenia hmotných aktív. Pre organizácie v znalostnej ekonomike je príznačný koncept myslenia, v ktorom úspech sa odvíja skôr od schopnosti mobilizovať a zužitkovať najmä nehmotné aktíva.

Pohľad na celú problematiku významne obohatili autori Kaplan a Norton (2002), ktorí uvádzajú základné predpoklady vytvárania konkurenčných výhod v podmienkach tejto novej globálnej paradigmy:

- Podnikanie v globálnom priestore, kde hlavnou úlohou pre súčasné podniky je dokázať prepojiť efektívnosť a konkurenčné výhody z globálneho podnikania so zákazníckou orientáciou, čo si vyžaduje uplatňovať k lokálnym zákazníkom citlivý marketingový prístup.
- Segmentácia trhu, kde podniky v súčasnosti stoja pred úlohou ako sa presadiť, aby dokázali ponúkať výrobky a služby prispôsobené rôznym trhovým segmentom a uspokojiť individuálne prianie zákazníka a pre podnik zabezpečiť dostatočný efekt.
- Kombinácia výhod funkčnej a procesnej orientácie, to znamená dokázať skombinovať výhody deľby práce a špecializácie s rýchlosťou, efektívnosťou a kvalitou integrácie podnikových procesov.
- Integrácia dodávateľov a zákazníkov do procesu výrobcov, to znamená dokázať zintegrovať práce do procesov od objednávok zákazníkov smerom k dodávateľom surovín, čo sleduje výrazné zlepšenia z aspektu nákladov, kvality a času.
- Inovácie, keďže vývoj neustále pokračuje a prináša so sebou celý rad zmien, pričom turbulencia týchto zmien prerástla do nebývalých rozmerov. Z toho vyplýva, že neustále zlepšovanie výrobných procesov a vlastností výrobkov sa stáva nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie trvalého úspechu podnikov pôsobiacich v prostredí turbulentných zmien.
- Znalosti, ktoré sa stávajú rozhodujúcim zdrojom konkurenčnej výhody pre podniky. Potreba získavať, šíriť a zúžitkovávať znalosti v podobe nových výrobkov a technológií sa stáva nutnosťou. To prináša so sebou aj potrebu rozvíjať ľudský kapitál a zabezpečiť tak pripravenosť zamestnancov podávať špičkový výkon, rozvíjať ochotu prijímať zodpovednosť, ako aj podporovať schopnosť trvale sa učiť.

2.2 Od funkčnej hierarchie ku konceptu procesnej organizácie

Zmyslom prechodu od funkčnej hierarchie k procesne orientovanej organizácii je podporiť orientáciu na zákazníka, výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Podstatou zmeny je nahradiť v systéme podniku orientáciu na funkčné útvary zameraním sa na podnikové procesy. Cieľom je odbúrať bariéry medzi jednotlivými funkčnými oblasťami a podporiť tak flexibilitu organizácie a tvorbu hodnoty pre zákazníka.

Procesná organizácia sa buduje na princípe integrácie činností do ucelených procesov zabezpečovaných procesnými tímami. V koncepte procesnej organizácie sa kladie dôraz predovšetkým na:

- orientáciu na zákazníka, na sledovanie a prispôsobovanie sa meniacim požiadavkám zákazníka, na vytvorenie si bezprostredného vzťahu k zákazníkovi a jeho lojalitu,
- orientáciu na procesy, ktoré sa odvíjajú od zákazníka a jeho potrieb,
- inováciu výrobkov a služieb, poskytovanie vysoko kvalitných zákaznícky orientovaných produktov za prijateľné ceny,
- tímovú prácu, kvalitu, angažovanosť a zanietenosť ľudí v tíme pre neustále zlepšovanie procesov, neustále učenie sa,
- systémy riadenia podnikových procesov s využitím metód a prístupov na podporu efektívnosti procesov s IT podporou riadenia procesov,
- podnikovú kultúru podporujúcu záujem o neustále zlepšovanie procesov, zdieľanie zodpovednosti.

3 Súčasné metódy a prístupy na podporu riadenia procesov

V centre pozornosti procesného prístupu sú podnikové procesy. Procesný prístup je zameraný na prípravu a naprojektovanie procesov v podniku tak, aby prebiehali efektívne a smerovali k tvorbe maximálnej hodnoty pre zákazníka. Na podporu procesného prístupu možno využiť viacero metód a techník s IT podporou riadenia procesov. Metódy a prístupy z hľadiska svojho zamerania možno účinne využiť v oblasti:

- zlepšovania procesov a kvality produktov, ide o metódy počnúc od Total Quality Management, cez Lean Production a Lean Management až metódu Six Sigma;
- optimalizácie a modelovania procesov, budovania podnikových procesných architektúr a definovania meradiel úspechu v podniku možno účinne využiť najmä metódy Porterovho hodnotového reťazca, Business Process Reenginiering, Balanced Scorecads, Activity Based Costing, Activity Based Management.

3.1 Total Quality Management

Metóda total quality management (komplexné riadenie kvality) je zameraná na zabezpečenie vysokej výslednej kvality výrobkov a služieb s cieľom maximálnej spokojnosti zákazníka.

Metóda je založená na filozofii kontinuálneho zlepšovania procesov, napĺňanie ktorej začína už prevenciou, zameranou na prípravu kvalitných vstupov a systémov výroby a riadenia, čo podľa autora tejto metódy W. E. Deminga podporí myšlienku „kvalitu je potrebné zabudovať do produktu“. Ďalej pokračuje cestou nepretržitého zdokonaľovania, čo znamená neustále hľadať spôsoby ako zlepšovať kvalitu produktov a zabezpečiť minimálnu alebo nulovú chybovosť. Dôležitú úlohu v prístupe plnia zamestnanci a ich angažovanosť a zainteresovanosť v celom tomto procese.

3.2 Lean Management

Lean management (štíhly manažment) je prístup, kde už v samotnom pojme lean – štíhly je zvýraznené úsilie o elimináciu akýchkoľvek strát a plytvania a znižovania nákladov podniku. Princípy zoštíhľovania sa z výroby postupne rozšírili i do ďalších oblastí, i na podnik ako celok.

Medzi charakteristické princípy štíhlej výroby a štíhleho manažmentu patrí orientácia na zákazníka a jeho očakávania, vysoká kvalita, čo najkratšie termíny dodávok, bezporuchová výroba a minimalizácia strát, minimálne zásoby a eliminovanie nadbytočne viazaného kapitálu, neustále zlepšovanie a čo najkratšie inovačné cykly, maximálna angažovanosť a flexibilnosť zamestnancov (Karlöf & Lövingsson, 2006).

Lean management je považovaný za komplexný prístup zameraný na maximalizáciu hodnoty pre zákazníka. Napĺňanie tohto cieľa je postavené na procesne orientovanej výrobe vychádzajúcej z požiadaviek zákazníka, na integrácii dodávateľov a odberateľov do reťazca tvorby hodnôt a na tímovej práci – procesných tímoch, ktoré sú vedené a motivované k tvorbe čo najvyššej hodnoty pre zákazníka.

3.3 Metóda Six Sigma

Metóda Six Sigma je zameraná na neustále inovovanie a zlepšovanie procesov, znižovanie odchýlok a zvyšovanie kvality produktov a rastu zisku podniku prístupom, že všetky procesy v podniku sú definované, merané, analyzované, zlepšované a kontrolované.

V praxi je metóda Six Sigma rozpracovaná do modelu DMAIC, ktorý predstavuje metodológiu implementácie metódy Six Sigma na zlepšovanie procesov v podniku (Řezáč, 2009). Metodológia zahrňuje tieto základné etapy:

- D (Define) – etapa definovania problému, v rámci ktorej sa definujú aspekty procesu, či produktu, ktoré negatívne ovplyvňujú spokojnosť zákazníka a výkonnosť podniku;
- M (Measure) – etapa merania a získavania objektívnych údajov, ktoré vyjadrujú súčasný stav a dosahované výsledky;
- A (Analyse) – etapa analýzy údajov, identifikovanie kľúčových príčin vymedzených problémov a na základe analýzy definovanie možnosti zlepšenia;
- I (Improve) – etapa v ktorej sa modifikuje proces tak, aby kľúčové parametre riešenia boli v rozmedzí akceptovanom zákazníkom;
- C (Control) – cieľom etapy je vyhodnotiť výsledky implementovaných riešení, či majú skutočne trvalý efekt a neexistujú iné negatívne dopady.

Metóda Six Sigma je metrická metóda založená na analýze a využívaní empirických údajov, kvantitatívnych meradiel na hodnotenie cieľov podniku, kde základným meradlom je počet defektov, čiže odchýlok ktoré vedú k nižšej spokojnosti zákazníka, zvyšovaniu nákladov a zmenšovaniu zisku podniku. K štatistickému vyhodnocovaniu nameraných hodnôt určitého parametra a defektov sa využíva štatistický priemer a smerodajná odchýlka. Štandard kvality je stanovený na úrovni, že podnikový proces nesmie produkovať viac než 3,4 defektov na milión prípadov (Robbins & Coulter, 2004).

3.4 Prístup hodnotového reťazca v podniku

Vnímanie transformačného procesu v podniku v jeho hmotnej podobe vychádza z vnímania jeho materiálového toku v podniku, pohybu pracovných a kapacitných zdrojov aby sa zabezpečil priebeh činností tak, aby sa vytvorili produkty, ktoré je možné umiestniť na trhu. Každá z týchto činností v rámci zapájania vymedzených zdrojov prispieva k tvorbe nákladov a podieľa sa na vytváraní hodnôt a pridanej hodnoty v podniku. A tu sa dostávame k potrebe vnímania transformačného procesu ako hodnototvorného procesu.

Názorným spôsobom proces tvorby hodnôt v podniku a podiel jednotlivých činností (aktivít) na tvorbe pridanej hodnoty vyjadruje M. E. Porter (1995) pomocou „hodnotového reťazca“. Hodnotový reťaz zahrňuje súbor všetkých na seba nadväzujúcich činností od

spracovania surovín a materiálov až po odovzdanie produktu zákazníkovi a vyjadruje ako sa na tvorbe hodnoty podieľajú jednotlivé podnikové aktivity.

Riadenie hodnotového reťazca je proces riadenia postupnosti integrovaných činností a informácií v toku produktu so zámerom dosiahnuť efektívnosť, čiže väčšiu hodnotu pre zákazníka (Robbins & Coulter, 2004).

3.5 Business Process Reenginiering

Business process reenginiering definujú autori Hammer a Champy (1993) ako zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatického zdokonalenia z hľadiska kritických meradiel výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.

Business process reenginiering neznamená čiastkové zmeny a zlepšenia v podniku. Predstavuje snahu vzdať sa existujúcich zaužívaných postupov a pozrieť sa novým pohľadom na procesy, ktoré sú nevyhnutné k vytvoreniu výrobkov a služieb pre naplnenie potrieb zákazníka. Zámerom je nájsť nové a lepšie riešenia a spôsoby práce. Business process reenginiering zahrňuje celý rad zmien, v ktorých sa upúšťa od existujúcich a zaužívaných postupov a dochádza k zmene práce z hľadiska jej obsahu i organizácie. Dôležité je aby pri uskutočňovaní zmien začalo sa od zákazníka a jeho potrieb, z čoho sa odvodzuje nový dizajn procesov. Do tohto náročného zámeru sú zapojení nielen vrcholoví manažéri, ktorí iniciujú celý tento zámer, ale dôležité je aby sa na ňom podieľali i ostatní zamestnanci svojou angažovanosťou, záujmom, tvorivosťou a ochotou dosiahnuť úspech (Robbins & Coulter, 2004).

Filozofia Business process reenginieringu je o tvorbe nových a efektívnejších podnikových procesov, kde niekoľko prác je spojených do jednej, rozhodujúci sú pracovníci, kroky procesu sú vykonávané v prirodzenom slede, procesy majú variantné prevedenie, práce sú vykonávané tam, kde je to najlepšie, eliminujú sa kontrolné nástroje, eliminuje sa počet kontaktných miest, využívajú sa výhody kombinácie centralizácie a decentralizácie (Hammer & Champy, 1993).

Medzi hlavné očakávania od napĺňania tohto zámeru patrí najmä možnosť flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov, zníženie nepodarkovosti, odstránenie zdrojov chýb a nedostatkov a zvýšenie kvality, odbúranie aktivít neprinášajúcich žiadne hodnoty pre zákazníka, skrátenie časov a celková redukcia nákladov v podniku.

3.6 Balanced Scorecards

Na podporu procesného manažmentu možno využiť i koncept Balanced Scorecard vo všeobecnosti označovaný ako strategický systém na riadenie a meranie výkonnosti podniku. Tento koncept sa využíva v praxi k tomu, aby manažéri na všetkých úrovniach riadenia podniku mali informácie o aktivátoroch, čiže hybných silách výkonnosti podniku a ich stavoch ovplyvňujúcich úspech podniku.

Prístup BSC štrukturuje problematiku riadenia podniku do štyroch oblastí, alebo perspektív, a to (Řezáč, 2009):

- finančná perspektíva – cez finančné ukazovatele, ktoré dávajú pohľad na podnik z pohľadu jeho vlastníkov,
- zákaznícka perspektíva – pomocou ukazovateľov, ktoré prezentujú pohľad zákazníkov,

- procesne-organizačná perspektíva – vymedzuje procesy, ktoré sú kritické pre spokojnosť zákazníka, sústreďuje sa na ich zdokonaľovanie, hodnotenie a meranie ich efektívnosti,
- perspektíva učenia sa a rastu – pomocou charakteristík, ktoré podnik musí mať pre trvalé plnenie strategických cieľov v závislosti od zmien externého i interného prostredia.

Keďže BSC je zameraný na riadenie podniku podľa stanovených cieľov je potom dôležité pre prijaté strategické ciele podniku stanoviť kritické faktory úspechu ďalej rozpracované z pohľadu týchto štyroch perspektív a definovať väzby medzi nimi, ako i priradiť jednotlivým kľúčovým faktorom ukazovatele na meranie a hodnotenie úspechu. Koncept BSC takto poskytuje manažérom podniku potrebné informácie a pohľady k lepšiemu porozumenie cieľov, výsledkov, vzťahov príčina – dôsledok, o hybných silách výkonnosti podniku vo väzbe na finančné a nefinančné ukazovatele.

3.7 Activity Based Management

Prístup Activity Based Management je prístup zameraný na riadenie a hodnotenie procesov v podniku a na identifikovanie ich silných a slabých stránok.

Metodika ABM je založená na filozofii procesného myslenia s orientáciou na zákazníka a zahrňuje (Řezáč, 2009):

- identifikáciu podnikových aktivít z pohľadu podnikových procesov a ich hierarchie,
- meranie výkonnosti, výpočet nákladov na jednotlivé aktivity,
- hľadanie možností zlepšenia celkového hodnotového reťazca od dizajnu produktu, cez výrobu, predaj vrátane inkasa, priebežné zlepšovanie procesov.

Podstatou prístupu je takto neustále vyhľadávať činnosti, ktoré je potrebné eliminovať pretože sú neproduktívne a činnosti, ktoré je potrebné posilniť, pretože môžu prispieť k zvyšovaniu ziskovosti podniku.

3.8 Ďalšie smerovanie v oblasti procesného manažmentu

Smith a Fingar (2006) uvádzajú svoj pohľad na ďalšie smerovanie vývoja v oblasti procesného manažmentu, podľa ktorého trendy budú smerovať k zlepšovaniu procesov a optimalizácii toku procesov (workflow) s využitím automatizácie procesov s IT podporou a internetu.

Prehlbujúca sa konkurencia vedie podniky k tomu, aby hľadali nové inovatívne prístupy, zavádzali nové zariadenia a pracovné postupy, kde je nahrádzaná práca ľudí strojmi riadenými počítačmi. Zapájanie informačných technológií do manažérskej práce podporuje tesnejšie prepojenie podniku a jeho procesov so zákazníkom, schopnosť manažérov rýchlo a kvalitne rozhodovať, zabezpečiť synchronizáciu činností v podnikových procesoch, a tým znížiť náklady a zvýšiť efektívnosť, ďalej schopnosť manažérov rýchlo reagovať na požiadavky zákazníka a zabezpečiť včasnú dodávku výrobkov a služieb, ktoré budú predstavovať hodnotu pre zákazníka (Robbins & Coulter, 2004).

Súčasné trendy v IT technológiách vedú smerom k umelej inteligencii ktorá sa snaží pomocou informačných technológií simulovať rozumové myslenie človeka. Umelá inteligencia ponúka nástroje, ktoré sú na rozhraní informatiky a biológie a pomocou výpočtovej techniky simulujú rôzne aspekty zo sveta živých organizmov, ako napr. činnosť ľudského mozgu. S využitím týchto postupov je možné úspešne riešiť rôzne optimalizačné a rozhodovacie problémy v podniku.

4 Implementácia zmien smerom k procesnej organizácii a procesnému manažmentu

Zavedenie nového systému manažmentu založeného na procesnej orientácii organizácie znamená zmenu. Či už ide o zmeny v oblasti používaných metód a postupov v práci, zmeny doterajšieho stereotypu a potreby učenia sa novým prístupom. Dosiahnutie očakávaného efektu zo zavedenia zmien si vyžaduje systematické vzdelávanie pracovníkov. V procesnom manažmente sa snažíme, aby pracovníci pochopili podstatu nového systému prác a nutnosť spoluúčasti v procese vytvárania nových hodnôt. Pre zvládnutie každodenných prác, ale aj metód založených na procesnom prístupe i nových informačných technológií je potrebné adekvátne zaškolenie pracovníkov. S implementáciou zmien súvisí aj motivácia, tak aby podporovala nevyhnutné zvýšenie úsilia a osobnú angažovanosť pracovníkov.

Zo zavedenia procesného manažmentu získava organizácia viaceré prínosy. Procesný manažment si všeobecne dáva za ciele neustále optimalizovať procesy z hľadiska kvality, času a nákladov. Zlepšovanie kvality je potrebné vnímať v zmysle zvýšenia spoľahlivosti produktov a zamerania sa na záujmy zákazníka, znižovanie nákladov odstránením aktivít, ktoré nemajú pridanú hodnotu a čas cez redukciu čakacích dôb, prepravných a nevyužitých časov. Ďalším z mimoriadne aktuálnych kritérií z pohľadu konkurencieschopnosti je skracovanie procesných časov, kde význam času znamená spokojnosť zákazníka s pozitívnym dopadom na ekonomiku podniku (Papulová et al., 2014).

Implementácia zmien smerom k procesne riadenej organizácii môže naraziť v praxi na rad úskalí, ktoré môžu ohroziť zámer zvýšiť výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Preto už pri formulovaní vízie a predbežných očakávaní zo zavedenia zmien je potrebné zamýšľať sa, ako predchádzať možným neúspechom. Medzi najčastejšie príčiny možných neúspechov patria (Carda & Kunstová, 2001):

- Prehnané očakávania.

Častou príčinou neúspechu zmien býva prehnané očakávanie, že samotný nový systém manažmentu založený na procesnej orientácii prinesie so sebou vyriešenie všetkých doterajších problémov organizácie. Organizácia by však mala v snahe zlepšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť rozpoznať príčiny vedúce k potrebe zmeny a jasne definovať svoje očakávania.

- Nedostatočná integrácia zmien.

Príčinou neúspechu je i nedostatočná integrácia zmien vo vízii a stratégii. Celý proces riadenia zmeny treba chápať v strategickom kontexte, výsledkom čoho sú synergické efekty zo spolupôsobenia zákazníkov, podnikových procesov, pracovníkov, technológie, organizácie, kultúry. Implementácia zmien by mala byť motivovaná stratégiou obsahujúcou ciele, ako sú redukcia nákladov, redukcia času, zlepšenie kvality.

- Slabá podpora najvyššieho vedenia.

Vážnym nedostatkom implementácie zmeny býva aj slabá podpora prechodu na nový systém najvyšším vedením organizácie. Celý proces zmeny by mal byť odštartovaný a podporovaný najvyšším vedením. Ono by malo iniciovať aj vytvorenie kvalifikovaných procesných tímov pôsobiacich ako hnacie sily zmeny.

- Nedostatočná informovanosť zamestnancov.

Príčinou neúspechu býva aj nedostatočná informovanosť zamestnancov a nedostatočný záujem o realizáciu zmien. Ak si uvedomíme, že pochopenie potreby a podstaty zmeny je súčasťou prekonávania rezistencie a odporu ku zmenám, potom informovanosť je nezastupiteľná pre ochotu a angažovanosť zamestnancov na realizácii zmien.

 ISBN 978-80-225-4280-7

- Nedostatky v samotnej implementácii.

Ďalším vážnym nedostatkom je nepochopenie princípov procesného riadenia a preto aj chybná implementácia systému procesného riadenia. Správne zadefinovanie procesov s hodnotením jednotlivých činností z hľadiska nákladov, prínosov, časových strát je predpokladom pre pochopenie a meranie procesov. Identifikovanie procesov, zvolenie správnej hodnotovej metriky, vhodná motivácia a odmeňovanie procesných tímov v nadväznosti na vytvorenú hodnotu pre zákazníka podporujú úspech zmeny.

- Nedostatočne zvládnutá koncepcia tvrdých a mäkkých nástrojov.

V neposlednej miere je to aj nedostatočná podpora implementácie či už zo strany tvrdých nástrojov (nedostatočne pripravené plány, rozpočty a postupy), ale najmä mäkkých nástrojov riadenia (problémy komunikácie, motivácie a vedenia ľudí), ktoré sa stávajú mimoriadne dôležité z hľadiska úspešného zavedenia zmeny.

5 Záver

Procesná orientácia organizácie a procesný manažment kladú do centra pozornosti procesy a integráciu prác do procesov, zameranie na zákazníka s cieľom podporiť synergické efekty a výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Koncepcia procesného manažmentu kladie aj nové požiadavky na manažérsku práce. Ide najmä o zvládnutie procesnej filozofie, ďalej jednoznačnú orientáciu na zákazníka v snahe poskytnúť mu maximálnu hodnotu a na inovácie a angažovanosť podporované neustálym učením sa pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia. Očakávaný efekt zo zavedenia procesnej orientácie organizácie je podmienený nielen usporiadaním procesov, ale aj využívaním vhodných metód a techník na podporu procesného riadenia. Dôležitú úlohu plnia i informácie. Preto je potrebné, aby manažéri mali k dispozícii informácie ktoré im umožnia sledovať, kontrolovať a vyhodnocovať prebiehajúce procesy v organizácii, merať výkonnosť procesov, ale taktiež zabezpečovať ich prepojenosť so systémami motivácie a odmeňovania.

Použitá literatúra (References)

Carda, A., Kunstová, R. (2001). *Workflow. Řízení firemních procesu.* Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. New York : Harvard Business School Press, 1998. ISBN 1578513014.

Hammer,M., Champy, J. (2000). *Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002). *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press 2002. ISBN 80-7261-037-6.

Karlöf, B., Lövingsson, F. H. (2006). *Management od A do Z.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

Marsina, Š., Papulová, E., Jamnický, P. (2007). *Management.* Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm 2007. ISBN 978-80-225-2359-2.

Papula, J., Papulová, E. (2013). *Základy manažérskej ekonomiky*. Bratislava : Kartprint, 2013. ISBN 978-80-89553-11-2.

Papulová, Z., Papula, J., Oborilová, A. (2014). *Procesný manažment. Ucelený pohľad na koncepciu procesného manažmentu*. Bratislava : Kartprint, 2014. ISBN 978-80-89553-11-2.

Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Řezáč, J. (2009). *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

Smith, H., Fingar, P. (2006). *Business Process Management: The Third Wave.* Tampa, Meghan Kiffer P, 2006. ISBN 0929652347.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Vybrané spôsoby odvodenia očakávanej výnosností akcií
Selected approaches to determine the expected return on shares

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

Abstract
This paper deals with selected approaches to determine the expected return on shares. Required or expected return of shares corresponds to the cost of equity. The issue of determinig the expected return on equities is quite demanding. In this paper are presented selected methods for determining the expected return on shares. Since corporate costs represent a return required by investors with regard to the time, risk and liquidity, deriving the expected return on shares equivalent to the cost of equity capital. The most common way of determining the cost of equity in Anglo-Saxon and German speaking countries, but also in the Czech Republic is to use the capital asset pricing model (CAPM). In addition to the CAPM can be used dividend model, model INFA, the arbitral pricing model (APT), model based on indicators P / E ratio, at historical geometric average return, and others. Another way of determining the expected return is derived from the proceeds of the bond coupon plus the risk premium; calculation of return on equity for the entire industry in order to objectification results. In countries where a functioning capital market can be used constituting the portfolio yield index representing the capital market. This paper presents an overview of selected methods of estimating expected return on shares, not given advantages, disadvantages, any restrictions on use of the options derivation. This may be the subject of further study.

JEL classification: G 12, G 32, G 39
Keywords: *výnosnosť, akcia, model CAPM*

1 Úvod

Požadovaná, resp. očakávaná výnosnosť akcií zodpovedá nákladom na vlastný kapitál (Mařík, 2011). Náklady na kapitál sú veličinou ex ante, ale metódy odhadu pracujú na základe údajov z minulosti (ex post), jednoduchý pohľad na priemerný výnos. Po skúsenostiach a udalostiach, ktoré sa udiali počas globálnej finančnej krízy vyvstáva otázka, či je možné na základe minulosti predvídať budúcnosť. Viaceré štúdie poukazujú na to, že odhady budúceho vývoja sa v období konjunktúry nie veľmi odkláňali od reality. To však neplatí v období recesie.

V prípade, že odčerpateľné zdroje sú výsledkom len vlastného kapitálu, pri odhade sadzby diskontného faktora robíme odhad nákladov vlastného kapitálu (Hrvoľová, 2006). „Podnikové náklady na kapitál reprezentujú výnosnosť požadovanú investormi s ohľadom na čas, riziko a likviditu. Z hľadiska investorov sa teda jedná o diskontnú mieru alebo kalkulovanú úrokovú mieru determinujúcu súčasnú hodnotu budúceho peňažného toku s ohľadom na riziko spojené s možnosťou tento peňažný tok získať“ (Nývalová, 2009) Literatúra odporúča viacero spôsobov.

2 Vybrané spôsoby stanovenia očakávanej výnosnosti akcií

V literatúre sa stretávame s viacerými možnosťami ako odvodiť požadovanú mieru výnosu akcií, t.j. ako určiť náklady na vlastný kapitál. Ide predovšetkým o dividendový modek, model založený na ukazovateli P/E ratio, metódu historického geometrického priemého výnosu, rentabilitu vlasného kapitálu v odvetví, index odvodený z fungujúceho kapitálového trhu, odvodenie z nákladov na cudzí kapitál, model CAPM, model INFA a model APT.

2.1 Dividendový model - implikované náklady kapitálu

Tento model sa používa pri oceňovaní akcií. Jeho podoba v prípade akcií, ktoré vyplácajú rovnaké dividendy je:

$$r = \frac{dividenda}{P_0} \tag{1}$$

Pre rovnomerne rastúcu výšku dividend možno sadzbu diskontného faktora odvodiť z Gordonovho vzorca, kde g je miera rastu dividend nasledovane:

$$r = \frac{dividenda}{P_0} + g \tag{2}$$

Ak od vypočítanej hodnoty r odpočítame bezrizikovú úrokovú sadzbu, výsledkom je riziková prémia. Využitie modelu sa môže zdať všestranné, ale má mnohé obmedzenia. Medzi ne patrí napríklad predpoklad stabilného tempa rastu dividend, problémy s odhadom tohto tempa rastu. Model nemožno použiť v prípade podnikov, ktoré nevyplácajú dividendy. Ak chceme určiť dividendovú výnosnosť, potrebujeme na to poznať trhovú hodnotu akcií podniku. Ak však poznáme túto veličinu, nepotrebujeme už informáciu o nákladoch kapitálu, ktoré počítame práve cez tento model (Mařík, 2011).

2.2 Model INFA (stavebnicový model)

Model CAPM je založený na trhovom hodnotení rizika a je skôr vhodný pre kapitálové spoločnosti, ktorých akcie sa obchodujú na kapitálovom trhu. Preto je odporúčanejšou metódou určenia nákladov vlastného kapitálu podniku DEF, s.r.o. stavebnicová metóda, model INFA, ktorá je založená na subjektívnom hodnotení rizika. Tento model INFA vychádza z metodiky uplatňovanej Ministerstvom priemyslu a obchodu Českej republiky. Tento model vychádza z bezrizikovej úrokovej sadzby, ktorá sa upravuje o jednotlivé rizikové prémie.

$$r = r_f + r_1 + r_2 + r_3 + r_4 \text{, kde} \tag{3}$$

- r_f – *bezriziková úroková sadzba*, za ktorú budeme považovať výnosnosť 10 ročných vládnych dlhopisov, ktorú sme využili aj v modely CAPM,
- r_1 – *prémia za veľkosť podniku*, pričom veľkosť podniku sa posudzuje podľa vlastného kapitálu. Ak je vyšší ako približne 121 mil. €, táto prémia je nulová. Ak je menší ako 4 mil. €, prémia za veľkosť podniku je 5 % a ak je v intervale medzi týmito dvoma úrovňami, vypočíta sa za pomoci vzorca (podiel druhej mocniny rozdielu 3 a objemu vlastného kapitálu a čísla 1,682). Podnik má vlastný kapitál menší ako 4 mil. €, preto bude prémia za veľkosť podniku 5 % v každom roku sledovaného obdobia,
- r_2 – *prémia za podnikateľské riziko* sa určuje na základe ukazovateľa rentability aktív, pričom sa odporúča za zisk doplniť výsledok hospodárenia pred zaplatením

 ISBN 978-80-225-4280-7

úrokov a zdanením. Táto hodnota sa porovnáva s rentabilitou aktív za celé odvetvie, v našich podmienkach môžeme použiť medián zo stredných hodnôt. Ak rentabilita spoločnosti prevyšuje odvetvovú úroveň, prémia je nulová, ak je záporná, prémia je 10 %. Ak je väčšia ako nula, ale pod hodnotou celého odvetvia, na určenie prémie poslúži vzorec. Spoločnosť v roku 2009 vykázala záporný výsledok hospodárenia, a preto bola rentabilita aktív záporná, čiže sme priradili prémiu za podnikateľské riziko 10 %. V roku 2010 aj 2011 rentabilita dosahovala hodnoty nad mediánom odvetvia nákladnej cestnej dopravy, takže prémia je nulová,

- r_3 – *prémia za riziko z finančnej nestability* sa určuje na báze bežnej likvidity. Ak je likvidita druhého stupňa vyššia ako 1,5; prémia je nulová. Ak je nižšia ako 1, tak má hodnotu 10 %, čo je prípad podniku DEF vo všetkých rokoch sledovaného obdobia. Ak je v intervale medzi týmito dvoma hodnotami, použijeme na určenie výšky prémie vzorec,
- r_4 – *prémia za riziko z finančnej štruktúry*, ktorá sa stanovuje na základe hodnoty ukazovateľa úrokové krytie. Ak je hodnota toho ukazovateľa vyššia ako 3, riziková prémia je nulová, ak je nižšia ako 1, prémia je 10 %. Ak sa nachádza v tomto intervale, prémiu určíme ako súčin čísla 2,5 a druhej mocniny rozdielu troch a úrokového krytia. V roku 2009, 2011 bol koeficient úrokového krytia menší ako 1, takže riziková prémia je 10 %. V roku 2010 presahovalo hodnotu 5, takže prémia za riziko je nulová.

2.3 Model APT

Alternatívou k modelu CAPM je model vychádzajúci z faktorových modelov, model APT (Arbitrage Pricing Model)

Teória arbitrážneho oceňovania sa na rozdiel od modelu CAPM „nepýta na to, aké portfólio je efektívne, ale vychádza z predpokladu, že miera výnosnosti každého akciového titulu závisí čiastočne na všadeprítomných makroekonomických vplyvoch alebo faktoroch a čiastočne na šume, čo predstavuje udalosti, ktoré sú špecifické pre danú konkrétnu spoločnosť“ (Brealey et al., 2014)

$$\text{miera výnosnosti} = a + b_1\,(r_{faktor1}) + b_2\,(r_{faktor2}) + b_3\,(r_{faktor3}) + \ldots + \text{šum} \qquad (4)$$

V teórii sa však neuvádzajú, o aké faktory ide. Môže ísť napríklad o faktor vývoja cien ropy alebo úrokových sadzieb a podobne. Na každý akciový titul vplývajú tieto faktory však odlišne. Tiež tu treba mať na pamäti, že len systematické riziko (faktor) má vplyv na rizikovú prémiu. Podľa teórie arbitrážneho oceňovania je riziková prémia akcie závislá od očakávaných rizikových prémií, ktoré sú spojené z jednotlivými faktormi, a od citlivosti akcie na jednotlivé faktory (b_1, b_2, b_3, ...). Arbitráž (rozhodovanie o predaji a investovaní prostriedkov do bezrizikových cenných papierov) funguje tak ako má, iba pri plne diverzifikovanom portfóliu, kde je špecifické riziko eliminované.

Ak porovnáme model APT a CAPM, zistíme, že oba modely kladú dôraz na to, že očakávaná miera výnosnosti závisí od rizika spôsobeného makroekonomickými vplyvmi, nie od špecifického rizika. Ak sú očakávané rizikové prémie portfólia priamoúmerné β - koeficientu, potom dostávame rovnaké výsledky v oboch modeloch. Výhodou modelu APT oproti CAPM je, že nemusí pracovať s trhovým portfóliom, avšak model APT nikde nedefinuje, aké faktory by mali byť zahrnuté do modelu, kdeže to pri modely CAPM je to jasne zadefinované v miere výnosnosti trhového portfólia.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Trojfaktorový model (Fama, French) zohľadnili tri faktory, a to faktor trhu, faktor veľkosti a faktor podielu účtovnej a trhovej hodnoty. (Brealey et al., 2014)

2.4 Model CAPM

Najčastejším spôsobom v anglosaských a nemecky hovoriacich krajinách, ale aj v Českej republike je použitie model CAPM.

Model oceňovania kapitálových aktív (CAPM) bol vyvinutý v šesťdesiatych rokoch a odráža vzťah medzi očakávaným výnosom, systematickým rizikom a ohodnotením cenných papierov. „Koncept modelu je jednoduchý a použiteľnosť modelu funkčná“ (Horne a Wachowicz, 2008). Tak ako iné modely, aj tento vyžaduje zjednodušenie reality a predpokladá existenciu dokonalého kapitálového trhu, t. j. všetci investori sú dobre informovaní, transakčné náklady sú nízke, obmedzenia investícií sú zanedbateľné a žiaden z investorov nemá dostatočnú silu nato, aby mohlo ovplyvniť trhovú cenu finančného nástroja.

Základný model možno matematicky zapísať nasledovne:

$$CAPM = R_f + \beta \cdot \left(R_m - R_f\right), \text{ kde} \tag{5}$$

R_f – bezriziková úroková sadzba,

β - koeficient, ktorý meria systematické riziko

R_m- R_f – prémia za riziko (rozdiel medzi výnosnosťou trhového portfólia a bezrizikovej úrokovej sadzby).

„Základná rovnica tohto modelu je určená pre odvodenie očakávanej výnosnosti akcií obchodovaných na kapitálovom trhu“ (Brealey et al., 2014) „Bezriziková sadzba a riziková prémia tvoria spolu náklady kapitálu podniku“ (Jinřichovská, 2013). Vypovedacia schopnosť modelu CAPM je menšia ako si vedci kedysi mysleli, ale i napriek tomu, nemôžeme model zavrhnúť. (Brealey et al., 2014)

2.4.1 β - koeficient

Systematické riziko sa tak stalo hlavným predmetom záujmu literatúry finančného zamerania v 60. a 70. rokoch minulého storočia vďaka empirickým štúdiám CAPM. Systematické (trhové) riziko nemožno znížiť diverzifikáciou. Intenzita tohto rizika sa kvantifikuje za pomoci β - koeficientu, ktorý meria citlivosť výnosnosti cenných papierov na pohyby výnosnosti trhu. Hoci sa β - koeficient využíva medzi teoretikmi i investormi, v podstate nie je priamo pozorovateľný. Tradičný spôsob odhad β - koeficientu je pomocou lineárnej regresie výnosnosti jednotlivých cenných papierov a výnosnosti trhu, spravidla počas piatich rokov sa sledujú mesačné výnosnosti, alebo druhým spôsobom výpočtu je určenie pomeru medzi kovarianciou výnosnosti cenného papiera a výnosnosti trhu k rozptylu trhovej výnosnosti s použitím historických dát (Chen and Reeves, 2012).

Prvý spôsob výpočtu možno matematicky zapísať nasledovne:

$$\beta = \frac{n \cdot \sum_{i=1}^{n} R_i \cdot R_{mi} - \sum_{i=1}^{n} R_i \cdot \sum_{i=1}^{n} R_{mi}}{n \cdot \sum_{i=1}^{n} R_{mi}^2 - \left(\sum_{i=1}^{n} R_{mi}\right)^2}, \text{ kde} \tag{6}$$

n – počet údajov v časovom rade,

R_i – výnosnosť cenného papiera v jednotlivých obdobiach,

R_{mi} – výnosnosť trhu v jednotlivých obdobiach.

Druhý spôsob má tvar:

$$\beta = \frac{\mathrm{cov}_{1,m}}{\sigma_m^2}, \text{ kde} \tag{7}$$

$\mathrm{cov}_{1,\,m}$ – je kovariancia výnosnosti cenného papiera 1 k výnosnosti burzového indexu,

σ_m^2 – rozptyl výnosnosti trhu. (Magni, 2005)

Doteraz sme hovorili o modelovom vysvetlení výpočtu β - koeficientu cenných papierov. V praktickej aplikácii sa však stretávame s mnohými problémami: (Královič and Vlachynský, 2011)

- pri určení β - koeficientu potrebujeme určiť trhové portfólio cenných papierov a jeho priemernú výnosnosť. V praxi sa volí väčšinou burzový index. Jednotlivé burzy však konštruujú viaceré indexy, preto vzniká otázka, ktorý z indexov bude pri výpočte β - koeficientu charakterizovať vývoj trhu,
- vyššie sme uviedli, že pri výpočte β - koeficientu sa spravidla pracuje s výnosnosťami za 5-ročné časové obdobie pri mesačnom meraní. Na základe týchto údajov sa počíta vážený aritmetický priemer výnosností cenných papierov zaradených do indexu. Voľba práve päť ročného obdobia nie je objektívne podmienená, preto by sme dosiahli rozdielne výsledky pri skrátení alebo predĺžení tohto časové obdobia na tri alebo desať rokov,
- podobný problém nastáva aj pri počte meraní jednotlivých výnosností cenných papierov. Tiež sa spravidla volí päť ročný interval, ale ak zoberieme do úvahy, že výnosnosti cenných papierov majú značnú volatilitu, vyvstáva otázka, či mesačné priemery sú postačujúce a nebolo by žiaduce použiť radšej týždenné priemery.

Ak počítame β - koeficient podľa vyššie uvedenej metodiky, pracujeme s historickými údajmi, a preto výsledok nie je spoľahlivým ukazovateľom. Ak máme k dispozícii údaje fundamentálnej analýzy danej spoločnosti, môžu byť výsledky β - koeficientu ex ante spoľahlivejšie. Možno použiť aj vzorec pre upravený β - koeficient, ktorý vychádza z historického β - koeficient, násobí ho 0,667 a pripočíta 0,343. Tento upravený model skonštruoval Marshall Blume v roku 1971 a predpokladá, že nie sú dostupné spoľahlivé informácie o budúcom vývoji výnosnosti cenného papiera. V tomto prípade sa tiež predpokladá, že budúci β - koeficient sa bude postupne približovať k trhovému priemeru a to je hodnota (Sharpe a Alexande, 1994).

Ak potrebuje informáciu o β - koeficiente, jeho kvantifikáciu nám uľahčí databáza učiteľa podnikových financií a ohodnocovania na New Yorkskej univerzite, A. Damodarana. Na jeho internetovej stránke sa nachádzajú informácie o β - koeficiente pre podniky v USA a taktiež pre všetky ostatné krajiny. Tie sú rozdelené podľa jednotlivých odvetní. Pri výpočte β - koeficientu používa týždenné informácie o výnosnosti cenných papierov a pracuje s indexmi jednotlivých miestnych búrz za 5-ročné obdobie a taktiež 2-ročné obdobie. Výsledné beta je potom váženým aritmetickým priemerom, pričom 2-ročné regresné beta má váhu 2/3 a 5-ročné iba 1/3. Ak chýbajú údaje o 5-ročnej výnosnosti, nahradí ich jednou. Tiež robí kontrolu, aby sa uistil, či globálny priemer naprieč všetkými spoločnosťami je blízky jednej.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Ak sa snažíme odhadnúť β - koeficient pre individuálne akciové tituly, vždy existuje priestor pre chybu. Tendencia znižovania chyby je v prípade odhadu pre celé portfólio (Brealey et al., 2014)

Tento β - koeficient je vyvinutý v americkom prostredí, upravuje sa na β - koeficient pri určitom stupni zadlženia. Tu sa však často robí chyba, pretože už v samotnom koeficient je tento aspekt zahrnutý.

Aplikácia CAPM modelu si vyžaduje rozvinutý kapitálový trh, čo zatiaľ nie je v našich podmienkach splnené. V prípade nerozvinutého kapitálového trhu sa stretávame s viacerými problémami.

S ťažkosťami sa stretávame aj pri β - *koeficiente*. Niektoré problémy sme špecifikovali už vyššie. V krajinách s nefunkčným kapitálovým trhom chýba očakávaná výnosnosť trhového portfólia. V literatúre sa stretávame s viacerými možnosťami náhrady pre nefunkčné kapitálové trhy (Kislingerová, 2010). Možno použiť historické β - koeficienty, metódu analógie (hľadanie porovnateľného podniku) alebo odhad na základe analýzy pôsobiacich faktorov (pracuje sa s obchodným a finančným rizikom) (Mařík, 2011).

2.4.2 Bezriziková úroková miera

Jedným z ďalších parametrov modelu je bezriziková úroková miera. Absolútna bezrizikovosť v podstate neexistuje. V americkom prostredí sa za bezrizikovú mieru výnosu považuje napríklad miera výnosu z 90-dňových štátnych pokladničných poukážok. V USA sa však odborníci z praxe prikláňajú k tomu, aby sa za túto bezrizikovú úrokovú mieru brala výnosnosť dlhodobejších štátnych obligácií (tzv. treasury bonds). V našich podmienkach sa používa výnosnosť z 10-ročných štátnych dlhopisov. Ani jeden, ani druhý finančný nástroj neobsahujú riziko nezaplatenia dlhu, pretože štát má nástroje na úhradu svojich záväzkov. S prvým finančným nástrojom (štátne pokladničné poukážky) je spojené minimálne riziko zmeny inflácie. V druhom je toto riziko však výraznejšie, preto nie je vhodné označovať výnosnosť 10-ročných štátnych dlhopisov za bezrizikovú mieru výnosu. Výhodou štátnych dlhopisov je však to, že do modelu začleňuje prvok dlhodobosti (Hrvoľová, 2006).

Súčasná prax vychádza pri určovaní bezrizikovej úrokovej sadzby z aktuálnej výnosnosti štátnych dlhopisov, z výnosnosti do doby splatnosti štátnych dlhopisov. Nie je to však jediný prístup a podľa Damodarana musia byť splnené tri podmienky (Damodaran, 2003):

- pre určenie bezrizikovej výnosovej miery je potrebné nájsť štátny dlhopis s takou dobou splatnosti, ktorá zodpovedá časovému horizontu „rozhodovacej úlohy“, pre ktorú sa náklady kapitálu používajú,
- nesmie existovať riziko platobnej neschopnosti, čo vo všeobecnosti platí, ale v histórii sme boli svedkami prípadov, kedy štáty neboli schopné plniť záväzky plynúce z emitovaných dlhopisov,
- nesmie existovať neistota spojená s reinvestíciou výnosov. Túto podmienku spĺňajú len dlhopisy s nulovým kupónom (zero bonds) a ich výnos je iba rozdiel medzi nominálnou hodnotou vyplácanou v momente splatnosti a cenou, za ktorú investor dlhopis kúpil.

2.4.3 Riziková prémia

Poslednou časťou modelu CAPM je riziková prémia (rozdiel očakávanej výnosnosti trhu a bezrizikovej úrokovej sadzby). O bezrizikovej miere výnosu sme sa zmienili už vyššie. Očakávanú výnosnosť trhu možno určiť ako sumu bezrizikovej úrokovej sadzby plus riziková prémia. Tieto prémie zverejňujú raitingové agentúry za jednotlivé krajiny a investičné stupne

pre dlhodobé úvery. Tu však tiež vyvstáva otázka vieryhodnosti poskytovaných informácie raitingovými agentúrami.

Riziková prémia je v podstate dodatočný výnos, ktorý investor požaduje, keďže je ochotný držať rizikové akcie namiesto bezrizikových aktív (dlhopisov alebo pokladničných poukážok). Pri meraní rizikovej prémie je potrebné rozlišovať dva základné pojmy (Tregeler, 2005):

- historická (ex-post) riziková prémia, ktorá sa počíta ako rozdiel celkového historického výnosu akciového trhu a historického výnosu bezrizikových aktív,
- očakávaná (ex-ante) riziková prémia, ktorá sa odhaduje ako rozdiel očakávaného výnosu akciového trhu a očakávaných výnosov bezrizikových aktív.

Tabuľka 1

Prehľad rizikovej prémie podľa dlhodobého raitingu krajiny (január 2015)

Dlhodobý raiting	Celková riziková prémia	Riziková prémia krajiny
Aaa	5,75%	0,00%
Aa1	6,35%	0,60%
Aa2	6,50%	0,75%
Aa3	6,65%	0,90%
A1	6,80%	1,05%
A2	7,03%	1,28%
A3	7,55%	1,80%
Baa1	8,15%	2,40%
Baa2	8,60%	2,85%
Baa3	9,05%	3,30%
Ba1	9,50%	3,75%
Ba2	10,25%	4,50%
Ba3	11,15%	5,40%
B1	12,50%	6,75%
B2	14,00%	8,25%
B3	15,50%	9,75%
Caa1	17,00%	11,25%
Caa2	19,25%	13,50%
Caa3	20,75%	15,00%

Zdroj: spravované podľa http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

„Riziková prémia závisí na úrovni rizika podniku, čím vyššie je riziko, tým väčšie je požadované výnosové percento vlastného imania. Je zrejmé, že podnikateľské riziko a miera zadlženia podniku majú priamy vplyv na rizikovú prémiu. Tento prístup vedie k zisteniu, že

variabilita zisku na akciu je vhodným nástrojom merania podnikateľského rizika“ (Levy, Sarant, 1999). Výhodou modelu CAPM je, že počíta nielen s volatilitou ziskov podniku, ale taktiež sleduje vzájomnú súvislosť medzi ziskom podniku a ziskom iných podnikov. Preto napríklad, ak sú zisky podniku značne volatilné, ale ich kovariancia s inými cennými papiermi obsiahnutými v portfóliu je negatívna, nemusíme hodnotiť podnik ako príliš rizikový.

2.5 Ostatné vybrané spôsoby odvodenia očakávanej miery výnosností akcií

2.5.1 Model založený na ukazovateli P/E ratio

Veľmi jednoduchou metódu je posúdenie pomeru trhovej ceny akcie (P) a čistého zisku na akciu (E). Takže, čím vyšší je P/E pomer, tým nižšie sú náklady na vlastný kapitál.

$$r = \frac{E}{P} \tag{8}$$

2.5.2 Metóda historického geometrického priemerného výnosu

Táto metóda vychádza z nasledujúceho vzťahu, kde R_t označuje výnosové percento akcií v roku t

$$r = \sqrt[n]{\prod_{t=}^{n} \cdot (1 + R_t)} - 1 \tag{9}$$

2.5.3 Ostatné spôsoby odhadu očakávanej miery výnosnosti akcií

Ďalšou možnosťou je odhad sadzby diskontného faktora odvodením z výnosov z kupónov obligácií, ak akciová spoločnosť emitovala aj **obligácie**, kde r_c je miera percentuálneho výnosu z obligácií

$$r = r_c + \text{prémia za riziko majetku} \tag{10}$$

Niektorí odborníci navrhujú určiť priemernú sadzbu diskontného faktora za **celé odvetvie**, aby sa tak eliminoval chybný odhad v prípade jednotlivých cenných papierov. Tento spôsob sa využíva predovšetkým v USA, ale aj v Európe. Náklady vlastného kapitálu sa určia ako priemerná **rentabilita vlastného kapitálu** v odvetví. Výhodou je dostupnosť dát pre tento model, nevýhodou je, že tieto informácie sú z účtovníctva, kde sa hodnota rentability reguluje tvorbou a rozpúšťaním tichých rezerv. Ak je značný nesúlad medzi účtovnou a trhovou hodnotou, vhodnejšie by bolo, keby rentabilita vychádzala z trhových, nie účtovných údajov.

Ďalším spôsobom môže byť „použitie očakávaného výnosu portfólia tvoriaceho **index**, ktorý reprezentuje fungujúci akciový trh“ (Hrvoľová, 2006).

Náklady vlastného kapitálu možno určiť odvodením z **nákladov na cudzí kapitál**, a to tak, že k reálnej úrovni nákladov na cudzí kapitál (pred odpočítaním úrokového daňového štítu) pripočítame 2-4 percentuálne body.

„Pri správnom postupe sa neprikladá odhadom nákladom na vlastný kapitál pre samostatný podnik veľká váha. Je potrebné nájsť skupinu porovnateľných podnikov, pre každú z nich odhadnúť r a vypočítať ich priemer. Priemer potom predstavuje oveľa dôveryhodnejšie meradlo pri rozhodovaní.“ (Brealey et al., 2014)

3 Záver

Problematika odvodenia očakávanej výnosnosti akcií je pomerne náročná. V predkladanom príspevku uvádzame vybrané spôsoby stanovenia očakávanej výnosnosti akcií. Keďže podnikové náklady reprezentujú výnosnosť požadovanú investormi s ohľadom na čas,

riziko a likviditu, odvodenie očakávanej výnosnosti akcií zodpovedá nákladom na vlastný kapitál. Najčastejším spôsobom určenia nákladov na vlastný kapitál, a teda očakávanej výnosnoti akcií v anglosaských a nemecky hovoriacich krajinách, ale aj v Českej republike je použitie model oceňovania kapitálových aktív (CAPM). Pri aplikácií v našich podmienkach sa však stretávame s viacerými problémami. Okrem modelu CAPM možno použiť dividendový model (implikované náklady kapitálu), stavebnicový model (model INFA), model arbitrážneho oceňovania (APT), model založený na ukazovateli P/E ratio, metódu historického geometrického priemerného výnosu a iné.

Ďalším spôsobom určenia očakávanej výnosnosti je odvodenie od výnosu z kupónov obligácie pripočítaním prémie za riziko; výpočet rentability vlastného kapitálu za celé odvetvie, aby došlo k objektivizácií výsledkov. V krajinách, kde je fungujúci kapitálový trh možno použiť očakávaný výnosu portfólia tvoriaceho index reprezentujúci tento kapitálový trh. Tento príspevok predkladá prehľad vybraných spôsobov odhadu očakávanej výnosnosti akcií, nepodáva výhody, nevýhody, prípadné obmedzenia použitia jednotlivých možností odvodenia. To môže byť predmetom ďalšieho štúdia.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0004/13 „Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku.“

Požužitá literatúra

Brealey, R.-Myers, S. - Allen, F. (2014). *Teorie a praxe firemních financí*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.

Damodaran, A. (2003). *Corporate Finance - Teory and Practice*. New York: Willey Publishers, 2003. ISBN 978-0-471-28332-4.

Horne, J. C. V. – Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of Financial Management*. Sussex: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71363-0.

Hrvoľová, B. a kol. (2006). *Analýza finančných trhov*. Bratislava: Sprint dva, 2006. ISBN 80-89085-59-8.

Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2.

Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

Královič, J. – Vlachynský, K. (2011). *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-356-3.

Levy, H. - Sarnat, M. (1999). *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-504-1.

Mařík, M. (2011). *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-80-4.

Mařík, M. (2011). *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

Nývalová, R. (2009). *Podnik a kapitálová trh*. Brno: CERM akademické nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-7204-673-7.

Sharpe, W. F. – Alexande, G. J. (1994). *Investice*. Praha: Viktoria Publ., 1994. ISBN 80-85605-47-3.

Tregeler, K. (2005). *Oceňování akciových trhů - metody měření správnosti ocenění*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-439-2.

Chen, B. – Reeves, J. J. (2012). Dynamic asset beta mesasurement. In *Applied Financial Economics*. 2012, vol. 22, no. 19, p. 1655-1664. ISSN 1466-4305.

Magni, C. A. (2005). Project valuation and investment decisions: CAPM versus arbitrage. In *Applied financial Economics Letters*. 2005, vol. 3, no. 2, p. 137-140. ISSN 1744-6554.

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/ [accessed 24.11.2014].

http://www.mpo.cz/cz/infa.html [dostupné 9.4.2013].

CEZHRANIČNÉ FÚZIE A AKVIZÍCIE AKO METÓDA EXPANZIE
CROSS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS AS A METHOD OF EXPANSION

Anna Polednáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anna.polednakova@euba.sk

Abstract
The present paper deals with the issue of cross-border mergers and acquisitions as a management tool in the current market economy. It describes cross-border mergers and acquisitions as an important instrument of corporate financial management, focusing on the main objective of the company and to increase the market value of the business . Analyzes the growing importance of cross-border mergers and acquisitions in the European Union as well as in Central and Eastern Europe, describes the motives that lead businesses to carry out cross-border mergers and acquisitions as well as barriers that hinder this process.

JEL: G34
Keywords*: cross-border acquisitions, synergy effect, post- acquisition integration,*

1 ÚVOD

Globalizácia a liberalizácia trhov, rýchlo sa meniace podnikateľské prostredie znamenajú rast konkurencie medzi podnikmi. Táto situácie vedie podniky k tomu, že si hľadajú možnosti ako uspieť v konkurenčnom boji, ako zvýšiť svoj podiel na trhu resp. dosiahnuť vyšší zisk. Viac a viac populárne cestou k tomuto globálnemu rastu a expanzie je prostredníctvom cezhraničných fúzií a akvizícií, ktoré môžu podniky využiť na dosiahnutie týchto cieľov, ktorých počet sa v poslednom období podstatne zvýšil.

Spájanie spoločností sa sústreďuje do odvetví, ktoré citlivo reagujú na exogénne faktory a snažia sa zmeniť štruktúru svojich priemyselných odvetví v prospech konkurencieschopnosti. Z tohto dôvodu, jedno z možných vysvetlení týchto spájaní sa, sú ekonomické dôvody, ako úspory z rozsahu, ekonomická sila, úspory nákladov na transakcie na finančných trhoch a úspory spojené s vnútornou organizáciou spoločností. Súčasne sme svedkami toho, že technologické zmeny sú príčinou potreby reštrukturalizácie spoločností prostredníctvom fúzií a akvizícií. To naznačuje, že spoločnosti sa snažia zmeniť konkurenčnú štruktúru svojich trhov prostredníctvom využívania technologických zdrojov a schopností, ktoré si vybudovali interne alebo získali prostredníctvom fúzií a akvizícií. Takéto vysvetlenie je spojené so strategickým riadením v spoločnosti. Existujú však aj iné pohľady, ako vysvetliť trend fúzií a akvizícií, a to z pohľadu finančnej teórie a riadenia. Vysvetlenie podmienok spájania sa spoločností z pohľadu finančnej perspektívy, súvisí s individuálnymi záujmami jednotlivých manažérov, vzťahom medzi preberajúcou spoločnosťou a ostatnými kontrolnými mechanizmami preberanej spoločnosti. Fúzie sú tak procesom, ktorý sa spája s politikou zameranou na štrukturálne, kultúrne a sociálne aspekty. Proces spájania sa spoločností je tiež nemysliteľný bez zohľadnenie ľudského aspektu. Tieto alternatívne pohľady nám tak

ponúkajú bohatú škálu motívov a vysvetlení, nielen jednotlivý pohľad na problematiku spájania sa spoločností.

Motorom cezhraničných fúzií a akvizícií sú spolu makro faktory v rámci globálnej hospodárskej súťaže a mikro faktory na úrovni odvetvia a individuálnej spoločnosti. Primárnymi silami zmeny v celosvetovej hospodárskej súťaži sú: technologické zmeny, zmeny v regulácii a zmeny na kapitálových trhoch, ktoré vytvárajú nové obchodné príležitosti pre spoločnosti. Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce cezhraničné fúzie a akvizície patria :

• Ekonomická integrácia EÚ,
•Vytvorenie Európskej menovej únie (EMU) a zavedenie jednotnej meny,
• Globalizácia trhov produktov a služieb, tovaru,
• Zvýšenie konkurencie, ktorá prevzala globálny charakter so spoločnosťami súťaží v niekoľkých trhoch, napr. liečivá, investičné bankovníctvo,
• Rozvoj technológií založených na masívnych investíciách do výskumu a vývoja,
• Dostupnosť kapitálu na financovanie akvizícií a inovácie na finančných trhoch,

Najčastejšie formou spájania sa podnikov je akvizícia. Akvizícia predstavuje proces, pri ktorom dochádza k pohlteniu menšieho alebo ekonomicky slabšieho podniku väčším, prípadne silnejším podnikom. Pohltenie predstavuje skúpenie 51% alebo väčšieho množstva akcií s hlasovacím právom. Akvizície nemusia viesť k prevratným zmenám v štruktúre a činnosti podniku. Kupujúci reálne kontroluje výsledné spojenie, avšak nemusí uplatniť priamu kontrolu nad činnosťou nadobudnutého podniku. Výsledkom akvizície môže byť začlenenie podniku do pohlcujúceho podniku, teda strata právnej subjektivity alebo pričlenenie podniku, t. j. jeho ďalšie fungovanie ako strategickej podnikateľskej jednotky v rámci holdingovej štruktúry.

Za účelom právnej úpravy cezhraničných fúzií transponovala novela zákona č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov č. 657/2007 Z.z. s účinnosťou od 1. januára 2008 do slovenského právneho poriadku Smernicu Európskeho parlamentu a Rady 2005/56/ES o cezhraničných zlúčeniach alebo splynutiach kapitálových spoločností (t.j. cezhraničných fúziách).

Cezhraničnou fúziou sa podľa článku 1 smernice o cezhraničných fúziách rozumie „fúzia kapitálových spoločností, ktoré boli založené podľa práva členského štátu a ktoré majú svoje sídlo, ústredie riadenia alebo hlavné miesto podnikateľskej činnosti na území Spoločenstva, ak sa aspoň dve z nich riadia právom rôznych členských štátov.“

V posledných rokoch sa počet akvizícií uskutočnených spoločnosťami v zahraničí podstatne zvýšil. Takéto nadnárodné alebo cezhraničné akvizície boli motivované radom strategických úvah, ktoré sa často líšia od tých, ktoré riadiť čisto domáce akvizície. Prístup k cezhraničným akvizíciám nie je jednoduchý, je podstatne zložitejší, vzhľadom na rozdiely v politickom a ekonomickom prostredí, podnikovej organizácie, kultúre, tradíciách, daňových pravidiel a právnych predpisov, účtovných pravidiel medzi krajinami nadobúdateľa a cieľového podniku. Na prvý pohľad, zložitosť cezhraničných akvizícií z nich robí veľmi náchylné k zlyhaniu, ale nemusí to byť vždy tak. V tomto príspevku sa budeme zaoberať motiváciou, ktorá vedie k cezhraničným akvizíciám, rozdielom v politickom a ekonomickom prostredí medzi rôznymi krajinami a ich vplyv cezhraničné akvizície, problémami pri vyjednávaní zahraničných akvizíciách, a prekážkami pre efektívne post akvizičné riadenie.

Cezhraničné akvizície, fúzie ale aj strategické aliancie, všetky čelia podobným výzvam: treba ohodnotiť cieľový podnik na základe predpokladaného výkonu na trhu. Tento proces ohodnocovania podniku kombinuje spolu prvky stratégie, riadenia a financovania.

1.1. Alternatívne zahraničné strategické expanzie

Ak podnik vidí ziskové príležitosti vo využití zahraničných trhov pre jeho výrobky a služby alebo tovary, akvizície nie je jediným prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa. Podnik si môže vybrať z nasledujúcich možnosti:
• export z domácej krajiny na zahraničné trhy ;
• licencie zahraničných podnikov na výrobu tovaru;
• investície na zelenej lúke do výrobných kapacít v zahraniční;
• akvizícia alebo fúzia s podnikom pôsobiacim na zahraničných trhoch; alebo
• spoločný podnik alebo iné strategické spojenectvo s podnikom pôsobiacim na zahraničných trhoch

1.2. Súčasné trendy v cezhraničných akvizíciách

V posledných rokoch sme svedkami obrovského rozmachu cezhraničných akvizícií a fúzií. Tieto cezhraničné investície stali ohromujúci zložkou priamych zahraničných investícií zo strany podnikov. Cezhraničné akvizície tak reprezentujú masívny posun kapitálu a podnikovej kontroly po celom svete , viac ako 80 % obchodov sa realizuje v USA , Európe a Japonsku a neustále rastie v Číne a Indii .

Prečo podniky realizujú cezhraničnej akvizície, aká je skutočná motivácia pre cezhraničné fúzie a akvizície? Odpoveď je tradične len jedna: vytvoriť hodnotu pre akcionárov. Verejne obchodované nadnárodné spoločnosti žijú a umierajú, v očiach svojich akcionárov prostredníctvo ceny akcií. Cena akcií, je kombináciou zisku spoločnosti a očakávania trhu o vývoji tohto zisku. Obe tieto kategórie by mali z pohľadu manažmentu rásť. Problém je, manažment nemá priamy vplyv na názory účastníkov na trhu.. manažment môže priamo ovplyvňovať len hodnotu zisku. Pomer P / E, môže ovplyvniť ťažko, a to len nepriamo. V dlhodobom horizonte, budú trhoví analytici, investori, pozerať na schopnosti manažmentu splniť sľuby o vytvorení zisku spoločnosti, preto je pomer P / E pomer pomerne nestály.

Globálny trh ponúka väčší rastový potenciál pre spoločnosti, vrátane investícií na zelenej lúke investície Početné teórie sa snažia vysvetliť rozhodnutie o priamych zahraničných investíciách, boli vyvinuté v priebehu posledných 40 rokov. Tieto teórie boli zostavené z širokého spektra disciplín - ekonomiky priemyslu, organizácie, rôznych konkurenčných modelov stratégie, financií, organizačných teórií, medzinárodnej ekonómie a obchodu, transakčných nákladov ekonomiky. Dunning vyvinul eklektickú paradigmu, kde zhrnul čo motivuje firmy, aby investovali do výroby mimo ich domovskú krajinu.

Eklektický model rozdeľuje rozhodovací proces zahraničných akvizícií do troch etáp, ktoré sa koncentrujú na hodnotenie:
• tom, či spoločnosť má určité konkurenčné výhody, ktoré môžu byť využité na vytvorenie hodnoty prostredníctvom rozhodnutia o zahraničnej produkcie,
• či je alebo nie je zahraničná výroba výhodnejšia ako umiestnenie v domovskej krajine firmy a následného vývozu na iné trhy,
• tom, či zahraničná výroba na základe výhod spoločnosti, by mali byť vykonávané v rámci vlastníckej a organizačnej kontrol spoločnosti, alebo prostredníctvom alternatívnych modelov napr. licencií alebo strategických aliancií. Voľba režimu zadávania závisí od viacerých faktorov, vrátane medzinárodnej obchodnej stratégie spoločnosti, ďalej skúseností z politických, ekonomických, právnych, inštitucionálnych a kultúrnych aspektov hostiteľskej krajiny. Takýto eklektický model je alternatívne známy ako model OLI.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Rozhodnutie ohľadne vlastníctva má dva rozmery: využívanie aktív a rozširovanie aktív. V prípade využívania aktív sa spoločnosť snaží nasadiť svoje strategické aktíva, ktoré považuje za zdroj svojej konkurenčnej výhody v domovskej krajiny do inej krajiny. Tieto aktíva môžu zahŕňať zdroje a schopnosti, ktoré vytvorili doma, ktoré môžu byť nasadené v hostiteľskej krajine, ako je značka, povesť, dizajn, výroba a riadenia kapacít, inžinierstva a technologickú odbornosť.

Spoločnosť sa môžu tiež snažiť rozšíriť zdroje a schopnosti z hostiteľských krajín. Môžu to byť prírodné zdroje, ako sú minerály, medziprodukty tovarov, ako sú komponenty, alebo nehmotného majetku, ako sú technológie. Zdroje a kapacity z hostiteľských krajín umožňujú dať spoločnosti konkurenčnú výhodu, a to ako na domácom trhu, tak na hostiteľskom trhu, a možno dokonca aj v tretích krajinách. Vytváranie hodnôt z akvizície závisí na zastupiteľnosť dvoch faktorov a to zdrojov a kapacity.

Rozhodnutie umiestnenie je kompromis faktorov Z hostiteľskej krajine, ktoré priťahujú priame zahraničné investície a faktorov v domovskej krajine, ktoré umožnili spoločnosti realizovať výrobu v zahraničí. Tieto faktory zahŕňajú: veľkosť trhu, dopyt po produktoch firmy je, úspory z rozsahu, distribúciu, blízkosť imobilných zdrojov, dostupnosť doplnkového aktíva, vládne stimuly hostiteľskej krajiny, ktoré podporia priame zahraničné investície, prítomnosť klastrov.

Faktory v domovskej krajine predstavujú splatnosť na domácom trhu, intenzitu konkurenčného súperenia, zlá infraštruktúra, vládne regulačné, fiškálne a ďalšie politiky, nedostatočný prístup k lacným vstupov, politické a ekonomické neistoty. Kultúrne vzdialenosti medzi domovskou krajinou a potenciálnou hostiteľskou krajiny tiež ovplyvňujú rozhodnutie o umiestnení, rovnako ako režim vstupu. Priame zahraničné investície sú oveľa častejšie medzi krajinami, ktoré zdieľajú spoločnú históriu, kultúru a tradície, ako medzi kultúrno rôznorodými krajinami.

Tento eklektický model je alternatívne známy ako model OLI.

Spoločnosti môžu investovať v zahraničí preto, že chcú poskytovať domácim klientom servis pre ich zámorské dcérske spoločnosti , napr. banky , advokátske kancelárie a účtovné firmy . V niektorých prípadoch sa môžu snažiť využiť dočasné výhody, napr. priaznivý výmenný kurz môže robiť zahraničné akvizície lacnejšími. Cezhraničnej akvizície však nie sú bez ich úskalia. Rovnako ako u všetkých akvizícií zo zahraničia alebo cezhraničných fúzií, sú tam hlavne problémy spojené s platením, firemnou kultúrou, post-akvizičným procesom, vládnych zásahov v hostiteľských krajinách, segmentáciou trhu, všeobecný nacionalizmu a zvýhodňovanie.

Riešenie týchto problémov spočíva v rozvoji dobrej znalosti miestneho prostredia, zhromažďovanie spoľahlivých informácií, ako aj využitie miestnych znalostí zamestnancami. Voľba meny platby je dôležitým faktorom v určení výsledku ponuky na prevzatie, ako aj jeho cenu. Spoločnosti sa pripravujú na zámorské akvizície často vypísať svoje podiely v domovskej krajine cieľa. Tvorba organizačné zmeny, ako je premiestnenie sídla získaného podniku alebo zlepšenie štruktúry ústredím podporu prostredníctvom vymenovania obchodných jednotiek regulátorov, je tiež užitočné.

Zahraničný nadobúdateľ môže čeliť problémom pri identifikácii vhodných cieľov, nájsť miestne poradca, a založenie prvý kontakt s cieľmi. Nedostatok vedomostí menových predpisov, miestnych právnych a daňových systémov, a miestnymi predpismi v oblasti životného prostredia bráni efektívne zhodnotenie akvizičných príležitostí. Iné ťažkosti zistené môže vyplývať:

• z rôznych účtovných systémov - tento problém môže byť menej závažný vo väčšine krajín prijímajúcich medzinárodné štandardy pre finančné výkazníctvo (IFRS),

• z prekonávanie miestnych jazykových a komunikačných bariér z dôvodu rozdielnej mentality, kultúr a štýlov riadenia;

• z etických problémov.

1.3. Post – akvizičná integrácia

Integrácia zahraničné akvizície je všeobecne zložitá a často predstavuje zložitý problém. Mnoho z prístupov k integrácii v rámci domácich akvizícií je možné využiť i v prípade cezhraničných akvizícií. V prípade nedostatočnej znalosti cieľového prostredia, si vyžaduje, aby nadobúdateľ mal dobre premyslený program integrácie. To neznamená , že tam nebudú žiadne prekvapenie, alebo že všetko, čo sa dá urobiť dohodu o programe. Akékoľvek očakávania tohto druhu vedú k chybe. Vzhľadom k tomu, manažéri a zamestnanci nadobúdateľa sú oboznámení s jazykom, manažérskym správaním, podnikovými zvykmi, je potrebné mať istotu, dokonca viac ako v domácom kontexte, zámerov nadobúdateľa. Nadobúdateľ musí vytvoriť víziu pre cieľovú podľa nového oslobodenie, a komunikovať túto víziu s jasnosťou. Medzi výhody nadobudnutej podniky, jej manažéri a zamestnanci musia byť explicitne uvedené. Rozhranie medzi oboma spoločnosťami je potrebné zaobchádzať s extra citlivosťou. Kompenzačné opatrenia pre manažérov nadobudnutého podniku musia byť navrhnuté v súlade s normami hostiteľskej krajiny a nie násilne transplantované nadobúdateľom.

Vzhľadom k tomu , ako je uvedené v eklektickom modeli, hľadať nové možnosti, ktoré môžu byť hybnou silou s vlastnými zdrojmi a schopnosťami nadobúdateľa je jedným z motívov pre cezhraničné akvizície , je otázkou, či medzinárodnej diverzifikácie vedie k väčšej akumulácii inovácií

Medzinárodná diverzifikácia má pozitívny vplyv na výkonnosť podniku (zastúpená ukazovateľmi návratnosť aktív a návratnosť vlastného kapitálu) pri nízkej úrovni diverzifikácie, ale má negatívny vplyv pri vysokej úrovni. Viacerí ekonómovia dochádzajú k záveru, že "spoločnosti, ktoré predpokladajú sa stať medzinárodnými, môžu mať výhody, ktoré nie sú ľahko napodobiteľné konkurentmi". Je zaujímavé, že akvizičné aktivity spoločnosti, znižujú intenzitu výskumu a vývoja, zatiaľ čo strategické aliancie ju rozširujú, v prípade, že berie do úvahy účinok medzinárodnej diverzifikácie.

2. Záver

Spájanie sa spoločností do väčších a konkurencieschopnejších celkov je prirodzenou reakciou podnikateľských subjektov na neustále sa meniace trhové prostredie. Spoločnosti sa snažia nielen prežiť a udržať si svoje postavenie na trhu v zostrujúcej sa svetovej konkurencii, ale i rásť a rozvíjať sa, nemajú často inú možnosť, ako sa spojiť s väčším a silnejším hráčom. Výrazné zníženie počtu realizovaných fúzií a akvizícií prepad ich hodnoty, bolo spôsobené predovšetkým globálnou hospodárskou a finančnou krízou. I napriek tejto skutočnosti môžeme sledovať oživenie trhu fúzií a akvizícií. Dobrou správou pre budúci rozvoj ekonomiky a podnikateľského prostredia v strednej a východnej Európe je stále významnejšie postavenie tohto regiónu na trhu fúzií akvizícií, čo dokazujú viaceré štúdie i vzrastajúci počet realizovaných fúzií a akvizícií v posledných rokoch, i napriek bariéram, ktoré v jednotlivých krajinách existujú.

Slovensko, ako súčasť regiónu strednej a východnej Európy, s počtom transakcií a ich hodnotou, nevyniká, no perspektívy jeho vývoja sú priaznivé a poskytuje zaujímavé investičné príležitosti, či už pre domácich alebo zahraničných investorov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0662/15 2015-201 „Ekonomicko-sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch.“ v rozsahu 100%.

POUŽITÁ LITERATÚRA (REFERENCES).

Gaughan ,A.P.,(2010). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings.* 5th ed Willey, ISBN 10-0470561963

Královič, J., Vlachynský, K., (2011). *Finančný manažment*. Bratislava, Iura Edition, ISBN 978-80-8078-356-3.

Sudarsanam, S., (2010). Creating value from mergers and Acquisitions. Harlow, England, Pearson Education limited, ISBN 978-0-273-71539-9.

Dunning, J. H.: “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity” *International Business review*, 9, 2000, str. 163-190.

Gomes, I. Rozvíjajúce sa ekonomiky sú späť na poli fúzií a akvizícií: objemy obchodov smerujúcich z rozvinutých ekonomík klesajú štyri polroky nasledujúce za sebou. *Investor*: *financie & investície & poradenstvo*. 2010. roč. 11, č. 4, s. 27.

Hečková, J. – Chapčáková, A. (2009).Vývojové trendy v oblasti fúzií (v európskom regióne). *Biatec*. roč. 17, č. 3, s. 21-22.

DELOITTE. *Mergers & Acquisitions: Staying on Course: M&A in Europe: Trends – Strategies–Sucess Factor*. Dostupné na: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz%28en%29_staying_on_Course_m%26a_in_europe_010808.pdf [citované 3.10. 2012].

Ernst & Young. *Rebríček transakčnej atraktivity: Slovenská republika predbehla viaceré krajiny strednej a východnej Európy.* Dostupné na: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2011_M_and_A_index_SK/$FILE/TS_MAindex_SK.pdf [citované 2.10.2012].

eTrend. *Trh fúzií a akvizícií vlani na Slovensku rástol.* 2012 Dostupné na: http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/trh-fuzii-a-akvizicii-vlani-na-slovensku-rastol.html [citované 3.10.2012].

Kmeťko M.: Fúzie a akvizície v prvom polroku. Spôsob prístupu: http://hnonline.sk/c1-56563820-fuzie-a-akvizicie-v-prvom-polroku.Popisurobe21.9.2012. Názov z titulnej obrazovky. In HNonline.sk [elektronický zdroj]. - Bratislava : Ecopress, a. s., 2012. - (1.6.2012), s. [1].

International Human Resource Management in CEE Region – Focus on Organizational Effectiveness

Prof.Dr.József Poór, DSc, CMC
and
Katalin Szabó, PhD
Szent István University
Faculty of Economics and Social Sciences
Páter K. u.1.
H-2100, Gödöllő
Hungary
e-mail: poorjf@t-online.hu and Szabo.Katalin@gtk.szie.hu

Abstract
There is a deficit in the HRM (Human Resource Management) literature when it comes to identifying new patterns of Multinational Company (hereafter MNC) involvement and its impact on the HR/HRM activities of these firms in CEE (Central and Eastern European) region. This region underwent huge and drastic changes since Berlin Wall came down in 1989. The Central and Eastern European International Research Team (hereafter CEEIRT[1]) – composed of researchers from different universities from the Central and Eastern European (CEE) Region - has begun a long-term research project investigating the transition of HR practices and roles in Multinational Company (MNC) subsidiaries, as these challenges occur in our countries. We conducted two surveys round successfully in 2009 – 2010 and 2011-2013. The aim of our current submission is to understand both the recent and future challenges inherent in human resource management given this new, complex and dynamic landscape. We pay special accent on contribution of human resource management (HRM) on subsidiary performance in light of our survey data collected in five CEE countries.

JEL classification: M12, M16, M50
Keywords: *IHRM, CEE-region, organizational effectiveness*

1 Introduction

1.1 Global and regional trends of FDI

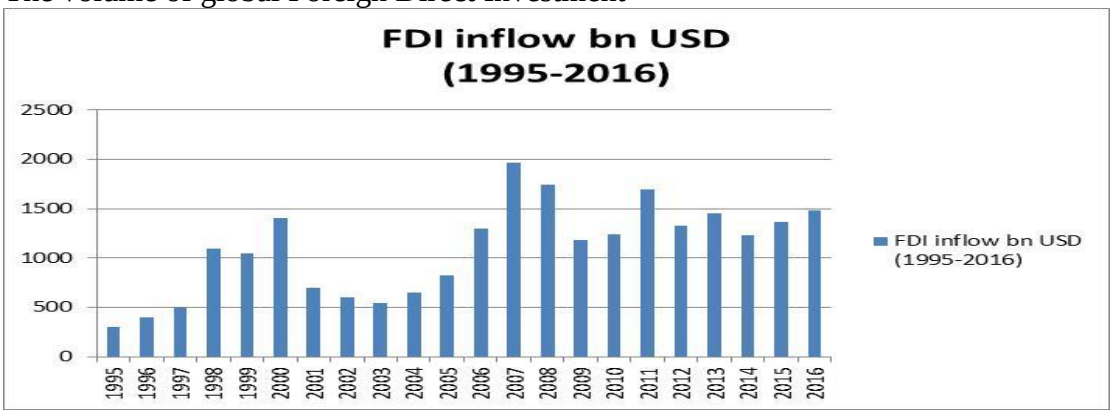
Our world has changed and integrated significantly in the last decades. Whilst there were no more than 82 countries in 1950, today this number has risen to 189-196, depending on the sources (World Atlas, 2015). According to the UNCTAD Report, 2015, International production rose in 2014, generating value added of approximately $7.9 trillion. The sales and assets of MNEs' (Multinational Enterprises) foreign affiliates grew faster than those of their domestic counterparts. Foreign affiliates of MNEs employed about 75 million people in 2014. A World Trade Organization survey reported that overall duties and tariffs were reduced from 50% to 3% since the beginning of the previous century and that the volume of international trade has grown nearly tenfold in recent years. The increasing internationalization of companies is also shown by the fact that the economic weight of the top 50 companies rivals that of the top 100 national economies.

[1] Website of CEEIRT Research Team: www.ceeirt-hrm.eu

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Recent signs of slow-down in the world economy have also pointed to the fact that – according to the above report – the volume of Foreign Direct Investment (FDI) has fallen globally since the '90s. US $1,492 bn of FDI was recorded in 2000, whilst the comparable indicator reached only US$ 735 bn. in 2002. One important factor behind this shrinkage of FDI was – among others – the declining number of cross-border corporate mergers and acquisitions. Global foreign direct investment (FDI) inflows fell by 16 per cent to $1.23 trillion in 2014, mostly because of the fragility of the global economy, policy uncertainty for investors and elevated geopolitical risks. New investments were also offset by some large divestments. Global FDI is projected will grow $1.4 trillion in 2015 (UNCTAD, 2015).

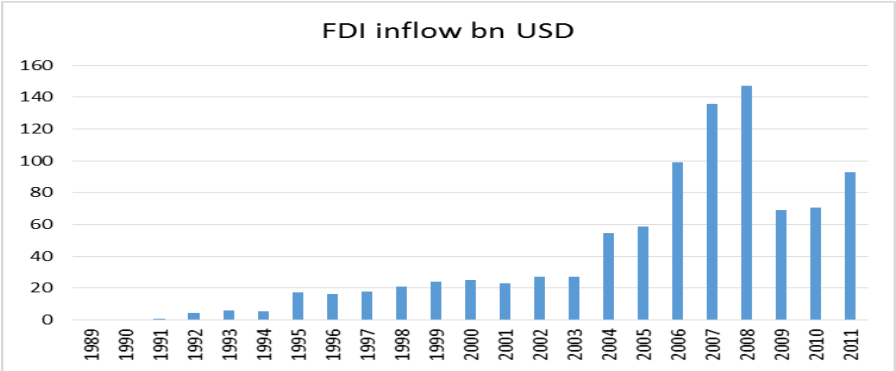
Figure 1
The volume of global Foreign Direct Investment



Source: UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. Geneva: United Nations; UNCTAD (2010). World Investment Report, 2010. Geneva: United Nations. World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. Geneva:United Nations. and UNCTAD (2015): World Investment Report Reforming International Investment Governance 2015, Geneva:United Nations.

Drastic changes of last economic global crisis were overshadowed by high inflation and decreasing economic performance in transition countries of CEE region. The new trend in most countries: economic growth and lower inflation.

Figure 2
The volume of Foreign Direct Investment in CEE region (1989-2011)



Source: World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. Geneva:United Nations.

An important characteristic of Eastern European privatization is that foreign capital played a key role in the process. Certain western politicians refused to create a new Marshall According to data gathered by Lewis (2005), around US$ 260 bn. of foreign direct investment (FDI) has arrived in our region over the past 15 years. Plan for East European countries on the grounds that multinationals' investments were filling this gap.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Transition economies of CEE region offered a special sphere for multinationals. MNCs play an important role in the economy of the CEE region Transition economies of CEE attracted half of global FDI inflows before the crisis FDI inflow into the CEE region: from 1989 until 2015 amounts $1300 billion.

Foreign direct investment was very important for economic development, employment and economic growth of Central European countries on their way to the market economy. Especially Slovakia, which is the smallest economy among the Visegrad four countries (Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia), which recorded economic growth in the past years rapid thanks to its economic reform and relatively high level of FDI inflow. This growth had a positive impact on the rate of unemployment, but it in Slovakia the unemployment rate for certain socially weak groups of population is still high, investment is not evenly spread in the country and economic recovery after the crisis is still rather slow.

From a global point of view, international companies employ more than 80 million people in their subsidiaries all over the world (UNCTAD, 2010). The proportion of people employed at subsidiaries of international companies varies significantly between countries. According to the representative data of the UNCTAD World Investment Report, 50.6 % of the employees in the private sector work for multinational companies in Ireland. In the early years of the new millennium, in fact, the index showed 22.4% for Hungary, representing about 600,000 employees (KSH 2011). This figure was a little higher (25%) in Slovakia and the Czech Republic (15.5%) and has not changed significantly since the recent downturn (Slovak Statistical Office 2010). These figures clearly show that multinationals have assumed an important role in the economies and labor markets of the CEE region over the last 20 years which have passed since the regime changes. This is basically why it is important for us to understand better the internal operations of the local subsidiaries of foreign companies - as well as the changes within these organizations including the specific characteristics in different countries (Filippov and Duysters 2011).

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Table 1
FDI and employment

No.	Countries	Year	Employees		
			Total headcount of employees in MNCs (1)	Total headcount of employees in private sector (2)	in % of total (1÷2)
1	Austria	2004	232,800	3,266,500	7.1%
2	China	2004	24,000	752,000	3.2%
3	Czech Republic	2004	620,000	3,890,000	15.9%
4	Finland	2001	176,000	2,060,000	8.5%
5	Germany	2004	2,280,000	31,405,000	7.3%
6	Hungary	2000	606,000	2,703,000	22.4%
7	Poland	2000	648,000	10,546,000	6.1%
8	Portugal	2002	150,400	3,756,000	4.0%
9	Slovenia	2004	64,000	798,000	8.0%
10	Slovakia	2009	600.000	2,000.000	25%
11	USA	2004	5,116,000	131,367,000	3.9%

Source: UNCTAD (2008): *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Geneva: United Nations.

1.2 General Trends of HRM and IHRM

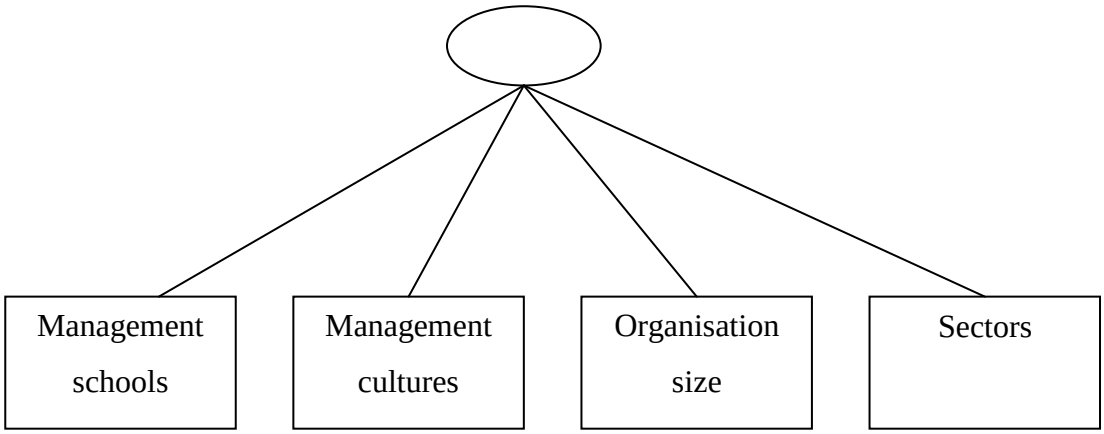
HRM, as an independent function, can only exist economically in reasonably large companies – which are why this field had long been restricted to large corporations. The majority of HRM books present *the development of HRM in relation to such large enterprises*, but the statistics of different national economies show that the majority of enterprises are SMEs, and so addressing corporate HRM issues has recently gained special significance. Today; all serious domestic and international HRM manuals address the human resource questions of the corporate circle, although this field is still not so critical from the point of view of the development of the whole discipline.

The IHRM discipline was, in fact, created in the ‘80s, as a result of internationalization and globalization, and one of the characteristic – and most frequently used – methods of illustrating this in Europe describes the development of HRM in relation to the most important management cultures (American, Asian and European) (Brewster et al., 2004).

The public service sector (central and local public administration) employs a substantial labor force, and the demand for modernization must also appear in traditional HRM solutions applied in this sector. The main areas of change, however, seem to challenge the fundamental values and characteristics of the traditional HRM model, and, in this connection, citizens of more and more nations believe that the advantages which were extremely important at the beginning and in the middle of the 20th century, and which are guaranteed only in the public service sector; have lost much of their value in the eyes of employees in the 21st century.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Figure 3
Approaches to HRM



Source: Primary research by the authors.

The most influential theory of International Human Resource Management (IHRM) as of today was published by Perlmutter in 1969; he found that the IHRM practice of international companies was determined by their decision as to whether to apply their local human resource practices abroad (ethnocentric), adapt to local (polycentric), regional (region-centric), or global (geocentric) circumstances.
The explicit demand for distinct international human resource management (IHRM) emerged only in the '80s. The IHRM model can best be grasped through 3 main dimensions: broader categories of typical HRM activities (recruitment, expatriation and further employment), main groups of countries in which IHRM activities are carried out (home country, host countries, other countries) and origins and categories of main employee groups (employees from the home, host and third countries).
We believe that, today, IHRM incorporates all of the strategic, political and practical features which are related to human resource management of any type and of any origin in multinational companies. This ensures the correct balance of local diversification and global standardization needed to achieve successful knowledge-transfer.

1.3 IHRM in CEE region

Major stages of company development and HR implications in Eastern Europe between1988-2015 can be classified into the following three categories:

Stage One – Privatization/ firm establishment: This period is characterized by the transition from centralized state control and state socialism to private ownership of the means of production in a wide range of industries. Legal and institutional infrastructures (formation of private capital markets, etc.) are altered to allow for numerous forms of private ownership and resource allocation. Simultaneously it is occurred the entrance of global multinational corporations (MNC's) into the Eastern European economies via partnerships with state sponsored firms or increasingly through direct purchase from the state, or indirectly through purchase or creation via local or regional venture ownership transactions. After the Cold Ware, one of the first foreign joint venture was established by Siemens AG (Germany) in Hungary in 1973. Overwhelmingly majority of foreign subsidiaries in our region was established only after the regime's changes (Piispanen-Krabbe, 1990).

Stage Two – Restructuring & development: Later the new owners shift interest more toward economic rationalization and the divestiture of unprofitable units and functions. The key role

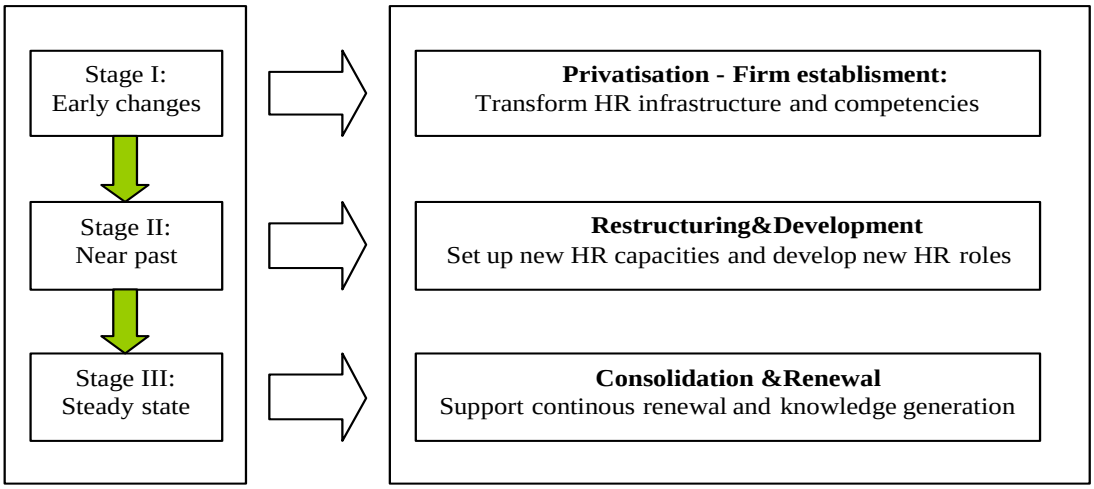
© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

of HR was to contribute to institutional changes and transformation. Overall economic development in the region combined with the stronger foreign capital inflow it contributed to the strengthening the newly privatized or established enterprises. HR helped to acquire new competencies and capabilities of people. Due Claessens and Djankov (2002: 313) „there is large difference in post-privatization performance across ownership-type with the best owner (strategic foreign investor) being associated eight times higher productivity growth the worth owner (diffuse individual owner)".

Stage Three – Consolidation & renewal: The majority of companies in the competitive sphere majority of Eastern European economies has finished the structure changing after privatization. They have left the reconstruction of the different company functions behind themselves for a longer or a shorter period. With the intensification of competition continuous renewal is being emphasized. In this situation role of human resources becomes particularly important. With the appearance of new economy the knowledge and steady renewal become the motive power of the HR.

Figure 4:

Major stages of company development and HR implications in Eastern Europe



Source: Primary research by the authors.

This factor determines to a large extent HRM requirements. The expansion and internationalization of subsidiaries is closely connected to HR practices, and different development phases offer various opportunities and tasks to managers and employees of the receiving country (Dowling & Welch 2004).

1.4 Organizational performance and IHRM

It is hard to be grasped the relationships between human resource management and business success, some of the authors of the theory of human resource management mentioned it as a black box of HRM. There is a growing expectation to demonstrate the relationship between human resource management and corporate performance. Even Drucker (1954) emphasized that personnel management are worried "about their inability to prove that they are making a contribution to the enterprise". The first systematic empirical studies of the HRM and performance link were published by Arthur in 1994. The research of Institute of Work Psychology at Sheffield University had the following results:

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

- Job satisfaction explained 5% of the variation between companies in change of profitability and 16% of the variation in productivity.
- Organizational culture explained 10% of the variation in profitability and 29% of the variation in productivity.
- Human resource management practices explained 19% of the variation in profitability and 18% of the variation in productivity (Armstrong, 1999).

These research results revealed very strong link between employee attitudes, organizational culture, HRM practices and company performance.

The messages from research carried out by Purcell et al (2003) show that HR can make an impact by leading or contributing to:

- the development and successful implementation of high performance work practices, particularly those concerned with job and work design, flexible working, resourcing (recruitment and selection and talent management), employee development (increasing skills and extending the skills base), reward, and giving employees a voice;
- the formulation and embedding of a clear vision and set of values (the big idea);
- the development of a positive psychological contract and means of increasing the motivation and commitment of employees;
- the formulation and implementation of policies which meet the needs of individuals and "create a great place to work";
- the provision of support and advice to line managers on their role in implementing HR policies and practices;
- the effective management of change.

Boselie, Dietz and Boon (2005) highlighting that what are the three most commonly used theories after review of key findings of researches in this topic. Contingency theory, resource-based view and the AMO framework are the three most commonly used theories. The main statements of these theories are provided in Table 2.

Table 2
Main statements of HR related organizational theories

Theoretical perspective	Main statements
Contingency theory	Seeking for better organizational performance HRM strategy has to fit with business strategy
Resource-based view	Competitive advantage comes from the internal resources that the organization possesses
AMO framework	Organizational interests are best served by an HRM system that attends to employees' interests, namely their skill requirements, motivations and the quality of their job

Source: Boselie et al, (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

2 Research Model

2.2 About Ceeirt

The CEEIRT (Central and Eastern European International Research Team) research project is part of a long-term cooperative research consortium that is composed of researchers from different universities from the Central and Eastern European (CEE) Region and aimed at examining the changing Human Resource (HR) practices and roles in multinational companies' subsidiaries. The main aim is to understand what trends have emerged in the professional practice of HR and the key roles of HRM in our geographic area in response to the socio-economic changes in the region. In the research we covered the following areas:

- Characteristics of the subsidiaries surveyed: the most important organizational and economic characteristics (origin of the parent company, year of establishment of the subsidiary, main area of operation of the company – sector –, size of the organization – based on revenue and the number of employees – and the evolution of its productivity index, its mandate in the value chain and the main steps, directions of its development.
- Key indicators of the HR function: the number and workload of the staff employed in HR departments, the main indicators representing the importance, results, efficiency characteristics of the HR activity (labor cost – total cost ratio, age distribution of the employees, relative weight of the training budget, level and rate of fluctuation and absenteeism).
- Most important HR characteristics of the period examined: the importance of the HR function, foreign and local expats, distribution of roles between central and local HR, the role of local HR in developing and operating the different HRM subsystems, most important key competencies and fundamental sources of professional development of the person interviewed.
- Knowledge management in the field of HR: main directions, methods and characteristics of knowledge flows.
- The future of HR: most significant changes from a HR point of view occurring in the next 12 to 24 months.
- Data of the respondents: data on the current HR department and its employees.

2.3 Hypothesis

H_1: ***The role of central HR affects the HR characteristics and activities of subsidiaries, in particularly in view of primary responsibilities in HR issues.***

According to Taylor et. al. (1996) it is typical the full takeover of HR systems in the exporting relation. In adapting relation local subsidiaries receive HR system from the parent company, but they are adjusting to their needs. The relationship between headquarter of parent company and local HR affect the local HR practices and methods.

H_2: ***The structure of expatriates and inpatriates has changed significantly.***

Localization involves the removal or absence of an assignee's „expatriate" status from a policy standpoint, including benefits and allowances. This process has been observed in the developed world, and in Western Europe firstly.

H_3: ***HR competencies, competency development, knowledge transfer and role of local HR in the area of decision making in HR issues affect the performance of the subsidiaries.***

The pledge of success on global market is the possession and transfer of key competencies and skills. The qualitative form of knowledge transfer is essential for international companies according to Davenport and Prusak (2001). As a result of the globalization, in the past decades has seen a significantly changes in knowledge transfer mechanisms (Sveiby, 1997; Davenport and Prusak, 2001) the process accelerated.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Sample

We analyzed the data of 5 countries where 254 foreign owned subsidiaries took part in the research, employing total 245 thousand people. Some 48% of the respondents had more than 250 employees.

Table 3
Number of valid responses by participating countries

Participating countries		2011-2013
Poland		53
Hungary		118
Romania		34
Serbia		19
Slovakia		30
Total		254

Source: Primary research by the authors

The 254 subsidiaries originated in 34 countries, 67% of them have their "Parent" company in Germany (23.8%), USA (18.9%), France (9.4%), Austria (6.7%) or Switzerland 4.3%). Among the respondents 6.3% is headquartered in emerging or transitional countries. The management culture in the majority of the participating firms is German (44.9%) and Anglo-Saxon (23.2%). In 14.2% of the sample the culture was described as Latin / South European, 7.1% Nordic, 6.3% Central-Eastern European, and 3.9% were described as Asian.
Some 51% of the respondents were established via a green-field project and 49% through acquisition. Fully 45.7% carry out traditional production, 16.5% are in trading and 35.4% provides services. The self-proclaimed strategic orientation is growth / market expansion for the majority of the respondents (59.1%), while the priority for 36.9% of respondents is to maintain stability. Only 3.2% of the respondents indicated reduction of capacities, which is an improvement compared to the 2008-2009 survey, when 23.2% considered reduction in force and rationalization of capacity (Poór, 2013).

Key indicators of HR practice

Size of HR departments: The average headcount serviced by 1 HR employee averaged 69 empolyees across the responding 254 companies in 2011. We have empirical results from earlier surveys to suggest that the average headcount/HR staff ratio is declining. Some sources explain this with the increasing importance of the HR function (Balázs–Veress, 2009 and Pudlowski 2009).

The average size of the HR department is 15. However this statistic may be misleading, as 45.1% of respondents having only 1-4 people working in HR, 18.9% have 5-10 HR staff, and 14.4% have 10-20 HR people, while 14.3 % of respondents operate an HR department larger than 20 people.

In some cases there is no dedicated HR leader in the organization. In these cases the management or HR issues are performed by the head of the organization or the CFO.

Training and Development spending: The average annual training and development expenditure as the percentage of the annual labor costs is less than 1% at 26.0% of the respondents, between 1 and 3% at 42.4% and 31.6% of respondents spend more than 3% of the labor costs on training and development programs.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Changes in the importance of the HR activities: The most critical HR areas are deemed to be in the areas of labor relations, performance management, internal communication and talent management. HR planning and compensation and benefits are also considered important areas.

Most important HR competencies: The most important HR competencies are reported to be the following: personal credibility (89.3%), foreign language skills (76.7%), expertise in HR processes, such as recruitment, development, performance management, etc. (73.8%), business knowledge (79.6%). Among the less important competencies we found strategic contribution (69.1%) and usage of HRIS (56.8%).

Knowledge Management in HR: In terms of developing the personal and relevant professional competencies of the HR staff, the most important channels or methods of competency development are reported to be local training and development, and learning at the parent company's headquarter. The extent of knowledge transfer is similar inside the subsidiary HR department, between local HR and other local business units, and between the subsidiary and the headquarter HR.

2.4 Research results

Analysis of link between HRM and performance

We created standardized indexes in case of competencies, modes of gaining competencies, methods of knowledge transfer and role of local HR in responsibilities variables to aggregate the data. Respondents evaluated their performance in four aspects, so we created from the 4 view one performance index. We carried out Sperman's correlation analysis to confirm the connection between HR indexes and organizational performance (Table 3). It can be found reasonable connection in case of role of HR and performance, but in any other cases the test lead to significant results. There is positive, weak correlation in case of modes of gaining competencies and knowledge transfer indexes. According to the analysis the link between HR competencies and performance is more positive, there is a middle strongly correlation.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Table 4
Spearman correlation

		st._index_ performance	st._index_ role of HR	st._index_ HR_ competency	st._index_ HR_ gaining competencies	st._index_ HR knowledge transfer
st._index_ performance	Correlation Coefficient	1,000	,117	**,369****	**,230****	**,242****
	Sig. (2-tailed)		**,084**	**,000**	**,001**	**,000**
	N	246	220	233	223	229
st._index_ role of HR	Correlation Coefficient	,117	1,000	,229**	,253**	,251**
	Sig. (2-tailed)	,084		,001	,000	,000
	N	220	225	217	208	212
st._index_ HR_competency	Correlation Coefficient	,369**	,229**	1,000	,426**	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000
	N	233	217	238	219	225
st._index_HR_ modes of gaining competencies	Correlation Coefficient	,230**	,253**	,426**	1,000	,706**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	223	208	219	228	220
st._index_ methods of HR knowledge transfer	Correlation Coefficient	,242**	,251**	,521**	,706**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	229	212	225	220	233
**. 1% significance level						

Source: Primary research by the authors

According to our analysis the third hypothesis that HR competencies, competency development, knowledge transfer and role of local HR in the area of decision making in HR issues affect the performance of the subsidiaries is accepted.

3. Conclusions

Twenty-five years after the expansion of the market economy, there is many questions about the transformation of the former socialist countries. In our paper we analyzed the data of five countries (Hungary, Poland, Romania, Serbia, and Slovakia) where 254 foreign owned subsidiaries took part in the research, employing total 245 thousand people. Multinational companies have essential role in the region's employment. Our conclusions are explained along the hypothesis, and based on our analysis of the results of empirical research.
The role of headquarters HR has influence on the responsibility for decision of local HR of the subsidiaries (recruitment, selection, training and development, talent management, HRIS).

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

The localization process is reflected based on the analysis of Central and Eastern European sample. According to the responses there is a significant change in the structure of domestic and foreign expatriates, the direction turned compared with previous researches. Nowadays the local employees got more assignments abroad and the expensive expat is less.
Pfeffer (1994) and Ulrich (1997) argue strongly that an appropriate level of human resources management plays a prominent role in the organization's competitive advantage. Ulrich and Brockbank (2005) identified five major value-creating HR key competencies. According to Davenport and Prusak (2001) the knowledge transfer is essential element of success. We confirmed based on our analysis the link between HR and organizational performance. The result of the research partly is consistent with the literature that the successful HR-managers do not have enough to know the HRM method and practice, they must have also business, strategy, communication skills as well. During the analysis we created indexes from answers regarding the corporate performance, the HR decision-making role, the HR competencies, mode of gaining competencies and methods of knowledge transfer. There is significant correlation between the organizational performance and examined created HR indexes. The strongest connection can be detected between the performance and HR competencies.
The pledge of success on global market is the possession and transfer of key competencies and skills. The qualitative form of knowledge transfer is essential for international companies. As a result of the globalization, in the past decades has seen a significantly changes in knowledge transfer mechanisms, the process accelerated. According to Prahalad and Hamel (1990) the basic competencies determined success of companies which can be interpreted in the area of human resource management. The possession of above mentioned HR key competencies enable the global efficiency and local responsiveness.

References

Armstrong, M. (1999). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* (7th Edition) London: Kogan Page.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 37. No. 4. 670-87. pp.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and *contradictions in HRM and performance research. Human* Resource Management Journal, 15(3), 67-94.

Brewster, C.,Mayrhofer, W., and Morley, M. (2004). *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* London: Elsevier.

Davenport, T. H. and Prusak, L. (2001). *Knowledge Management* (In Hungarian) Kossuth Publishing Co.. Budapest.

Deresky, H. (2014). *International Human Resource Management* (5th edition) Boston: Pearson.

Dowling, P.J., and Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management*. London: Thomson.

Dowling, P.J., Festing, M. and Engle, A. (2013). *International Human Resource Management.* London: Thomson-Cengage.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers.

Filippov, S. and Duysters, G. (2011). Competence building in foreign subsidiaries: The case of new EU members, *Journal for Eastern European Management Studies*, 16 (4), 286-314.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Hill, Ch.W.L. (2015). *International Business*. (10th edition) McGraw Hill.

Lewis, P.C. (2005). *How the East Was Won*. New York: Palgrave Macmillan.

Perlmutter, H.V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February: 9-18.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press. Cambridege. MA.

Poór J. (2013). *Internationalisation and Globalisatin in HRM* (In Hungarian) Budapest: Complex Publishing Co.

Poór,J. and Engle, A.E. (2015). *Internationalisation and Globalisation in Human Resource Management – Focus on Central and Eastern Europe.* Gödöllő (Hungary, Szent István University.

Poór,J., Engle,A.D., Szlávicz,A., Kerekes,K., Szabó,K.,Kovács,I.É. and Józsa,I. (eds.) (2014). *Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe (2011-2013).*Komárno-Gödöllő-Pécs: J.Selye University.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review.* May-June 79-91.

Purcell, J. - Kinnie, K. - Hutchinson, R. B. - Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organisational performanc*e. London: CIPD.

Sveiby, K. E. (1997). New Organizational Economy (In Hungarian) Budapest: KJK-Kerszöv Publishing Co..

Tarique,I., Briscoe,D. and Schuler,R. (2016). *International Human Resource Management.* New York: Routledge.

Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review,* (4): 959-985.

Ulrich, D. –and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. Boston. MA. 222-223.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

UNCTAD (2008). *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness.* Geneva: United Nations;

UNCTAD (2010). *World Investment Report, 2010*. Geneva: United Nations.

UNCTAD (2015). *World Investment Report Reforming International Investment Governance 2015*, Geneva:United Nations..

Venegas, B.C., Poór,J., Konečná, Z., Rašticová,M. and Thill, K. (2015). Competencies for Human Resource Management in Foreign-Owned Firms. Focus Three CEE Countries and Austria. (conference paper) *2nd AIB CEE Chapter Conference in Warsaw,* September 17-19, 2015.

World Atlas (2015). http://www.worldatlas.com/nations.htm (downloaded, 30 November,2015)

World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies (2012). Geneva:United Nations.

© Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2015 ISBN 978-80-225-4280-7

Riadenie výkonnosti ako súčasť udržateľného rozvoja podnikov
Performance management as part of sustainable business development

Iveta Posoldová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: iveta.posoldova@skytoll.sk

Abstract

In the past twenty or thirty years, human capital management has undergone many changes and it is essential to assess it from the historical perspective. When an expert community started to address the "human" side of business organizations, it was mostly an effort to limit problem interventions and merge them under the term "work with staff". In some countries, staff issues were defined as an "administrative management". Typically, a personnel clerk dealt mainly with file documentation – personnel records, regulations and processes concerning employees, evaluation and reward matters. People working in organizations have changed in many ways since. Employees are more educated, better prepared for their work, they realize their rights more than before. They have changed their value systems – their interest in recognition and their ambitions have grown. The contribution deals with the performance management issue as a part of sustainable development in business establishments. The authoress focuses her attention on human capital strategy, which is an integral part of an enterprise. In order for the human resources strategy to earn its name, it is necessary for it to be complex and in harmony with the business strategy. Performance management and work performance evaluation are parts of human capital management; the authoress addresses the importance and functions of work performance management, evaluation methods and errors, which managers most commonly make during evaluation.

JEL classification: M54
Keywords: *management, performance, employee*

1 Úvod

Vzťahy medzi zamestnancami a zamestnávateľmi sa stali oveľa zložitejšími, diverzifikovanými a ťažšie zvládnuteľnými. Tieto zmeny v podnikoch sú nielen odrazom technologických zmien, ale tiež významným trendom sociálnych zmien akými je napríklad demokratizácia politického a spoločenského života.

Personálne témy v oblasti podmienok zamestnanosti, práce a odmeňovania sú regulované legislatívou a stali sa predmetom kolektívnych zmlúv medzi zamestnaneckými a zamestnávateľskými organizáciami. Personálny manažér musí byť informovaný o existujúcich právnych štruktúrach a štruktúrach pracovných vzťahov a tiež o kompetenciách odborových zväzov.

Zamestnanci na základe vyššie uvedeného začali byť vnímaní ako najcennejší zdroj organizácie a z tejto základnej premisy boli odvodené závery ako so zamestnancami jednať a ako ich motivovať k vyššiemu výkonu. Úloha vedenia ľudí ako investície do prípravy a zvyšovania kvalifikácie, alebo výber systémov ďalšieho odborného rastu zamestnancov, súviselo s novými objavmi vo vedách o správaní, najmä v oblasti psychológie a sociológie.

Tieto vedy boli aplikované na fungovanie podnikov a vzťahy medzi jednotlivcami a skupinami v rámci podniku. Objavila sa široká paleta teórií a koncepcií „organizačného rozvoja“ a začali sa aplikovať na analýzu ľudských problémov v podnikoch a na metódy, ktoré pravdepodobne zvýšia výkonnosť jednotlivcov a skupín pri dosahovaní podnikových cieľov.

Tieto nové prístupy umožnili tak vznik globálnej koncepcie „riadenia a rozvoja ľudských zdrojov“, ktorá sa líši od strohejšej koncepcie „práca s kádrami alebo personálneho riadenia“. Pre personálnych manažérov tak vzniká nová výzva – akými opatreniami personálny útvar dokáže podporiť podnikovú efektívnosť s cieľom zvýšiť produktivitu ľudských zdrojov. Táto požiadavka sa premietla na produktivitu zamestnancov na konkrétnych pracovných miestach. Téma výkonnosti a produktivity sa tak stáva ústrednou témou v riadení ľudských zdrojov.

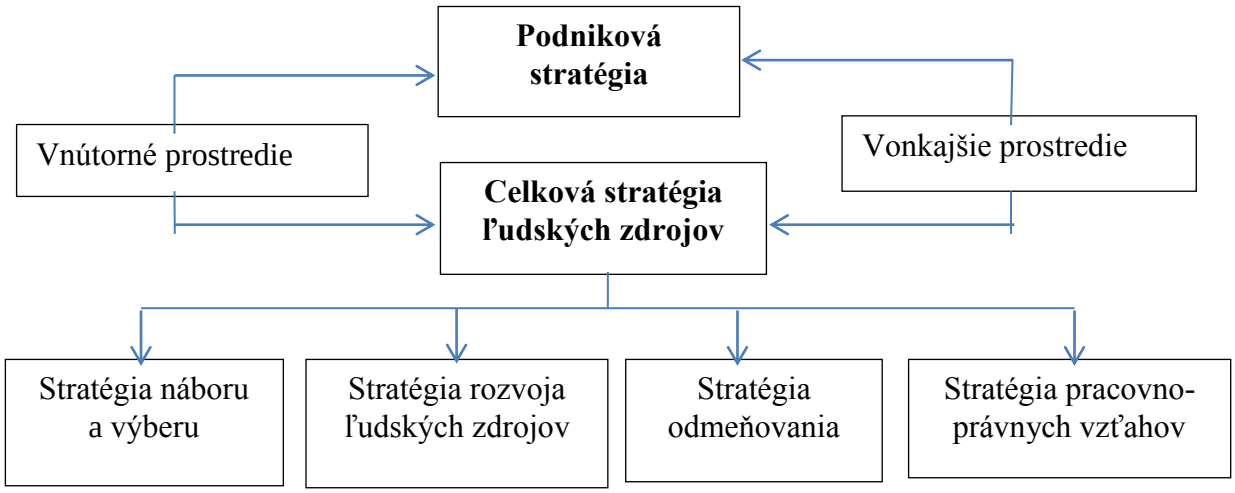
2 Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Pre správne určenie spôsobu riadenia ľudských zdrojov a s tým spojeného rozvoja je nevyhnutné poznať stratégiu, ktorá určuje smer a vývoj podniku. „celková stratégia ľudských zdrojov vyplýva z podnikovej stratégie a vytvára špecifickú stratégiu riadenia ľudských zdrojov v kľúčových personálnych činnostiach.[1]

Súvislosť medzi celopodnikovou stratégiou a stratégiou ľudských zdrojov, resp. jej časťami znázorňuje nasledovný obrázok:

Obrázok 1

Súvislosť strategického riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů,* Grada Publishing, a.s. 2007,

3 Riadenie výkonnosti

Zamestnanci boli v minulosti hodnotení podľa toho, ako splnili úlohy, ktoré vedú k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Pracovný výkon vo svojom fyzickom vyjadrení preveruje homogénny výstup k odpracovaným hodinám alebo počtu pracovníkov[2].

[1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů,* Grada Publishing, a.s. 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1

[2] KLEBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. & ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck 265 s. ISBN 80-7179-389-2

Pracovný výkon[3] bol a je hlavným zmyslom personálnej práce manažérov a od zamestnancov sa očakáva, že podajú porovnateľný pracovný výkon so špičkovými zamestnancami. Vychádza sa totiž z predstavy, že všetci zamestnanci majú k pracovnému výkonu rovnaké predpoklady. Podniky zamestnávajú zamestnancov, aby títo dávali svoju pridanú hodnotu vo forme žiaduceho pracovného výkonu a naplňovali tak ciele podniku. Tradičným prístupom k dosahovaniu tohto žiaduceho výkonu je direktívna metóda, ktorá zodpovedá direktívnemu typu riadenia. Hodnotenie pracovníkov potom spočíva v tom, či dokáže tieto príkazy zamestnanec plniť. Moderné riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje potrebu vytvárať pracovné úlohy a pracovné miesta na mieru schopnostiam a preferenciám každého zamestnanca. S touto požiadavkou prichádza nový prístup k pracovnému výkonu a jeho hodnoteniu a to je tzv. riadenie pracovného výkonu.[4] Čo sa považuje za dobrý pracovný výkon nie je rozdielne v každom podniku, ale odlišuje sa aj vo vnútri samotného podniku v jednotlivých profesiách. Pre jednu profesiu to môže byť plnenie úloh v požadovanej kvalite a kvantite a pre druhú inovácia a kreativita. Pokiaľ chceme merať pracovný výkon, najskôr si musíme uvedomiť, čo pokladáme za dobrý pracovný výkon.

Pracovný výkon je kombináciou troch faktorov: motivácia, schopnosť a pracovno-organizačné podmienky. Pri riadení výkonnosti a hodnotení pracovného výkonu by mal hodnotiteľ vychádzať z týchto troch faktorov. Pracovno-organizačné podmienky pre podávanie výkonu je nutná ale nie postačujúca podmienka. Považuje sa za tzv. objektívnu podmienku. Schopnosť a motivácia, teda to, aby zamestnanci chceli a vedeli podávať výkon, to sú tzv. subjektívne podmienky.

Riadenie výkonu, vzdelávanie, rozvoj a vytváranie pracovných podmienok sú vzájomne prepojené činnosti, ktoré podporujú jedna druhú.[5]

Podľa Armstronga (2007) „Riadenie výkonnosti je systematický proces zlepšovania pracovného výkonu organizácie pomocou znalostí a riadenia pracovného výkonu v dohodnutom rámci plánovaných cieľov, štandardov a požiadaviek týkajúcich sa schopností. Sú to procesy pre vytvorenie zdieľaného spoločného chápania toho, čo má byť dosiahnuté, a spôsob na zvýšenie pravdepodobnosti, že rozvoj ľudí bude v kratšej či v dlhšej perspektíve dosiahnutý. Orientuje ľudí na to, aby robili správne veci tým, že objasňuje ich ciele. Je to záležitosť líniových manažérov.“[6] Preto z minulosti izolované a často neadekvátne systémy zásluh a hodnotenia pracovníkov vyvolali rozpory. Tento prístup vychádza skôr z princípu riadenia založeného na dohode alebo zmluve než riadenia založeného na prikazovaní. Kladie dôraz na rozvoj a používanie plánov samostatného učenia sa a vzdelávania a na prepojenie individuálnych podnikových cieľov so strategickými cieľmi podniku.

4 Záver

Cieľom riadenia pracovného výkonu je nastoliť kultúru vysokej výkonnosti, kde jednotlivci a tímy sami preberajú zodpovednosť za neustále zlepšovanie podnikových procesov a taktiež za vlastné schopnosti a prínos pre podnik.

---

[3] Pracovný výkon definujú autori rôzne. Spravidla sa však zameriavajú buď na výkon v podobe chovania alebo výkon v podobe výsledkov (splnenie kvantitatívnych ukazovateľov). Je však potrebné obe tieto predstavy zjednotiť a vnímať pracovný výkon komplexne. Nie je preto dôležité len to, čo zamestnanec dosiahne, ale tiež spôsob kým to dosiahne. Podľa Armostronga je výkon „výsledkom vhodného správania, najmä chovania založeného na vlastnom úsudku, efektívneho používania potrebných vedomosti, schopností a znalostí.“

[4] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozs. a dopl. Vydanie Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-168-3 s.400

[5] SHIELDS, J. Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. 1. vyd. New York: Cambridge University Press, 2007. 593 s. ISBN 978-0-52182-046-2

[6] BARON A. ARMSTRONG M. 2007 *Human Capital Management*. Kogan Page Limited 2007. ISBN 978 0 74945384 8

Ľudia sú stále viac považovaní za „ústrednú konkurenčnú veličinu“[7]. Hlavná pozornosť sa obracia k doposiaľ často nedocenenému zdroju, ktorý nemalou mierou ovplyvňuje výkonnosť podniku a to k zdrojom ľudským. Bez zamestnancov, ktorí si budú neustále prehlbovať a rozširovať svoje vedomosti, nemôže podnik udržať svoju konkurencieschopnosť[8]. Napokon je dokázané, že zamestnanci, ktorí vedia, že manažéri ochotne investujú peňažné prostriedky do ich rozvoja a vážia si ich vedomosti, dosahujú lepší pracovný výkon a sú viac motivovaní než tí, ktorým tento rozvoj nie je umožnený.

Použitá literatúra (References)

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN: 80-24714-07-3.

BARON A. ARMSTRONG M. 2007 *Human Capital Management*. Kogan Page Limited 2007. ISBN 978 0 74945384 8

DIEWERT, W. E. 2008. *The measumerent of productivity*. In.: Bullerin of Economic Research 44 (3), 163-198.

FITZ-ENZ, J., DAVISON, B. 2002. *How to Measure Human Resources Management*, vyd. New York, McGraw-Hill, 2002. 251 s. ISBN 0-07-136998-8

KASPER, H., HAYRHOFER, W. 2005. *Personální management. Řízení Organizace,* Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 446 s. ISBN 80-86131-57-2.

MALHORTA, Y. *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge systems for Development, State of Research 2003-2004.* United Nations Advisory Meeting, Dostupné na: http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurement Research.pdf [citované 30. Septembra 2012]

POSOLDOVÁ, I. 2015. *Dizertačná práca: Hodnotenie výkonu zamestnancov v nadnárodnej spoločnosti,* Evidenčné číslo: 18200/D/2015/3065191085

SLÁVIK Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint dva. 2009. 226 s. ISBN: 978-80-89393-00-8

WAGNER J. 2009. *Měření výkonnosti*. Grada 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4:

[7] KASPER, H., HAYRHOFER, W. 2005. *Personální management. Řízení Organizace,* Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 446 s. ISBN 80-86131-57-2.

[8] FITZ-ENZ, J., DAVISON, B. 2002. How to Measure Human Resources Management, vyd. New York, McGraw-Hill, 2002. 251 s. ISBN 0-07-136998-8

Lokálne prispôsobovanie a jeho využitie v podnikateľskej praxi
Benefits of local adaptation in business practice

Katarína Procházková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: katarina.prochazkova@euba.sk

Abstract
The paper is focused on local adaptation, characteristics and benefits of local adaptation of product policy and communication policy. In the paper will be defined and explained glocal marketing strategy and get analysis of selected multinational corporations like Coca-Cola Company, Starbucks, McDonald´s. Based on the result of the analysis will be defined key benefits and competitive advantages of local adaptation.

JEL classification: F23, M11, M31

Keywords: *local adaptation, glocal strategy, price differentiation, competitive advantage, local marketing*

1 Úvod

Lokálne prispôsobovanie prináša možnosť využitia ziskovej progresie, je vyvolané tlakom na špecifické a jedinečné požiadavky lokálnych trhov jednotlivých krajín. V praxi sa najčastejšie prejavuje ako finálna úprava výrobkov a služieb podľa lokálnych zvyklostí a tradícií objavujúca sa vo všetkých oblastiach – od potravín až po obchodné služby zákazníkom. Cieľom príspevku bude analyzovať na vybraných príkladoch multinacionálnych spoločností spôsoby lokálnej adaptácie a prispôsobovania a zistiť, aké sú hlavné príčiny a výhody lokálneho prispôsobovania v praxi.

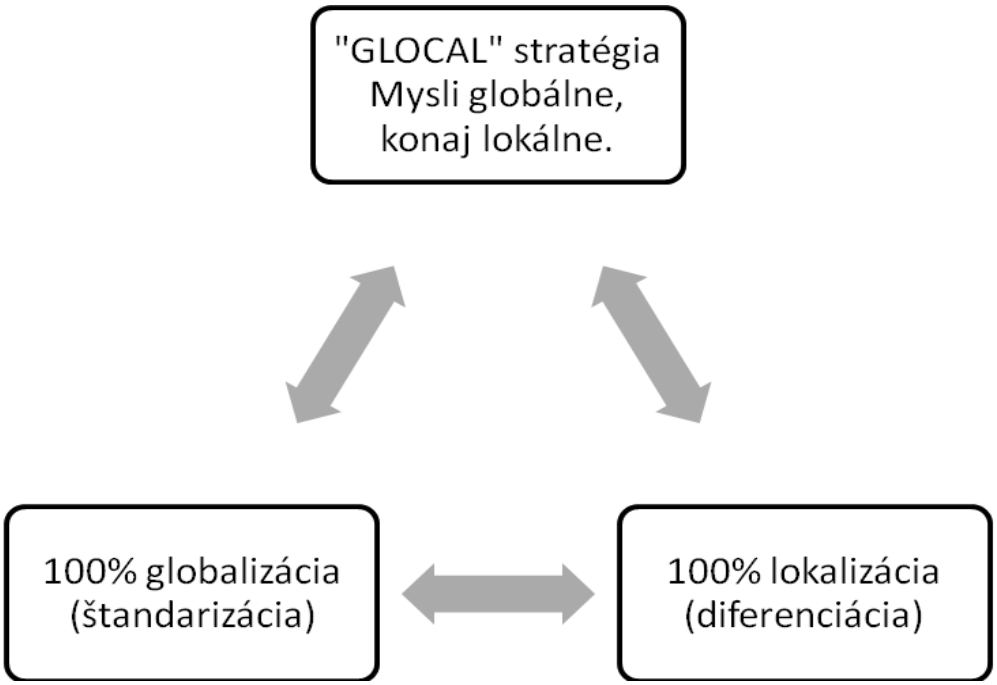
2 Teoretické východiská lokálneho prispôsobovania a glokálneho marketingu

Konkurenčné výhody, ktoré prináša podnikom pôsobenie na globálnych trhoch rozoznávame všeobecné a špecifické. Medzi všeobecné konkurenčné výhody patrí dobré meno spoločnosti založené na značke, dosahovanie úspor z rozsahu pri výrobe, distribúcii, reklame, pri nákupoch a financovaní, vládna ochrana a vlastné technológie. Medzi špecifické konkurenčné výhody patrí schopnosť získať globálne zdroje, globálna diverzifikácia a manažérske skúsenosti z medzinárodného riadenia.

V prípade budovanie medzinárodného statusu a obsadzovania globálnych trhov môže podnik uvažovať o dvoch základných smeroch:

- buď uplatní stratégiu **globálneho marketingu**, keď ide o spoločný marketing pre všetky trhy, t. j. rovnaký produkt, komunikácia aj distribúcia pre všetkých zákazníkov,
- alebo stratégiu **lokálneho marketingu**, ktorá vychádza z lokálneho prispôsobenia marketingových nástrojov z dôvodu špecifík, ktoré jednotlivé trhy vykazujú.

Globálny marketing v plnom rozsahu a forme dnes už spoločnosti nevyužívajú, povaha a špecifiká jednotlivých trhov to neumožňujú. Je pomerne náročné vytvoriť jeden produkt a za jednotnú cenu pri rovnakej reklame ho ponúkať všetkým zákazníkom. Lokálny marketing znamená prispôsobenie produktov, značiek, reklamy a ceny konkrétnym trhom, prináša výhody ziskovej progresie, na druhej strane môže znižovať úspory z rozsahu a zvyšovať tak výrobné náklady, prípadne náklady na propagáciu. V súčasnosti teória charakterizuje aj tzv. GLOCAL stratégiu, ktorej podstata je znázornená na obrázku 1.



zdroj: HOLLENSEN, S. 2011. *Global marketing.* Fifth edition, Pearson Education Limited, England., 2011. ISBN 978-0-273-72622-78, s. 20.

Obrázok 1 Globálna verzus lokálna stratégia na zahraničných trhoch

Štandardizácia na zahraničných trhoch prináša výhody vyplývajúce z nízkonákladovej produkcie a rýchloobrátkovosti. **Stratégia diferenciácie** prináša výhody priblíženia sa lokálnemu trhu a lokálnym spotrebiteľom, keď dokáže podnik flexibilne reagovať na konkrétne požiadavky spotrebiteľov.

Glokalizácia (tzv. „glocal“ stratégia) znamená rozvoj a predaj produktov a služieb určených pre globálny trh, ale s prihliadnutím na lokálne kultúrne zvyklosti a odlišnosti v správaní spotrebiteľov, využíva výhody globalizácie a lokalizácie zároveň. Táto stratégia sa dá úspešne realizovať vtedy, ak existuje vysoký stupeň dynamiky medzi materskou spoločnosťou a jej zahraničnými pobočkami – dcérskymi spoločnosťami.

Marketingová stratégia, ktorú spoločnosti uplatňujú na globálnom trhu, vie byť častokrát zdrojom konkurenčnej výhody, prípadne pomáha spoločnosti odlíšiť sa od konkurencie a spotrebiteľ sa ľahšie identifikuje s konkrétnym produktom, prípadne spoločnosťou ako takou.

Podnik takto môže postupovať aj v prípade umiestňovania produktov na zahraničné trhy, buď si teda **zvolí stratégiu globálneho produktu**, keď sa orientuje na globálneho zákazníka

a s nízkymi nákladmi dokáže osloviť masy ľudí, **alebo svoj produkt diferencuje vzhľadom na existujúce segmenty**, rozdiely a špecifiká.
Tabuľka 1 stručne popisuje rozdiely v medzi uvedenými troma základnými stratégia (lokálnou, štandardizovanou, glokálnou) na základe posúdenia parametrov marketingového mixu, ktorými sú produkt a komunikácia.

Tabuľka 1 Alternatívy marketingu prostredníctvom produktu a komunikácie

Produktová stratégia	Komunikačná stratégia	
	Štandardizácia marketingovej komunikácie	Lokálne prispôsobenie marketingovej komunikácie
Štandardizovaný produkt	**Globálna stratégia** jednotný produkt jednotná komunikácia	**Glokálna stratégia** jednotný produkt prispôsobená komunikácia
Lokálne prispôsobený produkt	**Glokálna stratégia** prispôsobený produkt jednotná komunikácia	**Stratégia lokálne prispôsobenia** prispôsobený produkt prispôsobená komunikácia

Zdroj: DUMITRUSCU L. – VINEREAN S: *The glocal strategy of Global brands*. Studies in Business and Economics. S 147 – dostupné online.

Príklady na lokálne prispôsobenie tovarov a služieb:

- automobily značky Caddilac, ktoré sa predávajú v Číne, poskytujú viac priestoru pre nohy pasažierov, ktorí sedia na zadných sedadlách. Je to z dôvodu, že veľa bohatých Číňanov jazdí s osobným šoférom a zadné sedadlá sú práve tie, ktoré využívajú majitelia;
- Japonci majú sklon využívať krátkodobé a pominuteľné veci, majú radi produkty, ktoré „dnes sú a zajtra pominú“, pre toto kultúrne zmýšľanie spoločnosť Nestlé uvádza na trh každoročne limitovanú sériu sladkostí pre každé jedno ročné obdobie.

Aj v prípade cenovej politiky môže medzinárodný podnik voliť stratégiu cenovej štandardizácie (stratégia používanie jednotných cien) alebo cenovej diferenciácie (polycentrická cenová tvorba). Základné faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie podniku medzi týmito dvoma cenovými stratégiami, sú uvedené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cenovej štandardizácií a diferenciácii

Cenová diferenciácia	Cenová štandardizácia
odlišnosti v správaní a kúpnej sile spotrebiteľov	tendencia k homogenizácii potrieb
rastúca konkurencia na svetových trhoch, snaha o odlíšenie sa od konkurencie	nákupné centrály, elektronické trhoviská a ďalšie formy centralizovaných nákupov
rôzna výška zahraničnoobchodných nákladov	znižovanie nákladov na medzinárodnú logistiku
rôzna miera inflácie na zahraničných trhoch	rozvoj IT, neobmedzená dostupnosť informácií
nestabilita devízových kurzov	existencia spoločnej meny (EURO)
obchodno-politické nástroje	liberalizácia svetového obchodu

Zdroj: MACHKOVÁ, H. 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované vydanie, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2, s. 138.

Medzinárodne činné podniky v praxi využívajú aj transferové ceny. **Stratégia transferových cien** vychádza z podstaty, že medzinárodné podniky majú často výrobné a ďalšie aktivity vo viacerých štátoch a využívajú výhody rozdielnych cien vstupov.
Veľká časť obchodných operácií sa realizuje v rámci vnútropodnikového obchodu medzi materskou a dcérskymi (resp. sesterskými) spoločnosťami. Náklady DS sú závislé od cien dohodnutých s MS. Dôvodom využívania týchto transferových cien je maximalizácia zisku v rámci celej spoločnosti a ochrana proti rizikám na zahraničných trhoch.
Dôležitú úlohu pri medzinárodnej cenovej stratégii zohráva aj **proces tvorby ceny, tzv. pricing.** V praxi sa používajú nákladovo orientovaný (stanovenie ceny prirážkou, prípadne prostredníctvom cieľovej rentability), dopytovo orientovaný (stanovenie ceny podľa vnímanej hodnoty spotrebiteľov, prípadne podľa pridanej hodnoty pre zákazníka) a konkurenčne orientovaný proces tvorby ceny.
Pri tvorbe cenovej stratégie treba brať do úvahy aj životný cyklus samotného výrobku. Pri uvádzaní nového výrobku na trh sa používa skimming cenová stratégia (stratégia cenového zužitkovania) alebo penetračná cenová stratégia (stratégia cenového prieniku). Vo fáze zrelosti výrobku, keď sa stráca konkurenčná výhoda výrobku a je potrebné investovať do inovácií, prípadne do marketingu, sa cena výrobku opäť upravuje. V záverečnej fáze životného cyklu sa snaží podnik hlavne o maximalizáciu zisku z predaja, preto sa využívajú zľavy a výpredaje, keď je cieľom dopredaj zásob. V prípade medzinárodného pôsobenia podniku však záverečná fáza životného cyklu produktu v jednej krajine nemusí znamenať to isté pre ďalšie krajiny, kde je produkt umiestnený. Častokrát sa stáva, že výrobok vo fáze nasýtenosti, prípadne útlmu sa z jedného trhu presúva na trhy ďalších krajín, kde ešte nie je saturovaný dopyt po danom produkte.
Dôležitá oblasť v prípade lokálneho prispôsobovania je samotná propagácia a komunikačná politika podniku naviazaná na konkrétne produkty alebo služby. V prípade reklamných kampaní, podpory predaja a budovania PR existujú veľké rozdiely medzi európskymi a ázijskými krajinami, špeciálnou skupinou krajín sú moslimské krajiny. Krajiny Blízkeho a Stredného východu, ako aj vybrané africké krajiny (Maroko, Tunisko, Egypt), kde sa z dôvodu náboženských rozdielov a kultúrnych špecifík musia reklamné kampane takmer vždy prispôsobovať špeciálnym zvyklostiam a preferenciám (zjavné sú napríklad rozdiely v akceptovaní nahoty a postavení žien v spoločnosti).

3 Príklady lokálneho prispôsobovanie z podnikateľskej praxe

Typickým príkladom lokálneho prispôsobovania, ktoré vieme na jednotlivých trhoch nájsť, že prispôsobovanie v oblasti produktovej politiky. Adaptovanie vybraných produktov využíva aj **spoločnosť Coca-cola Company**. Aj napriek tomu, že je známa hlave svojím globálnym produktom – nápojom Coca-cola, existujú v rámci jej produktového portfólia aj špeciálne, lokálne diferencované produkty.

Na japonskom trhu sa môže spoločnosť pochváliť veľmi bohatou ponukou produktov, okrem samotného nápoja Coca-cola ponúkajú minerálne vody, širokú paletu ľadových čajov (Sokenbicha, Saryusaisai, Hajime, Ayataka) nápoje pre športovcov, energetické nápoje (Real Gold, ktorý je efektívnou obmenou nápoja, známeho v Európe ako Redbull) aj kávu v plechovkách (Georgia Club). A v neposlednom rade, keďže ázijské kultúry sú tradične zamerané na pitie čaju ponúkajú širokú paletu ľadových čajov (Sokenbicha, Saryusaisai, Hajime). **Len pre trh Brazílie** ponúkajú špeciálny energetický nápoj Kuat, jeho základnou zložkou je guarana, ktorá sa v súčasnosti, vďaka prírodnému kofeínu, stáva základnou zložkou energetických nápojov. Názov produktu nesie meno amazonského boha Slnka a v Brazílii sa teší veľkej obľube. Spoločnosť dokonca vlastí v Brazílii veľké plantáže, kde priamo pestuje guaranu na výrobu tohto nápoja. **Veľmi špecifickým produktom je aj Jaz**

Cola, ktorá je určená pre konkrétny segment zákazníkov žijúcich na ostrovoch Visayan (ostrovy sú súčasťou Filipín), tento nápoj dokonca v súčasnosti mladí ľudia z týchto ostrovov považujú za pýchu ostrovov Visayan a sú veľmi hrdí na to, že tento produkt sa vyrába a predáva len na tomto konkrétnom mieste.

Produktové portfólio spoločnosť McDonald's taktiež podlieha lokálnej adaptácii. Spoločnosť upravuje svoje produkty vzhľadom na kultúrne a nákupné preferencie niektorých krajín, v rámci ktorých pôsobí. Napríklad **vo Francúzsku** ponúkajú hamburgery, ktoré obsahuje klasický francúzsky dressing (Le P´tit Mex, Le P´tit Poivre), **v Indii** možno kúpiť Maharaja Mac alebo McAloo Tikki (menu zložené na chuti zemiakov a hráškovej pasty, ochutené špeciálnym indickým korením) a samozrejme s prihliadnutím na náboženské zvyky nepodávajú bravčové ani hovädzie mäso.
V Izraeli je možné kúpiť „kóšer" menu (menu, ktoré prípravou aj samotnými zložkami zodpovedá prísnym židovským náboženským predpisom opierajúc sa o náboženské a kultúrne zvyky), pri výrobe nepoužívajú mliečne výrobky a v sobotu sú prevádzky zatvorené.
V Taliansku predávajú zase burger s parmezánom a v Mexiku predávajú hamburgery, ktoré obsahujú typické mexické suroviny ako je salsa, fazuľa a syr. Na Blízkom východe spoločnosť predávajú McArabia Chicken (arabský chlieb plnený kuracím mäsom, zeleninou a cesnakom).
Existujú tiež rozdiely v dizajne a zariadení reštaurácií ako aj v dodatočných službách, ktoré zákazníkov poskytujú (napríklad vo Veľkej Británii je to možno online objednávky na webe, v Indii prevádzkujú donáškovú službu objednaného jedla domov). Spoločnosť takýmto spôsobom aj napriek globálnemu postaveniu využíva výhody z lokálneho know-how a na základe lokálneho vnútro regionálneho prispôsobenia získava dodatočné pozitívne efekty v zmysle ziskovej progresie. Takáto glokálna stratégia prináša spoločnosti viaceré kľúčové silné stránky, ktoré majú vplyv na budovanie silných vzťahov so zákazníkom a budovanie hodnotnej značky ako celku.

Stratégiu lokálneho prispôsobovania v rámci produktovej politiky využíva tiež **spoločnosť Starbucks.** Napríklad špeciálne **na japonskom trhu** pod značkou Starbucks predávajú frapuccino matcha (jemne mletý japonský čaj) alebo frapuccino s bielym pudingom a mletými cookies sušienkami. Ázijskí spotrebitelia sú zvyknutí konzumovať aj nápoje s rôznymi mixovanými potravinami. Starbucks začal aj na japonskom trhu najskôr s klasickými americkými jedlami a chuťami, avšak pre Japoncom boli príliš sladké, z tohto dôvodu začali používať na prípravu sendvičov miestny chlieb a znížili aj podiel cukru v ponúkanom menu.
Spoločnosť Starbucks o význame lokálne prispôsobenie presvedčil aj európsky trh. Prieskumy spoločnosti ukázali, že aj 60% Francúzov pije radšej espresso a len 20% uprednostňuje americkú kávu. Aj napriek obľúbenosti espressa sa však Starbucks espresso vo Francúzsku nepredávalo, Francúzi ho totiž označili za horké a veľmi silné. Dva týždne po otvorení prevádzky v Paríži, začala spoločnosť ponúkať jemnejšie a ľahšie **„blonde" expresso. Starbucks, realizuje lokálne prispôsobovanie výrazne aj v oblasti cenovej stratégie.** Cena typického *„Grande Latté"*, ktoré ponúka globálnej vo vybraných ekonomikách značne líši. V USA sa tento nápoj predáva priemerne za $ 2.80, v štátoch EÚ je priemerná cena na úrovni $ 3.72, v škandinávskych krajinách a vo Švajčiarsku sa cena pohybuje až nad úrovňou $ 4.50, a v krajinách ako India alebo Thajsko osciluje cena okolo $ 1.90.

3 Záver

Lokálne prispôsobovanie sa aj napriek existencii globálneho trhu a globálneho spotrebiteľa javí ako nevyhnutná súčasť každého medzinárodne pôsobiaceho podniku a tvorí základ pre získanie stabilného a silného postavenia na trhu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Na základe analýzy spoločností uvedených v predchádzajúcej kapitole možno tvrdiť, že kroky, ktoré spoločnosti v rámci dosiahnutia lokálnej adaptability podnikli im v konečnom dôsledku priniesli viaceré **pozitívne efekty a výhody**:

- efekty ziskovej progresie,
- budovanie konkurenčnej výhody z dôvodu lokálnej adaptácie produktov, ceny, reklamy a prvkov komunikačnej politiky,
- budovanie pozitívneho vzťahu s lokálnymi zákazníkmi,
- budovanie stabilnej značky produktu a identity podniku ako celku.

Obvykle sa lokálne prispôsobenie realizuje cez vybrané nástroje marketingové mixu, buď sa lokálne prispôsobí produkt, jeho cena, distribúcia, ale vybrané nástroje marketingovej politiky ako reklamná kampaň, sponzoring, či podpora predaja a budovanie vzťahov s verejnosťou a záujmovými skupinami. Aj napriek súčasnej globálnej ekonomiky a existencii globálneho zákazníka je pre každú medzinárodne pôsobiacu spoločnosť nutné poznať lokálne špecifiká a kultúrne preferencie zákazníkov z konkrétnej krajiny. Toto poznanie a dôsledná analýza konkrétneho trhu môžu podniku výrazne pomôcť pri strategickom umiestňovaní produktov na lokálne trhy a získavaní trhového podielu a stability na danom trhu.

Použitá literatúra (References)

DUMITRUSCU L. – VINEREAN S: *The glocal strategy of Global brands*. Studies in Business and Economics. S 147 – dostupné online.

HOLLENSEN, S. 2011. *Global marketing.* Fifth edition., Pearson Education Limited, England., 2011. ISBN 978-0-273-72622-78

GILLESPIE, K. – HENNESSEY, H. D. 2008: *Global Marketing.* South-Western Cengage Learning, USA 2008. ISBN 978-1-4390-3943-4

MACHKOVÁ, H. 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované vydanie, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2

PROCHÁZKOVÁ, K. 2013. *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie*. Vybrané kapitoly. Bratislava, Ekonóm 2013. ISBN 978-80-225-3688-2

Voľný preklad z: http://mentalfloss.com/article/29294/quick-10-10-coca-cola-beverages-you-won%E2%80%99t-find-us-shelves, [accessed10.09.2015]

Voľný preklad*: McDonald´s goes Glocal* in: https://www.inkling.com/read/contemporary-strategy-analysis-grant-7th/chapter-15/strategy-capsule-15-3, [20.10.2015]

Voľný preklad z: http://realbusiness.co.uk/article/27492-how-starbucks-adapts-to-local-tastes-when-going-abroad

Prepočty spracované podľa: *The economist. Prices based on CNN/Money´s calculation*. Dostupné online

Hlavné oblasti spoločenskej zodpovednosti výrobných podnikov
Primary Areas of Corporate Social Responsibility in the Production Enterprises

Júlia Rakovská
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra Manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: julia.rakovska@euba.sk

Abstract
Contribution with the title „Primary Areas of Corporate Social Responsibility in the Production Enterprises“ focuses on the clasification of function and responsibilities that emerge from the status of socially responsible Company. This Cotribution contains the reason for Company to make Corporate Social Responsible by showing on triple-bottom-line. A parcial goal is to provide the Description of theoretical background and the history of Corporate Social Responsibility.

JEL classification: M12, M21
Keywords: *Corporate Social Responsibility, Production Enterprise, triple-bottom-line*

1 Úvod

Podnikať neznamená iba primárne zarábať, ale aj tvoriť a vytvárať – nie pre seba, ale pre druhých, ktorí podnikanie uznajú tým, že si kúpia jeho výsledok. Podnikanie je teda aj poslanie, služba, sebarealizácia. V súčasnosti uplatňuje spoločensky zodpovedné podnikanie čoraz viac podnikov. Na základe toho vzrastajú dôkazy výhod spoločensky zodpovedného podnikania, keďže každý podnikateľský subjekt sa zaujíma najmä o finančný prínos takéhoto prístupu k podnikaniu. Podniky zastávajú názor, že ak k snahe vytvárať zisk pridajú aj záujem o spoločnosť a o životné prostredie, prinesú úžitok nielen sebe, ale aj celej spoločnosti. Zveľaďovanie spoločnosti a životného prostredia prináša tak pre podniky prostredníctvom zvyšovania dobrého mena a produktivity práce zamestnancov aj finančný zisk.

2 Definovanie pojmu, história a znaky spoločenskej zodpovednosti

Skôr, než sa zameriame na vysvetlenie jednotlivých oblastí spoločenskej zodpovednosti výrobných podnikov, považujeme za dôležité oboznámiť stručne sa oboznámiť aj s históriou spoločenskej zodpovednosti a s niektorými prístupmi, ako zadefinovali spoločenskú zodpovednosť či už podnikatelia alebo vedci a osoby, ktoré sa tejto problematike venovali. Spoločenská zodpovednosť (resp. sa môžeme stretnúť aj s pojmami „spoločenská zodpovednosť korporácie“, „spoločenská zodpovednosť podniku“, „spoločenská zodpovednosť podnikania“ alebo v angličtine „Corporate Social Responsibility“) je pojem, ktorý sa objavuje v angloamerickej literatúre.

2. 1 Definovanie pojmu spoločenskej zodpovednosti

V roku 1953, keď sa objavili prvé definície spoločenskej zodpovednosti, manažér Howard R. Bowen, uviedol v knihe *Social Responsibilities of the Businessmon,* nasledovnú definíciu pojmu spoločenskej zodpovednosti: „*Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také*

aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.“ Bowen sa vo všeobecnosti považuje za prvého z teoretikov, zaoberajúcich sa vymedzením spoločenskej zodpovednosti.

Neskôr vznikali nové modernejšie definície. Podľa Zelenej knihy, ktorá bola vydaná európskou komisiou v roku 2001 je spoločenská zodpovednosť charakterizovaná ako: *„dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných finančných záležitostí a interakcii s firemnými stakeholdermi.“* Ďalší autori však argumentujú, že spoločenská zodpovednosť je *„proces, prostredníctvom ktorého manažéri v rámci organizácie premýšľajú nad a rozoberajú vzťahy so stakeholders, ich úlohy vo vzťahu k celkovému dobru, ako aj ich behovioristickú dispozíciu s ohľadom na naplnenie a dosiahnutie týchto úloh a vzťahov.“*

Koncept spoločenskej zodpovednosti nie je presne vymedzený jednou definíciou, preto nám umožňuje charakterizovať ju rôzne. V odbornej literatúre sa nenachádza jednoznačná definícia, ale každý autor zadefinoval spoločenskú zodpovednosť trochu inak. Poznatkom týchto definícií je aj to, že sú univerzálne, čím vymedzujú rámec a základné princípy pre všetky typy podnikov, bez ohľadu na predmet podnikania.

Podľa autorky Viery Čihovskej, ktorá vo svojom článku: *Marketingové modely spoločensky zodpovedného podnikania* hovorí, že napriek tomu, že všetky uvedené definície sa úplne nezhodujú, v nasledovných štyroch bodoch sa zhodujú všetci autori:

- Každá organizácia pôsobí v kolektívne participujúcich skupinách, kde ma každý člen odlišné predstavy o tom , ako by mala fungovať.
- Neexistujú žiadne kompletné a úplné štandardy zamerané na spoločenskú zodpovednosť, su formulované každou generáciou.
- V procese plánovania, implementácie, hodnotenia je potrebné aplikovať prístup outside-in (zvonku – dnu).
- Konanie v smere verejného záujmu alebo záujmu komunity často vyžaduje hlboké a komplikované analýzy, ktoré daný záujem definujú ako prepojený súbor multidimenzionálnych ukazovateľov spoločenského záujmu.

2. 2 História spoločenskej zodpovednosti

Spoločenská zodpovednosť sa v najvyspelejších krajinách datuje už od päťdesiatych rokov dvadsiateho storočia, keď sa idea spoločenskej zodpovednosti stala predmetom skúmania a súčasne sa dostala aj do odbornej manažérskej literatúry. Avšak princípy spoločenského správania organizácií sa vyskytli už o niečo skôr, pričom otázky spoločenskej zodpovednosti boli smerované na vládu a cirkev. Až neskôr boli adresované samotným podnikom či organizáciám. Môžeme teda predpokladať, že spoločenská zodpovednosť ako taká vznikla súčasne so vznikom organizácií.

Je potrebné uviesť, že už aj filozof Adam Smith v 18. storočí napísal klasický ekonomický model, v ktorom uviedol, že okrem toho, že sa podnik zameriava na dosahovanie zisku, je potrebné sa zamerať aj na iné aspekty podnikania. Je teda potrebné uspokojovať potreby celej spoločnosti, v ktorej sa podnik nachádza.

K osobnostiam, ktoré začali otvárať myšlienku spoločenskej zodpovednosti, patria aj bratia Baťovci. Venovali veľkú pozornosť ľudom a sociálnemu okoliu, v ktorom sa nachádzali. Úspech Tomáša Baťu je výnimočný najmä preto, lebo z malého podniku len za niekoľko rokov vybudoval významnú spoločnosť, ktorá bola zároveň najväčším vývozcom obuvi vo svete. Tomáš Baťa niekoľkokrát uviedol, že na začiatku nebolo vybudovanie závodu. Tvrdí, že najskôr vybudoval človeka.

Základom jeho úspechu bol tzv. priemyselný človek, nie samotná výroba obuvi. Pod pojmom „priemyselný človek“ si môžeme predstaviť moderného človeka, ktorý pracoval v továrni, neustále sa vzdelával a mal aj kvalitné domáce zázemie. Baťa bol považovaný za

dokonalého „šéfa“ práve vďaka tomu, že jeho podnikanie bolo založené práve na princípoch Corporate Social Responsibility. Na základe týchto princípov zostavil tzv. „systém riadenia Baťa“, ktorý zahŕňal starostlivosť o spolupracovníkov, zamestnancov a obchod.

2. 3 Znaky spoločenskej zodpovednosti podniku

Vzhľadom k širokému a komplexnému konceptu spoločenskej zodpovednosti je veľa vymedzení a prístupov spoločenskej zodpovednosti. V odbornej literatúre je uvedených sedem základných charakteristických znakov spoločenskej zodpovednosti, ku ktorým možno zaradiť najmä:

Princíp dobrovoľnosti – spoločnosti si dobrovoľne vyvíjajú aktivity a stanovujú záväzky, nad rámec zákona, to znamená že nie sú donútení zákonom, takže konajú dobrovoľne.

Aktívna spolupráca a otvorený dialóg so všetkými zainteresovanými skupinami – podnik sa musí správať zodpovedne nielen voči svojim akcionárom, ale aj voči zamestnancom, zákazníkom či dodávateľom. Dôležitá je aj aktívna spolupráca s neziskovými organizáciami a vládou, ako aj riešenie vzniknutých problémov. Aby sa dosiahol požadovaný stav, musia všetky zúčastnené strany spolupracovať zodpovedne a spoľahlivo.

Angažovanosť – podnik nečaká na okamih, kedy bude k svojmu správaniu, konaniu prinútený, ale vytvára v oblasti spoločenskej zodpovednosti určité aktivity, ktoré vedú k tvorbe pozitívnych trendov v spoločnosti. Takéto podniky zaradili spoločenskú zodpovednosť do jadra svojich stratégií a zohľadňujú ju tiež pri tvorbe svojich cieľov.

Systematickosť a dlhodobý časový horizont – je dlhodobou záležitosťou a mala by sa stať neodmysliteľnou súčasťou plánovania, kontroly a hodnotenia podnikov. Keďže je dlhodobou záležitosťou, sústreďuje sa na dlhodobé ciele a udržateľnosť. Spoločenská zodpovednosť sa teda buduje dlhodobo v podobe lepšieho imidžu podniku, stability a lojality svojich zamestnancov a zákazníkov.

Dôveryhodnosť – verejnosť ma obavy najmä z nepravdivých informácií, ktoré sa týkajú spoločenskej zodpovednosti podniku. Zákazníci aj široká verejnosť si myslia že väčšina podnikov podáva a sebe neúplné a často nepravdivé informácie, ktoré sa týkajú spoločensky zodpovedného správania. Aj média často tvrdia, že snaha podnikov komunikovať o svojich omyloch a chybách je ako skryté „public relations“. Podnik sa teda musí snažiť byť dôveryhodným v očiach verejnosti.

Fungovanie podniku s ohľadom na tzv. „triple-bottom-linebusiness“ – jednou zo základných myšlienok podniku by nemala byť len maximalizácia zisku a ekonomický rast, ale mal by sa sústrediť aj na riešenie sociálnych a environmentálnych problémov.

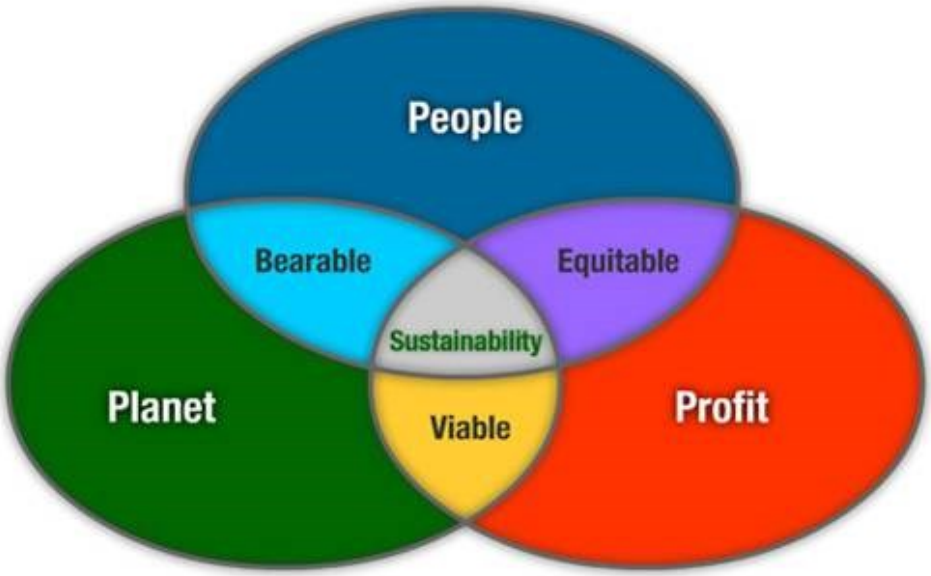
Zodpovednosť voči spoločnosti a záväzok podniku prispievať k rozvoju kvality života – spoločensky zodpovedný podnik musí vedieť, čo sa deje v jeho okolí a súčasne by sa mal o toto okolie zaujímať. Mal by sa usilovať minimalizovať zistené riziká (sociálne, ekonomické a environmentálne) vo svojom okolí spoločnosti a podporovať aktivity, ktoré sú súčasťou tohto konceptu, t. j. boj proti korupcii, ochrana životného prostredia, boj proti diskriminácií zamestnancov, atď.

3 Tri oblasti spoločenskej zodpovednosti

Spoločensky zodpovedné podnikanie je moderný koncept, ktorý má tri základné roviny (tzv. triple-bottom-line), a to: ekonomickú , sociálnu a environmentálnu. Uvedené tri oblasti spoločensky zodpovedného podnikania znázorňuje nasledujúci obrázok 1.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 1
Tri oblasti spoločenskej zodpovednosti (triple-bottom-line)



Zdroj: Kunz, V.: *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

3. 1 Ekonomická oblasť

Podnik musí uplatňovať tzv. princíp rozumného riadenia, udržiavať a rozvíjať pozitívne vzťahy s investormi, zákazníkmi, vlastníkmi, dodávateľmi, obchodnými partnermi a ostatnými subjektami, s ktorými spolupracuje. Je veľmi dôležité, aby sa podnik a jeho zamestnanci vyhýbali korupcii a správali sa eticky. Preto by mal podnik vypracovať aj etický dokument (tzv. kódex), ktorý upravuje ekonomické a spoločenské správanie a ktorý zároveň vychádza z hodnôt a princípov, uplatňovaných v spoločnosti. Podnik by mal zabezpečiť, aby jeho zamestnanci dodržiavali tieto pravidlá, pretože ich dodržiavanie napomáha k zvyšovaniu dôveryhodnosti, kvalitnej komunikácie v podniku, ako aj k zlepšeniu vzťahov so zákazníkmi a obchodnými partnermi.

3. 2 Sociálna oblasť

Táto oblasť súvisí s tým, ako sa podnik stará o svojich zamestnancov a s pracovnými podmienkami, ktoré pre nich vytvára. Kľúčovým faktorom úspešného fungovania podniku sú motivovaní a spokojní pracovníci. Túto skutočnosť by si mali uvedomiť všetci zamestnávatelia či vlastníci podnikov. Základom je vytvoriť taký vzťah medzi zamestnancom a spoločnosťou, aby zamestnanec využíval svoje schodnosti, zručnosti a vedomosti v prospech podniku, v ktorom je zamestnaný. Treba sa starať o to, aby bol pracovník za svoju prácu následné aj primerane ohodnotený a motivovaný či už prostredníctvom finančných výhod alebo aj možnosťou vzdelávania a následného kariérneho rastu.

Sociálna oblasť zahŕňa aj riešenie problematiky, aby zamestnanci mohli zladiť svoj osobný život s pracovným. (tzv. worklifebalance). V praxi to väčšinou znamená poskytnúť zamestnancom pružný pracovný čas, úpravu pracovnej doby alebo umožniť zamestnancom, aby mohli pracovať z domu. V mimoriadnych situáciách (ako je napr. rozvod a pod.) poskytovať poradenstvo a právne služby.

3. 3 Ekologická (environmentálna) oblasť

Podnik by sa mal snažiť minimalizovať negatívny dopad na životné prostredie. Môžeme povedať že posledných desať rokov sa tejto oblasti venuje značná pozornosť. Musíme si však uvedomiť, že treba myslieť dopredu, na budúce generácie a na to, v akom prostredí budú vyrastať. V oblasti environmentalistiky vydala nariadenia a regulácie už aj vláda a podniky by ich mali plniť. Aydin a Morefield upozorňujú na to, že :*"od roku 1970 do roku 1990 bolo vydaných viac než 50 000 environmentálnych zákonov na celosvetovej, štátni a miestnej úrovni."*

Každý podnik by si mal uvedomiť, že zodpovednosť v tejto oblasti ovplyvňuje svojím fungovaním, či už sa jedna o problém hlučnosti, využívanie prírodných zdrojov, znečisťovanie životného prostredia, narábanie s odpadom alebo dopravnú záťaž. Podnik by mal minimalizovať tieto nepriaznivé dopady na prostredie, v ktorom sa nachádza. Aj výrobky a služby, ktoré podnik produkuje, by mali minimálne zaťažovať životné prostredie.

Môžeme povedať, že environmentálna zodpovednosť sa netýka len výrobných podnikov ale aj podnikov, ktoré poskytujú služby. Takéto podniky sa takisto môžu zaoberať zodpovednosťou v oblasti ochrany životného prostredia, a to najmä rôznymi aktivitami, napr. minimalizáciou odpadu a jeho triedením, znižovaním spotreby energií, vody a pod.

4 Záver

Slúžiť zákazníkom, vyberať si dodávateľov, chrániť životné prostredie a byť sociálne uvedomelý, dbať na pracovnú morálku zamestnancov – to všetko môže vytvárať dobrú mienku o podnikaní. Predpokladom úspešného podniku sú tiež zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s jeho víziou a cieľmi, a ktorí efektívne prispievajú k ich dosahovaniu. Zamestnancov nestačí iba primerane odmeňovať za vykonanú prácu, ale je potrebné dať im aj priestor na sebarealizáciu, rozvoj a uplatňovanie ich pracovného potenciálu.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0305/15 pod názvom „Vplyv environmentálnych nástrojov na zvyšovanie konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja podniku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bussard, A. a kol. (2005). *Spoločensky zodpovedné podnikanie.* 1. vyd. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.

Dytrt, Z. a kol. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-158-99.

Kunz, V.: (2012). *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

Puntová, A. (2007). *Společenská odpovědnost firem a její vývoj.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-621-3

Košturiak, J. (2015). *Naturálna liečba ekonomiky.* http://www.kosturiak.com/2015/01/17/naturalna-liecba-ekonomiky/, [accessed 10.12.2015].

Nové výzvy a tendencie v modernej logistike
New challenges and tendencies in modern logistics

Ing. Patrik Richnák
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: patrik.richnak@gmail.com

Abstract
Economic changes, strong technological progress, the growing market, differentiated products influencing progress of logistics in the 21st century. The importance of logistics to companies continues to grow, so it is necessary to pay attention to new challenges and tendencies that affect logistics. Each company must adapt and flexibly respond to them, otherwise there is no chance to succeed in the competition. Currently, we are witnesses of a different view of trends in logistics, depending on their point of view of the authors and companies. As the theme of a new direction of logistics is very extensive, in this article we approach our chosen tendencies and the direction of logistics. It also clarified the modern logistics, the impact of globalization on logistics and introduce an overview of the most reliable logistical countries in the world.

JEL classification: F 60, L 90, M 11
Keywords: *globalization, challenges in logistics, tendencies in logistics*

1 Úvod

Zmeny v hospodárskom prostredí sa vo veľkej miere odrážajú v požiadavkách na podnikové riadenie. Tieto zmeny nútia podniky vyrábať rýchlejšie, pružnejšie a lacnejšie, čomu prispieva aj logistika, ktorá začala plniť kľúčovú úlohu v manažmente podniku. Ekonomické zmeny, explózia informačných a komunikačných technológií, orientácia podniku na kvalitu, globalizácia svetového obchodu, automatizácia výroby, znižovanie výrobných nákladov, narastajúci význam systémového prístupu a v neposlednom rade aj úroveň poskytovania zákazníckeho servisu a spokojnosť spotrebiteľov zapríčinili nové ponímanie logistiky. Táto oblasť v podniku sa stala strategickou, preto sa nesmie zanedbávať a musí sa jej venovať dostatočná pozornosť.

Logistika sa pod vplyvom globalizácie a dynamického nárastu nových technológií mení na modernú logistiku. Každý podnik by mal túto skutočnosť reflektovať, čím sa flexibilne prispôsobuje potrebám trhu. Súčasná dynamická doba prináša zmeny, nové výzvy a tendencie v samotnej logistike. Ak chce podnik obstáť v tvrdom konkurenčnom boji, musí sa im podriadiť, sledovať ich vývoj a začleniť nové spôsoby, metódy, techniky, prístupy a technológie do logistiky podniku.

2 Moderná logistika

Logistika za posledné štyri desaťročia zaznamenala zásadný a dynamický rozvoj. Táto vedná disciplína sa stala významným nástrojom úspešného riadenia podnikov. Pri jej definovaní si uvedieme pohľad na ňu, podľa vybraných zahraničných autorov.

M. Christhopher (1998) definuje logistiku „ako proces strategického riadenia, prepravy a skladovania materiálov, nedokončených a dokončených zásob (a taktiež informačných tokov)

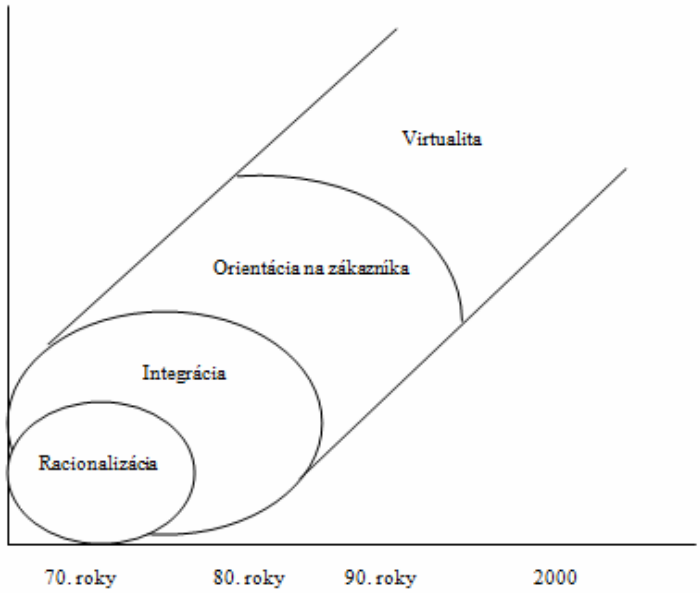
v rámci organizácie a jej marketingových kanálov, a to prostredníctvom efektívneho vybavovania objednávok, ktorými maximalizuje súčasnú a budúcu výnosnosť.“

K. M. Fortmann – A. Kallweit (2007) logistikou chápu „integrované plánovanie, projektovanie, realizovanie a kontrolovanie skladových a dopravných procesov, ako aj informačných tokov v rámci podniku, medzi podnikmi, medzi zákazníkmi a podnikom, a taktiež pri odstraňovaní odpadu.“

Samotný pojem logistika nie je žiaden nový termín, pretože tento pojem sa skloňuje, už od čias starovekého Grécka, pričom zásadný rozvoj logistiky nastal počas druhej svetovej vojny a v hospodárstve, až po jej skončení. Jej vývoj je zložitý proces a skladá sa zo štyroch fáz (Malindžák a kol., 2007):

- 1. Fáza – sa uskutočňovala v 60-rokoch, kedy sa rozvoj logistiky v USA spájal s optimalizáciou distribúcie výroby. Vtedy a menil vzťah kupujúcich a trhu, pričom vznikol nový smer – marketing.
- 2. Fáza – sa realizovala v 70-tych rokoch a spája sa s nástupom Japonska na svetové trhy najmä v oblasti automatizácie. Z tohto dôvodu Európa a Amerika zvýšila kvalitu technológií pri príprave objednávok. Podniky začali integrovať plánovanie a riadenie výroby a distribúcie.
- 3. Fáza – sa uskutočňovala v 80-tych rokoch a sprevádzalo ju využívanie informačných technológií a optimalizácia výroby. Táto fáza bola ovplyvnená aj filozofiou Just in Time.
- 4. Fáza – v 90-tych rokoch sa zamerala na ďalší rozvoj logistiky a budovanie globálnych logistických systémov, ktoré zahŕňajú riadenie nadpodnikových logistických reťazcov, maximálne využívajúcich potenciál zásobovania, prípravy výroby, distribúcie, so zámerom vytvoriť systém elektronicky integrovanej logistiky. Nastáva nové chápanie logistiky, ktorá sa stáva strategickou medzipodnikovou logistikou. Podniky kladú na prvé miesto orientáciu na zákazníka a uspokojenie jeho potrieb.

Obrázok 1
Evolúcia logistiky



Zdroj: Stehlík, A. – Kapoun, J. (2008). *Logistika pro manažéry*. Praha : Ekopress, 2008. s. 16.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Moderná logistika sa v informačnej ére musí prispôsobiť nasledujúcim atribútom (Sixta, Mačát, 2005):

- Logistika sa bude musieť stať súčasťou globálnej stratégie – časové rozmiestnenie zdrojov ako tovarov, ľudí, kapacít a informácií v zmysle nahradenia hmotných procesov za informačné procesy.
- Logistické služby musia byť jedným z kľúčových nástrojov k dosiahnutiu vyššej konkurencieschopnosti podniku pri optimálnych logistických nákladoch.
- Logistický systém musí byť integrovaný – prepojiteľnosť všetkých dodávateľov so všetkými distribučnými a obchodnými článkami, až po konečného zákazníka, s ohľadom na finálny výrobok.
- Logistika bude musieť byť založená na – prognózovaní, strategickom riadení, projektovom riadení, riadení procesov, informačných technológiách atď.

Nové smerovanie modernej logistiky v 21. storočí ovplyvňuje získanie konkurenčnej výhody na globálnom trhu, prostredníctvom kvalitných logistických služieb, s čím súvisí aj uvádzanie informácie o svetovej triede logistiky – World Class Logistics. Termín obsahuje atribúty: stláčanie času, znižovanie logistických nákladov, zvyšovanie kvality logistických služieb. Pozorovať tieto atribúty bude náročné, pretože podniku nezaručia dosiahnutie svetovej úrovne, pokým sa bude uskutočňovať v rámci prekonaného neúčinného chápania jeho logistického systému. Nové výzvy je nevyhnutné viesť dôsledným logistickým reinžinieringom, ktorý môže podnik priblížiť k „svetovej triede logistiky“ (Mesároš, Kiss, Majerník, 2007).

3 Globalizácia a jej vplyv na logistiku

Globalizácia predstavuje multidimenzionálny proces, v ktorom sa vzájomne prelínajú a ovplyvňujú ekonomické, politické, technické, sociálne, kultúrne a iné podmienky a faktory. Charakteristickým znakom globalizácie je neustály rast konkurencie. Bariéry medzi jednotlivými ekonomikami sa znižujú, svetová deľba práce sa mení na globálnu a konkurencia získava nový smer a intenzitu. Globalizácia prináša nové myslenie, poznatky, produkty a nové smery podnikania (Ceniga, Šukalová, 2012).

V súčasnosti rozlišujeme štyri základné rozmery globalizácie, a to mobilitu v podobe ľudí a kapitálu; digitalizáciu vo forme prieniku informačných a komunikačných technológií do všetkých sfér; liberalizáciu v podobe uvoľňovania politických a ekonomických obmedzení a integráciu vo forme vzniku nových spoločností pôsobiacich na viacerých trhoch.

Proces globalizácie výrazne ovplyvňuje aj samotnú logistiku, z dôvodu že logistika uskutočňuje globalizačné funkcie v oblasti medzinárodných reťazcov a tokov tovarov. Tým sa vytvára vzťah medzi globalizáciou a logistikou, pričom úlohou logistiky je strategické riadenie reťazcov, s ohľadom na uspokojenie zákazníkov a vytvorenie synergetického efektu. Logistika v manažmente podniku v procese globalizácie stojí pred výzvami, ako napr. rastúcimi nákladmi na logistiku, využitím logistiky ako nástroja konkurenčného boja, narastajúcimi požiadavkami zákazníkov, rozhodujúcimi prvkami zvyšovania produktivity kapitálu.

4 Nové smery a tendencie v modernej logistike

Nová nastupujúca éra núti podniky prispôsobiť sa zmenám v hospodárstve. Z tohto dôvodu podniky menia svoje organizačné štruktúry na vysoko flexibilné, aby dosiahli úroveň

informačnej éry. Výnimkou nie je ani logistika, ktorá v proces globalizácie plní kľúčovú úlohu a podlieha uplatňovaniu nových smerov a tendencií.

Gajdoš, J. a Urblíková, D. (2013) zdôrazňujú, že logistika svojimi nárokmi na zdroje a následkami na celosvetovú životnú úroveň musí čeliť nasledujúcim tendenciám:

- liberalizácii svetového obchodu a vzniku obchodných dohôd ako je NAFTA a CEFTA,
- neustálemu vývoju informačných technológií,
- nadväzovať na globalizáciu svetového trhu, ktorá privádza ku vzniku podnikov, ktoré
- uskutočňujú svoje činnosti na trhu „bez hraníc“,
- narastajúcemu zameraniu podnikov na kvalitu a spokojnosť zákazníkov.

Podľa týždenníka Trend a článku „Čo hýbe internou logistikou“ (2015) je dôležité, aby žiaden podnik nepodcenil internú logistiku, ktorá predstavuje sieť prepojených, priemyselných riešení od dodávateľského balenia, až po manipuláciu a vychystávanie v sklade, pohyb na pracovisku, a odvoz produktu do skladu a jeho identifikácia. Podľa týždenníka Trend vznikajú nové výzvy v logistike, ktoré ponúkajú možnosť znižovať náklady. Medzi ne zaraďujeme:

- RFID identifikácia – systém bezkontaktnej identifikácie pomocou rádiového signálu, keď nie je potrebné daný výrobok alebo proces priamo vidieť. RFID identifikácia je vo väčšej miere implementovaná ako spoľahlivý spôsob, ktorý umožňuje sledovať tok položiek – materiálov na vstupe, rozpracovanej výroby, odvedených výrobných operácií, hotovej výroby, obalov i prepravy k finálnemu zákazníkovi. Tento spôsob uľahčuje a zrýchľuje logistické procesy, umožňuje zlepšiť spoľahlivosť procesov a spätne pozoruje napr. chybovosť plnenia objednávok na výdaj materiálu a kompletnosti položiek medzi skladom a výrobou, čo je jedným, z často skloňovaných logistických problémov.
- Kartónové obaly na počkanie – jedným z novodobých logistických trendov, je vyrábať si kartónové obaly na počkanie, v požadovanom rozmere, čase a vyhotovení, aké podnik práve potrebuje. Šetrí to čas, priestor, množstvo procesov a aj životné prostredie. Jedným z riešení je systém Freebox, ktorý predstavuje rezací, lepiaci a tlačiarenský stroj v jednom. Táto technológia zabezpečuje pomocou nastavených programov vybrať potrebný typ kartónového obalu. Tento stroj ich spracuje, tak ako sú stanovené požiadavky, teda v požadovanej kvalite a množstve. Takto vyprodukované obaly sú pevnejšie a s minimálnymi množstvom odpadov.
- Automatizácia – pri pohybe materiálu v podniku, môžeme rozlišovať rôzne dopravné systémy, výťahové riešenia a ich vzájomné kombinácie. Avšak, ak sa k tomu pridá automatická identifikácia prepravovaného materiálu, sledovanie výkonnostných logistických a výrobných parametrov, počet odvezených a dovezených kusov, rýchlosť pohybu, frekvencie spotreby materiálu, prejdené dĺžky materiálových tokov alebo prepravné náklady, už nemôžeme hovoriť len o pohybe materiálu, ale o premyslenom pohybe materiálu a sledovania logistického systému. V praxi sa využíva systém Montrac – inteligentný jednokoľajnicový dopravníkový systém s manipulačnou, monitorovacou a riadiacou prepravnou jednotkou. K výhodám tohto systému patrí flexibilita, pretože veľkosť a tvar prepravovaného tovaru nie sú závislé od šírky dopravníka; umožňuje zmenu trasy bez potreby zásahu operátora; znižuje spotrebu miesta v porovnaní s inými napr. klasickými dopravníkmi; jednoduchý dizajn a montáž; voliteľná rýchlosť.
- Automaticky riadené dopravné zariadenia (AGV) – veľmi preferované sú automaticky riadené dopravné zariadenia, ktoré sa pohybujú podľa značiek, ktoré sú umiestnené na podlahe, alebo využívajú laser na sledovanie optických symbolov. Ich využitie je

rôznorodé napr. pri presunoch materiálu, paletizácii atď. Prvé ťahače sa objavili v roku 1995 a dnes je ich už viac ako 600 typov. K hlavným výhodám zaraďujeme dôsledné a bezpečné vykonávané operácie; dokážu pracovať v nepretržitej prevádzke bez požiadaviek na obsluhu; eliminujú sa škody na tovaroch, strojoch a zariadeniach; nízke prevádzkové náklady.

- Svetelné a hlasové vychystávanie – v podnikoch sa čoraz viac stáva rozšírenejšie svetelné a hlasové vychystávanie, kedy sa pri svetelnom vychystávaní pracovníkovi rozsvietia na jednotlivých miestach svetelné diódy aj s počtom kusov, ktoré ma zobrať, prípadne i debnička, do ktorej má dané položky nachystať. Pracovník má prázdne ruky a nezaoberá sa činnosťami ako napr. skenovaním čísla položiek, vyhľadávaním pozícií alebo kontrolou správnosti vychystaných kusov. Pri hlasovom vychystávaní pracovník na základe toho, že má na ušiach slúchadlá, vie kam má ísť, akú položku má zobrať, aký počet položiek má zobrať, teda slúchadlá ho navigujú. Dnešné moderné podniky využívajú obidve technológie naraz, pričom je zaznamená zvýšená produktivita pracovníkov logistiky o 30 % a zároveň za znižuje chybovosť.
- Využívanie systémov Leanliftov – kedy ide o spôsob skladovania a rýchlej manipulácie položiek, ktorý patrí medzi najúspornejšie a najlacnejšie varianty pri skladovaní malých dielcov, alebo materiálov, ktoré sú citlivé na prašnosť, otrasy alebo poškodenie pri manipulácii. K výhodám tejto technológie patrí úspora miesta v sklade, veľká variabilita, rýchlosť obsluhy, nízka cena, podnik má aktuálne informácie o stave zásob.

P. Sakál a kol. (2009) vyzdvihujú 25. nemecký logistický kongres v Berlíne, ktorý sa uskutočnil v októbri 2008. Na tomto kongrese bola prezentovaná štúdia zameraná na aktuálny stav a perspektívy logistiky „Trendy a stratégie v logistike“. Výskumnú vzorku v nej tvorili viac ako tisíc podnikov z priemyslu, obchodu a služieb. Informácie boli nadobudnuté od logistických manažérov podnikov, ktorý najviac zamestnáva globalizácia a jej vplyv bude v nasledujúcich rokoch rásť. Zistené percentuálne podiely počtu podnikov vo všetkých oblastiach v Nemecku, USA a Číne, ktorých logistiku ovplyvňujú významne jednotlivé hlavné trendy, ktoré máme uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1

Ovplyvňovanie logistiky megatrendmi (v percentách podnikov)

Trend	Nemecko		USA		Čína	
	2008	2015	2008	2015	2008	2015
Globalizácia	60	78	50	67	59	72
Bezpečnosť	46	63	50	70	48	69
Regulácia, harmonizácia	35	54	50	53	45	64
Sociálna zodpovednosť	31	46	32	50	38	66
Ochrana životného prostredia	28	71	26	60	44	67
Technologické inovácie	28	61	35	76	39	68
Demografický vývoj	9	35	42	67	35	51

Zdroj: Sakál, P. a kol. (2009). *Logistika výkonného podniku.* 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. s. 488.

Trendy, ktoré boli zaznamenané v roku 2008 zachytávajú osemročný odhad t.j. na súčasný rok 2015. Podľa štúdie „Trendy a stratégie v logistike“ sa mení poradie podnikových cieľov. V posledných rokoch pred vytvorením štúdie sa venovala pozornosť najmä nákladom, no v roku 2008 dostáva vyššiu prioritu spoľahlivosť dodávky a schopnosť pružne a rýchlo reagovať na odozvy v dodávateľských sieťach. V praxi podniky zvyšujú spoľahlivosť dodávky pomerne často vyššími zásobami a príliš vysokými nákladmi na správu logistiky. Manažéri logistiky sa musia uzrozumieť s rastúcimi nákladmi, na ktoré majú vplyv externé

činitele, a to najmä rastúce ceny energií, pohonných hmôt, dopravy a rast osobných nákladov. V štúdii sa uvádza, že podiel logistických nákladov na celkových nákladoch bol v obchode priemerne 15,8 % a v priemysle 7 %. Avšak 28 % z oslovených priemyselných podnikov nepozná svoje logistické náklady do podrobností a 30 % podnikov má naproti tomu kompletné informácie. K ďalšej zaujímavosti štúdie patrí aj možnosti využitia outsourcingu. Práve tam operačné výkony ako doprava, prekládka alebo skladovanie, sa dávajú veľmi často zadávať externe. Jednou z hlavných tém v blízkej budúcnosti bude ochrana životného prostredia, práve na túto oblasť upozornili respondenti. Dve tretiny opýtaných hodnotí zvýšenie príspevku logistiky k efektívnosti ochrany životného prostredia a zdrojov, ako šancu obstáť v konkurencii. Na druhej strane to povedie k zvýšeniu logistických nákladov. Ochrana životného prostredia a zdrojov povedie k dlhodobým zmenám v logistickej koncepcie hodnôt, avšak zelená logistika musí tiež preukázať efektívnosť. Konštatuje sa, že chýbajú konkrétne stratégie životného prostredia, ich systémy konceptov v logistike (Sakál a kol, 2009).

Tento rok v dňoch 28. – 30. 10. sa uskutočnil už 32. nemecký logistický kongres. Tohtoročný kongres sa zaoberal inteligentným riešením pre logistiku v mestách, kde pozornosť sústredil na prepojenie on-line obchodu s potravinami, s cieľom zabezpečiť ako on-line obchod pri oblečení, alebo iných tovaroch. Ďalej kongres upozorňoval na skúmanie nových logistických koncepcií a automatických dopravných prostriedkov pre výrobu automobilov. Medzi ne zaraďuje cloudové aplikácie, automatické logistické ťahače, optimalizácia procesov prostredníctvom IT, big data analýza, inteligentná produkcia, elektromobilita a i. Taktiež sa na kongrese skloňoval Industry 4.0, ktorý v sebe spája rýchlosť, pružnosť, transparentnosť a synchronizáciu, ale nesmie byť chápaný ako cieľ sám o sebe, ale ako prostriedok pre flexibilitu procesov, zníženie prevádzkových nákladov a minimalizáciu chybovosti (BVL, 2015).

Vplyv globalizácie na logistiku si uvedomujú aj mnohé spoločnosti. Výsledkom toho je, že spoločnosť FM Global vytvára rebríček najspoľahlivejších krajín logistiky. Do tohto rebríčka zaraďuje 130 krajín a regiónov vrátane USA (ktorú rozdelila na niekoľko oblastí) a Číny. Podľa tohto rebríčka sa majú ľahšie podnikateľské subjekty orientovať v oblasti riadenia dodávateľských reťazcoch. Index Resilience sa skladá z troch hlavných faktorov: ekonomický faktor, faktor kvality rizika a faktor dodávateľského reťazca. Ekonomický faktor sa zameriava na HDP na osobu, politické riziká a ropnú náročnosť. Pri faktore kvality rizika sa berie do úvahy stav živelného nebezpečenstva, kvalitu riadenia nebezpečenstva požiaru a kvalitu riadenia protipožiarnych bezpečnostných opatrení. V rámci faktora dodávateľského reťazca zohľadňuje kvalitu infraštruktúry, kvalitu riadenia dodávateľského reťazca a mieru korupcie. V tabuľke 2 môžeme na základe indexu vidieť Top desiatku najspoľahlivejších logistických krajín na svete od roku 2011 do roku 2015. Za rok 2015 je najspoľahlivejšou krajinou Nórsko, druhé je Švajčiarsko a treťou krajinou je Holandsko. Prvenstvo si Nórsko od roku 2011 držalo stále, avšak výnimkou bol rok 2013, kedy ho predbehlo Švajčiarsko, ktoré okrem tohto roka, má stabilné druhé miesto. V Top desiatke nefiguruje Slovensko, to sa umiestnilo na päťdesiatom treťom mieste a túto pozíciu zastáva od roku 2011. Výnimkou bol rok 2014, kedy bolo na štyridsiatom siedmom mieste. Česká republika si napríklad svoju pozíciu drží stále a od roku 2011 je na dvadsiatom šiestom mieste. Poslednou stotridsiatou krajinou, je Venezuela, ale v predchádzajúcich rokoch toto miesto patrilo Dominikánskej republike.

Tabuľka 2
Prehľad najspoľahlivejších logistických krajín na svete za roky 2011-2015

Poradie	2011	2012	2013	2014	2015
1	Nórsko	Nórsko	Švajčiarsko	Nórsko	Nórsko
2	Švajčiarsko	Švajčiarsko	Nórsko	Švajčiarsko	Švajčiarsko
3	Luxembursko	Luxembursko	Kanada	Kanada	Holandsko
4	Kanada	Kanada	Luxembursko	Austrália	Írsko
5	Dánsko	Nemecko	Austrália	Írsko	Luxembursko
6	Írsko	Austrália	Belgicko	Nemecko	Nemecko
7	Nemecko	Švédsko	Dánsko	Luxembursko	Katar
8	Fínsko	Írsko	Nemecko	Holandsko	Kanada
9	Holandsko	Dánsko	Írsko	Belgicko	Fínsko
10	Spojené štáty (región 3)	Francúzsko	Švédsko	Spojené štáty (región 3)	Spojené štáty (región 3)

Zdroj: vlastné spracovanie, údaje získané z FM Global (2015)

5 Záver

Moderná logistika sa v dnešnej dobe opiera o rôzne myšlienkové smery. Musíme, ale zdôrazniť, že neexistuje žiaden univerzálny „recept“ na modernú logistiku, pretože nové výzvy a tendencie v logistike sú veľmi rozsiahle a v príspevku z nich približujeme iba nami vybrané. Každý podnik sa musí s nimi „vzžiť“ a prostredníctvom nich sa zamerať na svoj budúci vývoj, ktorý závisí od prispôsobenia na novým požiadavkám a možnostiam trhu. Nesmieme zabúdať, že logistika je súčasťou celého podnikového procesu. Z tohto dôvodu je potrebné správne ju nasmerovať, pretože len vďaka kvalitnej a modernej logistike, ako rovnocennému partnerovi je možné odolávať „nástrahám“ turbulentných zmien v podnikateľskom prostredí.

Použitá literatúra (References)

Ceniga, P. – Šukalová, V. (2012). *Logistika v manažmente podniku*. EDIS – Žilina: Žilinská univerzita, 2012, 288 s. ISBN 978-80-544-0530-8.
Fortmann, K. M. – Kallweit, A. (2007). *Logistik.* 2. aktualisierte Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2007, 232 S. ISBN 978-3-17-019832-6.
Christopher, M. (1998). *Logistic and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service.* 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall/Pearson Education, 1998. 304 p. ISBN 978-0-273-63049-4.
Malindžák, D. a kol. (2007). *Teória logistiky: definície, paradigmy, princípy, štruktúry.* Košice: Karnat. 2007. 215 s. ISBN 978-80-8073-893-8.
Mesároš, M. – Kiss, I. – Majerník, Ľ. (2007). *Logistika*. 1. vyd. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2007. 171 s. ISBN 978-80-89282-17-3.
Sakál, P. a kol. (2009). *Logistika výkonného podniku.* 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 633 s. ISBN 978-80-254-5754-2.
Sixta, J. - Mačát, V. (2005). *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
Stehlík, A. - Kapoun, J. (2008). *Logistika pro manažery*. Praha : Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
Urblíková, D. - Gajdoš, J. (2013). *Balenie, doprava a zasielateľstvo v logistike*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 120 s. ISBN 978-80-225-3572-4.

Trend Holding, spol. s r.o. (2015). Čo hýbe internou logistikou. In *Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní*. Bratislava : TREND Holding, 2015. ISSN 1335-0684, 28. mája 2015, roč. 25, č. 21. s. 58-59.

Bundesvereinigung Logistik (BVL). (2015). Eine Welt in Bewegung. 2015. [online]. 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: < http://www.bvl.de/veranstaltungen/bvl-veranstaltungen/33-deutscher-logistik-kongress/news/rede-klinkner>.

FM Global. (2015). *Core Resilience Factors*. 2015. [online]. 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: < http://www.fmglobal.com/page.aspx?id=04060100>.

Komparácia pohľadov na riadenie služieb IS/IT
The Comparison of IS/IT Services Management Perspectives

Anita Romanová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra informačného manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: anita.romanova@euba.sk

Abstract
IS/IT functions management increasingly leads to IS/IT services providing in the way that they are better aligned with business objectives. ITSM model represents a paradigm shift of the IS/IT functions, their management, and providing of high quality end-to-end IS/IT services. This paper presents results of exploration in the field of IS/IT service management in enterprises in Slovakia on a research sample of 363 companies. It focuses on SLA tools, importance of IS/IT services quality, IS/IT services provision, service system content. It shows the impact of selected determinants of IS/IT services management – company size, customer or IS/IT supplier, IS/IT outsourcing usage, industry.

JEL classification: M15
Keywords: *Information technology, IT Service, IT Service Management*

1 Úvod

Cieľom každého podnikateľského subjektu je dosahovanie stanovených cieľov efektívnym a účinným využívaním zdrojov, vrátane infraštruktúry IS/IT, čomu by v ideálnom prípade malo napomôcť strategické zosúladenie podnikateľských aktivití s IS/IT, riadenie rizika, manažment zdrojov, budovanie hodnoty, meranie výkonnosti. Za účelom určenia zodpovednosti za riadenie každej z cieľových oblastí IT Governance je nevyhnutné pochopiť vzťahy medzi infraštruktúrou IS/IT podniku, kľúčovými podnikovými procesmi, ktoré predstavujú pridanú hodnotu podnikania, stratégiou a zdrojmi. Riadenie funkcií IS/IT stále viac smeruje k orientácii na poskytovanie služieb IS/IT tak, aby boli lepšie zosúladené s podnikovými cieľmi.

2 Teoretické východiská

Oblasť riadenia podnikovej informatiky patrí v súčasnosti k jedným z najdiskutovanejších oblastí. V prieskume Society for Information Management podniky uviedli, že za mimoriadne dôležitú oblasť riadenia považujú oblasť strategického zosúladenia IS/IT s podnikateľskými aktivitami (42 %), za veľmi dôležitú (39 %) (Pour, 2010). Podľa Reicha a Bebasata (2000) je strategické zosúladenie definované ako „miera, do akej poslanie, ciele a plány IS/IT podporujú a sú podporované podnikovou misiou, podnikovými cieľmi a plánmi“. Základným princípom zosúladenia podnikateľských aktivít s IS/IT je dosiahnutie súladu medzi podnikovou a informačnou stratégiou. Zo strategickej úrovne riadenia sa zosúladenie podnikateľských aktivít s oblasťou IS/IT premieta aj do úrovne taktickej a operatívnej. Strategické zosúladenie sa zameriava na zabezpečenie prepojenia podnikania s plánmi IS/IT, stanovenie, udržiavanie a overovanie hodnotových propozícií IS/IT, a zosúladenie činností v oblasti IS/IT s podnikovými procesmi (ITGI, 2007).

Podnikové procesy potrebujú pre svoje zmysluplné fungovanie služby IS/IT realizované na určitej infraštruktúre, ktorá je riadená, a za riadenie ktorej nesie zodpovednosť útvar IS/IT. Aj napriek tomu, že výsledky viacerých štúdií konštatujú, že v podnikovej praxi nie sú jasne definované rozhodovacie právomoci útvarov IS/IT (Bernroider et al., 2011; Sudzina, 2006, Kokles et al., 2015), zodpovednosti útvarov IS/IT a ostatných útvarov za dosahovanie prínosov (Pour & Novotný, 2010). Riadenie samotnej technickej a technologickej podstaty infraštruktúry IS/IT je nevyhnutnou podmienkou fungovania služieb IS/IT, nie je však podmienkou dostačujúcou. Je potrebné riadiť aj samotné služby IS/IT kvôli ktorým táto infraštruktúra existuje, a ktorých riadenie sa označuje pojmom IT Service Management (ITSM).

Model IT Service Management (ITSM) predstavuje zmenu paradigmy pre funkcie IS/IT, ich riadenie a poskytovanie kvalitných end-to-end služieb IS/IT. ITSM sa zameriava na definovanie, riadenie a poskytovanie služieb IS/IT na podporu podnikových cieľov a potrieb zákazníkov. ITSM zahŕňa plánovanie, dodávku, podporu a bezpečnosť IS/IT. ITSM predstavuje zastrešujúci pojem, ktorý zahŕňa všetky formy riadenia služieb IS/IT. (Winniford et al., 2009)

Information Technology Infrastructure (ITIL) je medzinárodne uznávaný štandard na riadenie služieb IS/IT, ktorý vznikol vo Veľkej Británií v 80-tych rokoch minulého storočia a bol až do roku 2013 zastrešovaný britským úradom Office of Government Commerce. Predstavuje rozsiahly, konzistentný a procesne orientovaný rámec pre oblasť riadenia služieb IS/IT – ITSM. V súčasnosti ho možno považovať za „de facto“ medzinárodný štandard pre oblasť ITSM. (Bělina, 2009) Britská vláda v apríli 2013 rozhodla o predaji ITILu a všetkých súvisiacich práv súkromnému konzorciu, ktorý sa ujal výkonu práv od 1.7.2013.

Library ITIL je súbor komplexných publikácií popisujúcich pokyny na riadenie procesov, funkcií, úloh a zodpovedností týkajúcich sa poskytovania služieb a servisnej podpory. ITIL V3 je rozdelený do piatich častí prostredníctvom ktorých pokrýva celý životný cyklus služby IS/IT (ITIL®org, 2013):

- Stratégia služby.
- Návrh služby.
- Implementácia služby.
- Prevádzka služby.
- Kontinuálne zlepšovanie služby.

Zahŕňajú celkovo 26 procesov od strategickej orientácie IS/IT až po kontinuálne zlepšovanie služby.

Ďalší z medzinárodných štandardov pre oblasť riadenia služieb IS/IT je norma ISO/IEC 20000, ktorá predstavuje medzinárodný štandard určený na vykonanie objektívneho nezávislého certifikačného auditu systému riadenia služieb IS/IT v organizácií (ITSM, 2011). Norma ISO/IEC 20000 – Information technology – Service management pozostáva z 5 častí (ITSM, 2011):

- ISO/IEC 20000-1 – Part 1: Specification – obsahuje definíciu procesov, resp. ich povinné náležitosti, podľa ktorých je vykonávaný certifikačný audit.
- ISO/IEC 20000-2 – Part 2: Code of practice – obsahuje odporúčania, ktoré by mali byť realizované, aby boli splnené mandatórne požiadavky uvedené v prvej časti.
- ISO/IEC TR 20000-3 – Part 3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1 – obsahuje návod ako pristupovať k definovaniu rozsahu systému riadenia služieb. Ide o vymedzenie okruhu služieb a zákazníkov, ktorým budú služby poskytované, ako aj všetkých externých subdodávateľov.

- ISO/IEC TR 20000-4 – Part 4: Process reference model – popisuje vo všeobecnej rovine procesy systému riadenia služieb, ktoré vyžaduje prvá časť normy.
- ISO/IEC TR 20000-5 – Part 5: Exemplar implementation plan for ISO/IEC 20000-1 – poskytuje návod na implementovanie systému riadenia služieb.

Skúmanie aktuálneho stavu v oblasti riadenia podnikovej informatiky a riadenia služieb IS/IT v domácom prostredí sme rozšírili o prostredie ČR, ktoré sa podmienkami najviac podobá prostrediu v SR. V nasledujúcej komparácii, ktorá prioritne vychádza z obsahového zamerania, uvádzame najvýznamnejšie štúdie, ich prioritnú orientáciu a zistené závery:

Bruckner a Trojan (2006) – sa zaoberali problematikou riadenia informatiky a IT Governance. Pozornosť sústredili predovšetkým na pozíciu IS/IT v podniku, metodiky riadenia I/SIT, outsourcing, služby IS/IT, zdroje IS/IT, Service Oriented Architecture. Dospeli k záveru, že oblasť riadenia IS/IT a jej spolupráca s hlavnými činnosťami v podniku je považovaná za dôležitú a má adekvátnu pozíciu v organizácii.

Hwang a Liu (2006) – štúdia skúmala vplyv IS/IT na výsledky firmy, obnovu, transformáciu, reinžiniering a konkurenčná výhodu IS/IT v podniku, systémové riadenie IS/IT.

Pour a Voříšek (2007) – riadenie služieb informatiky, využívanie služieb IS/IT v podnikoch, uplatnenie služieb IS/IT pri riadení informatiky a pri riadení vzťahu medzi subjektami pôsobiacimi v IS/IT podniku. Závery spočívajú v konštatovaniach stúpajúcej kvality a významu poskytovania a využívania služieb IS/IT, ako aj úrovne riadenia oblasti IS/IT.

Bělina (2009) – strategické smerovanie riadenia IT – implementovanie štandardu ITIL a ISO normy 20000. V záverečných konštatovaniach štúdie je pozornosť sústredená na tvrdenia, že oblasť IS/IT smeruje stále k väčšiemu prepojeniu s podnikovými útvarmi, čomu môže účinne napomôcť aj ITIL.

Pour a Novotný (2010) – kvalita podnikovej informatiky – implementované aplikácie IS/IT a ich využitie, dosahované efekty podnikovou informatikou, vzťah podniku k inováciám IS/IT, otázky a problémy riadenia podnikovej informatiky. Autori štúdie nepremietli svoje čiastkové zistenia implicitne do syntetizujúcich záverov.

Pour (2010, 2012) – prístupy k riadeniu podnikovej informatiky – riadenie kvality podnikovej informatiky, zosúladenie podnikových potrieb a informatiky, riadenie výkonnosti podnikovej informatiky (Pour, 2010); hlavné problémy riadenia IS/IT, využívanie štandardných metodík a metód v riadení IS/IT, využitie rôznych typov architektúr a prístupov ku cloud computingu (Pour, 2012). Závery štúdie (Pour, 2010) konštatujú, že podniky smerujú k stále väčšej orientácii na aplikácie a technológie, ktoré prinášajú efekty; pozornosť teórie, ale aj praxe sa stále viac presúva do oblasti služieb, aplikácií a samotného riadenia informatiky, vrátane jej ekonomických aspektov. Závery ďalšej štúdie (Pour, 2012): hlavné problémy riadenia IS/IT sa nachádzajú najmä v oblasti strategického riadenia IS/IT a s tým súvisiaceho prepojenia služieb IS/IT na potreby podnikov; v systematickom a kvalitnom riadení nákladov na IS/IT, vrátane sledovania návratnosti investícií a dosahovania efektov; nedostatočnej orientácii rozvoja IS/IT na strategické aplikácie; obmedzený rozsah implementovania štandardných metodík a modelov riadenia IS/IT v praxi.

Skúmané štúdie môžeme aj rozdeliť do dvoch prúdov, ktoré reprezentujú úrovne správy a riadenia podnikovej informatiky. Zastúpenie v prvom prúde, ktorý sa predovšetkým zameriava na riadenie IS/IT, čiže na úroveň taktickú a operatívnu, je podstatne väčšie (Bruckner a Trojan, 2006; Pour a Voříšek, 2007; Pour, 2008; Bělina, 2009; Pour a Novotný,

2010; Pour, 2010; Pour, 2012). V menšom zastúpení sa štúdie sústreďujú na úroveň strategickú, čiže na oblasť IT Governance, ktorá pokrýva druhý prúd analyzovaných štúdií (Bruckner a Trojan, 2006; Pour, 2010; Pour, 2012; Knapek, 2013).

Oblasť riadenia IS/IT a jej spolupráca s hlavnými činnosťami v podniku je považovaná za dôležitú a má adekvátnu pozíciu v organizácií (Bruckner & Trojan, 2006), smeruje stále k väčšiemu prepojeniu s podnikovými útvarmi (Bělina, 2009). zvyšovanie výkonnosti podniku využívaním IS/IT neovplyvňuje iba kvalita aplikačných a technologických komponentov IS/IT, ale aj úroveň riadenia celej oblasti IS/IT (Pour, 2008), ktorá sa vyznačuje stúpajúcou kvalitou a významom poskytovania a využívania služieb IS/IT (Pour & Voříšek, 2007). Pozornosť sa presúva stále viac do oblasti služieb, aplikácií a samotného riadenia informatiky, čo sú tiež dôvody vzniku metodík a modelov ITIL, COBIT a ďalších (Pour, 2010) aj napriek tomu, že aj v neskorších štúdiách sa konštatuje obmedzený rozsah implementovania štandardných metodík a modelov riadenia IS/IT v praxi (Pour, 2012).

Môžeme konštatovať, že realitou dnešnej doby je vysoký stupeň závislosti podnikov od IS/IT, z čoho vyplýva aj nevyhnutnosť ďalších investícií do nových riešení IS/IT. Návratnosť týchto investícií podniky najčastejšie posudzujú prostredníctvom kvality a spoľahlivosti služieb, ktoré tieto riešenia poskytujú. Je preto nevyhnutné systematicky sa zaoberať riadením poskytovania služieb IS/IT tak, aby výsledkom bola nákladovo optimálna dodávka služieb IS/IT, ktorú ostatné útvary podniku využijú na dosahovanie zisku a konkurenčnej výhody.

3 Cieľ a metódy výskumu

Cieľom výskumu bolo prehĺbiť a rozšíriť poznatky z oblasti riadenia služieb IS/IT, vychádzajúc zo zahraničnej a domácej literatúry za účelom identifikovania aktuálneho stavu poznania v tejto oblasti, následnej komparácie a syntetizácie získaných poznatkov, a tiež z preskúmania procesov riadenia služieb IS/IT na základe dát a informácií získaných dotazníkovým prieskumom v podnikoch na Slovensku.

Pri návrhu koncepcie výskumného modelu sme vychádzali zo stavu poznania prezentovaného predovšetkým v týchto prácach: Nolan a McFarlan (2005) – matica strategického významu IS/IT, Bruckner, Trojan, Pour, Voříšek – riadenie IS/IT, služby riadenia IS/IT a ich vplyv na výkonnosť podniku (Bruckner & Trojan, 2006; Pour, 2010; Pour, 2012, Pour & Voříšek, 2007), Lee et al. (2008), Xue a Liang (2008), Letsoalo et al. (2006), Willson a Pollard (2009), Weill a Ross (2004) – inhibítory v správe a riadení IS/IT. Časť výskumného modelu na ktorú sme sa zamerali v tejto vedeckej stati sa zameriava na základné charakteristiky podnikovej informatiky a oblasti riadenia služieb IS/IT.

Tabuľka 1
Koncepcia výskumného modelu základných charakteristík oblastí podnikovej informatiky a riadenia služieb IS/IT

OS	**Postavenie IS/IT v podniku**	IT5	TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb
OS1	Organizačná štruktúra a útvar IS/IT	IT6	Služby ako základ riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT
OS2	Rozhodovacia právomoc	IT7	Služby IS/IT ako súčasť obchodných komodít firmy
OS3	Zodpovednosť iných za IS/IT	IT8	Význam kvality služieb IS/IT
OS4	Využitie outsourcingu	IT9	Zabezpečenie služieb IS/IT
OS5	Typ outsourcingu	IT10	Zabezpečenie služieb systémovej integrácie
OS6	Podiel vlastnej prevádzky IS/IT	IT11	Riadenie bezpečnosti IS/IT
OS7	Podiel outsourcingu IS/IT	IT12	Obsah systému riadenia služieb IS/IT
IT	**Riadenie služieb IS/IT**	IT13	Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT
IT1	Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	IT14	Meranie objemu a kvality poskytovaných

			služieb IS/IT
IT2	Nástroje na monitorovanie prevádzky IS/IT	IT15	Problémy v internom riadení služieb IS/IT
IT3	Hľadiská klasifikácie služieb	IT16	Problémy v riadení služieb IS/IT medzi poskytovateľom a zákazníkom
IT4	Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	---	---

Zdroj: vlastné spracovanie

Čiastkové ciele výskumu, ktoré sa premietajú do prezentovania výsledkov v tomto článku spočívajú v detailnej analýze základných charakteristík podnikovej informatiky prostredníctvom premenných: OS1 – OS7 a vybraných premenných z oblasti riadenia služieb IS/IT skúmaných podľa veľkosti podnikov: IT1, IT8, IT9, IT12. Ďalší čiastkový cieľ sa zameriava na detailnejšie skúmanie premenných z oblasti riadenia služieb IS/IT a ich súhrnnej komparácie z hľadiska veľkosti podnikov, podľa postavenia vo vzťahu zákazník IS/IT a dodávateľ IS/IT, pri využívaní a nevyužívaní outsourcingu IS/IT a podľa odvetvovej klasifikácie.

Pri realizácií výskumu boli využité všeobecné teoretické metódy – analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia, analógia, generalizácia, zo špecifických metód – metóda dotazníkového prieskumu, matematicko-štatistické a analyticko-logické metódy, z empirických metód najmä pozorovanie.

Výskumnú vzorku tvorilo 363 podnikov, s najväčším podielom malých a stredných podnikov, kde malé podniky tvorili podiel 31,40 % a stredné 29,48 %. Podiel veľkých podnikov bol 22,87 % a mikro podnikov 16,25 %. Z hľadiska odvetvovej pôsobnosti najväčšie zastúpenie mali: priemyselná výroba 14,33 %, informácie a komunikácia 13,50 %; veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov 12,12 %. Pôsobnosť podnikov z geografického hľadiska: najvyššie zastúpenie pôsobnosti výlučne len v Slovenskej republike 37,47 % a v Európe 23,14 %; najnižší podiel pôsobnosť výlučne v SR a ČR a to 9,92 %; a iba v určitom regióne SR 10,74 %. Štruktúra skúmaného súbor podľa vzťahu zákazník v oblasti IS/IT alebo dodávateľ IS/IT je nasledovná: 71 % zákazník IS/IT z oblasti podnikateľskej sféry, 23 % dodávateľ produktov a služieb IS/IT.

4 Výsledky

4.1 Postavenie IS/IT v podniku

Jednými zo základných indikátorov, ktoré môžu naznačiť aké je postavenie IS/IT v podniku, je jeho organizačná štruktúra a v nej existencia a postavenie samostatného útvaru IS/IT, ako aj rozhodovacia právomoc v oblasti investícií, ktorú má manažér tohto útvaru. Dokladujú to aj štúdie viacerých autorov napr. Weill a Ross (2004); Peterson (2004).

Získané výsledky v tejto oblasti priniesli tieto poznatky: 48,76 % podnikov má samostatný útvar alebo manažéra pre oblasť IS/IT; 51,24 % naopak, takýmto útvarom alebo manažérom nedisponuje (Tab. 2). Pri podrobnejšom skúmaní z hľadiska veľkostného sme získali výsledky, o ktorých možno povedať, že boli predpokladané, a to najvýraznejší podiel pozitívneho konštatovania na túto otázku v kategórii veľkých a stredných podnikov, ktoré spolu vytvárajú 36 % podiel. V kategórii veľkých podnikov môžeme konštatovať, že útvarom IS/IT disponuje až 90 % podnikov. V kategórii stredných podnikov je tento podiel 54 % – áno; 46% – nie. V ďalších veľkostných kategóriách dochádza k predpokladanému poklesu pozitívnych konštatovaní, a to v takomto pomere: malé podniky 33 % - áno, 67 % - nie; mikro podniky 10 % - áno, 90 % - nie (v tejto kategórií pozitívne odpovede sa týkali predovšetkým osoby, ktorá je zodpovedná za oblasť IS/IT, nie samostatného útvaru IS/IT).

Tabuľka 2
Existencia útvaru IS/IT

OS1 Existencia útvaru IS/IT	Mikro	Malý	Stredný	Veľký	Spolu
a) Áno	1,65 %	10,47 %	15,98 %	20,66 %	48,76 %
b) Nie	14,60 %	20,94 %	13,50 %	2,20 %	51,24 %
Spolu	16,25 %	31,40 %	29,48 %	22,87 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 obsahuje vyhodnotenie rozhodovacej právomoci v oblasti investícií do IS/IT tých podnikov, ktoré v predchádzajúcej otázke uviedli pozitívnu odpoveď, t. zn., že disponujú samostatným útvarom IS/IT alebo osobou zodpovednou za oblasť IS/IT. Najviac odpovedí sme zaznamenali pri rozhodovacej právomoci do 20 000 € takmer 40 % podnikov, do 50 000 € je to 16,86 %, 13,95 % podnikov uviedlo právomoc vyššiu ako 100 000 €. Za neuspokojivý výsledok možno považovať 21,51 % podiel podnikov, ktorých manažéri IS/IT majú nulovú rozhodovaciu právomoc v oblasti investícií do IS/IT, čo možno považovať za nedostatočné delegovanie nielen právomocí ale aj zodpovedností týmto útvarom.

Tabuľka 3
Rozhodovacia právomoc v oblasti investícií do IS/IT

OS2 Rozhodovacia právomoc v oblasti investícií do IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Nulovú	1,74 %	4,65 %	8,14 %	6,98 %	21,51 %
b) Do 20 000,- €	1,16 %	11,63 %	12,21 %	14,53 %	39,53 %
c) Do 50 000,- €	0,58 %	2,33 %	5,81 %	8,14 %	16,86 %
d) Do 100 000,- €	0,00 %	1,74 %	2,91 %	3,49 %	8,14 %
e) Vyššie	0,00 %	2,33 %	3,49 %	8,14 %	13,95 %
Spolu	3,49 %	22,67 %	32,56 %	41,28 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V skupine podnikov, ktoré nedisponujú samostatným útvarom IS/IT sme zisťovali, kto má zodpovednosť za oblasť IS/IT (Tab. 4). Najviac, až 56,47 % podnikov uviedlo, že je to spoločne vedenie podniku, a to hlavne v kategóriách malých (23,53 %), stredných (15,88 %) a mikro podnikov (13,53 %). Za znepokojujúci výsledok možno považovať 18,82 % podiel podnikov, kde nemá nikto špeciálnu zodpovednosť za oblasť IS/IT. Na tomto výsledku sa podieľajú mikro podniky podielom 5,88 % čo pre túto veľkostnú kategóriu a vo väzbe na oblasť IS/IT možno považovať za primerané, avšak 8,24 % podiel malých a 4,12 % podiel stredných podnikov je stav, ktorý nemožno považovať za vyhovujúci.

Tabuľka 4
Zodpovednosť iných pozícií za oblasť IS/IT

OS3 Zodpovednosť iných pozícií, útvarov za oblasť IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
Nikto nemá špeciálnu zodpovednosť	5,88 %	8,24 %	4,12 %	0,59 %	18,82 %
Spoločne vedenie podniku	13,53 %	23,53 %	15,88 %	3,53 %	56,47 %
Generálny riaditeľ	4,71 %	8,24 %	2,35 %	1,18 %	16,47 %
Niekto iný	3,53 %	1,18 %	3,53 %	0,00 %	8,24 %
Spolu	27,65 %	41,18 %	25,88 %	5,29 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Využitie outsourcingu v oblasti IS/IT podnikmi v SR je spracované v Tab. 5. Až 67,22 % podnikov uvádza, že využíva outsourcing IS/IT; 32,78 % nevyužíva.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Tabuľka 5
Využívanie outsourcingu IS/IT

OS4 Využívanie outsourcingu IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Áno	7,99 %	20,66 %	19,56 %	19,01 %	67,22 %
b) Nie	8,26 %	10,74 %	9,92 %	3,86 %	32,78 %
Spolu	16,25 %	31,40 %	29,48 %	22,87 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri skúmaní o akú formu outsourcingu najčastejšie ide, sme zistili, že je to predovšetkým čiastočný outsourcing prevádzky IS/IT 46,47 % a outsourcing vývoja aplikácií IS/IT 31,60 %. Komplexný outsourcing prevádzky IS/IT využíva 19,33 %. Z hľadiska veľkosti podnikov sú výsledky rovnaké, vo všetkých kategóriách dominuje čiastočný outsourcing a následne outsourcing vývoja aplikácií. Komplexný outsourcing prevádzky je využívaný najviac v malých a stredných podnikoch.

Tabuľka 6
Typ outsourcingu

OS5 Typ outsourcingu	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Komplexný outsourcing prevádzky IS/IT	2,60 %	7,81 %	7,06 %	1,86 %	19,33 %
b) Čiastočný outsourcing prevádzky IS/IT	5,20 %	13,01 %	11,90 %	16,36 %	46,47 %
c) Outsourcing vývoja aplikácií IS/IT	3,35 %	7,43 %	9,29 %	11,52 %	31,60 %
d) Business Process Outsourcing	0,00 %	0,74 %	1,49 %	0,37 %	2,60 %
Spolu	11,15 %	29,00 %	29,74 %	30,11 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 uvádza priemerné podiely outsourcingu a vlastnej prevádzky IS/IT, v celkovom pomere 61,17 % vlastná prevádzka a 40,96 % outsourcing. Vo všetkých kategóriách podnikov je podiel vlastnej prevádzky nad 50 % a pohybuje sa v rozmedzí od 58,75 % v malých podnikoch až po 65,16 % vo veľkých. Najnižší podiel outsourcingu je vo veľkých podnikoch 36,65 %, ostatné kategórie sa pohybujú od 41,98 % do 43,02 %.

Tabuľka 7
Podiel outsourcingu a vlastnej prevádzky IS/IT

OS6 a OS 7 Podiel outsourcingu IS/IT a vlastnej prevádzky IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Vlastná prevádzka	61,16 %	58,75 %	60,14 %	65,16 %	61,17 %
b) Outsourcing	43,02 %	41,98 %	42,73 %	36,65 %	40,96 %
Spolu	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Riadenia služieb IS/IT – kvalita a zabezpečenie služieb IS/IT

Dohody o úrovni služieb pokryté zmluvami SLA sú znakom rozvinutej oblasti IS/IT a využívajú sa na riadenie a monitorovanie služieb nielen v prípade zabezpečovania prevádzky IS/IT prostredníctvom outsourcingu ale aj pri vlastnej prevádzke.

Zo skúmanej vzorky podnikov využíva tieto nástroje na evidenciu služieb IS/IT len 43,80 % podnikov, z toho najväčší podiel tvoria stredné podniky 12,95 %, malé 12,67 % a veľké 11,85 % (Tab. 8). Pri analyzovaní skupiny, ktorá používa outsourcing, disponuje nástrojmi na evidenciu služieb IS/IT podľa SLA len 47,54 % podnikov, v takejto štruktúre: 15,57 % veľkých; 14,34 % stredných; 13,52 % malých a 4,10 % mikro podnikov. Skúmanie skutočnosti, ktoré podniky najviac disponujú nástrojmi na evidenciu služieb IS/IT, prinieslo tieto výsledky:

- 72,96 % podiel podnikov využívajúcich outsourcing; z toho je 23,90 % veľkých; 22,01 % stredných, 20,75 % malých a 6,29 % mikro podnikov;

- 67,30 % zákazníkov v oblasti IS/IT a 32,70 % dodávateľov IS/IT;
- 37,11 % podnikov s pôsobnosťou iba v SR; 25,16 % s celosvetovou pôsobnosťou; 21,38 % v Európe; 9,43 % v SR a ČR; 6,92 % iba v určitom regióne SR;

Tabuľka 8
Využívanie nástrojov na evidenciu služieb IS/IT podľa SLA

IT1 Využitie nástrojov na evidenciu služieb IS/IT podľa SLA	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Áno	6,34 %	12,67 %	12,95 %	11,85 %	43,80 %
b) Nie	9,92 %	18,73 %	16,53 %	11,02 %	56,20 %
Spolu	16,25 %	31,40 %	29,48 %	22,87 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Priradenie významu kvality služieb IS/IT sme rozdelili do 6 oblastí, vychádzajúc z charakteristík kvadrantov Nolan a McFarlan-ovej matice strategického významu IS/IT pre podnik a ich ešte podrobnejším rozlíšením. Za zásadný a strategický význam sa vyjadrilo 25,77 % podnikov; najviac podnikov 33,61 % považuje ich kvalitu za dôležitú v interných podnikových procesoch a riadení firmy; 15,13 % v získaní nových podnikateľských príležitostí a konkurenčných výhod; 12,04 % iba v obmedzenom význame, a to na čiastkové činnosti firmy; 11,20 % v posilnení konkurencieschopnosti na trhu a pre 2,24 % podnikov kvalita týchto služieb nemá význam (Tab. 9).

Tabuľka 9
Význam kvality služieb IS/IT

IT8 Význam kvality služieb IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Zásadný, strategický	4,76 %	7,56 %	7,28 %	6,16 %	25,77 %
b) Získanie alebo posilňovanie konkurenčných výhod	3,64 %	6,16 %	3,36 %	1,96 %	15,13 %
c) Posilnenie konkurencieschopnosti	0,84 %	4,48 %	2,24 %	3,64 %	11,20 %
d) Kvalita interných podnikových procesov a riadenia firmy	3,36 %	9,24 %	12,61 %	8,40 %	33,61 %
e) Obmedzený, na čiastkové činnosti	2,80 %	3,08 %	3,36 %	2,80 %	12,04 %
f) Nemá význam	0,84 %	0,84 %	0,56 %	0,00 %	2,24 %
Spolu	16,25 %	31,37 %	29,41 %	22,97 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Aj keď v odpovediach v tejto časti je zahrnuté aj využívanie outsourcingu IS/IT, koncepcia otázky nespočívala v prioritnom pohľade na to, či podniky využívajú outsourcing, ale na určenie spôsobov zabezpečovania služby IS/IT. Najvyšší podiel 30,06 % dosahujú služby IS/IT zabezpečované vlastnou prevádzkou a vývojom aplikácií prevažne formou outsourcingu; 27,81 % podnikov využíva čiastočne outsourcing prevádzky; 25,00 % zabezpečuje všetky služby vrátane vývoja a prevádzky IS/IT výhradne internými zdrojmi; 14,89 % podnikov využíva komplexne outsourcované služby IS/IT na zabezpečenie prevádzky celého IS/IT jedným externým dodávateľom; 2,25 % podnikov využíva čiastočný outsourcing, a to aj v režime ASP (Tab. 10).

Pri porovnaní výsledkov, ktoré sme získali pri skúmaní typu outsourcingu, ktorý spoločnosti využívajú a formy zabezpečovania služieb IS/IT, sme získali takmer zhodný podiel rovnajúci sa hodnotám 19,33 % a 19,85 % podnikov, ktoré využívajú komplexný outsourcing; mierne rozdiely pri čiastočnom outsourcingu, hodnota predtým 46 %, hodnota aktuálna 40 %; a pri outsourcingu vývoja aplikácií, hodnota predtým 32 %, hodnota aktuálna 40 %.

Zaujímavým zistením pri analyzovaní z hľadiska podielu jednotlivých veľkostných skupín je vyšší podiel 7,87 % v skupine mikro podnikov pri možnosti a) zabezpečenie výhradne

internými zdrojmi (vývoja aj prevádzka služieb), čo predstavuje vyšší podiel ako je podiel možnosti b) zabezpečenie prevádzky interne a vývoja aplikácií outsourcingom 1,40 %. Napr. skupina malých podnikov dosiahla rovnakú hodnotu s mikro podnikmi pri výhradne interných zdrojoch, avšak interná prevádzka s externým vývojom aplikácií prevyšuje tento podiel a tvorí 10,96 %.

Tabuľka 10
Zabezpečenie služieb IS/IT

IT9 Zabezpečenie služieb IS/IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Výhradne internými zdrojmi (vývoj a prevádzka služieb)	7,87 %	7,87 %	5,90 %	3,37 %	25,00 %
b) Prevádzka IS/IT vlastnými zdrojmi, vývoj aplikácií prevažne outsourcingom	1,40 %	10,96 %	9,55 %	8,15 %	30,06 %
c) Prevádzka celého IS/IT outsourcingom, jedným externým poskytovateľom	2,25 %	5,62 %	5,34 %	1,69 %	14,89 %
d) Čiastočný outsourcing prevádzky (vybraných služieb)	4,78 %	6,18 %	7,87 %	8,99 %	27,81 %
e) Čiastočný outsourcing vybraných služieb, niektoré formou ASP	0,00 %	0,56 %	0,56 %	1,12 %	2,25 %
Spolu	16,29 %	31,18 %	29,21 %	23,31 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Posúdiť úroveň zavedeného systému riadenia služieb možno na základe hľadísk uvedených v Tab. 11. Za najvyššiu úroveň považujeme systém obsahujúci zadefinované procesy riadenia služieb spolu so systémom metrík alebo ukazovateľov, ako objemových, tak aj kvalitatívnych. Z nášho prieskumu vyplynulo, že takýmto systémom disponuje 16,70 % podnikov. Ďalšia úroveň je tvorená systémom obsahujúcim zadefinované základné procesy riadenia služieb ale bez systému metrík – 21,90 % podnikov. Vymedzené služby iba rámcovo bez procesného vyjadrenia, má 23,92 % podnikov. Až 37,46 % podnikov nevyužíva žiaden systém riadenia služieb.

Tabuľka 11
Obsah systému riadenia služieb IS/IT

IT12 Systém riadenia služieb zahŕňa	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Spolu
a) Definované procesy riadenia služieb a systém metrík objemu a kvality služieb	1,73 %	2,88 %	5,19 %	6,92 %	16,71 %
b) Definované základné procesy riadenia služieb bez systému metrík	1,44 %	7,78 %	6,34 %	6,34 %	21,90 %
c) Služby sú vymedzené iba rámcovo bez procesného vyjadrenia	2,02 %	8,36 %	7,49 %	6,05 %	23,92 %
d) Systém riadenia služieb sa nevyužíva	10,37 %	12,39 %	10,95 %	3,75 %	37,46 %
Spolu	15,56 %	31,41 %	29,97 %	23,05 %	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

Súhrnná komparácia výsledkov jednotlivých premenných výskumného modelu v oblasti riadenia služieb IS/IT sa zameriava na identifikovanie vplyvu vybraných determinantov za ktoré boli stanové veľkosť podniku, postavenie vo vzťahu zákazník IS/IT a dodávateľ IS/IT, outsourcing IS/IT a odvetvie.

Na vyhodnotenie premenných v tejto doméne modelu bol zvolený prístup, ktorý pre každú premennú uvádza v tabuľkách odpoveď, pri ktorej bol zaznamenaný najvyšší podiel odpovedí v jednotlivých veľkostných kategóriách. Pri premenných IT1, IT4 a IT5 respondenti odpovedali na otázky áno alebo nie, a tak sú v tabuľkách uvedené podiely dosiahnuté pri konštatovaniach áno.

Rozdiely v odpovediach pri jednotlivých premenných sú najmä medzi kategóriou mikro a ostatnými veľkostnými kategóriami (Tab. 12). Zhoda vo veľkostných kategóriách s najvyšším podielom, aj keď s rozdielmi v dosiahnutých hodnotách, je pri premenných IT8 Význam kvality služieb IS/IT, IT 10 Zabezpečenie služieb systémovej integrácie, IT13 Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT. Zhoda pri všetkých premenných vo všetkých veľkostných kategóriách bola dosiahnutá pri IT3 Hľadiská klasifikácie služieb, IT7 Služby IS/IT ako súčasť obchodných komodít firmy, IT14 Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT.

Rozdiel odpovedí vo všetkých veľkostných kategóriách nebol zaznamenaný pri žiadnej premennej. Najvýraznejšie rozdiely sú medzi kategóriami mikro podnikov, malých a stredných podnikov v porovnaní s veľkými podnikmi. Týka sa to najmä premenných IT9 Zabezpečenie služieb IS/IT a IT 11 Riadenie bezpečnosti IS/IT.

Odpovede v jednotlivých veľkostných kategóriách možno považovať za určité charakteristiky pre danú skupinu, keďže zaznamenali v danej skupine najvyšší podiel.

Vzhľadom k rozdielnej štruktúre odpovedí jednotlivých otázok nebolo možné v týchto častiach skúmaného modelu realizovať ďalšie štatistické overovania.

Tabuľka 12

Vyhodnotenie premenných riadenia služieb IS/IT podľa veľkosti podnikov

Premenné	Mikro	Malé	Stredné	Veľké
IT1	39 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	40 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	44 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	52 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA
IT2	48% Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	46% Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	37% Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	30 % Integrovaný nástroj pokrývajúci všetky heterogénne služby/zdroje
IT3	39% Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	60% Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	58% Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	53% Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov
IT4	10% Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	16% Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	21% Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	33% Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT
IT5	17% TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	22% TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	20% TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	37% TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb
IT6	49% Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT	38% Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT	34% Áno, ale existujú problémy s ich presnou špecifikáciou	31% Áno, ale existujú problémy s ich presnou špecifikáciou
IT7	48% Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	56% Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	58% Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	43% Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy
IT8	29% Význam kvality služieb IS/IT – zásadný, strategický	29% Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy	43% Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy	37% Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy

 ISBN 978-80-225-4280-7

IT9	48% Výhradne internými zdrojmi	35% Prevádzka vlastnými zdrojmi, vývoj outsourcovaný	33% Prevádzka vlastnými zdrojmi, vývoj outsourcovaný	39% Čiastočný outsourcing prevádzky
IT10	53% SI – iba internými zdrojmi	46% SI – kombináciou interných a externých zdrojov	49% SI – kombináciou interných a externých zdrojov	61% SI – kombináciou interných a externých zdrojov
IT11	53% Bezpečnosť IS/IT nie je cielene riadená	40% Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby	35% Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby	27% Špecializovaný útvar v rámci útvaru IS/IT
IT12	67% Systém riadenia služieb sa nevyužíva	39% Systém riadenia služieb sa nevyužíva	37% Systém riadenia služieb sa nevyužíva	30% Definované procesy riadenia služieb a systém metrík ich objemu a kvality
IT13	48% Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – vôbec nie	42% Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne	36% Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne	29% Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne
IT14	24,5% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov	17,8% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov	28,4% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov	21,5% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi skupinou dodávateľov a zákazníkov IS/IT boli v oblasti riadenia služieb IS/IT zaznamenané rozdiely pri týchto premenných (Tab. 13): IT6 Služby ako základ riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT, IT7 Služby ako súčasť obchodných komodít firmy, IT8 Význam kvality služieb IS/IT, IT9 Zabezpečenie služieb IS/IT, IT10 Zabezpečenie služieb systémovej integrácie, IT12 Obsah systému riadenia služieb IS/IT, IT13 Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT.

Tabuľka 13

Vyhodnotenie premenných riadenia služieb IS/IT podľa postavenia vo vzťahu zákazník IS/IT – dodávateľ IS/IT

Prem.	Zákazník	Dodávateľ	Prem.	Zákazník	Dodávateľ
IT1	38 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	62 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	IT8	39 % Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy	55 % Význam kvality služieb IS/IT – zásadný, strategický
IT2	43 % Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	28 % Integrovaný nástroj pokrývajúci všetky heterogénne služby/zdroje	IT9	33 % Prevádzka vlastnými zdrojmi, vývoj outsourcovaný	41 % Výhradne internými zdrojmi
IT3	60 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	37 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	IT10	51 % SI – kombináciou interných a externých zdrojov	56 % SI – iba internými zdrojmi
IT4	14 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	42 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	IT11	37 % Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby	26 % Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby
IT5	18 %	43 %	IT12	41 %	33 %

 ISBN 978-80-225-4280-7

	TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb		Systém riadenia služieb sa nevyužíva	Definované základné procesy riadenia služieb bez systému metrík
IT6	36 % Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT	27 % Áno, ale existujú problémy s ich presnou špecifikáciou	IT13	39 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne	25 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – vôbec nie
IT7	64 % Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	60 % Áno, ako základná poskytovaná komodita	IT14	19% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov	34% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie ukazovateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

V skupinách podnikov využívajúcich a nevyužívajúcich outsourcing IS/IT boli identifikované rozdiely v uvedených odpovediach na príslušné otázky pri týchto premenných riadenia služieb IS/IT (Tab. 14): IT6 Služby ako základ riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT, IT8 Význam kvality služieb IS/IT, IT9 Zabezpečenie služieb IS/IT, IT10 Zabezpečenie služieb systémovej integrácie, IT13 Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT, IT14 Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT.

Tabuľka 14

Vyhodnotenie premenných riadenia služieb IS/IT pri využívaní – nevyužívaní outsourcingu IS/IT

Prem.	Nie	Áno	Prem.	Nie	Áno
IT1	36 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	48 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	IT8	27 % Význam kvality služieb IS/IT – zásadný, strategický	37 % Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy
IT2	37 % Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	37 % Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	IT9	67 % Výhradne internými zdrojmi	39 % Čiastočne outsourcing prevádzky
IT3	51 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	56 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	IT10	70 % SI – iba internými zdrojmi	60 % SI – kombináciou interných a externých zdrojov
IT4	10 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	25 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	IT11	36 % Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby 36 % Bezpečnosť nie je cielene riadená	33 % Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby
IT5	18 % TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	27 % TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	IT12	50 % Systém riadenia služieb sa nevyužíva	31 % Systém riadenia služieb sa nevyužíva
IT6	46 % Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja	34 % Áno, ale existujú problémy s ich presnou špecifikáciou	IT13	39 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – vôbec nie	36 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne

 ISBN 978-80-225-4280-7

	IS/IT				
IT7	55 % Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	51 % Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	IT14	26 % Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – finančnými ukazovateľmi	23% Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – rôzne kombinácie všetkých uvedených možností

Zdroj: vlastné spracovanie

Riadenie služieb IS/IT z odvetvového hľadiska prinieslo výrazné rozdiely v premenných tejto oblasti, ktoré bolo spôsobené zaradením odvetvia J Informácie a komunikácia (Tab. 15). V tomto odvetví sme zaznamenali iné odpovede v porovnaní s ostatnými odvetviami pri všetkých premenných, zhoda nastala len pri IT 14 Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT, kde podniky využívajú zhodne s odvetvím priemyselnej výroby kombinácie všetkých uvádzaných ukazovateľov.

Pri porovnaní odvetvia priemyselnej výroby s odvetvím veľkoobchodu a maloobchodu; oprava motorových vozidiel a motocyklov, boli rozdiely zaznamenané pri: IT9 Zabezpečenie služieb IS/IT, IT11 Riadenie bezpečnosti IS/IT, so zaujímavým zistením, že v skupine podnikov v priemyselnom odvetví prevažuje podiel podnikov, ktoré bezpečnosť IS/IT cielene neriadia.

Tabuľka 15

Vyhodnotenie premenných riadenia služieb IS/IT – výber odvetví

Prem.	**C**	**G**	**J**
IT1	37 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	43 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA	61 % Nástroje na evidovanie služieb podľa SLA
IT2	39 % Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	44 % Používanie ad-hoc meraní v prípade vzniknutých problémov	38 % Integrovaný nástroj zastrešujúci iba danú technológiu
IT3	79 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	61 % Hľadiská klasifikácie služieb – podľa procesov	41 % Hľadiská klasifikácie služieb – aplikačné a infraštruktúrne
IT4	10 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	16% Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT	47 % Nástroje na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT
IT5	17 % TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	25 % TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb	55 % TCO podľa konkrétnych zdrojov/služieb
IT6	40 % Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT	35 % Služby nie sú základom riadenia prevádzky a rozvoja IS/IT	32 % Áno, ale existujú problémy s ich presnou špecifikáciou 32 % Áno, existuje podrobný katalóg služieb s ich špecifikáciou
IT7	62 % Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	57 % Služby IS/IT nie sú súčasťou obchodných komodít firmy	71 % Áno, ako základná poskytovaná komodita
IT8	42 % Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy	33 % Význam kvality služieb IS/IT – v interných pod. procesov a riadení firmy	71 % Význam kvality služieb IS/IT – zásadný, strategický
IT9	41 % Prevádzka vlastnými zdrojmi, vývoj outsourcovaný	35 % Čiastočný outsourcing prevádzky	46 % Výhradne internými zdrojmi

 ISBN 978-80-225-4280-7

IT10	48 % SI – kombináciou interné a externé zdroje	45 % SI – kombináciou interné a externé zdroje	65 % SI – iba internými zdrojmi
IT11	35 % Bezpečnosť IS/IT nie je cielene riadená	47 % Iba ako súčasť riadenia konkrétnej služby	29 % Špecializovaný útvar v rámci útvaru IS/IT
IT12	39 % Systém riadenia služieb sa nevyužíva	50 % Systém riadenia služieb sa nevyužíva	38 % Definované procesy riadenia služieb a systém metrík ich objemu a kvality
IT13	40 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne	47 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – náhodne	21 % Vyhodnocovanie úrovne služieb IS/IT – vôbec nie
IT14	24 % Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – kombinácie všetkých ukazovateľov	20 % Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – finančnými ukazovateľmi	35 % Meranie objemu a kvality poskytovaných služieb IS/IT – kombinácie všetkých ukazovateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

6 Záver

Výsledky skúmania pohľadov podnikovej praxe na Slovensku na oblasť riadenia služieb IS/IT možno súhrnne zhodnotiť aj na základe týchto zistení: Kvalita služieb IS/IT má pre podniky najväčší význam v realizovaní kvalitných podnikových procesov a riadení podniku (33 % − najväčší podiel odpovedí v tejto otázke), aj keď až 37 % podnikov nevyužíva žiaden systém riadenia služieb IS/IT. Výsledok, ktorý možno považovať za znepokojujúci, sme zaznamenali v oblasti bezpečnosti IS/IT, kde až 30 % podnikov uviedlo, že bezpečnosť IS/IT u nich nie je cielene riadená. Aj napriek tomu môžeme považovať za pozitívne zistenie, že 54 % podnikov považuje svoj súčasný IS/IT za vyhovujúci a jeho riadenie, ako aj riadenie oblasti IS/IT sú realizované bez väčších problémov.

Skúmanie vplyvu vybraných determinantov na riadenie služieb IS/IT a identifikovanie rozdielov odpovedí vo všetkých veľkostných kategóriách nebolo zaznamenané. Výraznejšie odlišnosti v jednotlivých skupinách boli zaznamenané predovšetkým v rozdieloch medzi mikro podnikmi, malými a strednými podnikmi v porovnaní s kategóriou veľkých podnikov. Odpovede v jednotlivých veľkostných kategóriách môžu predstavovať aj určité charakteristické znaky pre danú kategóriu. Úroveň riadenia služieb IS/IT možno z kvalitatívneho hľadiska označiť v podnikoch, ktoré boli zaradené do skupiny dodávateľov IS/IT, za lepšiu, v porovnaní s podnikmi, ktoré vystupujú v tomto vzťahu ako zákazník IS/IT, či už je to pri premenných významu kvality služieb IS/IT, využívania nástrojov SLA, integrovaných nástrojov pokrývajúcich všetky heterogénne služby a zdroje, ako aj nástrojov na modelovanie potrieb zdrojov IS/IT. Podobne môžeme charakterizovať stav v oblasti riadenia služieb IS/IT medzi podnikmi využívajúcimi outsourcing IS/IT, čo ich posúva v tejto oblasti na vyššiu úroveň v porovnaní s podnikmi, ktoré outsourcing IS/IT nevyužívajú. Odvetvové hľadisko zaznamenalo výrazné rozdiely takmer pri všetkých skúmaných premenných, čo bolo spôsobené zaradením odvetvia J Informácie a komunikácia, kde sme zaznamenali výrazne odlišné výsledky v porovnaní s ostatnými odvetviami.

Použitá literatúra (References)

Bělina, R. (2009). Strategické směrování řízení IT v České republice a ve středoevropském region. In *Systémová integrace*. Vol. 16, Issue 1, pp. 98-105. ISSN 1210-9479.

Bernroider, E. W. – Sudzina, F. – Pucihar, A. (2011). Contrasting ERP absorption between transition and developed economies from Central and Eastern Europe (CEE), In *Information Systems Management*. Vol. 18, Issue 3, pp. 240-257. ISSN 1934-8703.

Bruckner, T. – Trojan, Z. (2006). Výsledky průzkumu k řízení informatiky provedeného na konferenci SI 2006. In *Systémová integrace*. Vol. 13, Issue 3, pp. 101-129. ISSN 1210-9479.

Hwang, J.D. – Liu, S. (2006). Stratégie řízení IT. In *Moderní řízení.* Vol. 41, Issue 6, pp. 38-42. ISSN 0026-8720.

IT GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). 2007. *Control Objectives for Information and Related Technology, 4.1st ed*. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute. http://www.itgi.org [accessed 9.3.2012].

ITIL®org. (2013). *What is ITIL?* http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/ueberblick/index.php [accessed 7.12.2013].

ITSM. (2011). *ISO 20000*. http://www.itsm.sk/sk/-ISO20000.alej [accessed 10.9.2012],

Knapek, P. (2013). *Referenčné modely IT Governance*. Dostupné na internete: http://www.cssi.cz/cssi/referencne-modely-it-governance [accessed 11.7.2013].

Kokles, M. – Romanová, A. – Hamranová, A. (2015). Information Systems in the post-transition period in enterprises in Slovakia. In *Journal of global information technology management*. - Philadephia : Taylor & Francis, 2015. Vol. 18, Issue 2, pp. 110-126. ISSN 2333-6846.

Lee, J. et al. (2008). Governance Inhibitors in IT Strategy and Management: An Empirical Study of Korean Enterprises. In *Global Economic Review.* Vol. 37, Issue 1, pp. 1-22. ISSN 1744-3873.

Letsoalo, K. et al. (2006). An investigation of enablers and inhibitors of IT governance implementation: A case study of a South African Enterprise, In *Proceedings of IT Governance International Conference*, pp. 27-35.

Nolan, R. – McFarlan, F.W. (2005). Information technology and the board of directors. In *Harvard Business Review*. Vol. 83, Issue 10, pp. 96-106. ISSN 0017-8012.

Peterson, R. (2004). Crafting Information Technology Governance. In *Information Systems Management*. Vol. 21, Issue 4, pp. 7-22. ISSN 1934-8703.

Pour, J. – Novotný, O. (2010). K výsledkům průzkumu zaměřeného na kvalitu podnikové informatiky. In *Systémová integrace*. Vol. 17, Issue 2. ISSN 1210-9479.

Pour, J. – Voříšek, J. (2007). Výsledky průzkumu řízení informatických služeb v ČR. In: *Systémová integrace*. Vol. 17, Issue 2, pp. 28-41. ISSN 1210-9479.

Pour, J. (2010). Přístupy k řízení podnikové informatiky. In *Working paper č. 07/2010. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. Brno: 2010. pp. 16. ISSN 1801-4496.

Pour, J. (2012). Výsledky průzkumu řízení podnikové informatiky. In *Systémová integrace*. Vol. 19, Issue 1. ISSN 1210-9479.

Sudzina, F. (2006). Information strategy in Slovak companies in the period of 2003-2006. In *Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta.* Vol. 11, Issue 42, pp. 62-66.
Weil, P. – Ross, J. W. (2004). IT Governance One Page. In *CSR Working Paper. No. 349 MIT Sloan WP. Center for Information Systems Research.* No. 4516-04, 2004, pp. 1-14.

Willson, P. – Pollard, C. (2009). Exploring IT Governance in Theory and Practice in a Large Multi-National Organisation in Australia. In *Information Systems Management*. Vol. 26, pp. 98-109. ISSN 1058-0530.

Winniford, M. et al. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. In *Information Systems Management*. Vol. 2009, Issue 26, pp. 153-163. ISSN 1058-0530.

Meranie výkonosti v kontexte manažmentu rizika
Measurement of performance in the context of risk management

Daniela Rybárová a Peter Štetka
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.rybarova@euba.sk
e-mail: ingpeterstetka@gmail.com

Abstract
The aim of finance analysis is to apply financial and economic knowledge and methods to assess the situation of the company, with emphasis on evaluation of its economic performance. Financial analysis in the current highly competitive environment is very important auxiliary tool for promoting awareness and decision-making processes of enterprises managers. Considering that the processes are the basic source of organizational performance assessment, there is a direct relationship between process performance and performance of the company. Risk management is the identification, assessment, and prioritization of risks followed by coordinated and economical application of resources to minimize, monitor, and control the probability or impact of unfortunate events or to maximize the realization of opportunities.

Keywords: *Finance and economic analysis, performance indicators, performance evaluation, risk management*
JEL classification: C6, M4, G32

1 Úvod

Podniky sú konfrontované s novými výzvami, ktoré vyplývajú z neustálych zmien v okolí, globalizácie trhov, rastúceho množstva medzinárodných kapitálových tokov, či zmien v štruktúre a povahe konkurencie. Tento rast neistoty kladie nové požiadavky na riadenie a rozhodovanie podnikateľských subjektov, ktoré by mali vedieť nielen vhodne reagovať na meniacu sa situáciu, ale aj anticipovať nové situácie. Práve daná turbulentnosť prostredia ako aj podnikateľské vzťahy, ktoré sa stali komplikovanejšími zvyšujú riziko rozhodnutí. Manažment rizika zefektívňuje rozhodovanie v podmienkach neistoty, ktorú popisuje, robí ju zrozumiteľnejšou pre rozhodovanie a všetkých pracovníkov, ktorých sa rozhodovanie týka. Norma ISO charakterizuje riziko ako vplyv neistoty na ciele podniku. Úlohou manažmentu rizika je konkretizovať neistotu cez úroveň rizika, ktorá sa stáva dôležitým rozmerom rozhodovania.

Manažment rizika predstavuje logické a systematické metódy určovania súvislostí, identifikovania, analýzy, vyhodnotenia, zaobchádzania, monitorovania a oznamovania rizík súvisiacich s akoukoľvek činnosťou, funkciou alebo procesom a ako spôsob, ktorý podnikom umožní minimalizovať straty a maximalizovať príležitosti. Nezohľadnenie rizika v procese rozhodovania od strategického po operatívne môže viesť k chybám, ktorých odstránenie predstavuje pre podnik minimálne dodatočné náklady. Samozrejme význam manažmentu rizika nie je možné zúžiť len na určitú snahu o dosiahnutie vopred stanovených cieľov

v dynamickom prostredí, pretože ak ciele boli stanovené nesprávne, ich dosiahnutie by neprispelo k rozvoju podniku. Riadenie rizika je súčasťou tvorby reálnych cieľov na základe posúdenia príležitostí a zároveň ovplyvňuje ich realizovateľnosť požadovaným a vopred pripraveným spôsobom. Riadenie rizika s dôrazom na riadenie výkonnosti podniku využíva výsledky meraní pre stanovenie hraníc prijateľnosti rizika, prispieva k dosahovaniu požadovanej výkonnosti podniku, ovplyvňuje spôsoby merania a pomáha pri hľadaní priorít a možností zvyšovania výkonnosti podniku.

Cieľom príspevku je posúdiť možnosť využitia bonitných, resp. bankrotných modelov pre určenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ku ktorým možno priradiť kľúčové indikátory rizika v koncepte hodnotenia výkonnosti podniku s ohľadom na prijaté riziko (angl. risk-based performance management).

Metodika a metódy – v príspevku sme sa zamerali na vybudovanie poznatkovej základne pre posúdenie možnosti využitia bonitných a bankrotných modelov v manažmente rizika. Informačnú prípravu predstavovali existujúce prístupy k hodnoteniu bonitných a bankrotných modelov a vzťahy medzi nimi v dostupnej literatúre. Spracovanie údajov bolo založené na sekundárnom výskume s využitím ekonomickej analýzy a na interpretáciu výsledkov vychádza z ekonomickej syntézy.

2 Riadenie rizika v spojitosti s hodnotením výkonnosti podniku

Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je merať, ale umožniť zlepšovať výkonnosť podniku. Poznanie stavu a vývoja výkonnosti podniku, možností podniku dosahovať určitý výkon, ako aj poznanie schopnosti trhu prijať určitý výkon je východiskom pre stanovenie reálnych cieľov a predovšetkým je nevyhnutné pre riadenie podniku v dlhšej časovej etape. Je tiež základom pre zabezpečenie správneho smerovania pri realizácii stratégie podniku. Vhodný spôsob merania výkonnosti umožňuje systematicky sledovať správnosť zvoleného postupu, platnosť východiskových strategických hypotéz a posúdiť, či v stratégiách je potrebné vykonať zmeny, alebo je potrebné vykonať zmeny v spôsobe napĺňania stratégie. Aj keď výkonnosť podniku je v prvom rade o hodnotení ex-post, významným aspektom hodnotenia musí byť aj hodnotenie ex-ante. Na základe anticipácie budúceho vývoja umožňuje hodnotenie ex-ante predpovedať vývoj podniku a zároveň tým vytvára bázu pre identifikáciu rizík vývoja s ohľadom na dosiahnutie podnikových cieľov realizujúcich podnikovú stratégiu. Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku v dynamickom podnikateľskom prostredí je úzko prepojené s riadením rizík so zameraním na rast hodnoty podniku a predchádzanie krízam v podniku. **Vybrané ukazovatele hodnotenia výkonnosti vytvárajú v zmysle prijatej stratégie rámec pre identifikovanie rizík, prípustných dolných a horných hraníc (limitov), posudzovania rizík a vytvorenie systému včasného varovania**. Základom je voľba postupov, metód a vhodných finančných a nefinančných indikátorov výkonnosti, pričom pre zachovanie prehľadnosti je potrebné vybrať primeraný počet indikátorov, ktoré budú súčasťou neustále prebiehajúceho programu analyzovania, hodnotenia, zlepšovania prevádzkovej výkonnosti a riadenia rizika. Vzhľadom na skutočnosť, že sledovanie veľkého množstva indikátorov by bolo neefektívne a mohlo by viesť k nejednoznačným záverom, na základe ktorých by sa ťažko navrhovali a prijímali opatrenia na zvrátenie negatívneho vývoja, je dôležité zvoliť **kľúčové indikátory** odrážajúce vierohodne výkonnosť daného podniku.

Riadenie rizika v spojitosti s hodnotením výkonnosti podniku priniesol koncept hodnotenia výkonnosti podniku s ohľadom na prijaté riziko (angl. risk-based performance management). V rámci konceptu sa predpokladá, že existuje podmnožina kľúčových indikátorov rizika (angl. key risk indicators, KRI) k množine kľúčových ukazovateľov výkonnosti (angl. key performance indicators – KPI). Ich prepojenie je v zadefinovaní

kľúčových indikátorov výkonnosti pre jednotlivé oblasti činnosti podniku v nadväznosti na rizikové kategórie pokrývajúce všetky oblasti činnosti podniku. Vymedzenie rizikových kategórii umožňuje štruktúrovaný prístup k identifikácii rizík, pomáha vybrať najvhodnejšie nástroje a techniky identifikácie a následnej analýzy. Stanovuje mechanizmus identifikovania a riadenia rizík, ako aj zabezpečenia primeranej kontroly a monitorovania závažných rizík z hľadiska splnenia cieľov podniku vo všetkých oblastiach činností podniku. Ak napríklad podnik má organizačnú štruktúru rozdelenú na strategické, ekonomické, organizačné, technické, bezpečnostné a právne oblasti, ktoré predstavujú rizikové kategórie v podniku, tak kľúčové ukazovatele výkonnosti by mali byť zadefinované práve pre tieto oblasti.

Zároveň však je potrebné nazerať na súbor výkonnostných indikátorov ako na celok. Vzhľadom k tomu, že nie je možné dosiahnuť všetky stanovené ciele na sto percent, dôležité je odhaliť v tejto štruktúre „slabé“ miesta, ktoré znehodnocujú a oslabujú súhrnné výsledky. Na tieto miesta, ktoré predstavujú potenciálne riziká dosiahnutia požadovanej výkonnosti podniku, je potrebné zamerať zvýšenú pozornosť a hľadať spôsoby riešenia. Je to možné len na základe vhodného spôsobu merania, ktoré umožní zacieliť pozornosť na kľúčové indikátory výkonnosti, vedie k hlbšiemu poznaniu možných príčin neúspechu pri priamom prepojení na rozhodovanie a riadenie podnikových činností. V odbornej literatúre a reálnej ekonomickej praxi existuje celý rad rôznych modelov, ktoré sa snažia súhrnne zhodnotiť finančnú výkonnosť podnikov. Výsledkom sú tzv. bonitné a bankrotné indikátory. Bonitné modely sú založené na diagnostike finančného zdravia podniku pomocou bodového hodnotenia za vybrané oblasti hospodárenia. Na základe dosiahnutých bodov je možné zaradiť podnik do určitej kategórie. Do tejto skupiny modelov patria súhrnné ukazovatele ako napr. Tamariho model alebo Kralickov Quicktest. (Knápková, A., Pavelková, D., 2010, s. 131) Cieľom bankrotných modelov je identifikovať, či v blízkej budúcnosti hrozí podniku bankrot. Tieto modely vychádzajú z predpokladu, že takýto podnik má problémy s likviditou, s výškou čistého pracovného kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu. K bankrotným modelom patrí napr. Z-skóre (Altmanov model), indexy IN (indexy dôveryhodnosti) alebo Tafflerov model. Využívanie uvedených modelov pre hodnotenie a riadenie výkonnosti podniku je vhodné aj z dôvodu, že modely sú využívané aj externými subjektmi na hodnotenie podniku, či už ako potenciálneho zákazníka alebo objekt investičných aktivít. Bankrotné modely sú určené predovšetkým pre veriteľov, ktorých zaujíma schopnosť podniku splácať svoje záväzky. Bonitné modely, ktoré odrážajú mieru kvality podniku podľa jeho výkonnosti, slúžia na rýchlu orientáciu investorov a veriteľov, umožňujú roztriediť podniky podľa ich výkonnosti a dôveryhodnosti na základe fundamentálnej analýzy koncoročných účtovných výkazov.

Riadenie výkonnosti podniku pomocou vybraných modelov umožňuje zamerať riadenie rizika na rozhodujúce indikátory výkonnosti a vymedziť všetky faktory, ktoré ovplyvňujú výsledné hodnoty týchto rozhodujúcich indikátorov. Pomocou analýzy citlivosti je možné nastaviť rizikové kritéria, t.j. hranice pre hodnotenie významnosti rizika a zadefinovanie opatrení na ošetrenie rizika, prípadne ich monitorovania. **Bonitné, resp. bankrotné modely umožňujú riadiť riziká podniku so zameraním na prežitie a rozvoj podniku v turbulentnom prostredí s nárastom neistoty v spojitosti s hodnotením výkonnosti podniku**. Za problém však považujeme výber vhodného modelu. Na jednej strane vhodnosť použitých modelov ovplyvňuje rôznorodosť podnikateľských činností, na druhej strane prílišná závislosť na zmene vybraných ukazovateľov zase môže viesť k chybným záverom a jednostrannému zameraniu sa na výsledky v určitej oblasti, či preferovanie výsledkov pre výsledky bez zohľadnenia dlhodobého rozvoja podniku.

3 Meranie výkonnosti s využitím bonitných a bankrotných modelov

Bonitné a bankrotné modely sú tvorené vybranými pomerovými ukazovateľmi, ktoré rôznou mierou ovplyvňujú hodnotu podniku. Výber modelov je zároveň výberom vhodných, kľúčových ukazovateľov a parametrov, ktoré by mali byť v centre pozornosti finančných manažérov, ako aj rizikových manažérov. Celý problém je však podstatne zložitejší, pretože v závislosti od použitých ukazovateľov a pridelených váh, môžu jednotlivé modely viesť k rôznym výsledkom. Z tohto dôvodu by sme odporučili otestovať si jednotlivé modely priamo vo vybranom podniku s ohľadom na špecifiká jeho podnikateľskej činnosti, či odvetvia, overiť dosiahnuté výsledky v dlhodobejšom meradle pomocou kompletnej finančno-ekonomickej analýzy, ekonomických normálov a pod.. Uvedenú skutočnosť dokumentujeme na troch podnikoch s rôznou oblasťou podnikania, na ktorých boli testované vybrané bonitné modely: Kralickov Quick Test a Index bonity a bankrotné modely: Tafferov model, Fulmerov model a modifikácia Z-skóre (Belás a Cipovová, 2011). Použité boli účtovné dáta podniku z oblasti obchodu, služieb a výroby za obdobie dvoch po sebe nasledujúcich rokov. Ide o podniky z rôznych oblastí podnikania a rôznych veľkosti, pričom všetky tri podniky dosahujú kladný výsledok hospodárenia v oboch rokoch (spracované podľa Belás a Cipovová, 2011). Na modeloch bola aplikovaná citlivostná analýza, ktorá poukázala na dopad zmien vybraných ukazovateľov na výsledok modelu.

Pre zvolené bonitné a bankrotné modely boli vypočítané hodnoty ratingu a pre lepšie porovnanie sú prepočítané ako percentil k maximálne možnému dosiahnutému skóre v percentách (Tabuľka 1).

Tabuľka 1
Výsledné skóre podnikov ako percentil k maximálne možnému dosiahnutému skóre v %.

	Obchodný podnik	**Podnik poskytujúci služby**	**Výrobný podnik**
		Bonitné modely	
Kralickov Quick Test	45%	60%	75%
Index bonity	90%	45%	66%
		Bankrotné modely	
Tafflerov model	95%	60%	60%
Fulmerov model	95%	40%	65%
Modifikácia Z-skóre	70%	51%	38%

Zdroj: spracované podľa Belás a Cipovová, 2011

Výsledky analýzy preukázali, že hodnotenie ratingu jednotlivých podnikov podľa vybraných modelov nebolo konzistentné, výsledky v niektorých prípadoch sa navzájom značne odlišovali a viedli k rozdielnej interpretácií stavu a výhľadu hodnoteného podniku.

Obchodný podnik

Hodnotenie ratingu obchodného podniku pomocou vybraných dvoch bonitných modelov je diametrálne odlišné. Na základe Kralickovho Quick Testu sa obchodný podnik nachádza blízko bankrotu. Z celkového maximálneho možného počtu bodov nedosiahol ani priemerné výsledky. Naopak na základe analýzy pomocou Indexu bonity obchodný podnik dosiahol veľmi dobrý výsledok s pozitívnym výhľadom do budúcnosti.

Hodnotenie obchodného podniku podľa bankrotných modelov už vykazuje väčšiu zhodu. Tafflerov model a Fulmerov model dospeli k rovnakým výsledkom. V oboch modeloch obchodný podnik dosahuje vysoké ratingové skóre, čo znamená, že je len veľmi malá

pravdepodobnosť bankrotu. Obchodný podnik sa nachádza ďaleko za hraničnou čiarou bankrotu a je vysoko solventný. Altmanov Z-skóre (modifikácia na podmienky Českej republiky) nehodnotí podnik ako vysoko solventný, ale zároveň nesignalizuje zlý finančný stav podniku. Obchodný podnik sa v tomto prípade nachádza na hornej hranici tzv. sivej zóny s nevyhranenými výsledkami, kde neexistuje žiadna štatistická prognóza na určenie finančnej budúcnosti podniku, možno teda jednoznačne skonštatovať, či je podnik bonitný alebo insolventný.

Analýza citlivosti vyjadrujúca vplyv postupných zmien jednotlivých vybraných parametrov na výsledný rating podniku poukázala na značnú závislosť výsledného hodnotenia na zmene určitých parametrov. V rámci Indexu bonity je takýmto parametrom zisk pred zdanením, ktorého zvýšenie o 10 %, zvýši celkový rating o jeden stupeň a taktiež v prípade zvýšenia výkonov nachádzajúcich sa v menovateli o 10 % sa celkový rating podniku pri nezmenených ostatných ukazovateľoch zase zníži o jeden celý stupeň. Index bonity je teda závislý od zisku pred zdanením, výkonov a celkových aktív, ktoré sú použité pri výpočte ukazovateľov s najvyššou váhou. Kralickov Quick Test vykazuje závislosť na vlastnom kapitáli a zisku po zdanení. Zvýšenie vlastného kapitálu o 10 % a zisku po zdanení o 15 % spôsobilo zvýšenie ratingu o jeden celý stupeň. V prípade bankrotných modelov Altmanov Z-skóre a Tafflerov model nebol citlivostnou analýzou identifikovaný taký významný dopad jednej zmeny. Modely nie sú tak ľahko ovplyvniteľné jedinou zmenou bilančnej položky. Vo Fulmerovom teste je významnou zmenou zmena aktív.

Podnik poskytujúci služby

Podnik poskytujúci služby bol najmenším podnikom zo všetkých troch hodnotených podnikov a to v objeme aktív, obrate, aj dosiahnutom zisku. Bonitné modely hodnotia podnik poskytujúci služby najnižším ratingom zo všetkých troch podnikov. Prognóza podniku podľa Indexu bonity je zlá, pretože jeho hodnoty sa nachádzajú pod priemerom v porovnaní s maximálne možnými bodmi. Podnik sa tak nachádza pod hranicou, ktorá oddeľuje podniky len s určitými problémami, no nespadá ešte ani medzi podniky s veľmi zlou prognózou. Kralickov Quick Test zaraďuje podnik do sivej zóny s nevyhranenými výsledkami, ale samozrejme možným bankrotom.

Bankrotné modely sa v priemere nelíšia od výsledkov bonitných modelov. Najlepšie výsledky dosiahol podnik na základe Tafflerovho modelu, kde sa podnik dostal nad 50 % hranicu a patrí medzi bonitnejšie podniky s menšou pravdepodobnosťou bankrotu. Podľa Altmanovho Z-skóre patrí hodnotený podnik medzi podniky s priemernými výsledkami, čo môže v budúcnosti vyústiť do bankrotu. Podľa Fulmerovho modelu sa skóre pohybovalo pod hranicou solventných podnikov a podnik je zaradený medzi podniky, pre ktoré už platí určitá pravdepodobnosť bankrotu.

Analýza citlivosti podobne ako v predchádzajúcom prípade závislosť na určitých položkách, avšak závislosť nebola taká značná. Napr. v Kralickovom Quick Teste pri zvyšení resp. znížení vlastného kapitálu o 20% sa zmení ratingový stupeň o celý stupeň. To isté môžno pozorovať v prípade zmeny cash flow o 20 %.

Výrobný podnik

Bonitné modely ohodnotili výrobný podnik pozitívnejšie v porovnaní s obchodným podnikom a podnikom poskytujúcim služby a tiež pozitívnejšie ako bol hodnotený bankrotnými modelmi. Dôvodom bol vyšší výsledok hospodárenia pred aj po zdanení a relatívne vyššie vlastné imanie v porovnaní s predchádzajúcimi analyzovanými podnikmi. Kralickov Quick Test ocenil finančnú situáciu podniku ako veľmi dobrú, dokonca najlepšie

zo všetkých analyzovaných podnikov a Index bonity vypovedá o dobrej finančnej situácií podniku.

Bankrotné modely hodnotia podnik rozdielne. Na základe Tafflerovho modelu, ako aj Fulmerovho modelu, kde sa podnik dostal nad 50 % hranicu, možno podnik zaradiť medzi podniky s lepšou finančnou situáciou a teda s menšou pravdepodobnosťou bankrotu. Altmanovo Z-skóre hodnotí tento podnik najhoršie zo všetkých analyzovaných a zaraďuje ho do zóny so zlou finančnou situáciou s vysokou pravdepodobnosťou bankrotu.

Analýza citlivosti dosiahla najvýraznejšie výsledky v Kralickovom Quick Teste, kde zmena výkonov alebo zisku o 10 %, vedie k celkovej zmene ratingu o celý jeden stupeň.

Celkovo možno konštatovať, že jednotlivé či už bonitné alebo bankrotné modely hodnotili vybrané podniky rôzne. Najlepšie bol hodnotený obchodný podnik, ktorého skóre bolo v priemere 79 %, avšak mal aj najvyšší rozptyl v ratingu podľa jednotlivých modelov. Skóre sa pohybovalo v rozpätí od 45 % do 95 %. Najnižšiu hodnotu priradil obchodnému podniku Kralickov Quik Test a to z dôvodu nižšej rentability aktív, v porovnaní s ostatnými podnikmi. Najnižšie skóre mal podnik poskytujúci služby, zároveň však mal aj najnižší rozptyl hodnôt od 40 % do 60 %. Výrobný podnik dosiahol v priemere 61 % skóre a rozptyl sa pohyboval od 38 % do 75 %. Vysoké rozptyly v dosiahnutých hodnotách, na základe ktorých možno zaradiť podnik medzi prosperujúce, alebo zároveň aj medzi podniky s vysokou pravdepodobnosťou bankrotu, môžu viesť k nesprávnemu hodnoteniu výkonnosti a tiež nesprávnemu zameraniu manažmentu rizika. Poukazujú na fakt, že používanie jedného modelu bez hlbšej analýzy nie je správnym rozhodnutím. Rovnako nie je možné jednoznačne určiť najlepší model, podniky si musia modely otestovať na svojich reálnych dátach odrážajúcich špecifiká podnikateľskej činnosti v dlhšom časovom horizonte a výsledky konfrontovať z výsledkami a hodnotením na základe napr. kompletnej finančno-ekonomickej analýzy a až následne vybrať vhodný model, prípadne kombináciu modelov, ktoré bude podnik využívať na meranie svojej výkonnosti s ohľadom na budúcnosť. Uvedené skutočnosti platia predovšetkým pre využitie bonitných a bankrotných modelov v manažmente rizika, pretože nesprávne nastavené hranice významnosti rizika môžu viesť na jednej strane k akceptovaniu, či prijatiu vyššieho rizika, ako môže podnik zvládnuť, prípadne na druhej strane k odmietnutiu určitých aktivít, projektov, ktoré by boli považované na základe zle nastavených rizikových kritérií za rizikovejšie, ako v skutočnosti sú.

3 Záver

Celopodnikový manažment rizík aplikuje riadenie rizík vo všetkých podnikových procesoch, pri každom rozhodovaní na všetkých úrovniach podniku s využitím adekvátnych metód a techník s prihliadnutím na ekonomickú efektívnosť. Riadenie rizika by malo byť súčasťou každého rozhodovacieho procesu, t.j. žiadne rozhodnutie v podniku by nemalo byť uskutočnené bez prihliadnutia na riziko. V akej podobe, rozsahu, či štruktúre by mali byť informácie o riziku, kto informácie pripravuje, kto je zodpovedný za ich riadenie musí byť zadefinované manažmentom rizika individuálne pre každý podnik. Výkonný a účinný systém hodnotenia výkonnosti podniku znižuje riziká, umožňuje podniku tieto riziká včas identifikovať. Systém hodnotenia výkonnosti podniku preto tiež predstavuje významný nástroj predchádzania podnikových kríz, riadenia rizika podniku a riadenia kontinuity. Ich prepojenie je v zadefinovaní kľúčových indikátorov rizika k zadefinovanej množine kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Na ich stanovenie je možné použiť vybrané bonitné a bankrotné modely po dôkladnom preskúmaní ich vypovedacej schopnosti pre konkrétny podnik.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky“ v rozsahu 50% a projektu mladých č. I-15-102-00 „Alternatívne modely difúzie produktových inovácií na trhoch EÚ“ v rozsahu 50%.

Použitá literatúra (References)

Belas, J. a Cipová, E. (2011). Internal model of commercial bank as the instrument to measure credit risk of the borrower in relation to financial performance (credit scoring and bankruptcy models). *Journal of Competitiveness,* 2011, roč, č. 4/2011, s. 104-120. ISSN 1804-171X.

Kabát, L. (2011). Ako ďalej v aplikacii Altmanovho modelu? In: *Finančný manažér*. 2011, č.1, roč. XI., s.7. ISSN 1335-5813.

Kabát, L. (2011). Problemy aplikacie bonitnych a predikčnych modelov v podnikateľskom prostredí SR . In: Finančný manažér. 2011, č.3, roč. XI., s. 89-90. ISSN 1335-5813.

Markovič, P. (2011). Bonitne a bankrotne modely pri hodnoteni efektivnosti investičneho projektu. In: *Finančný manažment a controlling v praxi*, 2011, č.10, s. 549. ISSN 1337-7574.

Rybárová, D. a Grisáková, N. (2010). *Podnikateľské riziko.* Bratislava: IURA Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-377-8.

Vlachynský, K. a kol. (2009). *Podnikové financie* . Bratislava: Súvaha, 2009. 524 s. ISBN 978–80–8078–258-0.

Zalai, K. a kol. (2013). *Finančno-ekonomická analýza podniku.* Bratislava: Sprint dva, 2013. 471 s. ISBN 978-80-8939-380-0

Auswirkungen der Industrie 4.0 auf die Produktion der Zukunft

Simon Schmidt
University of Economics in Bratislava
Faculty of Business Management
Department of Financial Management
Dolnozemská cesta 1
Bratislava, 852 35
Slovak Republic
e-mail: simon-schmidt86@web.de

Abstract
Die Industrie befindet sich seit einigen Jahren in einem bedeutenden Transformationsprozess, welcher mit dem Begriff Industrie 4.0 bezeichnet wird. Das Grundelement dieser Transformation besteht in der umfassenden Diffusion von Software in der Industrie, ihrer Produkte und ihrer Dienstleistungen mit einhergehender Vernetzung der Produkte und Dienste über das Internet und weiterer Netze. Dieser Umbruch führt zu neuen Produkten und Diensten, die den Alltag und das Arbeiten aller Menschen beeinflussen. Er verlangt aber auch eine grundlegende Veränderung und Adaption der industriellen Produktion. Hier geht es darum, neue Technologien qualitativ hochwertig ein- und wirtschaftlich nutzbringend umzusetzen (Sender, 2013). Dazu müssen sich alle Beteiligten über die Details von Industrie 4.0 verständigen. Zu klären gilt es unter anderem: Welche Auswirkungen die Industrie 4.0 auf die Produktion der Zukunft hat?

***Keywords**:* Industrie 4.0, Cyber-Physische Systeme, Produktion der Zukunft
JEL classification: L 11, L 23, O14

1 Introduction

Die Unternehmensumwelt, in der globale Unternehmen heute agieren, hat sich grundlegend gewandelt. Die fortwährende, internationale Vernetzung von ganzen Branchen und auch einzelnen Unternehmen führt zu ansteigenden Abhängigkeiten unterschiedlicher Industrien und weiterhin zu einer horizontalen und vertikalen Diffusion der Entwicklung aus einzelnen Wirtschaftssektoren. Volatile Märkte mit starken Absatzschwankungen wirken in Folge der vielfältigen Volatilitätsquellen besonders intensiv und nachhaltig auf Unternehmen des produzierenden Sektors (Spath et al., 2013a).

Produktion sichert Wohlstand und Beschäftigung. Gerade in Zeiten der Verlagerung von Produktionsaktivitäten in Niedriglohnländer gilt es sich durch Flexibilität, Qualität und Stabilität zu behaupten. In den letzten Jahren wurde die Produktion nach dem Ansatz der „Lean Production“ (Schlanke Produktion) ausgestaltet und somit die Flexibilität erhöht. Die Resultate sind große Erfolge in den Bereichen der Produktivität und bei der Lieferbereitschaft.

Ein funktionierender und innovativer Produktionssektor ist eine Prämisse für eine stabile Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften. Daher wird es auch zukünftig für die einzelnen Unternehmen von enormer Wichtigkeit sein, die Produktion konkurrenzfähig zu halten. Die Anforderungen an die Produktion der Zukunft sind aus o.g. Gründen gewaltig. Eine liefertreue Produktion im Kundentakt gelingt heute bestenfalls mit hohem manuellem Aufwand zur kurzfristigen Steuerung der flexiblen Kapazitäten.

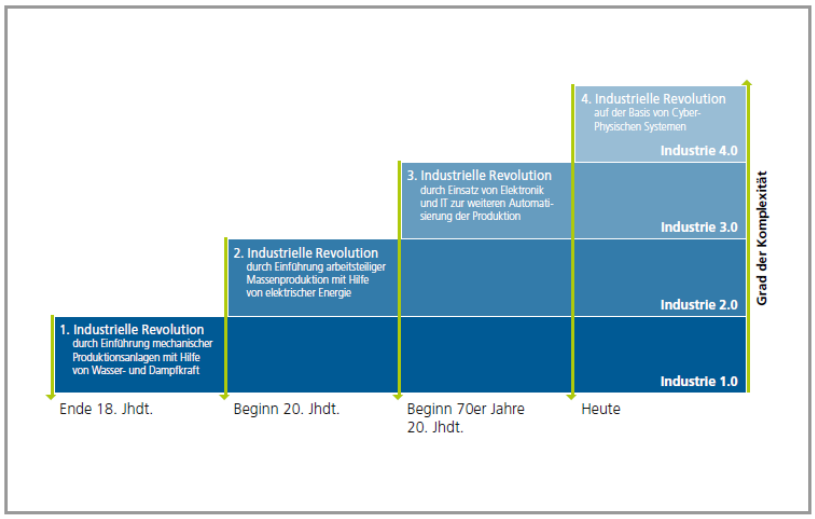
Aktuell steht die Produktion vor einem Umbruch. Unter dem Ausdruck Industrie 4.0 wird die Vernetzung der virtuellen Computerwelt mit der physischen Welt der industriellen Pro-

duktion diskutiert (Hirsch-Kreinsen, 2014). Diese soll einen Paradigmenwechsel herbeiführen und somit eine Echtzeitfähigkeit der Produktion ermöglichen. Auch wenn es heute vielerorts noch schwer vorstellbar ist, dass sich die konventionelle Steuerungskaskade in ein Internet der Dinge und Dienste überführen lässt, zeigen die Erfahrungen aus der Forschung und Wissenschaft, dass eine echtzeitnahe Vernetzung von Objekten neue Geschäftsmodelle hervorbringen kann (BMBF, 2015).

2 Produktion der Zukunft – Definition der Industrie 4.0

Unter Industrie 4.0 wird die beginnende vierte industrielle Revolution nach Mechanisierung, Industrialisierung und Automatisierung verstanden. Zentrales Element sind vernetzte Cyber-Physische Systeme (CPS). Cyber-Physische Systeme sind mit einer eigenen dezentralen Steuerung versehene intelligente Objekte, welche in einem Internet der Daten und Dienste miteinander vernetzt sind und sich selbstständig steuern (Spath et al., 2012). Die verwendeten Produktionsanlagen tauschen Daten untereinander aus und organisieren ihre Auftragsreihenfolge genauso wie Wartungs- und Instandhaltungsbedarfe selbstständig.

Abbildung 1
Die vier Stufen industrieller Revolutionen



Quelle: Schlick et al., 2012.

Einer der Grundgedanken der Industrie 4.0 ist es, die neuen Möglichkeiten der Vernetzung in der Produktion zu nutzen. Dieser Wandel ist gekennzeichnet durch das Zusammenwachsen moderner Technologien der Informationstechnik mit klassischen industriellen Prozessen zu Cyber-Physischen-Produktionssystemen (CPPS). Nicht nur die Vernetzung ist neu, auch Komponenten, Systeme und Produktionsanlagen werden zunehmend intelligenter, haben immer mehr Steuerungsfunktionalitäten und sind stärker in der Lage, auf die flexiblen Bedürfnisse im Produktionsumfeld zu reagieren. In der Vergangenheit wurden Daten eingespeist. Mit der Industrie 4.0 generiert das Produkt die Daten selbst. Diese Daten werden mit Programmen verarbeitet, was in einem lokalen Umfeld möglich ist (Spath, 2008). Die informationstechnischen Ansätze zur Steigerung der Transparenz des Produktionsgeschehens liegen in einer dezentralen Erfassung und Speicherung von Informationen und deren Verfügbarkeit über Internetprotokolle. Das Resultat sind Maschinen, die ihren Zustand mit Internettechnologie an die unterschiedlichen Nutzergruppen wie das Wartungspersonal oder den Produzenten der Maschine übermitteln. Heute sind das eher einzelne Datensilos, die mühsam eingerichtet und als Inseln gepflegt werden müssen. Zukünftig lassen sich Daten aus Sensoren unkompliziert über Internetprotokolle vielfältig abfragen. Die smarten Sensoren sind netzwerk-

fähig und mit einfachen Webservern ausgestattet. Der wichtigste Erfolgsfaktor für marktorientiert geführte Produktionsunternehmen wird – gerade unter den neuen Möglichkeiten, die Industrie 4.0 durch Vernetzung und Echtzeitabbildung der Produktion in Zukunft mit sich bringt – die schnelle Reaktion auf Kundenanforderungen sein (Spath et al., 2013a).

Die fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sorgt dafür, dass auch im Bereich der Produktion leistungsstarke und preiswerte Sensoren und Aktoren zur Verfügung stehen. Diese lenken den Fokus des Einsatzes von Echtzeitinformationen ins Blickfeld der Produktion, was eine Grundprämisse zur Realisierung eines Fertigungsumfeldes aus intelligenten, sich selbst steuernden Objekten darstellt. In der Vision der flächendeckenden Durchdringung dieses Ansatzes steuern sich Aufträge selbstständig durch ganze Wertschöpfungsketten, buchen ihre Bearbeitungsmaschinen und ihr Material und organisieren ihre Auslieferung zum Kunden. Die Vernetzung der dezentralen intelligenten Systeme sind durch die flächendeckende und bezahlbare Verfügbarkeit der technischen Infrastruktur in Form von industriell einsetzbaren (Funk-) Internetverbindungen möglich. Logisch werden die Systeme durch die konsequente Anwendung von dezentralen Steuerungsprinzipien wie Multiagentensystemen gekoppelt, die sich am Internet der Dinge orientieren, was die Integration von realer und virtueller Welt ermöglicht (Bullinger & Ten Hompel, 2007.). Produkte, Geräte und Objekte mit eingebetteter Software wachsen zu verteilten, funktionsintegrierten und rückgekoppelten Systemen zusammen. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die beteiligten Industrien stellen diesen Fortschritt auf eine Stufe mit den drei vorausgegangenen industriellen Revolutionen, welche in Abbildung 1 dargestellt sind. Die technologische Perfektion der Produktionsanlagen in Kombination mit einer stärkeren Integration der Mitarbeiter, Kunden und Benutzer der Produkte ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle. Diese zeichnen sich durch flexibel konfigurierbare Leistungsangebote, sowie interaktive und kooperative Entscheidungsmechanismen aus. Ermöglicht wird all dies dadurch, dass die Maschinen im Zuge von Industrie 4.0 intelligent werden und über die allgegenwärtige Vernetzung miteinander kommunizieren können.

3 Anforderungen, Chancen und Risiken der industriellen Fertigung 4.0

3.1 Charakterisierung der zukünftigen Anforderungen in der Produktion

Die Anforderungen an eine erfolgreiche Produktion werden in Zukunft weiter ansteigen. Die Ursachen sind im Wesentlichen in den o.g. wirtschaftlichen Entwicklungen, welche zunächst im Sektor der Produktion gelöst werden müssen, zu suchen. Die daraus resultierenden Herausforderungen werden im Folgenden beleuchtet:

Komplexität: Durch die zunehmende Vernetzung bei einer weiteren Reduzierung der Fertigungstiefe erhöht sich die Komplexität in der Produktion. In Zukunft werden die Hersteller deutlich mehr Zulieferer einsetzten, die zu koordinieren sind. Das Prinzip Just-in-Time bzw. Just-in-Sequence wird sich weiter verschärfen. Der Wettbewerbsvorteil wird in Zukunft die Beherrschung von Komplexität und komplexen Technologien mitsamt des nötigen Know-hows sein. Ein Weg dies zu ermöglichen wird in der steigenden Nutzung dezentraler Systeme gesehen. Je höher die Produktvielfalt und je geringer die Losgröße, desto gewaltiger wird der Aufwand für eine zentrale Steuerung der Produktion. Durch dezentrale Systeme kann die Komplexität reduzieren werden.

Innovationsfähigkeit: Mit zunehmendem Reifegrad einer Technologie beginnt ihre Sättigung. Wenn in den vorangegangenen Perioden nichts in Zuge der Forschung & Entwicklung (F&E) geleistet wurde, sind die Produkte in der Gegenwart nicht mehr verkäuflich. Daher muss relativ früh antizipiert werden, wie die nächsten Schritte aussehen. In letzter Konsequenz hängt von der Innovationsfähigkeit die Zukunft eines Unternehmens ab. Der Einsatz

moderner IKT kann ein Baustein für bahnbrechende Veränderungen in den Produktionsabläufen sein. Aktuelle Beispiele zeigen, dass die Kombination neuer Technologie mit innovativen Geschäftsmodellen die bestehenden Strukturen revolutionär verändern kann.

Flexibilität: Volatilität ist das Wort der Stunde, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sind Voraussetzungen, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Dies gilt im Bereich der Produktion für die genutzten Anlagen und Wertschöpfungsketten. Durch die Industrie 4.0 sollen Automatisierungslösungen zukünftig universeller, sicherer und anpassungsfähiger gestaltet werden, um somit auch für immer kleinere Serien nutzbar zu sein. Dazu müssen Daten relativ schnell gesammelt, aufbereitet und verdichtet werden, um zu Entscheidungen zu kommen.

Die Zukunftsanforderungen deuten auf eine Produktion hin, die wesentlich differenzierter, wandlungsfähiger und verteilter ausgestaltet ist. Darüber hinaus wird der Individualisierung von Produkten ein Erfolgsfaktor der Zukunft zugeschrieben. Die Abkehr von der Massenproduktion zur Individualproduktion bis hin zur Mikroproduktion nimmt zukünftig also zu. Durch eine individualisierte Massenfertigung und steigende Flexibilisierung der Produkte werden die Variantenvielfalt und damit die Produktvielfalt massiv ansteigen. Die nötige Wandelbarkeit wird in der Produktion mit den klassischen Instrumenten zukünftig nicht mehr bewältigt werden können. Unternehmen werden damit Geld verdienen, schneller und wandelbarer zu sein als andere. Weitergehende Anforderungen durch Internationalisierung, nachhaltiges Wirtschaften und energieeffizienten Ressourceneinsatz ergänzen die Zukunftsentwicklungen. Als Produktionsparadigma für die Zukunft sollte möglichst flächendeckend eine kundenindividuelle Produktion (Production-on-Demand) eingeführt und dafür gesorgt werden, dass die Kapazitäten dafür ausreichend flexibel sind.

3.2 Chancen der Industrie 4.0

Das Modell der industriellen Fertigung 4.0 eröffnet neue Chancen für die Nutzer der Systeme. Diese sollen im Folgenden eruiert werden.

Wettbewerbsvorteil durch Datenbasis: Industrie 4.0 ermöglicht Produktionsdaten in einer völlig neuen Qualität. Es entsteht ein echtes Abbild der Produktion, als wesentliche Voraussetzung für eine neue, dezentrale und echtzeitfähige Produktionssteuerung. Eine derartige Produktionssteuerung kann zukünftig viel kurzfristiger mit ungleichmäßiger Auslastung zurechtkommen und komplexere Entscheidungen in einem kundenindividuellen Produktionsumfeld dezentral treffen.

Revolutionäre Möglichkeiten: Die intelligente Vernetzung aller Produktionsressourcen, inklusive der zu fertigenden Produkte stellt einen neuen Ansatz der Produktionssysteme dar. Industrie 4.0 bringt damit das Internet der Dinge und Dienste in die Welt der Produktion. Es entstehen neue, in Echtzeit steuerbare, Wertschöpfungsnetzwerke mit ungeahnten und revolutionären Möglichkeiten.

Bessere Entscheidungsgrundlage: Durch die Echtzeitfähigkeit resultiert eine viel bessere Entscheidungsgrundlage. Heute wird erfahrungsbasiert versucht, ein von der Planungsgrundlage her deterministisches System mit der Realität abzustimmen. Das Ziel der Industrie 4.0 ist ein lückenloses Abbild der Realität (z.B. im Shop Floor). Damit können in vielen Fällen, Entscheidungen in einer besseren Qualität getroffen werden. In der Folge kann viel flexibler auf Kundenwünsche eingegangen werden. Trotzdem bleiben wirtschaftliche Kenngrößen mitberücksichtigt.

Bessere Reaktionsgeschwindigkeit: Die Effizienz und Reaktionsgeschwindigkeit von Produktionsunternehmen wird sich durch das Modell der Industrie 4.0 verbessern. Heute bleiben

in vielen Fällen Informationen liegen, weil Dinge aufeinander warten und oft noch sequenziell gedacht und gearbeitet wird (Bauernhansl et al., 2014).

3.3 Risiken der Industrie 4.0

Die extremen Flexibilitätsanforderungen der Zukunft markieren die Grenzen der Automatisierung einer kundenindividuellen Produktion. Vollautomatische Produktionshallen werden daher auf absehbare Zeit nur für spezielle Anwendungsfälle möglich sein. Wenn vollautomatisch hochflexibler Output erzeuget werden soll, steigt die Komplexität ins unermessliche. Das bringt hohe Investments und begrenzte Verfügbarkeit mit sich. Die Automatisierung stößt hier an die wirtschaftlichen Grenzen. Die Lösung der Thematik ist eine besser abgegrenzte, konsequent auf einen Themenbereich zugeschnittene Automatisierung mit flexibler Verknüpfung durch Menschen. Diese Entwicklung zeigt, dass aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt wurde. Anders als bei Computer Integrated Manufacturing (CIM:= Computergestützte Produktionsplanung und -steuerung inkl. Betriebsdatenerfassung), wo versucht wurde, alles mannlos zu machen, werden die Beschäftigten als Erfahrungsträger und Entscheider ganz bewusst in alle relevanten Abläufe der Smart Factory von Industrie 4.0 integriert.

Weiter stellt die Einführung vernetzter Systeme in der Produktion eine große Herausforderung dar. Das Problem für die Produktion besteht in der Bedrohung eines vernetzten Systems. In einer vernetzten Umgebung, in der möglicherweise die gesamte Produktion zum Stillstand gebracht werden kann, besteht ein weitaus größeres Risiko. Im Moment werden zur Vermeidung dieses Risikos getrennte Netzzonen eingesetzt.

4 Evaluierung und Ausblick der Industrie 4.0 im Kontext der zukünftigen Produktionsarbeit

Eine entscheidende Rolle für die Produktionsarbeit der Zukunft wird die Umsetzung der vierten industriellen Revolution definitiv einnehmen. Neue Sensoren, eingebettete Systeme, standardisierte Kommunikationsprotokolle, nahezu unbegrenzte Speicher- und Netzkapazitäten sowie der generelle Preisverfall bei Hardware erlauben heute eine früher unvorstellbare Informationsdichte und -qualität sowie Prozesstransparenz. Industrie 4.0 ist allerdings viel mehr als nur leistungsfähigere Informationstechnik und hohe Informationsdichte. Mindestens genauso wirkungsvoll sind die neuen Konzepte der dezentralen Steuerung und selbstoptimierenden Systeme. Eine dezentrale Steuerung orientiert sich an einem Schema verbindlich einzuhaltender Durchlaufzeiten und Eckterminen. Innerhalb dieses zentral vorgeplanten Gerüsts bildet sie dezentrale Reihenfolgen, unter Aspekten der lokalen Optimierung. Diese Entwicklung der Systeme wird momentan in Forschung und Verbänden umfassend diskutiert und von einigen wenigen Unternehmen aktiv vorangetrieben. In der Unternehmenspraxis der meisten Unternehmen ist diese Entwicklung bisher noch nicht angekommen.

Zusammen mit internetbasierten Dienstleistungen werden neue Produkte und Geschäftsmodelle ermöglicht, welche die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Produkte der CPS-Welt haben eine völlig andersgeartete, viel kleinteiligere Leistungsaustauschweise zum Benutzer und zum Kunden. Die Situation, in der ein Kunde ein Produkt kauft, die gesamte Verantwortung übernimmt und dann noch den Service für teures Geld als Zusatzoption offeriert bekommt, wird es zukünftig nur noch selten geben. Es wird eher die Leistung genommen und dafür bezahlt, so wie sie anfällt und weniger abschreibungsorientiert ein ganzes Produkt gekauft. In den Smart-Factories werden konkurrenzfähige hybride Produkte hergestellt.

Die Flexibilität der Produktionsanlagen wird deutlich steigen. Zukünftige, selbstorganisierende und vernetzte Anlagen erkennen und konfigurieren ihre Komponenten und Werkzeuge eigenständig. Über das Internet erfragen sie selbstständig benötigte Prozessparameter vom Hersteller oder von vergleichbaren Anlagen bei anderen Anwendern. Selbststeuernde logisti-

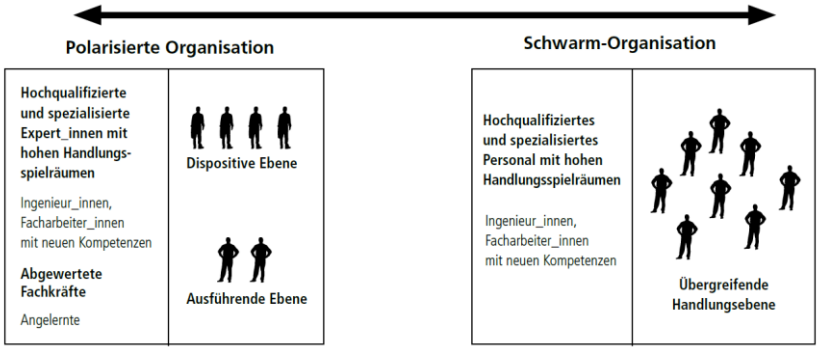
sche Prozesse und Produktionsaufträge planen über die gesamte Wertschöpfungskette ihre Bearbeitungsschritte, reservieren die benötigten Materialien und belegen Anlagenkapazitäten. Im Falle absehbarer Verzögerungen organisieren sie zusätzliche Kapazitäten und melden unvermeidbare Abweichungen dem Auftraggeber (Broy & Geisberger, 2012). Die Kontrolle von standardisierten Routineaufgaben wird in Automatisierungsszenarios auf die CPS-Steuerungen übertragen. Derjenige, der flexibler auf Veränderungen reagieren kann, hat in Zukunft einen strategischen Vorteil. Die intelligente Fabrik der Zukunft ist hochflexibel, hochproduktiv und ressourcenschonend (Broy, 2010).

Es liegt auf der Hand, dass solche Systeme die bisherigen Arbeitsformen in der industriellen Produktion nachhaltig verändern werden. Betroffen sein werden davon nicht nur die operativen Tätigkeiten auf Shop-Floor-Ebene, sondern auch indirekte Funktionen und die Leistungsebene. Erforderlich wird daher eine Neugestaltung des gesamten sozio-technischen Systems der Produktion. Als grundlegende Gestaltungsoptionen lassen sich dabei einerseits eine polarisierte Organisation und andererseits eine Schwarm-Organisation erkennen.

Resümiert man die vorangestellten Ausführungen über die Transformation von Technologie- und Systemstrukturen, so wird zunächst deutlich, dass der Ansatz einer vollständigen Automatisierung und der menschenleeren Fabrik aus technologischen und ökonomischen Gründen keine realistische Arbeitsform darstellen kann. Zugleich ist aber auch keine Optimallösung der Entwicklung von Arbeit in smarten Produktionssystemen erkennbar. Vielmehr ist von einem Spektrum divergierender Muster der Arbeitsorganisation auszugehen.

Hierbei entspricht ein Muster dem Gestaltungsansatz, der auf Tendenzen der innerbetrieblichen Heterogenisierung von Aufgaben, Qualifikationen und Personaleinsatz beruht. Es finden sich in dem Produktionssystem einerseits nur noch eine geringe Anzahl einfacher Tätigkeiten, wie standardisierte Überwachungs- und Kontrollaufgaben, mit geringen oder keinen Handlungsspielraum. Andererseits ist eine ausgeweitete Gruppe hochqualifizierter Experten und technischer Speziallisten anzutreffen, deren Qualifikationsniveau deutlich über dem bisherigen Facharbeiterniveau liegt. Diesen Beschäftigten obliegen nicht nur dispositive Aufgaben, sondern sie übernehmen verschiedene Aufgaben des Produktionsmanagements. Verkürzt kann dieses arbeitsorganisatorische Muster als polarisierte Organisation bezeichnet werden (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2
Polarisierte Organisation vs. Schwarm-Organisation



Quelle: Hirsch-Kreinsen, H., 2014.

Das andere Muster des Spektrums wird von einem arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansatz gebildet, der als Schwarm-Organisation bezeichnet werden kann (Neef & Burmeister, 2005). Diese Form der Arbeitsorganisation ist durch eine lockere Vernetzung sehr qualifizierter und gleichberechtigt agierender Beschäftigter gekennzeichnet. Einfache und niedrig quali-

fizierte Tätigkeiten sind hier nicht anzutreffen, denn sie sind weitgehend durch die Automatisierung substituiert worden. Zentrales Merkmal dieses Organisationsmusters ist, dass es keine definierten Aufgaben für die einzelnen Beschäftigten gibt, vielmehr handelt das Arbeitskollektiv selbst organisiert, hoch flexibel und situationsbestimmt je nach zu Lösenden Problemen im und am technologischen System.

Conclusion

Alles in allem wird es sehr wichtig sein, dass eine Reihe von Top-Unternehmen investieren und beweisen, dass das Modell der Industrie 4.0 funktioniert und sich auszahlt. Hier hängt auch viel von der angewandten Forschung ab. Dies ist ein Unterfangen, das sehr viel Anschub braucht. Das heißt, es müssen bereits bestehende Fabriken schrittweise auf das neue Paradigma umgestellt werden. Die Heterogenität und Investitionsumfänge der Betriebsmittel, Maschinen und IT-Strukturen sowie der Vernetzungs- und Kommunikationsstandards im Produktionsumfeld führen allerdings dazu, dass die Produktion einen Umbruch nicht innerhalb von fünf Jahren erfahren wird. Dies passiert eher in einem Zeitraum der nächsten 20 Jahre. Die Diffusion der Industrie 4.0 in die Produktion, ist aktuell noch ein großer Schritt.

Die Auswirkungen der Industrie 4.0 auf die Arbeit in der Produktion wurden durch die beiden zuvor beschriebenen arbeitsorganisatorischen Muster aufgezeigt. Insgesamt bezeichnen diese beiden Muster grundlegend unterschiedliche Perspektiven von Produktionsarbeit. Unter Umständen werden sich auf Dauer Mischformen und Zwischenlösungen einspielen. Diese beiden Muster verweisen jedoch darauf, dass Unternehmen bei der Einführung von Industrie 4.0-Systemen nicht nur organisatorische und personalpolitische Wahlmöglichkeiten haben. Es können sich damit ebenfalls, je nach der konkreten betrieblichen Situation, auch sehr verschiedene soziale und ökonomische Effekte verbinden.

Die vierte industrielle Revolution wird demnach revolutionäre Auswirkungen auf die Produktion haben; die Ausbreitung wird jedoch evolutionär sein. Um genau zu sein ist der Prozess bereits voll im Gange.

References

[1] Bauernhansl, T. – Ten Hompel, M. – Vogel-Heuser, B. (2014). *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung Technologien Migration*, Wiesbaden: Springer Verlag. ISBN 978-3-658-04682-8.

[2] Broy, M. – Geisberger, E. (2012). *Agenda CPS – Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems*, Berlin, Heidelberg [u.a.]: Springer Vieweg Verlag, acatech Studie, 2012.

[3] Broy, M. 2010. *Cyber-Physical Systems: Innovation durch softwareintensive eingebettete Systeme*. Heidelberg: Springer Verlag, 2010. ISBN 978-3-642-14498-1.

[4] Bullinger, H.-J. – ten Hompel, M. (2007). *Internet der Dinge.* Berlin: Springer Verlag, 2007. ISBN 978-3-540-36733-8.

[5] Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF (2015). *Industrie 4.0: Innovationen für die Produktion von morgen*. Bonn: BMBF, 2015.

[6] Hirsch-Kreinsen, H. (2014). *Welche Auswirkungen hat Industrie 4.0 auf die Arbeitswelt?* In: Abteilung Wirtschaft- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn: WISO direkt, 2014. ISBN: 978-3-95861-041-5.

[7] Neef, A. – Burmeister, K. (2005). *Die Schwarm-Organisation – Ein neues Paradigma für das e-Unternehmen der Zukunft*, in: Kuhlin, B. – Thielmann, H. (Hrsg.): *Real-Time Enterprise in der Praxis*, Berlin, 2005.

[8] Schlick, J. – Stephan, P. – Zühlke, D. (2012). *Produktion 2020 – Auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*, in: IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting 27, Ausgabe 3, 2012. S. 26-33.

[9] Sender, U. (2013). *Industrie 4.0: Beherschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2013. ISBN 978-3-642-36917-9.

[10] Spath, D. – Bauer, W. – Hämmerle, M. (2013a). *Requirements for an Evaluation Model for the Proactive Management of Human Resource Capacity in Volatile Markets*, Brasilien: ICPR22 Iguassu Falls, 2013.

[11] Spath, D. – Ganschar, O. – Gerlach, S. – Hämmerle, M. – Krause, T. – Schlund, S. (2013b). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013. ISBN: 978-3-8396-0570-7.

[12] Spath, D. – Schlund, S. – Gerlach, S. – Hämmerle, M. – Krause, T. (2012). *Produktionsprozesse im Jahr 2030*, in: IM – Fachzeitschrift für Information Management und Consulting 27, Ausgabe 3/2012, 2012. S. 50-55.

[13] Spath, D. (2008). *Global Challenges and the Need for Enhanced Performance*. Presentation: Professional Training Facts. Stuttgart, 2008.

Kompetentnosť a jej význam pre organizáciu
Importance of competency for an organization

Zuzana Skorková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

Abstract Core competency is defined as unique characteristic or capability that provides a competitive advantage and enable humans to cope with change. There is still a key question about how to define such competency and what can this competency be used for in a company? This article is dedicated to theoretical views of competencies and their usage in a company. Competencies are not important only for HR but they can be used as the key element for organizational structure as well.

JEL classification: M20, M21, M29
Keywords: *competency, competence, organization*

1. Úvod

Súčasné chápanie pojmu kompetentnosť a kompetencia je veľmi široké. Zahŕňa v sebe pojmy ako schopnosť, správanie, spôsobilosť, činnosť alebo dokonca komplex činností. Tieto zložky by sa mali následne prejaviť v nadpriemernom výkone človeka v určitej oblasti. O tom, že človek je rozhodujúcim faktorom úspešného fungovania každej organizácie netreba pochybovať. Otázkou skôr zostáva, čo konkrétne dáva človeku možnosť úspešne zastávať svoju pozícii v spoločnosti? Máme hovoriť o schopnostiach, vedomostiach, zručnostiach, talente, angažovanosti zamestnancov? Túto kvalitu človeka označujeme pojmom kompetentnosť. Nasledujúci príspevok sa venuje významu kompetentnosti pre organizáciu a to nie len z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov, ale aj z pohľadu tvorby organizačnej štruktúry podniku.

2. Kompetentnosť a kompetencie v organizácii

Odborná literatúra poukazuje na rôzne definície pojmov kompetencia a kompetentnosť, a zároveň ponúka širokú škálu výrazov, ktoré jednotliví autori považujú za synonymické – od spôsobilosti, cez vedomosti, zručnosti, postoje, či dokonca prejavy správania, ktoré umožnia jedincovi úspešne riešiť situácie, ktoré mu život. Práve takéto široké je chápanie tzv. kľúčových kompetencií, ktoré by mali viesť k tomu, aby bol jedinec schopný kompetentne zastávať akýkoľvek post, či už v súkromnej alebo pracovnej sfére svojho života.

Rôzne výklady tohto pojmu možno zhrnúť nasledovne:

- **Kompetencia ako právomoc a zodpovednosť**. Zamestnanec je oprávnený na výkon určitej činnosti: Právomoc, okruh pôsobnosti a jej dosah. Teda označuje to, čo bolo dané človeku zvonku.
- **Kompetencia ako schopnosť človeka vykonávať určitú činnosť – kvalitne, a teda kompetentne.** Práve tento význam zdôrazňuje **vnútornú kvalitu človeka, ktorá**

mu umožňuje podať určitý výkon. Práve tento význam budeme ďalej v práci rozoberať.

Pracovná komisia Európskej únie pre kľúčové kompetencie **definuje kompetenciu ako kombináciu vedomostí, zručností a postojov.**

Porvazník (2011) poukazuje na potrebu dôsledne rozlišovať medzi pojmami kompetencia a kompetentnosť, pričom kompetencie chápe ako povinnosti, právomoci a zodpovednosti manažéra. Tie sa delegovať podľa autora dajú. Avšak kompetentnosť manažéra vypovedá o úrovni, miere, spôsobilosti zabezpečiť jeho kompetencie (zodpovednosť, právomoc, povinnosť). Kompetentnosť sa v tomto zmysle prirodzene delegovať nedá.

Turek (2014) uvádza, že pojem kompetencia zahŕňa v sebe významy ako:

- **schopnosť** – ktorú chápe ako psychickú vlastnosť osobnosti, ktorá je podmienkou úspešného vykonávania určitej činnosti.
- **zručnosť**, ktorú definuje ako špecializovanú schopnosť vykonávať určitú konkrétnu činnosť, riešiť určitý konkrétny problém.
- **vedomosť** je osvojená, t.j. pochopená a zapamätaná informácia.
- **postoj** je relatívne ustálená tendencia charakteristickým spôsobom reagovať na určité podnety.

Kompetenciu teda Turek definuje ako **kombináciu vedomostí, zručností a postojov primeraných danému kontextu.**

International project management association (2012) definuje kompetenciu **ako súbor znalostí, osobných prístupov, schopností a súvisiacich skúseností, ktoré sú potrebné pre úspech v určitej pozícii.** Súčasťou každej oblasti sú elementy kompetencií, ktoré vystihujú kompetenčné aspekty v danej oblasti.

Je potrebné si uvedomiť, že každá firma kladie dôraz na inú kvalitu manažérskeho prístupu, ktorý môžeme vidieť v rozličných požiadavkách na úroveň manažérskych kompetencií.

V literatúre sa často stretávame s pojmom *„kľúčová kompetencia“*. Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004) tvrdia, že kľúčové kompetencie **slúžia k popisu prejavu správania, ktoré sú pre všetkých zamestnancov dôležité. Mali by prispievať k firemným hodnotám, k požadovanej firemnej kultúre a k očakávanému výkonu.** Mali by byť zároveň základňou pre stanovenie kritérií, potrebných pri výbere zamestnancov. Podľa Bartoňkovej (2010) **predstavujú kľúčové kompetencie tie kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od konkurentov v rámci odvetia a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Tým pádom sa kľúčovými kompetenciami firmy odlišujú a to aj napriek tomu, že pôsobia v rovnakej oblasti.** Firmy často definujú kľúčové kompetencie, ktoré vyžadujú od kandidátov na svoje voľné pozície. Tieto kompetencie by mali výraznou mierou prispievať k budovaniu firemnej kultúry a k dosahovaniu požadovaného výkonu, a zároveň odlišujú firmu v rámci konkurenčného boja, čím vytvárajú konkurenčnú výhodu. Kľúčové kompetencie sa v literatúre označujú aj ako korporátne.

Kľúčové kompetencie sa v podnikoch pretavili do tzv. riadenia podľa kompetencií alebo do tzv. „competency based managementu“. Riadenie podľa kompetencií je dnes považované za najprogresívnejší systém vedenia ľudí v organizácii.

Autori Veteška-Tureckiová (2008) zaraďujú medzi strategické personálne funkcie v tomto zmysle:

- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- získavanie a výber zamestnancov;
- hodnotenie zamestnancov;

- odmeňovanie zamestnancov podľa ich preukázaných kompetencií, to znamená podľa ich prínosu pre organizáciu, a to vo všetkých zložkách a podobách systému odmeňovania.

Avšak kompetentnosť zamestnancov má veľký vplyv aj na iné oblasti ako je personálny manažment. V ďalšej kapitole nášho príspevku sa preto budeme venovať hlavne vplyvu kompetentnosti na organizačnú štruktúru podniku.

3. Kompetentnosť a jej vplyv na organizačnú štruktúru podniku

V posledných rokoch je v mnohých organizáciách zreteľná tendencia vedúca k veľkej kreativite vo vytváraní organizačných grafov. Ich cieľom nie je poukázať na vzťahy nadriadenosti a podriadenosti jedincov či útvarov v spoločnosti, ale práve na kritické vzťahy vo vnútri spoločnosti, ako aj jej konkurenčné výhody. Klasické grafy organizačných štruktúr dokážu odkryť niektoré nežiaduce javy v organizácii, ako sú napr.:

- príliš široký záber riadenia,
- prekrývanie pracovných činností,
- chybnú riadiacu štruktúru,
- dlhé hierarchické reťazce,
- nelogické vzťahy nadriadenosti a podriadenosti,
- neobsadené funkcie. (Thomasová, 2013).

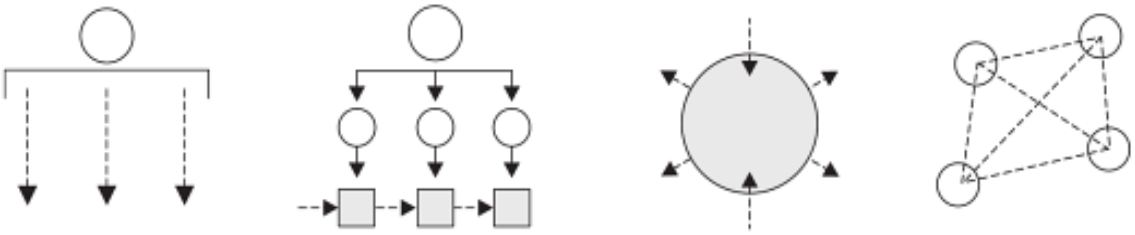
Napriek týmto nesporným pozitívam sú vystavené kritike, nakoľko vôbec nedávajú odpoveď na otázku, ako firma v skutočnosti funguje. Týmto klasickým zobrazeniam usporiadania organizácie je často vyčítaný najmä faktor statickosti. Takýto graf nie je schopný napr. vyjadriť rozdiely vo význame pozícií na rovnakej hierarchickej úrovni, ani jemné nuansy vzájomných vzťahov. (Thomasová, 2013) Ako odpoveď na tieto otázky prichádza tzv. organigraf, čo znamená organizačný graf spoločnosti.

Organigrafy prinášajú odpoveď na to, čo firma naozaj robí, prečo existuje a zároveň pomenúva kritické vzťahy medzi ľuďmi, produktami, či informáciami. Tým, že organigraf presne označuje dôležité body v organizácii, boli a sú využívané aj najvyšším vedením spoločností a to pre zlepšenie riadiacich operácií a nájdení najlepšej cesty k riadeniu strategicky najdôležitejších oblastí.

Ako uvádzajú autori Dědina-Odcházel (2007) organigraf obsahuje dve súčasti – **set a reťazec**. Set predstavuje určitú množinu. Každý organigraf znázorňuje množinu určitých položiek – napr. strojov alebo ľudí, ktoré nie sú spojené, ale fungujú samostatne. Ako príklad si môžeme uviesť advokátsku kanceláriu, ktorá funguje ako set – teda ako množina na sebe nezávislých právnikov, pričom každý z nich komunikuje a realizuje služby pre svojich klientov. Rovnakým príkladom sú vysokoškolskí pedagógovia, ktorí realizujú svoj výkon nezávisle a sú zviazaní iba veľmi voľne vo forme skupiny, v rámci ktorej každý člen dosahuje svoj cieľ individuálnou cestou. Avšak v tomto zoskupení využívajú jednotliví členovia spoločné zdroje – napr. priestory, technické vybavenie a pod. V praxi sa však väčšinou stretávame s istou formou prepojenia jednotlivých súčastí a to do určitej konvenčnej formy a tou je **reťazec.** Typickým príkladom reťazca je výrobný pás v automobilke, kde je jasne zreteľný lineárne prepojený proces.Avšak nie všetky vzťahy v podniku sa dajú popísať prostredníctvom setu a reťazca. Preto sú v organigrafoch využívané aj pojmy ako sú **hub a web.** Hub predstavuje koordinačné centrum. Ide o koncepčný bod alebo dokonca fyzický bod, kde sa môžu stretnúť konkrétni ľudia, materiál, veci, informácie. Veľmi dobrým príkladom je škola, autobusová stanica alebo business centrum. Avšak, ako dodávajú autori Dědina-Odcházel (2007), aj stroj, počítač, alebo dokonca sám manažér (alebo tréner futbalu) môže byť hubom. Takže ak by sme vytvorili veľký kruh okolo niekoľkých reťazcov v podniku, môžeme dostať hub – teda miesto, do ktorého plynú súčasti a ľudia, a z ktorého vychádzajú hotové výrobky. Huby teda

predstavujú pohyb do a z určitého centrálneho bodu. V organigrafoch sa nachádza aj štvrtý prvok, ktorý je označovaný ako **web – resp. sieť**. Siete fungujú ako organizačné prvky bez konkrétneho centra, avšak umožňujú komunikáciu bez hraníc, nepretržitý pohyb myšlienok, ľudí, správ. Typickým príkladom siete môže byť vývoj nového lieku, kedy budú spolu komunikovať lekári, pacienti, vedci, manažéri farmaceutických firiem, či zástupcovia zdravotných poisťovní. Na obrázku číslo 1 je grafické zobrazenie jednotlivých častí organigrafu.

Obrázok 1
Súčasti organigrafov – štyri základné princípy riadenia



SET	REŤAZEC	HUB	WEB
Manažéri rozdeľujú zdroje	Manažéri kontrolujú	Manažéri koordinujú	Manažéri dodávajú energiu

Zdroj: Dědina, J. – Odcházel, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy,* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 254. ISBN 978-80-247-2149-1.

Na záver môžeme zosumarizovať:

- **Set - predstavuje prvý súbor v organigrafe.** Je to skupina položiek (strojov, ľudí), ktoré väčšinou zostávajú nespojené. Sety zároveň navrhujú, aby manažéri stáli ďaleko od skutočných procesov, tým ich stavajú len do pozície pozorovateľa.

- **Reťazec –** predstavuje druhú formu a tou je prepojenie. Patrí tu pretváranie materiálu a surovín na polotovary a súčiastky, tak aby tvorili finálny výsledok. Avšak nezachytávajú všetky vzťahy v podniku. V reťazci je vedúci pracovník taktiež postavený nad úroveň ostatných, ale len v rozsahu jednotlivých línií. Zodpovedný manažér potom koordinuje prácu týchto vedúcich a aj prácu podriadených.

- **Hub** – znázorňuje pohyb do a z centrálneho bodu, ktorý nazývame koordinačné centrum. Vzťahy sa komplikujú, pretože pozícia manažéra sa úplne mení. Ktokoľvek sa nachádza v tomto centre, stáva sa vlastne manažérom. Napríklad učiteľ v škole sa stáva manažérom, pretože koordinuje tok služieb pre študenta. A tu sa dostávame k dôležitému bodu, a tým je fakt, že riadenie v zmysle manažmentu sa môže rozšíriť za hranice formálnych autorít. (Dedina- Odcházel, 2007)

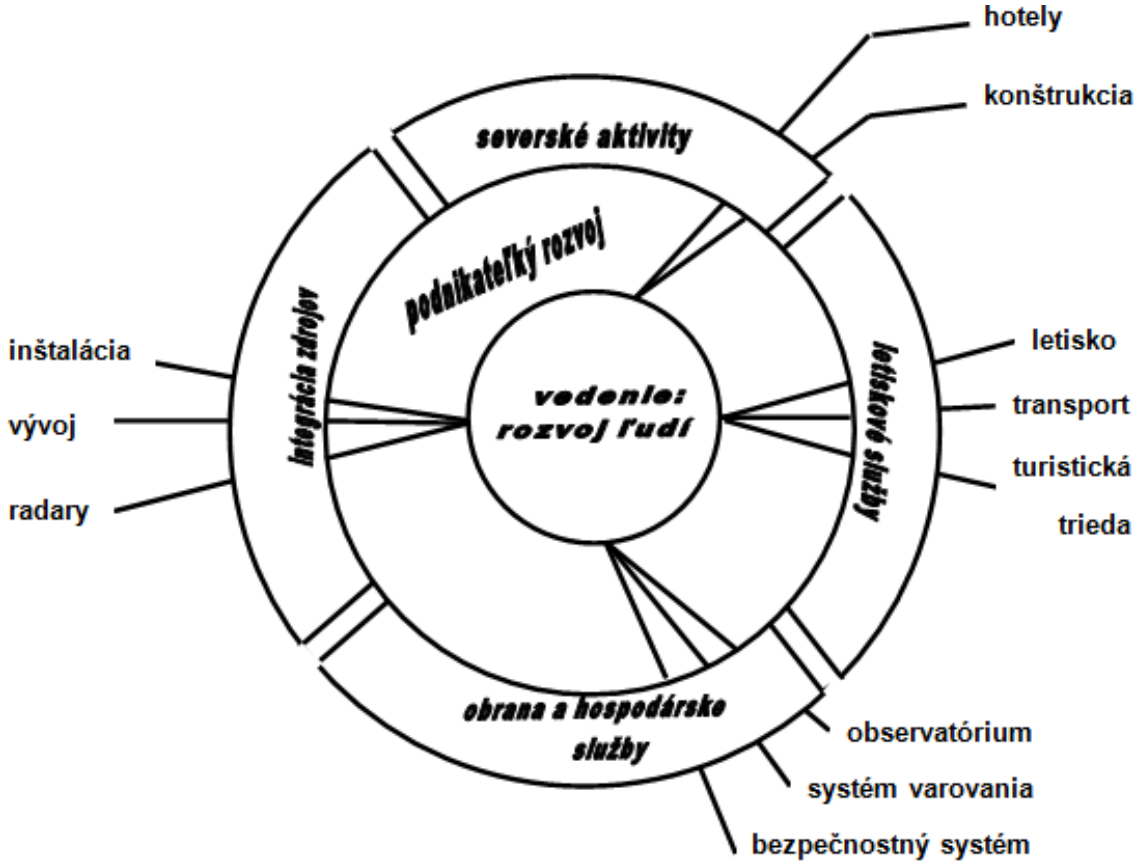
- **Web** - tvoria siete a uzly, medzi ktorými môžu byť prepojení rôzni ľudia alebo tímy. Siete nemajú centrum a dovoľujú tak komunikáciu bez hraníc. Vo webe sa pozícia manažéra presúva ešte ďalej. Web je chápaný ako fluidum, kde sa manažéri musia pohybovať doslova všade, aby podporili proces a hlavne ľudí, ktorí už ale sami vedia, ako efektívne vykonávať svoju prácu.

Praktickou ukážkou organigrafu, v ktorom hrá hlavnú úlohu kompetentnosť zamestnancov, je zobrazenie spoločnosti Frotec. Práve túto prípadovú štúdiu opísali autori Mintzberg – Heyden

v Harward Business Review (1999). Ide o spoločnosť založenú v roku 1986 v Kanade, dosahujúcu ročné tržby vo výške 130 miliónov kanadských dolárov z pravidelného predaja. Jej prvou činnosťou bolo zaisťovanie personálu a zásob pre armádne útvary na ďalekom východe. Aktivity tejto spoločnosti sa rozšírili aj na stavebníctvo, prevádzku hotelov, letísk a zaisťovanie kontaktov inštaláciou komunikačného vybavenie pre armádne vozidlá, ktoré boli väčšinou vo vzdialených nebezpečných miestach s meniacou sa logistikou. Zamestnanci Frotecu mali dokonca skúsenosť aj s prácou s polárnymi medveďmi, keď pracovali na operácii len 400 míľ od severného pólu. Aj tieto podmienky viedli spoločnosť k tomu, že za kľúčovú kompetentnosť („core competence") si zvolila rozvoj ľudí. Teda najdôležitejšou činnosťou manažérov je zabezpečiť, aby jednotlivé oblasti boli vedené správnymi (kompetentnými) ľuďmi. A to sa dá dosiahnuť len dôsledným výberom ľudí. Druhou kľúčovou kompetentnosťou spoločnosti je podnikateľský rozvoj, ktorý je zobrazený v organigrafe bližšie k vonkajším operáciám. Činnosti, ktoré sú pre podnik nosné – teda napr. obrana a hospodárske služby, letiskové služby, severské aktivity, integrácia zdrojov – sú zobrazené okolo rozvoja druhej, teda podnikateľskej kompetentnosti. Takto zobrazený organigraf pomohol manažérom spoločnosti vytvoriť ich vlastný obraz „frontier venturer". (Mintzberg – Heyden, 1999) Toto umožnilo manažérom ilustrovať charakter spoločnosti, a to takým spôsobom, **že spoločnosť je organizovaná okolo kompetentností (spôsobilostí) umožňujúcich spoločnosti vstúpiť do novej oblasti podnikania v nepreskúmaných oblastiach.**

Obrázok 2

Kompetentnosť v organigrafe. Organizačná štruktúra Frotecu.



Zdroj: Dědina, J. – Odcházel, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy,* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 253. ISBN 978-80-247-2149-1.

Organigrafy nás nútia zamyslieť sa nad pozíciou manažmentu v spoločnostiach. Manažér nesmie byť niekto, kto má len formálnu úctu a stojí na vrchole pyramídy. Prílišné vyzdvihovanie manažérov môže viesť k negatívnemu vplyvu na ich vlastné správanie. Manažment musí byť predovšetkým tam, kde je potrebný a teda nie len vysoko v organizačnej štruktúre, zviazaný byrokratickými procesmi, či príliš ďaleko od činností, ktoré sú pre podnik kľúčové. Manažment by mal byť na svojom mieste – to znamená vnútri, v samotnej podstate podnikania a teda v centrách ako sú huby a weby. Predmetná prípadová štúdia poukázala na nové dynamické znázornenie organizácie spoločnosti, ktoré je založené na kľúčových kompetentnostiach.

4. Záver

Kompetentnosť – chápaná ako spôsobilosť človeka zastávať svoju pozíciu, či už v súkromnej alebo pracovnej sfére, vypovedá o úrovni, miere spôsobilosti zabezpečiť svoje kompetencie. Firmy v súčasnosti definujú kľúčové kompetencie, ktoré často presahujú hranice jednotlivých odborností a vedú k takým prejavom správania, ktoré prispieva k firemným hodnotám, k požadovanej firemnej kultúre a očakávanému výkonu. Podniky, ktoré využívajú riadenie podľa kompetencií sa v rámci svojich kompetenčných modelov zväčša zameriavajú na získavanie a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie zamestnancov a odmeňovanie zamestnancov. Náš príspevok poukázal na fakt, že kompetentnosť zamestnancov môže presahovať oblasť záujmu personalistov, nakoľko kompetentnosť v prípadovej štúdii spoločnosti Frotec je využívaná ako základ pre tzv. hub v organigrafe danej spoločnosti. Práve takýmto grafickým vyjadrením je spoločnosť schopná poukázať na kľúčovú kompetentnosť svojich zamestnancov na ktorej stojí celá spoločnosť.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0539/14 Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy, ktorý je spoločne riešený na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Vysokej škole Danubius v Sládkovičove.

Použitá literatúra

Bartoňková, H., (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků,* Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

Dědina, j. – Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy,* Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Katz, r. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2014.10.20.] Dostupné na internete: http://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator/ar/1

Kubeš, M. - Spillerová, D. - Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

Mintzberg, H. – Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review.* [online]. [cit. 2015.12.14.] Dostupné na internete: https://hbr.org/1999/09/organigraphs-drawing-how-companies-really-work

Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie.* Bratislava : Ekonóm, 2013. 150 s. ISBN 978-80-225-3760-5.

Porvazník, J. (2011). *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint 2, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.

Společnost pro projektové řízení. 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. [cit. 2014.10.20.] Dostupné na internete: http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompentenci-projektoveho-rizeni.pdf

Thomasová, E. (2013). *Organizovanie – Teória a prax organizovania podniku.* Bratislava : Sprint 2, 2013. 320 S. ISBN 978-80-89393-93-0.

Turek, I. (2014). *Didaktika.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 618 s. ISBN 978-80-8168-004-5.

Veteška, J. – Tureckiová, M. (2008). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí, Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

Startup ako moderný podnikateľský fenomén
Start-up like an up-to-date business phenomenon

Štefan Slávik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-adresa: slavik@euba.sk

Abstract
A wave of start-ups is still on the increase and the great and important expectations are related to it. Start-ups should have be some vehicles of business, technological and societal progress. In the closest decades they will be significant employers. This advancement will depend on how we will understand start-ups. Submitted paper is an introduction into the research of start-ups. It collects the newest knowledge on start-ups, it supplements it with the first perceptions of own research and asks some research questions on attributes of start-up, reasons of its failure, business model of start-up, start-up financing and start-up ecosystem, which will be a content of the next own field research.

JEL classification: M 110, M 21
Keywords: *start-up, business model, ecosystem*

1 Úvod

Startup je moderná podnikateľská forma, ktorá sa stala populárnou v čase internetovej horúčky v rokoch 1996 až 2001, kedy vzniklo mnoho podnikov tohto typu v zámorí na báze internetu najmä v Silicon Valley. Svoju renesanciu zažíva opäť v súčasnosti, kedy sa týmto pojmom označuje akýkoľvek začínajúci projekt. Startup môže vzniknúť v akomkoľvek odvetví, najčastejšie sú to však technologické či internetové podniky. Ich poznávacie znamenia sú nízke počiatočné náklady, väčšie podnikateľské riziko v porovnaní s bežnými podnikmi, potenciálne vyššia návratnosť, ak sa startup stane riadnym podnikom. Podnik prestáva byť startupom, keď sa stane ziskovým, alebo objektom fúzie či akvizície[1].

Užitočnosť startupov spočíva v ich potenciálne vysokom príspevku k hospodárskemu rastu. Etablované podniky rýchlo strácajú pracovné miesta a mnohé z nich sa už nikdy neobnovia. Rast zamestnanosti v 21. storočí bude musieť prísť z nových podnikaní, a preto je nevyhnutné poznať spôsoby, metódy a modely, ako zostaviť fungujúci podnik a posilňovať prostredie, ktoré týmto podnikom pomôže k úspechu, rastu a ponuke pracovných miest. Značná časť nadchádzajúcej generácie mladých ľudí, ktorá očakáva ponuku pracovných miest od existujúcich podnikov, si bude zrejme musieť vytvoriť pracovné miesto vo vlastnom podniku, ktorého zárodkom je startup.

Cieľom predloženého príspevku je formulovať výskumné otázky a hypotézy, ktorých zodpovedanie pomôže prehĺbiť a rozšíriť poznanie o startupoch. Výskum by mal vyústiť do výstižnej charakteristiky startupu, opisu príčin častého zlyhania startupov, zvýšenia funkčnosti podnikateľského modelu startupu, efektívneho financovania startupov a účinného pôsobenia startupového ekosystému a startupovej scény na vznik a existenciu startupov. Hlavnou pracovnou metódou je zber vybraných poznatkov o startupoch z knižnej

a časopiseckej literatúry, z internetových zdrojov a čiastočne aj z vlastného terénneho výskumu, ktorý začal na jeseň 2015.

2 Vlastnosti startupu

Peter Thiel, jeden zo zakladateľov PayPal, nevníma startup ako presne ohraničenú podnikateľskú entitu. Startup je pre neho predovšetkým spoločenstvom ľudí, ktorí sa spojili za účelom dosiahnutia nevšedného cieľa prostredníctvom mimoriadneho intelektuálneho úsilia a nekonvenčnej podnikovej kultúry. Túto predstavu o startupe možno doložiť jeho výrokmi o združovaní ľudí: „Startupy fungujú podľa princípu, že potrebujete pracovať s inými ľuďmi, aby ste niečo dokázali, no potrebujete zostať dosť malý, aby ste to naozaj dosiahli. Pozitívne definované, startup je najväčšia skupina ľudí, ktorú viete presvedčiť o pláne na vybudovanie inej budúcnosti.“[2] a výrokmi o atmosfére a štýle práce v startupe: „Najdôležitejšou silou nového podniku je nové myslenie, dokonca je dôležitejšie než svižnosť, malá veľkosť poskytuje priestor na myslenie. Startup spochybňuje nápady, ktoré dostáva a prehodnocuje podnikanie od prvopočiatku.“[3] Z čiastkových charakteristík startupu podľa Petra Thiela možno usudzovať, že startup je aj moderný kultúrno-podnikateľský fenomén, ktorý je menej formálny ako bežný podnik, avšak nie bez pravidiel. Koordinujúcim a stmeľujúcim spojivom startupu je možno až nespútaná individuálna sebarealizácia.

Uznávaní podnikateľskí matadori Steve Blank a Bob Dorf opisujú startup formálnejšie ako Peter Thiel. Píšu, že „Startup je dočasná organizácia na hľadanie škálovateľného, opakovateľného a ziskového podnikateľského modelu.“[4] Ďalej opisujú niekoľko typov startupov, pričom najviac pozornosti venujú škálovaniu. Podľa ich poznatkov[5] *škálovateľný startup* je prácou tradičných technologických podnikateľov. Zakladajú podnik s víziou, že zmenia svet a ich podnik bude mať tržby za milióny, ak nie miliardy dolárov. Škálovateľný startup na začiatku hľadá opakovateľný a škálovateľný model. Škála vyžaduje investovanie externého rizikového kapitálu v desiatkach miliónov na nasýtenie rýchlej expanzie. Škálovateľné startupy majú sklon sa zoskupovať v technologických centrách a tvoriť malý podiel podnikateľov, no ich nadmerný výnosový potenciál priťahuje rizikový kapitál.

Tvorcovia vizualizácie canvas sa vo svojom najnovšom diele nevenujú explicitnej definícii startupu, no ich charakteristika startupového podnikateľa hovorí o vnútorných pomeroch v tejto podnikateľskej entite: „Startupový podnikateľ pôsobí v inom obmedzení, než vedúci projektu nového podnikania vnútri existujúceho podniku. Hlavné výzvy: priniesť dôkaz, že nápady sú funkčné aj pri obmedzenom rozpočte, získať záujem investorov (ak sa nápad rozvíja), riziko minutia peňazí pred nájdením správnej hodnoty pre zákazníka a podnikateľského modelu, hlavné príležitosti: použiť rýchle rozhodovanie a svižnosť ako výhodu, využiť vlastnícku motiváciu ako faktor úspechu.“[6] Z uvedeného vyplýva, že startup sa nachádza v neustálom úsilí o potvrdenie svojej existencie, pracuje v značne limitovaných a dramatických podmienkach, a pritom sa očakáva od neho výsledok, ktorým je akceptácia produktu na trhu a atraktívny výnos pre investora.

Eric Ries, ktorý sa uviedol do sveta podnikania s konceptom štíhleho startupu, definuje: „Startup je ľudská inštitúcia určená na tvorbu nového výrobku alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“[7] Pojem inštitúcia zvolil preto, lebo startup najíma tvorivých ľudí, koordinuje ich aktivity a utvára podnikovú kultúru, ktorá prináša výsledky. Produkt obsahuje hodnotu pre ľudí, ktorí sa stanú zákazníkmi, pričom akákoľvek skúsenosť z interakcie medzi zákazníkom a podnikom môže byť považovaná za produkt. Inovácia (novosť) je vnímaná široko, sú to nové vedecké objavy, zmena účelu a použitia existujúcej technológie, vymyslenie nového podnikateľského modelu, ktorý odkrýva hodnotu, ktorá bola neviditeľná, alebo je to jednoducho prenesenie produktu do novej lokality, či ponuka predtým neobsluhovaným zákazníkom. Inovácia je srdce podnikového úspechu. Startup je

konfrontovaný s extrémnou neistotou. Presný klon existujúceho podnikania nie je startup, pretože jeho úspech závisí len od implementácie, a teda úspech môže byť modelovaný s vysokou presnosťou. V extrémnej neistote je budúcnosť nepredvídateľná, zákazníci sú vystavení rozširujúcemu sa vejáru ponuky, pričom rýchlosť zmeny stále stúpa. Príspevok Erika Riesa k definovaniu startupu spočíva predovšetkým v pridaní nepredvídateľného kontextu, ktorým sa startup odlišuje od bežného podniku. Z toho možno nepriamo odvodiť, že startup je tvorcom budúcnosti, tvorcom nových potrieb, že podnikateľské príležitosti viac utvára ako nachádza.

Uvedené postrehy a pozorovania možno zhrnúť do niekoľkých kľúčových slov. Startup pracuje v prostredí neistoty až neurčitosti, no súčasne sa snaží nájsť konkrétne a použiteľné riešenia, dynamicky a predbežne bezhranične rastie, zamestnáva ľudí, ktorí sa vzdávajú istôt bežného zamestnania za cenu vzrušujúceho osobného rastu a dosahovania konkrétnych výsledkov, môže, no nemusí pracovať na báze technológie a prestáva byť startupom po prekonaní určitých hraníc (akvizícia, tržby, zisk, počet zamestnancov a iné). Startup od bežného malého a stredného podniku odlišuje[8] jedinečný a inovatívny produkt s potenciálom dynamického a globálneho rastu s predpokladom na tržby za niekoľko desiatok miliónov eur.

3 Zlyhania startupu

Zlyhávanie startupov je prirodzený jav a vyskytuje sa v každom podnikaní a každej podnikateľskej forme. Ak sú vopred známe príčiny zlyhania, možno sa im vyhnúť, ak zlyhanie nastalo, možno sa z neho poučiť. Určitý počet zlyhaní startupu je dokonca považovaný za pozitívny jav, pretože je známkou vynaloženého úsilia, získaných skúseností, ochoty riskovať a schopnosti absorbovať neúspech a opätovne napredovať. Americká súkromná informačná agentúra CB Insider zverejnila štúdiu o príčinách zlyhania startupov[9] a zostavila poradie najčastejších príčin neúspešného podnikania (tab. 1).

Tabuľka 1
Príčiny zlyhania startupov (v prieskume bolo možné uviesť niekoľko príčin zlyhania)

Príčina	Podiel (%)	Príčina	Podiel (%)
Neexistujúci dopyt na trhu	42	Strata cieľovej orientácie	13
Vyčerpanie finančných zdrojov	29	Nevhodné načasovanie produktu	13
Zlé zloženie tímu	23	Nevhodný pivot	10
Lepšia konkurencia	19	Nevhodné poziciovanie	9
Cenové/nákladové problémy	18	Nedostatok vášne	9
Nefungujúci podnikateľský model	17	Vyhorenie	8
Slabý produkt	17	Nepoužívanie poradcov	8
Ignorovanie zákazníkov	14	Právne problémy	8
Slabý marketing	14	Nezáujem investorov	8
Nesúlad medzi tímom a investorom	13	Zlyhanie pri pivotovaní	7

Ako vidno z tabuľky 1 najčastejšími príčinami zlyhania sú podnikanie bez dopytu, vyčerpanie hotovosti na prevádzku startupu, nespolupracujúci tím, chytrejšia konkurencia, nesprávne stanovenie nákladov a cien a napokon nefunkčný podnikateľský model. Väčšina zlyhaní má spoločného menovateľa v nevýkonnom a málo funkčnom podnikateľskom modeli, hoci je uvedený ako samostatná položka, a v jeho centrálnom bloku, ktorým je hodnota pre zákazníka. Produkt sa často „do nekonečna“ zlepšuje, pracovné úsilie sa rozptyľuje na množstvo vedľajších riešení produktu, testovanie na trhu sa deje príliš neskoro a v konečnom

dôsledku produkt nezarába. Značný podiel zlyhaní možno pripísať vnútorným pomerom v startupe, formálnej aj neformálnej deľbe práce, vedeniu a manažovaniu tímu. Zásadnou otázkou existencie startupu sú aj hotové peniaze, ktoré sú potrebné na zostavenie prototypu, marketing, poradenstvo, vnútornú prevádzku a živobytie startupistov.

Podobné, no predsa trochu iné dôvody zlyhania uvádza príručka pre startupistov[10], v ktorej sa píše, že zakladatelia startupu majú jasnú predstavu o produkte, no netušia, ako ho dostať na trh, nevedia presvedčiť investorov, ponúkajú zbytočne zložitý produkt, nevedia, či nechcú načúvať zákazníkom a mentorom, neriešia reálne potreby, a preto často ponúkajú okrajové kuriozity, neutvárajú nadšené, kohézne a vytrvalé tímy, nepoznajú konkurenciu a nedokážu škálovať (rozšíriť objem predaja) produkt, aby bol rentabilný. Ďalej sa uvádza[11], že 90 % startupov neúspešne zaniká, 5 % startupov prežíva bez vyhliadky na úspech, úspech 3 % startupov je diskutabilný, pretože zarobili na investíciu, no ich ďalší rast je otázny a len 1,5 % sú úspešné projekty. Posledných 0,5 % sú hviezdy, pretože sú, alebo budú svetovými vodcami vo svojom trhovom segmente.

Startup môže zlyhať v dôsledku jedinej príčiny, no zvyčajne príčiny sú navzájom prepojené, a preto môže zaniknúť v dôsledku kombinácie niekoľkých príčin. Otázkou pre výskum nie je ani tak identifikácia ďalších dôvodov neúspechu, ako skôr otázka, či poznanie jeho príčin zvýši pravdepodobnosť úspechu a akým spôsobom skvalitňovať povedomie o príčinách neúspechu a ich odstraňovaní.

4 Podnikateľský model startupu

Z teórie a praxe je známy rad podnikateľských modelov[12], presnejšie povedané vizualizácií podnikateľských modelov, ktoré majú rôznu štruktúru, no ich spoločným účelom je zobraziť fungovanie podniku, teda aj fungovanie startupu ako predbežne neúplného podniku, ktorý postupne sfunkčňuje všetky bloky svojho podnikateľského modelu podľa vybranej vizualizácie, kým sa stane štandardným podnikom. Efektívny podnikateľský model poskytne zákazníkovi hodnotu, ktorú zákazník akceptuje a zaplatí za ňu, na druhej strane podnik pokryje z tržieb všetky svoje náklady a zarobí zisk. Podnikateľský model obsahuje a zobrazuje všetky relevantné zdroje, procesy a podmienky, ktoré spájajú hypotézu (príčinu a dôsledok): *Ak podnik ponúkne zákazníkovi akceptovateľnú hodnotu, tak zarobí primeraný zisk.* Práve v podrobnosti a obsahu zobrazení tohto spojenia sa líšia rôzne vizualizácie.

Kým existujúce podniky uskutočňujú podnikateľský model, tak startupy ho hľadajú. Tento rozdiel je podľa Steva Blanka jadrom štíhlej metódy, ktorá sa koncentruje do troch princípov[13]:

1. Namiesto mesiacov plánovania a prieskumov podnikatelia uznajú, že na začiatku majú len niekoľko neoverených hypotéz, skôr domnienok. Namiesto komplikovaného podnikateľského plánu zhrnú svoje hypotézy do konceptu *podnikateľského modelu canvas*[14]. Každá zložka vizualizácie canvas obsahuje sériu hypotéz na testovanie.

2. Podnikateľ vychádza do terénu, uskutočňuje *rozvoj zákazníka* a testuje hypotézy. Kladie otázky potenciálnym zákazníkom, nákupcom a partnerom, aby dostal spätnú väzbu o všetkých blokoch podnikateľského modelu. Dôraz je na svižnosť a rýchlosť, aby bol rýchlo zostavený minimálne životaschopný produkt a okamžite vyvolaná spätná väzba od zákazníka. Po zohľadnení pripomienok zákazníkov nasleduje revízia predpokladov, testovanie redizajnovanej ponuky a uskutočňovanie malých (iterácie) alebo podstatnejších prispôsobení (pivoty).

3. Štíhly startup praktikuje *svižný rozvoj*, teda iteratívny a inkrementálny rozvoj produktu v súlade s rozvojom zákazníka. Na rozdiel od tradičného rozvoja produktu, v ktorom každá fáza sa vyskytuje v lineárnej postupnosti a trvá niekoľko mesiacov, svižný rozvoj formuje produkty v krátkych opakovaných cykloch. Startup utvára *minimálne životaschopný produkt*,

ktorý má len niekoľko hlavných vlastností a slúži na získavanie spätnej väzby od zákazníkov a potom opäť začína s revidovaným minimálne životaschopným produktom.

Štíhly startup je podnikateľský koncept, ktorý je v protiklade s tradičným ponímaním podniku. Všetko je zjednodušené a zrýchlené. Zlyhania sú prirodzenou súčasťou podnikateľskej aktivity. Úloha plánov je výrazne potlačená a startup sa rozvíja pozdĺž línie zvyšovania funkčnosti podnikateľského modelu. Produkt je funkčne minimalizovaný, možno až nedokonalý (nedokončený?), aby sa minimalizovalo riziko investície do rozvoja podniku/produktu. Miera funkčnosti produktu a veľkosť investície sa obmedzí len na to, aby sa produkt dostal k zákazníkovi a poskytol podnikateľovi spätnú väzbu o funkčnosti produktu. Celý proces je veľmi rýchly, sprevádzaný krátkou spätnou väzbou a adaptáciou na potreby zákazníka. Zákazník je v koncepte štíhleho startupu neustále prítomný, vystupuje v role spolutvorcu, až vznikajú pochybnosti, či je taká angažovanosť zákazníka reálna a správna.

Predpokladá sa, že kľúčovou podmienkou úspešného startupu a jeho transformácie na podnik, ktorý zarába, je robustný (odolný) a životaschopný podnikateľský model. Podnikateľský model je v tomto prípade nástrojom a prostriedkom na podnikateľskú realizáciu nápadu. Objektom výskumu bude skúmanie, ako sa vyjasňuje, napĺňa a konkretizuje podnikateľský model v každej fáze cyklu napredovania startupu. Hlavnou výskumnou otázkou teda bude, ako sa rozvíja, aký má obsah podnikateľský model startupu v jednotlivých fázach investičného cyklu a cyklu rozvoja podnikateľského nápadu. Model bude identifikovaný pomocou otázok, ktoré majú osvetliť obsah blokov vizualizácie canvas.

5 Financovanie startupu

Cyklus financovania startupu je naviazaný na cyklus rozvoja podnikateľského nápadu, resp. cyklus rozvoja startupu. Investori cieľavedome rozlišujú jednotlivé fázy napredovania startupu a podľa toho uvažujú o veľkosti a rizikovosti investície. Startupy prechádzajú niekoľkými kolami alebo fázami financovania. Kapitál získavajú od investorov s rizikovým kapitálom (VC – venture capitalist), pretože banky nie sú zvyčajné ochotné poskytnúť vysoko rizikové úvery. Kapitál je teda zbieraný v niekoľkých kolách a poskytuje sa na základe tohto hodnotenia[15]:

- pravdepodobnosť úspechu,
- dôveryhodnosť koncepcie,
- rast zákazníckej bázy a iné.

V každom kole financovania sa hodnotenie uskutočňuje samostatne. Investori z prvých kôl financovania preferujú investovanie v nasledujúcich kolách, aby si zachovali v startupe svoj podiel.

Na investičnom cykle je popri zdrojoch financovania veľmi dobre viditeľný aj cyklus rozvoja podnikateľského nápadu/produktu/startupu. Väzba investovania na rozvoj produktu má svoje dôvody a následky. Investuje sa postupne, podľa výsledkov rozvoja (napredovania) startupu. Čím väčšie riziko, tým väčšia očakávaná miera výnosu a dlhšia návratnosť. Čím väčšie je riziko investovania, tým sa investovaniu venuje menej investorov. S poklesom rizika a napredovaním startupu rastie veľkosť investovanej sumy. Investori vzhľadom na veľkosť rizika nie sú banky, ale súkromné investičné fondy. Metriky, parametre a kritériá, na základe ktorých investori rozhodujú o výške svojho vkladu, nie sú príliš známe. Tradičné finančné kritériá, napr. rôzne typy rentability a výnosovosti nie sú vhodné, pretože istý je len menovateľ rôznych variantov tohto ukazovateľa, pričom zisky a tržby budú až do chvíle prvého predaja len domnienkou, či hypotézou a zrejme aj nejakú dobu potom. Investor v prvých fázach cyklu financovania sa skôr spolieha na svoju intuíciu a skúsenosti, snaží sa odhadnúť podnikateľský potenciál nápadu, hodnotí nadšenie a odhodlanie vedúceho startupistu, kvalitu jeho vodcovstva a kvalitu startupového tímu. Odolnosť, súdržnosť,

prispôsobivosť, kooperatívnosť a tvorivosť tímu vyvažujú dočasnú a prirodzenú neprítomnosť iných výkonových kritérií, napr. trhových a finančných.

Cyklus rozvoja podnikateľského nápadu a fázy rozvoja startupu možno pokladať za dva súbežné a identické procesy. Na základe predchádzajúceho štúdia literatúry možno dospieť k tomuto cyklu: nápad/koncept/výskum – vývoj produktu – prototyp produktu/testovanie – predaj (prvé príjmy) – rastúci predaj. Obsah týchto fáz nie je príliš známy, resp. známe poznatky pochádzajú z prostredia tradičných podnikov. Skúmanie kontaktov s trhom, komercializácie a monetizácie by prehĺbilo poznanie o podnikateľskom potenciáli jednotlivých fáz uvedeného cyklu. Tretí súbežný proces je cyklus financovania startupu. Na základe štúdia literatúry možno odvodiť tento cyklus[16]: predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt) – štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt) – kapitál na začiatočný rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby) – rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál) – IPO (verejný trh). Opätovne vzniká potreba poznania podnikateľského potenciálu (nákladov, výnosov, ziskov) startupu prostredníctvom kritérií na identifikovanie investičných príležitostí a najmä v prvých fázach cyklu prostredníctvom nefinančných metrík alebo metrík mimo štandardného účtovníctva. Credo Ventures[17] dostane ročne približne 600 podnikateľských plánov, stretne sa so stopäťdesiatimi startupmi a do troch investuje. Ostatným pomáha len s vidinou, že sa im podarí vytvoriť lepší startup a azda niekedy v budúcnosti do nich investuje.

Najmenej zdrojov na financovanie startupov je vo fáze anjelského investovania. Na Slovensku je veľmi málo bohatých ľudí, ktorí sú ochotní investovať niekoľko desiatok tisíc eur do podpory projektu vo fáze nápadu. Podnikateľskí anjeli podstupujú obrovské riziko, pretože investujú v období, v ktorom zaniká najviac startupov, pretože ich produkt nedáva zmysel. Riziko je privysoké v porovnaní so zhodnotením kapitálu, ktoré takáto investícia prináša. Investori s rizikovým kapitálom očakávajú, že startup príde s hotovým produktom alebo aspoň prototypom, nie sú ochotní poskytnúť financie na úvodnú fázu nápadu. V tejto fáza by azda bola vhodná štátna podpora.

6 Startupový ekosystém

Vznik podnikateľského ekosystému je dôsledkom spoločenského a hospodárskeho vývoja, nárastu zložitosti a rozmanitosti podnikateľského prostredia, v ktorom sa okrem tradičných prvkov, ako sú podniky, dodávatelia a zákazníci, vyskytujú aj nové prvky a väzby, ktoré utvárajú nové podmienky a motivácie na podnikanie a dosahovanie vyvážených vzťahov. Koncept podnikateľského ekosystému sa po prvýkrát objavil v článku J. Morea[18], ktorý ho definoval ako hospodársku komunitu, ktorá je podporovaná interakciami organizácií a jednotlivcov, ktoré nazýva organizmami podnikateľského sveta. Hospodárske komunity poskytujú výrobky a služby zákazníkom, ktorí sú tiež členmi ekosystému. Členskými organizmami sú aj dodávatelia, vedúci výrobcovia, konkurenti a iné záujmové skupiny. Časom zosúlaďujú svoje spôsobilosti a roly a podliehajú orientácii jedného alebo niekoľkých hlavných podnikov. Vedúce podniky sa môžu časom meniť, no funkcia vodcu ekosystému je komunitou oceňovaná, pretože umožňuje ostatným členom, aby mali spoločnú víziu, podľa ktorej investujú a vzájomne sa podporujú. Moore použil niekoľko ekologických metafor, pretože sa domnieval, že podnik je hlboko zakorenený v podnikateľskom prostredí, že sa potrebuje vyvíjať spolu s inými podnikmi a trhový segment, ktorý obsadil, je atakovaný novými živočíšnymi druhmi. To znamená, že podniky musia byť proaktívne v rozvíjaní vzájomne užitočných (symbiotických) vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi a dokonca aj konkurentmi.

D. Isenberg sa tiež zaoberal podnikateľským ekosystémom a zostavil jeho domény a piliere, ktorými sú[19]:
- vládna politika a verejné inštitúcie,
- prístup ku kapitálu,
- kultúra (úspešné príbehy a spoločenské normy),
- podpora (mimovládny sektor, odborné poradenstvo, infraštruktúra),
- ľudský kapitál (pracovná sila, vzdelávacie inštitúcie),
- trhy (podniky a zákazníci).

Významnejším príspevkom D. Isenberga k téme podnikateľského ekosystému sú však jeho zistenia[20], že rôzne vonkajšie, najmä verejné a vládne zásahy do podnikateľského ekosystému sú zbytočné alebo úplne nefunkčné. Ukázalo sa, že ekosystém tohto druhu sa vyvíja zdravšie, ak je ponechaný prirodzenému vývoju bez vonkajších zásahov.

Koncept podnikateľského ekosystému preniká s adaptovaným obsahom aj do prostredia startupov. Startupový ekosystém je prostredie, v ktorom startupy podnikajú. Je súčasťou podnikateľského ekosystému, no má svoje osobitosti. Startupový ekosystém je ovplyvňovaný legislatívou, investormi, vzdelávacími aktivitami, trhom a celým hospodárstvom. Libes uvádza[21], že existuje minimálne šesť zložiek, ktoré sú nutné na vytvorenie životodarného ekosystému startupov. Prvou je talent zakladateľa startupu a ostatných členov ekosystému, ktorí mu dokážu pomôcť s produktom, dizajnom, marketingom, predajom a pod. Druhou je vzdelávanie, ktoré predpokladá podporu univerzít a iných vzdelávacích inštitúcií, ktoré poskytujú systému najnovšie poznatky. Treťou je lokalizácia a podujatia. Tvorbe nápadov napomáha, keď sú startupy a ich zamestnanci v blízkosti iných startupov a osobne sa stretávajú na rôznych podujatiach. Štvrtou zložkou je mentoring, ktorý obmedzuje počet chýb, ktorých sa noví podnikatelia dopúšťajú. Piatou zložkou sú inkubátory a akcelerátory, ktoré kombinujú, sústreďujú a umocňujú prvé štyri zložky. Poslednou zložkou financovanie, ktoré je kritickou podmienkou prežitia až do prvých predajov a často aj potom.

Rovnako ako podnikateľský aj startupový systém je predmetom záujmu vládnej politiky, investorov a donorov. Vláda sa snaží zasahovať do ekosystému, aby podporoval zakladanie a rast startupov, zvyšoval ich nádej na úspech a de facto zmenšil ich podnikateľské riziko. Startupová komunita vrátane súkromných investorov však považuje zásahy štátu za zbytočné až škodlivé. Vytvárajú umelé prostredie a prinášajú nezamýšľané dôsledky. Najhoršia je priama investičná podpora, pretože štát nevie kvalifikovane posúdiť podnikateľskú kvalitu startupov. Štát by mal pomáhať nepriamo a zlepšovať podnikateľské prostredie pre všetky podnikateľské formy. Startupy najmä v ranných fázach potrebujú lacný pracovný priestor, pripojenie na internet, školenia, tréningy, mentoring a pomoc pri získavaní podnikateľských kontaktov domácich aj medzinárodných. Tu by azda mohla pomoc štátu žiaduca a účinná.

7 Startupová scéna na Slovensku

Pre existenciu a rozvoj start-pov je dôležitá startupová scéna, ktorá poskytuje priestory na podnikanie a istú mieru poradenského servisu. Startupová komunita sa združuje na podujatiach StartupCamp v KC Dunaj a na neformálnom podujatí StartupWeekend. Pracuje v coworkingových centrách The Spot, Connect a iných. Coworking je štýl práce a podnikania v otvorenom kancelárskom prostredí, v ktorom si jeho nájomníci posudzujú a vymieňajú svoje skúsenosti a nápady. Je to dynamické, podnetné a tvorivé prostredie. K rozvoju startupovej scény prispievajú aj developeri, ktorí ponúkajú voľný priestor v kancelárskych budovách. Startupy podporujú aj vládne a mimovládne inštitúcie, akými sú centrá transferu technológií pri univerzitách a výskumných ústavoch a podnikateľské inkubátory. Startupy sa

rozvíjajú aj formou priemyslových spin-off projektov. Sú to malé podniky, ktoré vzniknú odštiepením od väčšieho podniku a pomerne nezávisle rozvíjajú svoje podnikateľské nápady.

Pre typický slovenský startup je príznačné[22], že 63 % startupov netvorí výnosy, a z tých, ktoré ich tvoria, má 69 % výnosy menšie ako 50 tis. eur/rok. 63 % startupov nemá zdroje, a z tých, ktoré ich majú, má 64 % zdroje menšie ako 50 tis. eur. 75 % startupov je už medzinárodne orientovaných a sú technologicky zamerané. Príčinou nevytvárania výnosov je v 65 % prípadov nedokončený produkt a v 25 % prípadov nie je pripravený predaj. Príčiny chýbania zdrojov sú v 40 % prípadov nepripravenosť podnikania pre investora a 30 % prípadov je v procese získavania zdrojov. Slovenské startupy sú v úplne počiatočnom štádiu, už investovali čas a úsilie, väčšina sa orientuje medzinárodne, aby generovala výnosy a dosiahla potrebné rozmery, no ich podnikateľské modely sú nevýkonné, pretože nedokážu zarábať a presvedčiť investorov. Štúdium úspešných aj neúspešných startupov prispeje k hlbšiemu poznaniu ich podnikateľských modelov, ktorých funkčnosť je zásadným predpokladom podnikateľského prežitia a úspechu. Výskumy a rôzne prehľady sa venujú takmer výlučne vonkajším podmienkam existencie startupov[23], napr. tzv. startupovej scéne a ekosystému. Výskum vnútorných podmienok existencie a funkčnosti startupov, ktorých podstatou je podnikateľský model, je zatiaľ v zárodku nielen na Slovensku ale aj vo vysoko rozvinutých krajinách s trhovým hospodárstvom

Za významné determinanty stratégií startupov na Slovensku možno považovať[24], že sú zväčša orientované na vývoj softvéru (38 %), ich podnikateľský priestor je stredná a východná Európa (50 %), majú za sebou 2-3 pokusy o začatie podnikania (47 %), za nevyhnutnú podmienku úspechu považujú vybudovanie kvalitného tímu (69 %), podmienkou zvýšenia ich kvality je lepší prístup k súkromnému alebo rizikovému kapitálu (38 %) a dôvodom podnikania v inej krajine je prístup k novým zákazníkom alebo novým trhom (66 %). Startup sa formuje okolo podnikateľa, ktorý prichádza so silnou víziou a získava stúpencov. Zostavenie a udržanie tímu na ceste plnej nepredvídaných prekážok, zlyhaní a opätovných začiatkov je úlohou podnikateľa a vodcu súčasne. Obsah a rozvoj vodcovstva v prostredí startupov je zatiaľ málo prebádanou témou. Takmer okamžitá medzinárodná expanzia je dôležitou súčasťou stratégie startupov. Potvrdzuje to aj poznatok o britských startupoch[25], ktoré by neexistovali, keby nemohli ťažiť zo zdrojov na celom svete, aby zostavili svoje podnikateľské modely. Globálne ambície startupov zaznamenal aj slovensko-rakúsky prieskum[26], a preto prienik startupov na medzinárodné trhy bude tiež predmetom výskumu.

Michal Truban, šéf Websupportu uvádza[27], že zásadný problém startupov na Slovensku je zaostávanie vo viacerých odvetviach o rok až dva oproti vyspelému zahraničiu. Často sa stáva, že startupy sa pustia do tzv. inovatívnych projektov, no potom zistia, že niečo podobné už bolo vo svete realizované pred dvomi alebo tromi rokmi. Jednoducho nežijeme na hrane inovácií. Obdobný názor zastáva aj Andrej Kiska, partner Credo Ventures, ktorý hovorí[28], že chýba dostatok skutočných inovatívnych startupov, pretože nemajú jedinečné produkty, mnohokrát začínajú podnikať s produktom či službou, ktorú kopírovali v zahraničí alebo už existujúcu službu nejakým spôsobom vylepšili

8 Záver

Predpokladá sa, že kľúčovou podmienkou úspešného startupu a jeho transformácie na podnik, ktorý zarába, je robustný (odolný) a životaschopný podnikateľský model. Podnikateľský model je v tomto prípade nástrojom a prostriedkom na podnikateľskú realizáciu nápadu. Objektom výskumu bude skúmanie, ako sa vyjasňuje, napĺňa a konkretizuje podnikateľský model v každej fáze cyklu napredovania startupu. Hlavnou výskumnou otázkou teda bude, ako sa rozvíja, aký má obsah podnikateľský model startupu v

jednotlivých fázach investičného cyklu a cyklu rozvoja podnikateľského nápadu. Model bude identifikovaný pomocou otázok, ktoré majú osvetliť obsah blokov vizualizácie canvas.
Kľúčoví partneri: Kto sú kľúčoví partneri? Kto sú kľúčoví dodávatelia? Aké kľúčové zdroje sú od partnerov nadobúdané? Aké kľúčové činnosti partneri uskutočňujú?
Kľúčové činnosti: Aké kľúčové činnosti vyžaduje ponúkaná hodnota?
Kľúčové zdroje: Aké kľúčové zdroje vyžaduje ponúkaná hodnota?
Ponúkaná hodnota: Aká hodnota je dodávaná zákazníkom? Ktorý z problémov zákazníkov sa pomáha riešiť? Aký súbor produktov a služieb sa ponúka každému segmentu? Aké potreby zákazníkov sa uspokojujú? Aký je minimálne životaschopný produkt?
Vzťahy so zákazníkmi: Ako sa pritiahnu, udržia a rozmnožia zákazníci? Aké vzťahy so zákazníkmi sú ustanovené? Ako sú integrované so zvyškom podnikateľského modelu? Ako sú nákladné?
Distribučné kanály: Akými kanálmi sa dá dostať k zákazníkom? Ako sa k nim teraz dostávajú iné podniky? Ktoré kanály fungujú najlepšie? Ktoré sú nákladovo najefektívnejšie? Ako sú integrované so zvyklosťami zákazníkov?
Segmenty zákazníkov: Pre koho je vytváraná hodnota? Kto sú najdôležitejší zákazníci? Kto sú typickí zákazníci?
Nákladová štruktúra: Ktoré náklady sú najdôležitejšie a podstatné pre podnikateľský model? Ktoré kľúčové zdroje sú najdrahšie? Ktoré kľúčové činnosti sú najdrahšie?
Toky výnosov: Za akú hodnotu sú zákazníci ochotní naozaj zaplatiť? Za čo v súčasnosti platia? Aký je model výnosov? Aké sú taktiky cenotvorby?

Praktickým výsledkom výskumu budú poznatky o metamorfózach podnikateľského modelu, ktoré budú koncentrované do zásad a návodov ako ho zostaviť tak, aby cesta k trhovej realizácii bola cieľavedomejšia a menej nákladná pre tie startupy, ktoré si odporúčané postupy osvoja a budú ich aj prakticky uplatňovať. Vedľajším výsledkom výskumu môže byť zachytenie inovácií podnikateľských modelov, hoci výskyt skutočne originálnych inovácií je mimoriadne zriedkavý.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0019/15 „Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov“ v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra

[1] https://sk.wikipedia.org/wiki/Startup, 4. 12. 2015
[2] Thiel, P: Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. Crown Business, New York 2014, s. 10
[3] Thiel, P: Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. Crown Business, New York 2014, s. 10, 11
[4] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner˙s manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. XVII
[5] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner˙s manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. XVIII
[6] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernarda, G. – Smith, A.: Value proposition design. John Willey and sons, Hoboken, NJ 2014, s. XVIII
[7] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 27

[8] https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml
[9] The top 20 reasons startups fail, www.cbinsights.com,
[10] Startup 4 dummies. Digital Visions, Bratislava 2015, s. 25 - 27
[11] Startup 4 dummies. Digital Visions, Bratislava 2015, s. 24 - 25
[12] Afuah, A.: Business model innovation. Routledge. New York and London, 2014, s. 25
Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 13
Muehlhausen, J.: Business Models for Dummies. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ 2013, s. 61
Gassmann, O. – Frankenberger, K. – Csik, M.: The business model navigator. Pearson 2014, s. 7
Osterwalder, A. – Pigneur, Y.: Business Model Generation. Self Published, 2009, s. 15 - 44
[13] Blank, S.: Why the lean start-up change everything. HBR may 2013
[14] Osterwalder, A. – Pigneur, Y.: Business Model Generation. Self Published, 2009, s. 15 - 44
[15] http://www.startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/, 4. 12. 2015
[16] http://www.startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/, 4. 12. 2015
Freňáková, M.: Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis. Vydavateľstvo Trend 2011, s. 25
http://www.startitup.sk/article/detail/ar137-ako-vlastne-funguje-financovanie-startupu, 4. 12. 2015
https://medium.com/cee-startups-venture-capital/the-startup-investment-cycle-7e3c4fd75b2f, 4. 12. 2015
[17] https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml, 4. 12. 2015
[18] Moore, J. F.: Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 1993, roč. 71, č. 3, s. 75-83.
[19] Isenberg, D.: Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes* [online]. Sekcia Leadership. 2011, Dostupné na internete: http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/, 4. 12. 2015
[20] Isenberg, D.: What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. 2014, *Harward Business Review* [online]. Sekcia Entrepreneurship. Dostupné na internete: https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is, 4. 12. 2015
[21] Libes, M.: "Consciously" Creating a Startup Ecosystem. 2012. Dostupné na internete: http://www.seattle24x7.com/commentary/advisor-x/2012/08/26/consciously-creating-a-startup-ecosystem/, 4. 12. 2015
[22] Start-up survey. Summary of the findings of KPMG's 2013 start-up survey. KPMG Slovensko, s. r. o. 2013
[23] TwinEntrepreneurs Vienna – Bratislava. Regional study. Analysis of start-ups and young companies in the region SK – AT (support and environment). Copyright © 2013 by Vienna Business Agency and Young Entrepreneurs Association Slovakia, August 2013
[24] Start-up survey. Summary of the findings of KPMG's 2013 start-up survey. KPMG Slovensko, s. r. o. 2013
[25] Meyer, K. – Xia, H.: British entrepreneuers, global vision. Business strategy review, Volume 23, Issue 2, 2012

 ISBN 978-80-225-4280-7

[26] TwinEntrepreneurs Vienna – Bratislava. Regional study. Analysis of start-ups and young companies in the region SK – AT (support and environment). Copyright © 2013 by Vienna Business Agency and Young Entrepreneurs Association Slovakia, August 2013
[27] Andacký, J.: Skúsime opraviť zbabranú informatizáciu. Trend 46/2015, s. 31
[28] https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml, 4. 12. 2015

 ISBN 978-80-225-4280-7

Analýza vplyvu zníženia sadzby dane z pridanej hodnoty na základné potraviny v Slovenskej republike
Analysis of the impact of increased rate of value added tax on basic foodstuffs in Slovak republic

Ľubomír Strieška - Jana Kissová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: lubomir.strieska@euba.sk, jana.kissova@euba.sk

Abstract
The aim of this paper is to forecast the development of consumer prices, consumption, rate of VAT, the volume of trading and manufacturing margins when the state reduces the rate of VAT from 20% to 10%. When forecasting the development of consumer prices and other indicators we simulate three business strategies. The first strategy is based on the assumption that the state will reduce the VAT rate and the trade does not alter the rate of the profit margin. The second strategy is based on the assumption that the state will reduce the VAT rate and simultaneously increase the rate of business profit margin, so that consumer prices remained unchanged. The third strategy is based on the assumption that the state will reduce the VAT rate, but the rate of increase previously store sales margins.

JEL classification: H2, H5
Keywords: *rate of value added tax, consumer prices, trade margin*

1 Úvod

Vláda Slovenskej republiky (ďalej „vláda“) v rámci druhého sociálneho balíčka pripravuje v roku 2015 zníženie sadzby dane z pridanej hodnoty (ďalej „DPH“) na vybrané základné potraviny. Znížená sadzba DPH z 20 % na 10 % na základné potraviny nadobudne účinnosť 1.1.2016. Znížením sadzby DPH vláda očakáva zníženie cien základných potravín. Pretože existuje reálna možnosť, že obchodníci nepremietnu zníženie sadzby DPH do cien výrobkov, vláda iniciovala rokovanie s obchodníkmi. Výsledkom týchto rokovaní bolo podpísané memorandum medzi obchodníkmi, výrobcami, Jednotou dôchodcov a vládou o zlacnení základných potravín. Obchodníci sa ďalej zaviazali, že od 1.1.2016 budú na pultoch pri týchto potravinám duálne ceny.

Cieľom tohto príspevku je simulovať a analyzovať tri reálne stratégie obchodu, keď štát zníži sadzbu DPH. Budeme analyzovať dopad týchto stratégií obchodu na spotrebiteľské ceny, spotrebu, objem DPH, objem obchodnej a výrobnej marže. Pri všetkých troch stratégiách obchodu predpokladáme, že štát zníži sadzbu DPH. Prvá stratégia obchodu predpokladá, že obchod nemení sadzbu obchodnej marže. Zníženie sadzby DPH sa úplne premietne do cien výrobkov. Táto stratégia zodpovedá duchu memoranda podpísaného medzi obchodníkmi a vládou. Druhá stratégia obchodu predpokladá, že ak štát zníži sadzbu DPH potom obchod zvýši sadzbu obchodnej marže tak, aby ceny zostali na rovnakej úrovni. Tretia stratégia obchodu predpokladá, že obchod zvýši sadzbu DPH ešte pred termínom účinnosti zníženia sadzby DPH. Táto stratégia je pre obchodníkov najpravdepodobnejšia.

2 Metodika riešenia problému

Na základe mikroekonomických princípov možno odvodiť tvorbu cien na trhoch dokonalej a nedokonalej konkurencie (monopol). Na trhoch dokonalej konkurencie platí princíp dopyt sa rovná ponuke. Na trhoch nedokonalej konkurencie (monopoly) na princípe marginálne výnosy sa rovnajú marginálnym nákladom. Najprv zadefinujeme všeobecné tvary funkcie dopytu a ponuky a postupne budeme odvodzovať vzťahy pre výpočet cien, spotreby a z nich odvodíme nasledovné indexy: index spotrebiteľských cien, index spotreby, index objemu DPH, index obchodnej a výrobnej marže. (Strieška et al.,2015)

Nech funkcia dopytu má tvar:

$$ps = a_2 \times y^{-b} \tag{1}$$

kde:
ps –spotrebiteľská cena,
y – spotreba,
a_2, b – parametre (konštanty) funkcie dopytu.

Do funkcie dopytu (1) zakomponujeme ekonomický rast, pričom vychádzame z predpokladu, že ekonomický rast zvyšuje spotrebu (dopyt). Z tohto dôvodu najprv z funkcie (1) vypočítame funkciu spotreby ***y*** a túto vynásobíme ekonomickým rastom ***r*** (rast zvyšuje spotrebu) a dostaneme:

$$y^{-b} = \frac{ps}{a_2}, \quad y = \left(\frac{ps}{a_2}\right)^{\frac{1}{-b}}, \quad y = \left(\frac{ps}{a_2}\right)^{\frac{1}{-b}} \times r \tag{2}$$

Z rovnice (2) vyjadríme funkciu dopytu posunutú o ekonomický rast

$$ps = a_2 \times r^b \times y^{-b} \tag{3}$$

Ak je ekonomický rast napr. jedno percento, do rovnice (3) dosadíme r = 1,01. Pri prognostických aplikáciách je potrebné ekonomický rast korigovať. Nie je možné predpokladať, že 1% ekonomický rast vygeneruje zvýšenie konečnej spotreby o 1%. Rast ekonomiky o 1% môže zvýšiť konečnú spotrebu o viac alebo menej ako 1%. 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. Z tohto dôvodu dosadíme do vzťahu(3) korigovaný ekonomický rast uvedený v nasledovnom vzťahu:

$$r_{2,k}=((r_2 - 1)*E_{RS})+1 \tag{4}$$

kde:
$r_{2,k}$ – korigovaný ekonomický rast
r_2 – skutočný ekonomický rast
E_{RS} – rastová elasticita konečnej spotreby

Ďalej zadefinujeme funkciu ponuky. Z mikroekonómie je známy fakt, že funkciu ponuky tvorí funkcia marginálnych nákladov. Nech nákladová funkcia má tvar:

$$c(y) = d + f \times y^h \times u \tag{5}$$

kde:
c(y) – náklady odvetvia (firiem),
y – spotreba,
d, f, h – parametre (konštanty) funkcie nákladov,
u – zmena cien výrobných faktorov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Funkciu ponuky tvorí derivácia nákladovej funkcie (5) podľa ***y***

$$MC(y) = p_{mc} = \frac{dc(y)}{dy} = f \times h \times y^{h-1} \times u = f \times h \times y^{n} \times u \qquad (6)$$

Vo funkcii (6) sme zaviedli substitúciu h-1= n. Ako je známe ponuku zdražuje sadzba výrobnej marže, sadzba obchodnej marže a sadzba DPH. Do funkcie ponuky (6) zakomponujeme uvedené faktory a dostaneme

$$p_{mc} = k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^{n} \qquad (7)$$

k – sadzba DPH,
z – sadzba obchodnej marže,
v – sadzba výrobnej marže,

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*** zdražujú ponuku, t. j. posúvajú krivku ponuky smerom hore

Pri ďalšom odvodzovaní vzťahov, ktoré budeme realizovať, sú dôležité parametre a to: cenová elasticita dopytu (***E_D***) a cenová elasticita ponuky (***E_S***). Cenovú elasticitu dopytu a ponuky vypočítame zo vzťahov (3) a (7) podľa známych postupov a po úpravách dostaneme

$$E_D = \frac{-1}{b} \quad (8) \quad E_S = \frac{1}{n} \qquad (9)$$

Ak máme definovanú funkciu dopytu (3) a funkciu ponuky (7) možno formulovať rovnováhu v dokonalej konkurencii, ktorá nastáva, keď sa dopyt rovná ponuke, t. j.

$$a_2 \times y^{-b} \times r^{b} = k \times z \times v \times u \times f \times h \times y^{n} \qquad (10)$$

Z modelu rovnováhy (10) vyjadríme výstup odvetvia ***y*** pre dokonalú konkurenciu takto:

$$y = \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^{b}} \right)^{\frac{-1}{b+n}} \quad y = \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{-E_D \times E_S}{E_S + E_D}} \qquad (11)$$

Parametre ***b*** a ***n*** sme nahradili elasticitami podľa vzťahov (8,9)

Ak vzťah (11) dosadíme do funkcie dopytu (3) dostaneme funkciu spotrebiteľskej ceny, z ktorej vypočítame cenu obchodu a cenu výrobcu nasledovne:

$$ps = a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}} \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \qquad (12)$$

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$po = \frac{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}}{k} \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \tag{13}$$

$$pv = \frac{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}}{k \times z} \times \left(\frac{k \times z \times v \times u \times f \times h}{a_2 \times r^{\frac{1}{E_D}}} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \tag{14}$$

kde:
ps – spotrebiteľská cena,
po – cena obchodu,
pv – cena výrobcu.

Na základe odvodených vzťahov (11,12,13,14) môžeme formulovať indexy týchto ukazovateľov:

I_{ps} – index spotrebiteľských cien, I_{Mo} – index objemu obchodnej marže,
I_y – index objemu spotreby, I_{Mv} – index objemu výrobnej marže.
I_T – index objemu DPH,

a) Index spotrebiteľskej ceny

Index spotrebiteľskej ceny vyjadríme ako pomer spotrebiteľskej ceny (***ps₂***) po zmene niektorého faktora (faktorov) a spotrebiteľskej ceny (***ps₁***) pred zmenou niektorého faktora takto:

$$I_{ps} = \frac{ps_2}{ps_1} = r_2^{\frac{1}{E_D}} \times \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} \tag{15}$$

b) Index spotreby

Index spotreby vyjadríme ako pomer spotreby (***y₂***) po zmene niektorého faktora (faktorov) a spotreby (***y₁***) pred zmenou niektorého faktora takto:

$$I_y = \frac{y_2}{y_1} = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{-E_D \times E_S}{E_S + E_D}} \tag{16}$$

c) Index objemu DPH

Objem DPH predstavuje rozdiel medzi spotrebiteľskou cenou a cenou obchodu vynásobený spotrebou. Index objemu DPH vyjadríme ako podiel objemu DPH v druhom období (zmenil sa niektorý faktor) a objem DPH v prvom období.

 ISBN 978-80-225-4280-7

$$I_T = \frac{T_2}{T_1} = \frac{(ps_2 - po_2)\times y_2}{(ps_1 - po_1)\times y_1}$$

$$I_T = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times k_1 \times (k_2 - 1)}{k_2 \times (k_1 - 1)} \quad (17)$$

d) Index objemu obchodnej marže

Index objemu obchodnej marže vyjadríme ako rozdiel ceny obchodu a ceny výroby vynásobený objemom spotreby pri zmene niektorého parametra a delíme druhé obdobie prvým obdobím takto:

$$I_{Mo} = \frac{Mo_2}{Mo_1} = \frac{(po_2 - pv_2)\times y_2}{(po_1 - pv_1)\times y_1}$$

$$I_{Mo} = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times k_1 \times z_1 \times (z_2 - 1)}{k_2 \times z_2 \times (z_1 - 1)} \quad (18)$$

e) Index objemu výrobnej marže

Výrobná marža predstavuje rozdiel medzi cenou výrobcu a priemernými variabilnými nákladmi vynásobený objemom spotreby. Index výrobnej marže je pomer medzi objemom výrobnej marže v druhom a prvom období.

$$I_{Mv} = \frac{Mv_2}{Mv_1} = \frac{(pv_2 - AVC_2)\times y_2}{(pv_1 - AVC_1)\times y_1}$$

$$I_{Mv} = \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1}\right)^{\frac{E_S - E_S \times E_D}{E_S + E_D}} \times \frac{r_2^{\frac{1}{E_D}} \times v_1 \times k_1 \times z_1 \times \left((\frac{1}{E_S} + 1)\times v_2 - 1\right)}{v_2 \times k_2 \times z_2 \times \left((\frac{1}{E_S} + 1)\times v_1 - 1\right)} \quad (19)$$

Na základe odvodených indexov (15,16,17,18,19) možno prognózovať vývoj spotrebiteľských cien, spotreby, objemu DPH, objemu obchodnej a výrobnej marže, keď sa mení niektorý z faktorov. Odvodené indexy obsahujú spolu 11 premenných (faktorov). Pri prognózovaní jednotlivých indexov vieme jednoznačne definovať sadzby DPH (***k₁, k₂***). Ďalej je možné odhadnúť index ekonomického rastu (***r₂***), elasticity dopytu a ponuky (***E_D, E_S***). Problematický je odhad vývoja cien výrobných faktorov (***u***), výrobnej marže (***v***) a obchodnej marže (***z***).

3 Stratégie obchodu – štát znižuje sadzbu DPH

Na základe návrhu vlády parlament Slovenskej republiky schválil od 1.1.2016 zníženie sadzby DPH z 20 na 10 percent, ktoré sa týka 10 druhov základných potravín. V tejto

súvislosti vzniká otázka: ako zníženie sadzby DPH ovplyvní spotrebiteľské ceny, spotrebu, objem DPH a objem obchodnej a výrobnej marže? Odpoveď na danú otázku závisí aj od toho, ako bude reagovať na zníženie sadzby DPH obchod. Ak štát znižuje sadzbu DPH obchod môže aplikovať tri stratégie:

a) obchod nemení sadzbu obchodnej marže ,
b) obchod zvýši sadzbu obchodnej marže tak, aby sa nezmenili spotrebiteľské ceny (I_{ps}=1),
c) obchod zvýši sadzbu obchodnej marže tak, aby sa nezvýšili spotrebiteľské ceny (I_{ps}<1).

3.1 Obchod nemení sadzbu obchodnej marže

Ak štát znižuje sadzbu DPH z 20 % na 10 %, obchod na túto zmenu sadzby DPH nereaguje, t. j. nemení sadzbu obchodnej marže (z_1=z_2). Obchod premietne zmenu sadzby DPH do spotrebiteľských cien. Táto stratégia zodpovedá duchu memoranda o zlacnení základných potravín, ktoré podpísali obchodníci, výrobcovia potravín, vláda a Jednota dôchodcov. Zmenu spotrebiteľských cien, spotreby, objemu DPH a objemu obchodnej a výrobnej marže pre danú stratégiu obchodu vypočítame podľa vzťahov 15-19. Vo vzťahoch pre výpočet jednotlivých indexov sme použili elasticitu dopytu E_D v rozmedzí od 0,2 – 0,65. Elasticita dopytu bola vypočítaná pre jednotlivé druhy potravín z funkcií dopytu. Funkcie dopytu boli odhadnuté z časových radov vývoja cien a spotreby za roky 2005 – 2014. Ekonomický rast na rok 2016 prognózujeme vo výšky 3 %. Ekonomický rast korigujeme rastovou elasticitou spotreby E_{Rs}=1,0285, čo znamená, že ak sa zvýši ekonomický rast o jedno percento potom konečná spotreba narastie o 1,0285 %. Rastová elasticita konečnej spotreby bola vypočítaná na základe regresnej funkcie, ktorá vyjadruje závislosť medzi konečnou spotrebou a hrubým domácim produktom (ekonomickým rastom) za roky 2005 – 2014. Táto závislosť platí pre podmienky Slovenskej ekonomiky.(Strieška, Hlaváčiková, Kurotová,2015)

Výsledky tejto stratégie boli odhadnuté na základe vzťahov 15 –19 a sú uvedené v tabuľke 1. Keď štát znižuje sadzbu DPH z 20 % na 10 % a obchod nemení sadzbu obchodnej marže môžeme konštatovať nasledovné závery.

Tabuľka 1

Štát znižuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže – vývoj ukazovateľov

Základné vstupné údaje			Zmena ukazovateľov v percentách					
Sadzba DPH		Elasticita dopytu	Spotr. ceny	Konečná spotreba		Objem DPH	Obchod. marža	Výrob. marža
				Naturál.	Hodnot.			
k_1	k_2	E_D	ps	y	y	T	Mo	Mv
1,2	1,1	0,2	-8,333	4,90	-3,85	-47,55	4,90	4,90
1,2	1,1	0,25	-8,333	5,35	-3,43	-47,32	5,35	5,35
1,2	1,1	0,3	-8,333	5,81	-3,01	-47,09	5,81	5,81
1,2	1,1	0,35	-8,333	6,27	-2,58	-46,86	6,27	6,27
1,2	1,1	0,4	-8,333	6,74	-2,16	-46,63	6,74	6,74
1,2	1,1	0,45	-8,333	7,20	-1,73	-46,40	7,20	7,20
1,2	1,1	0,5	-8,333	7,67	-1,30	-46,17	7,67	7,67
1,2	1,1	0,55	-8,333	8,14	-0,87	-45,93	8,14	8,14
1,2	1,1	0,6	-8,333	8,61	-0,44	-45,69	8,61	8,61
1,2	1,1	0,65	-8,333	9,08	-0,01	-45,46	9,08	9,08
Priemerné hodnoty								
1,2	**1,1**	**0,425**	**-8,333**	**6,98**	**-1,94**	**-46,51**	**6,98**	**6,98**

z_1=z_2 r_2=1,03 E_{RS} = 1,0285

Zdroj: vlastné prepočty

Spotrebiteľské ceny sa znížia o 8,33 %. Objem spotreby sa zvýši v priemere o 6,98 % v intervale od 4,9 % do 9,08 % v závislosti od výšky elasticity dopytu. Vyššia elasticita

dopytu generuje vyšší nárast spotreby (spotreba v naturálnych jednotkách). Objem DPH sa zníži v priemere o 46,51 % a pohybuje sa v intervale od 47,55 % do 45,46 % v závislosti od výšky elasticity dopytu. Objem obchodnej a výrobnej marže sa zvýši v priemere o 6,98 % a pohybuje sa v intervale od 4,9 % do 9,08 %. Keď štát znižuje sadzbu DPH a obchod a výroba nemenia svoje marže získava spotrebiteľ, obchod aj výroba na úkor štátu (nižší príjem DPH).

3.2 Obchod zvýši sadzbu obchodnej marže po znížení sadzby DPH (I_{ps}=1)

Ak štát znižuje sadzbu DPH (***k_1 >k_2***) obchod môže zvoliť aj druhú stratégiu – zvýši sadzbu obchodnej marže (***z_2***) na takú úroveň, aby sa nezvýšila pôvodná spotrebiteľská cena, alebo spotrebiteľskú cenu iba mierne zníži – toto je stratégia obchodu často veľmi pravdepodobná. Pri tejto stratégii obchodu platí podmienka:

$$I_{ps} = \frac{ps_2}{ps_1} = 1$$

to znamená, že obchod nemení spotrebiteľskú cenu a preto musí zvýšiť sadzbu obchodnej marže (***z_2***). Úloha je stanoviť sadzbu obchodnej marže, ktorá zabezpečí nemennosť spotrebiteľskej ceny (***ps_1 = ps_2***), keď štát zníži sadzbu DPH. Výšku sadzby obchodnej marže (***z_2***), ktorá zabezpečí nemennosť spotrebiteľskej ceny vypočítame zo vzťahu (15), ktorý položíme rovný jednej. V rovnici (20) predpokladáme, že parametre (***u, v***) sa nemenia a po úprave dostaneme finálny vzťah pre výpočet sadzby obchodnej marže:

$$I_{ps} = r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times \left(\frac{u_2 \times v_2 \times z_2 \times k_2}{r_{2k}^{\frac{1}{E_D}} \times u_1 \times v_1 \times z_1 \times k_1} \right)^{\frac{E_S}{E_S + E_D}} = 1 \text{ a z toho } z_2 = \frac{k_1 \times z_1}{k_2} \times r_{2k}^{\frac{-1}{E_S}} \qquad (20)$$

Tabuľka 2
Štát znižuje sadzbu DPH a obchod zvyšuje sadzbu obchodnej marže – vývoj ukazovateľov

Základné vstupné údaje			Zmena ukazovateľov v percentách					
Sadzba obchodnej marže		Elasticita dopytu	Spotr. ceny	Konečná spotreba		Objem DPH	Obchod. marža	Výrob. marža
				Naturál.	Hodnot.			
z_1	z_2	E_D	ps	y	y	T	Mo	Mv
1,2	1,309	0,2	0,00	3,09	3,09	-43,77	59,31	3,09
1,22	1,331	0,25	0,00	3,09	3,09	-43,77	55,05	3,09
1,24	1,353	0,3	0,00	3,09	3,09	-43,77	51,50	3,09
1,26	1,375	0,35	0,00	3,09	3,09	-43,77	48,50	3,09
1,28	1,396	0,4	0,00	3,09	3,09	-43,77	45,93	3,09
1,3	1,418	0,45	0,00	3,09	3,09	-43,77	43,69	3,09
1,32	1,440	0,5	0,00	3,09	3,09	-43,77	41,74	3,09
1,34	1,462	0,55	0,00	3,09	3,09	-43,77	40,02	3,09
1,36	1,484	0,6	0,00	3,09	3,09	-43,77	38,49	3,09
1,38	1,505	0,65	0,00	3,09	3,09	-43,77	37,12	3,09
Priemerné hodnoty								
1,29	**1,407**	**0,425**	**0,00**	**3,09**	**3,09**	**43,77**	**46,14**	**3,09**

E_{RS} = 1,0285 r_2=1,03 k_1=1,2 k_2=1,1

Zdroj: vlastné prepočty

Pomocou vzťahu (20) vypočítame výšku sadzby obchodnej marže, ktorá zabezpečí , že spotrebiteľské ceny budú na rovnakej úrovni (I_{ps} = 1) i napriek tomu, že štát znížil sadzbu

DPH. Pri znížení sadzby DPH sa , ale očakáva, že sa znížia spotrebiteľské ceny. Výsledky výpočtov (vzťahy 15-19 a 20) podľa tejto stratégie obchodu sú uvedené v tabuľke 2.
Ak štát zníži sadzbu DPH z 20 % na 10 % a obchod zvýši primerane sadzbu obchodnej marže (vzťah 21), spotrebiteľské ceny sa nezmenia, spotreba narastie o 3,09 % z dôvodu ekonomického rastu. Objem DPH sa zníži o 43,77 %. Obchod zvýši objem obchodnej marže v priemere o 46,14 % v intervale od 37,12 % do 59,31 % v závislosti od elasticity dopytu. Objem výrobnej marže sa zvýši o 3,09 % z dôvodu ekonomického rastu. Pri tejto stratégii profituje obchod na úkor štátu. Spotrebiteľ a výrobcovia zostávajú na rovnakej úrovni aká bola pred znížením sadzby DPH.

3.3 Obchod zvýši sadzbu obchodnej marže pred znížením sadzby DPH (I_{ps}<1)

Vláda Slovenskej republiky v rámci druhého sociálneho balíčka pripravuje od júna 2015 aj zníženie sadzby DPH z 20 % na 10 % a to na vybrané potraviny, ktoré má platiť od 1.1.2016. V septembri 2015 bolo podpísané memorandum medzi vládou a obchodníkmi o zlacnení základných potravín. Od januára 2016 majú na zlacnenie vybraných potravín upozorňovať duálne cenovky (táto povinnosť má platiť pol roka). Obchodníci počas obdobia do 1.1.2016 môžu však zvýšiť sadzby obchodnej marže na vybrané potraviny v závislosti od konkurencie v obchode. Výsledky tejto tretej stratégie obchodu sú uvedené v tabuľke 3. Na základe zadania ceny týchto výrobkov by sa dočasne zvýšili o 4,55 %. Zvýši sa aj objem DPH v priemere o 5,76 % a objem obchodnej marže v priemere o 22,3 %. Následne od 1.1.2016 do takto upravených cien obchod úplne premietne zníženie sadzby DPH. Výsledky tejto stratégie obchodu sú uvedené v tabuľke 4. Spotrebiteľské ceny sa znížia o 8,33 %, tak ako boli prognózované a môžu byť uvedené na duálnych cenovkách. Objem DPH poklesne v priemere o 46,51 % a objem obchodnej a výrobnej marže sa zvýši o 6,98 %. Ak by sme porovnávali vývoj spotrebiteľských cien a ďalších ukazovateľov s obdobím, keď sa začalo uvažovať o znížení sadzby DPH z 20 % na 10 % zistíme (tabuľka 5), že spotrebiteľské ceny sa reálne znížili iba o 4,17 % a nie ako bolo prognózované o 8,33 %.Objem DPH by poklesol v priemere o 45,13 %, ale objem obchodnej marže sa zvýši v priemere o 26,87 %. Pri tejto stratégii obchodu profituje obchod na úkor štátu a spotrebiteľa. Postavenie výrobcov sa v podstate nemení. Obchod môže využiť túto stratégiu aj po uplynutí pol roka (povinnosť duálnych cenoviek) po 1.1.2016, ak to konkurencia v obchode umožní.

Tabuľka 3
Štát nemení sadzbu DPH a obchod zvyšuje sadzbu obchodnej marže - vývoj ukazovateľov

Základné vstupné údaje			Zmena ukazovateľov v percentách					
Sadzba obchodnej marže		Elasticita dopytu	Spotr. ceny	Konečná spotreba		Objem DPH	Obchod. marža	Výrob. marža
				Naturál.	Hodnot.			
z_1	z_2	E_D	ps	y	y	T	Mo	Mv
1,2	1,255	0,2	4,55	2,17	6,82	6,82	30,04	2,17
1,22	1,275	0,25	4,55	1,95	6,58	6,58	27,64	1,95
1,24	1,296	0,3	4,55	1,72	6,34	6,34	25,61	1,72
1,26	1,317	0,35	4,55	1,49	6,11	6,11	23,85	1,49
1,28	1,338	0,4	4,55	1,27	5,87	5,87	22,31	1,27
1,3	1,359	0,45	4,55	1,04	5,64	5,64	20,95	1,04
1,32	1,380	0,5	4,55	0,82	5,40	5,40	19,72	0,82
1,34	1,401	0,55	4,55	0,60	5,17	5,17	18,62	0,60
1,36	1,422	0,6	4,55	0,37	4,93	4,93	17,61	0,37
1,38	1,443	0,65	4,55	0,15	4,70	4,70	16,68	0,15
Priemerné hodnoty								
1,29	**1,348**	**0,425**	**4,55**	**1,16**	**5,76**	**5,76**	**22,30**	**1,16**

E_{RS} = 1,0285 r_2=1,03 k_1=1,2 k_2=1,2

Zdroj: vlastné prepočty

Tabuľka 4
Štát znižuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže – vývoj ukazovateľov

Základné vstupné údaje			Zmena ukazovateľov v percentách					
Sadzba obchodnej marže		Elasticita dopytu	Spotr. ceny	Konečná spotreba		Objem DPH	Obchod. marža	Výrob. marža
				Naturál.	Hodnot.			
z_1	z_2	E_D	ps	y	y	T	Mo	Mv
1,255	1,255	0,2	-8,33	4,90	-3,85	-47,55	4,90	4,90
1,275	1,275	0,25	-8,33	5,35	-3,43	-47,32	5,35	5,35
1,296	1,296	0,3	-8,33	5,81	-3,01	-47,09	5,81	5,81
1,317	1,317	0,35	-8,33	6,27	-2,58	-46,86	6,27	6,27
1,338	1,338	0,4	-8,33	6,74	-2,16	-46,63	6,74	6,74
1,359	1,359	0,45	-8,33	7,20	-1,73	-46,40	7,20	7,20
1,380	1,380	0,5	-8,33	7,67	-1,30	-46,17	7,67	7,67
1,401	1,401	0,55	-8,33	8,14	-0,87	-45,93	8,14	8,14
1,422	1,422	0,6	-8,33	8,61	-0,44	-45,69	8,61	8,61
1,443	1,443	0,65	-8,33	9,08	-0,01	-45,46	9,08	9,08
Priemerné hodnoty								
1,29	**1,29**	**0,425**	**8,33**	**6,98**	**-1,94**	**46,51**	**6,98**	**6,98**

E_{RS} = 1,0285 r_2=1,03 k_1=1,2 k_2=1,1

Zdroj: vlastné prepočty

Tabuľka 5
Štát znižuje sadzbu DPH a obchod zvyšuje sadzbu obchodnej marže – vývoj ukazovateľov

Základné vstupné údaje			Zmena ukazovateľov v percentách					
Sadzba obchodnej marže		Elasticita dopytu	Spotr. ceny	Konečná spotreba		Objem DPH	Obchod. marža	Výrob. marža
				Naturál.	Hodnot.			
z_1	z_2	E_D	ps	y	y	T	Mo	Mv
1,20	1,255	0,2	-4,17	3,97	-0,36	-45,65	32,32	3,97
1,22	1,275	0,25	-4,17	4,19	-0,15	-45,54	30,45	4,19
1,24	1,296	0,3	-4,17	4,41	0,06	-45,42	28,93	4,41
1,26	1,317	0,35	-4,17	4,63	0,27	-45,31	27,68	4,63
1,28	1,338	0,4	-4,17	4,86	0,49	-45,19	26,64	4,86
1,30	1,359	0,45	-4,17	5,08	0,70	-45,07	25,78	5,08
1,32	1,380	0,5	-4,17	5,30	0,92	-44,96	25,05	5,30
1,34	1,401	0,55	-4,17	5,53	1,13	-44,84	24,43	5,53
1,36	1,422	0,6	-4,17	5,75	1,35	-44,72	23,91	5,75
1,38	1,443	0,65	-4,17	5,98	1,56	-44,60	23,47	5,98
Priemerné hodnoty								
1,29	**1,29**	**0,425**	**-4,17**	**4,97**	**0,57**	**-45,13**	**26,87**	**4,97**

E_{RS} = 1,0285 r_2=1,03 k_1=1,2 k_2=1,1

Zdroj: vlastné prepočty

4 Záver

V uvedenom príspevku sme riešili problém ako zníženie sadzby DPH z 20 % na 10 % ovplyvní spotrebiteľské ceny, spotrebu, objem DPH, objem obchodnej a výrobnej marže. Na základe poznatkov mikroekonómie sme odvodili vzťahy pre výpočet indexov spotrebiteľských cien, spotreby, objemu DPH, objemu obchodnej a výrobnej marže. Odvodené vzťahy pre výpočet uvedených indexov obsahujú 11 premenných. Ako hlavné premenné vystupujú v modeloch sadzba DPH, sadzba obchodnej marže, elasticita dopytu a ekonomický rast. Pri riešení uvedeného problému boli aplikované tri prístupy, ktoré sú založené na odlišných reakciách (stratégiách) obchodu, keď štát znižuje sadzbu DPH.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Prvá stratégia je založená na predpoklade, že štát znižuje sadzbu DPH a obchod nemení sadzbu obchodnej marže. Ekonomický rast prognózujeme pre Slovenskú ekonomiku na rok 2016 na úrovni 3 %. Pri tejto stratégii sa spotrebiteľské ceny znížia o 8,33 %, objem spotreby sa zvýši v priemere o 6,98 %. Objem DPH sa zníži v priemere o 46,51 % a objem obchodnej a výrobnej marže sa zvýši v priemere o 6,98 %. Pri tejto stratégii získava spotrebiteľ, obchod aj výroba na úkor štátu.

Druhá stratégia je založená na predpoklade, že štát znižuje sadzbu DPH a zároveň obchod zvýši sadzbu obchodnej marže na takú úroveň, aby sa nezmenili spotrebiteľské ceny. Ak štát zníži sadzbu DPH z 20 % na 10 % a obchod primerane zvýši sadzbu obchodnej marže, potom spotrebiteľské ceny zostanú konštantné. Objem DPH sa zníži o 43,77 % a objem obchodnej marže narastie v priemere o 46,14 %. Spotreba a objem výrobnej marže sa zvýšia o 3,09 % z dôvodu ekonomického rastu. Pri tejto stratégie profituje obchod na úkor štátu. Postavenie spotrebiteľa a výrobcov sa nemení.

Tretia stratégia obchodu je založená na predpoklade, že štát zníži sadzbu DPH od 1.1.2016, ale obchod ešte pred týmto termínom zvýši sadzbu obchodnej marže tak, aby sa spotrebiteľské ceny zvýšili napr. o 4,55 %. Dočasne sa zvýši objem DPH v priemere o 5,76 % a objem obchodnej marže o 22,3 %. Následne obchod od 1.1.2016 do takto upravených cien premietne úplne zníženie sadzby DPH z 20 % na 10 %. Spotrebiteľské ceny sa znížia o 8,33 % a tak sa naplní aj duch memoranda medzi vládou a obchodníkmi. Objem DPH poklesne o 46,51 % a objem obchodnej a výrobne marže sa zvýši o 6,98 %. Ak by sme porovnali vývoj cien a ďalších ukazovateľov s obdobím keď sa začalo uvažovať o znížení sadzby DPH zistíme, že spotrebiteľské ceny reálne poklesli o 4,17 % a nie o 8,33 %. Objem DPH poklesol v priemere o 45,13 %, ale objem obchodnej marže sa zvýšil v priemere o 26,87 %. Pri tejto stratégii jednoznačne profituje obchod na úkor spotrebiteľa a štátu. Postavenie výrobcov sa nemení.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č.1/0294/13 „Prognózovanie spotrebiteľských cien a objemu dane z pridanej hodnoty pri zmene sadzby dane z pridanej hodnoty a iných parametrov trhových subjektov“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Strieška, Ľ et al. (2015). *Prognózovanie vývoja konečnej spotreby a príjmov DPH*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4182-4.

Strieška, Ľ. - Hlaváčiková, J. – Kurotová, A. (2015). 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, roč. 12, č. 1, s. 7-24.

ALTERNATÍVNE FORMY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V ZÁVISLOSTI OD MIERY RIZIKA A VÝNOSU
ALTERNATIVE FINANCING FORMS OF SMEs ACCORDING THE RATE OF RISK AND RETURN

Michaela Strižencová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: michaela.strizencova@euba.sk

Abstract
The possibility to obtain necessary financial resources is one of the most important challenges for the entrepreneurs starting or expanding their businesses. In the sector of small and medium-sized enterprises, most of the entrepreneurs still prefer the traditional debt financing. However, obtaining the financing through lending institutions can be a problem, especially for new companies with high-growth potential, so here comes a time to evaluate and choose some of the alternative external financing forms. The article explains the advantages of some types of asset-based finance, equity finance etc. and compares them with traditional forms of financing.

JEL classification: G23, G24
Keywords: *asset-based finance, hybrid instruments, equity instruments*

1 Úvod

V prípade mnohých malých a stredných podnikov, resp. podnikateľov naďalej prevláda dôvera v tradičné cudzie zdroje financovania, najmä bankové úvery, ktoré predstavujú najpoužívanejší zdroj prichádzajúci do podniku zvonku, od externých investorov. Takýto spôsob získavania prostriedkov však nie je veľmi vhodný, najmä pre nové, inovatívne spoločnosti s vysokým rastovým potenciálom. Vzhľadom k náročným podmienkam týkajúcim sa poskytovania úverov zo strany bánk, kde dôležitú úlohu zohráva predovšetkým úverová bonita podniku, by okrem už pomerne široko využívaného rizikového kapitálu mali takéto podniky zvážiť i ďalšie možnosti, napríklad niektorú z foriem financovania založeného na aktívach, prípadne hybridné formy, ktoré kombinujú niektoré vlastnosti financovania z vlastných a cudzích zdrojov do jedného konkrétneho nástroja.

2 Alternatívne externé formy financovania

V prípade tradičných foriem financovania z cudzích zdrojov závisí maximálna výška poskytnutého úveru predovšetkým od celkovej úverovej bonity spoločnosti, pričom veriteľ považuje za prvotný zdroj splatenia istiny a úroku očakávaný budúci cash flow spoločnosti.

Tabuľka poskytuje prehľad možných finančných nástrojov, ktoré sú dostupné pre malé a stredné podniky a predstavujú alternatívu ku klasickému priamemu úveru. Jednotlivé zdroje financovania sú rozčlenené do štyroch skupín, ktoré sa odlišujú mierou rizika a výnosu. Prvé dve kategórie - financovanie zabezpečené aktívami a alternatívne formy úveru sú vhodné skôr

pre malé podniky s nízkym rizikom a nízkou výnosnosťou ako pre rýchlo rastúce spoločnosti. Pri využívaní hybridných foriem financovania, ako je napr. mezanínové financovanie a equity financovania, ako napr. využívanie rizikového kapitálu alebo crowdfundingu je investor ochotný akceptovať vyššie riziko, na druhej strane však ako odmenu očakáva i vyššiu návratnosť svojej investície.

Tabuľka 1
Alternatívne externé techniky financovania malých a stredných podnikov a podnikateľov

Nízke riziko /výnosnosť	**Nízke riziko /výnosnosť**	**Stredné riziko /výnosnosť**	**Vysoké riziko /výnosnosť**
Financovanie na základe aktív	***Alternatívne formy úveru***	***Hybridné nástroje financovanie***	***Equity financovanie***
Požičiavanie na základe aktív	Firemné dlhopisy	Podriadené pôžičky/dlhopisy	Private equity
Faktoring	Sekuritizovaný úver	Tichá účasť	Rizikový kapitál
Financovanie nákupnou objednávkou	Kryté dlhopisy	Účastnícke pôžičky	Business anjeli
Skladová príjemka	Emisia dlhopisov na súkromnom trhu	Práva účasti na zisku	Špecializované platformy pre verejné kótovanie MSP
Lízing	Crowdfunding (dlh)	Konvertibilné dlhopisy	Crowdfunding (equity)
		Dlhopisy s warrantmi	
		Mezanínové financovanie	

Zdroj: Alternative Financing Instruments for SMEs and entrepreneurs: The case of Mezzanine Finance, OECD, Paris,2012. CFE/SME(2012)9/FINAL

3 Financovanie zabezpečené aktívami a alternatívne formy úveru

Prvou kategóriou je tzv. asset-based finance, čiže ***financovanie zabezpečené aktívami***. V prípade takéhoto typu financovania podnik získa hotovosť, ktorá nezávisí od jeho úverového postavenia, ale od hodnoty, ktorú konkrétne aktívum vytvára v priebehu činnosti podniku. Môže ísť o pohľadávky, zásoby, stroje a zariadenia alebo budovy. Tento spôsob financovania dokáže uspokojiť potreby malých novovzniknutých firiem, ktoré majú ťažkosti s prístupom ku klasickým formám úverov. Finančné prostriedky sú totiž poskytované za oveľa flexibilnejších podmienok a niektoré jeho formy sú už v malých a stredných podnikoch pomerne rozšírené.

Výhodou takéhoto financovania pre podnik je predovšetkým možnosť získať prostriedky rýchlejšie a za oveľa flexibilnejších podmienok ako v prípade klasického bankového úveru, a to bez ohľadu na ukazovatele vyplývajúce zo súvahy alebo na prognózu cash flow. Pomocou týchto prostriedkov si potom podnik dokáže pomerne rýchlo vytvoriť pracovný kapitál. Ďalšou výhodu je to, že poskytovatelia finančných prostriedkov väčšinou nepožadujú od podnikateľa žiadnu osobnú záruku. I tento spôsob má však svoje nevýhody. Vzniknuté náklady môžu byť podstatne vyššie a zložitosť celého postupu oveľa komplikovanejšia ako v prípade klasického bankového úveru. Výška poskytnutých prostriedkov je tiež často nižšia ako v prípade tradičného úveru.

Tento spôsob financovania je už pomerne rozšírený, predovšetkým v krajinách OECD, jeho používanie však narastá i na novovznikajúcich trhoch. Malé a stredné podniky ho

využívajú predovšetkým na zvýšenie pracovného kapitálu, na podporu domáceho a medzinárodného obchodu a v menšej miere i na investovanie.

Dva najčastejšie používané spôsoby financovania zabezpečeného aktívami predstavujú faktoring a lízing. Faktoring predstavuje spôsob úverovania vhodný práve pre malé a stredné podniky súvisiaci s financovaním krátkodobých pohľadávok. V prípade, že podnik potrebuje kapitál, ale jeho úverový rating nie je postačujúci na to, aby mu potrebné prostriedky požičala banková inštitúcia, môže využiť i lízing.

Jednotlivé formy financovania zabezpečeného aktívami umožňujú malým a stredným podnikom prekonať problémy súvisiace s nedostatočnou úverovou bonitou, nakoľko ponúkajú veriteľovi aktívum, ktorého hodnota nie je závislá od úverového postavenia podniku.

Ďalšia kategória alternatívnych spôsobov financovania pozostáva z ***alternatívnych úverových nástrojov***, ako sú napríklad firemné dlhopisy emitované malými a strednými podnikmi a sekuritizovaný úver, v prípade ktorého neposkytujú podniku finančné prostriedky banky, ale investori na kapitálových trhoch. Tieto formy úveru sa však v kategórii malých a stredných podnikov používajú zatiaľ len veľmi obmedzene. Vzhľadom na to, že náklady emitovania dlhopisov sú pre malé podniky pomerne vysoké, ako i na ďalšie ťažkosti súkromných spoločností súvisiace s regulačnými opatreniami na ochranu investorov bol v oblasti emitovania firemných dlhopisov zatiaľ úspešný len malý počet malých a stredných podnikov. Sekuritizácia úverov spočíva v tom, že peňažné toky z aktív sú prenesené na špecializovanú spoločnosť, ktorá ich používa na podporu cenných papierov s pevným výnosom predávaných investorom.

Jednou zo základných charakteristík týchto nástrojov je to, že - podobne ako v prípade bankových úverov - predstavujú bezpodmienkový nárok na dlžníka, ktorý musí platiť predpísanú výšku úroku veriteľom vo fixných intervaloch bez ohľadu na finančný stav spoločnosti. Ich vyplatenie má tiež prioritu v prípade bankrotu. Úroková miera môže byť fixná alebo periodicky prispôsobovaná referenčnej sadzbe.

Keďže firemné dlhopisy ani sekuritizácia, ktoré predstavujú hraničné spôsoby medzi tradičným a alternatívnym financovaním, nie sú v súčasnosti v malých a stredných podnikoch veľmi rozšírené, sú zatiaľ považované za inovatívne techniky a ich rozvoj si bude vyžadovať pomerne veľké úsilie. Predpokladá sa, že budú dosiahnuteľné len pre najlepšie hodnotené podniky.

Spôsoby financovania, ktoré boli doteraz charakterizované, sa týkajú financovania malých a stredných podnikov, pre ktoré je charakteristická nízka miera rizika. V nasledujúcej časti sa bližšie pozrieme na formy financovania, ktoré sú vhodnejšie pre také aktivity podniku, ktoré súvisia s vysokou mierou rizika, a na druhej strane i s vysokou mierou návratnosti. Ide o hybridné nástroje financovania a equity financovanie.

4 Hybridné formy financovania z externých zdrojov a equity financovanie

Spoločnou črtou tzv. hybridných nástrojov a equity financovania je to, že investor akceptuje vyššie riziko a súčasne očakáva vyššiu návratnosť ako pri predchádzajúcich analyzovaných spôsoboch. Tieto nástroje majú schopnosť prekonať problémy súvisiace s asymetriou rizika a výnosnosti, ktorá je typická pre bankové úvery. Vlastnosti bankových úverov súvisiace s rizikom a návratnosťou spôsobujú, že bankové inštitúcie sa snažia vyhýbať riziku aj v prípade vysokého výnosu v minulosti. Hybridné nástroje a equity financovanie práve tým, že umožňujú investorovi akceptovať vyššie riziko výmenou za vysokú návratnosť, dokážu lepšie zosúladiť záujmy oboch strán, teda malých a stredných podnikov a poskytovateľa finančných prostriedkov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

4.1 Hybridné nástroje financovania

Ide o nástroje, ktoré v sebe spájajú črty vlastného a cudzieho kapitálu. Niektorými vlastnosťami pripomínajú vlastný kapitál, na základe iných sa radia skôr ku kapitálu cudziemu. Od priameho financovania z cudzích zdrojov sa líšia predovšetkým tým, že používateľ a poskytovateľ finančných prostriedkov sa na riziku a výnose podieľajú vo vyššej miere. Investor v prípade ktoréhokoľvek z hybridných nástrojov akceptuje vyššie riziko ako poskytovateľ klasického úveru a očakáva vyššiu návratnosť, čo predpokladá i vyššie náklady financovania pre podnik. Avšak riziko a očakávaná návratnosť sú nižšie ako v prípade vlastného kapitálu, čo teda znamená, že náklady financovania pre podnik sú v porovnaní s vlastným kapitálom nižšie.

Keďže nástroje hybridného financovania dokážu lepšie rozložiť riziko a výnos medzi podnikateľa a investorov ako priame financovanie z cudzích zdrojov, predstavujú vhodnú formu financovania pre malé a stredné podniky, ktoré sa snažia o expanziu, ale hľadajú spôsob, ktorý im umožní znížiť náklady na financovanie a zabezpečí menšiu stratu kontroly než vzniká v prípade equity financovania

Medzi najrozšírenejšie hybridné nástroje patria:

- Podriadený dlh (úvery alebo dlhopisy), v prípade ktorého veriteľ súhlasí s tým, že prioritní veritelia budú v plnej výške vyplatení predtým, ako mu bude vyplatený akýkoľvek úrok alebo istina.

- Úver súvisiaci s vlastným imaním (konvertibilný úver alebo dlhopisy s warrantmi), v prípade ktorého investor dostane (okrem úroku) platbu súvisiacu s cenou akcie v spoločnosti, do ktorej investoval.

- Účasť na zisku alebo príjme, kedy dostane investor kompenzáciu v podobe podielu na budúcich príjmoch spoločnosti, pričom sa zohľadňuje riziko, že príjmy možno nedosiahnu požadovanú hodnotu.

Niektoré z týchto hybridných nástrojov (napr. podriadený dlh, konvertibilné dlhopisy) môžu byť použité ako samostatné investičné nástroje, iné môžu byť ponúkané na verejných kapitálových trhoch, tie sa však týkajú predovšetkým väčších podnikov.

Účastnícka pôžička je pôžička, pri ktorej odmena nie je fixná, ale závisí od výsledkov dlžníckej firmy. Môže sa odvíjať od tržieb, obratu alebo zisku firmy, podľa toho ide potom o práva na podiel na tržbách alebo obrate alebo práva na podiel na zisku.

Ako už bolo spomenuté, hybridné nástroje kombinujú prvky cudzieho a vlastného kapitálu. Predstavujú atraktívnu formu financovania pre tie podniky, ktoré dosiahli v rámci svojho životného cyklu bod zlomu, kedy sa zvyšuje riziko i podnikateľské príležitosti a sú potrebné dodatočné finančné prostriedky. Majú však buď obmedzený alebo dokonca žiadny prístup k vlastným alebo cudzím finančným prostriedkom alebo sa vlastníci snažia vyhnúť equity financovaniu, ktoré by mohlo oslabiť ich kontrolu nad podnikom. Do tejto situácie sa môžu dostať tak novovzniknuté spoločnosti s vysokou perspektívou rastu, ale i etablované podniky s príležitosťou ďalšieho rastu, spoločnosti prechádzajúce transformáciou alebo reštrukturalizáciou, ako aj spoločnosti snažiace sa posilniť svoju kapitálovú štruktúru.

Kombináciou financovania z vlastných a cudzích zdrojov je i tzv. mezanínové financovanie, často používané práve na expanziu podniku. Zahŕňa napr. podriadené úvery, účastnícke pôžičky, konvertibilné dlhopisy a dlhopisy s warrantmi. Mezanínové financovanie je významným zdrojom rastového kapitálu pre malé a stredné malé a stredné podniky. Jeho univerzálna definícia neexistuje, v podstate však ide o spôsob financovania, ktorý kombinuje dva alebo viac nástrojov v rámci jedného, pričom jednotlivé nástroje sa vyznačujú rôznou

mierou rizika a výnosu. Kombinácia nástrojov v rámci mezanínového financovania sa môže prispôsobiť podľa preferencií podniku a investora vzhľadom na mieru rizika a výnosu.

Jednoduchý mezanínový nástroj obsahuje:

- jednu alebo viac kategórií podriadeného úveru
- podiel na príjmoch alebo zisku firmy
- podiel na vlastnom imaní, kedy výška podielu investora sa odvíja od rastu hodnoty spoločnosti

Podriadený úver je najbežnejším nástrojom mezanínového financovania. Ide o nezabezpečený úver, pri ktorom je v prípade bankrotu veriteľ vyplatený až po poskytovateľoch klasického úveru, ale pred tzv. equity investormi. Právo podieľať sa na tržbách alebo obrate umožňuje, aby investor dostával odmenu závisiacu od výkonu spoločnosti. Právo podieľať sa na zisku oprávňuje držiteľa napr. k právu na účasť na zisku alebo prebytku z likvidácie, súvisí i s právami pri emisii nových akcií, ale nie k právu spolurozhodovať o spoločnosti. Vlastník práva účasti na zisku nie je akcionárom spoločnosti a netýkajú sa ho vlastnícke práva. Znamená to, že nemá právo hlasovať na valnom zhromaždení spoločnosti ani sa ho zúčastniť. Tieto práva nie sú definované zákonom a môžu preto byť do značnej miery prispôsobené tak, aby vyhovovali obom stranám. V prípade tichej účasti má jedna alebo viac osôb majetkový podiel v spoločnosti, ale bez akéhokoľvek záväzku voči veriteľom spoločnosti. Tichá účasť má teda vplyv iba na interné záležitosti spoločnosti. V rámci tejto kategórie by sme mohli spomenúť ešte tzv. majetkovú výhodu spočívajúcu v tom, že investor má právo na percentuálny podiel na zvýšení hodnoty podniku, ktoré bolo dosiahnuté práve pomocou mezanínového financovania. Takúto majetkovú výhodu predstavujú väčšinou warranty, ktoré dávajú držiteľovi právo zakúpiť si špecifický počet akcií za vopred určenú cenu. Hodnota warrantu je rozdiel medzi cenou, za ktorú môže byť akcia spoločnosti kúpená pri uplatnení warrantu a trhovou cenou.

Mezanínové financovanie sa najčastejšie používa v neskorších fázach rozvoja podnikov, najmä v období keď sa spoločnosť stala ziskovou a plánuje expanziu.

Najvyššie riziko, ale súčasne i najvyššia miera výnosu sa spája s tzv. ***equity financovaním***, čiže s formami financovania, ktoré zvyšujú vlastné imanie podniku. Tento spôsob financovania je prínosom predovšetkým pre spoločnosti, pre ktoré je charakteristická vysoká miera rizika v kombinácii s vysokou mierou výnosu, teda predovšetkým pre nové, inovatívne podniky s vysokým potenciálom rastu. Nevýhodou je, že ide o najdrahšiu formu financovania, ktorá zaväzuje vlastníkov spoločnosti k tomu, aby sa podieľali na riadení spolu s investormi prichádzajúcimi do podniku zvonku.

Equity financovanie sa vzťahuje na všetky finančné zdroje, ktoré sú poskytované výmenou za podiel na majetku spoločnosti. Investori sa podieľajú na podnikateľskom riziku a výnos z investície závisí od úspechu firmy. Hlavnými kategóriami equity financovania sú private equity a public equity. Public equity sa týka spoločností, ktoré obchodujú na burze, private equity investori poskytujú kapitál nekótovaným spoločnostiam. Ďalší rozdiel spočíva v tom, že investori public equity sa nezapájajú do manažmentu spoločnosti, zatiaľ čo investori private equity poskytujú poradenstvo alebo pomáhajú vlastníkom alebo manažérom pri rozvoji firmy. Okrem toho existujú ešte neformálne zdroje equity financovania, medzi ktoré patria rodinní príslušníci a priatelia.

Financovanie prostredníctvom private equity zahŕňa širokú škálu externých finančných nástrojov, medzi najznámejšie patria fondy rizikového kapitálu a business anjeli. Fondy rizikového kapitálu a business anjeli sa zameriavajú predovšetkým na podporu fáz pred za

počas zavedenia nového výrobku na trh a počiatočnej fázy rozvoja, a obvykle sa zameriavajú na malú skupinu spoločností s potenciálom vysokého rastu a so schopnosťou dosiahnuť vysoké výnosy v krátkom časovom období. Líšia sa však motiváciou, fázami financovania i množstvom poskytnutých prostriedkov.

Business anjeli investujú svoje vlastné prostriedky, a zameriavajú sa prevažne na počiatočnú a štartovaciu fázu rozvoja spoločnosti. Okrem finančných prostriedkov poskytujú spoločnostiam svoje skúsenosti, know-how a sieť kontaktov.

Na rozdiel od nich fondy rizikového kapitálu prichádzajú predovšetkým v neskorších fázach financovania, okrem vyššieho objemu finančných prostriedkov prinášajú do podniku svoje vlastné podnikateľské skúsenosti, a odborné znalosti a viac sa v spoločnosti angažujú Podstatou rizikového kapitálu je financovanie súkromných podnikov s perspektívou rastu formou navýšenia ich základného imania, založené na partnerstve podnikateľa a investora. Je to prostriedok pre financovanie zahájenia činnosti spoločnosti, jej rozvoja, expanzie alebo odkupu celej spoločnosti, kedy investor rizikového kapitálu získava za jeho poskytnutie dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti. Na rozdiel od mezanínového financovania je v prípade rizikového kapitálu investor ochotný poskytnúť prostriedky i spoločnosti so záporným cash flow, za čo však požaduje vyššiu mieru výnosu. Predpokladá sa, že spoločnosti sa v priebehu určitého časového obdobia nepodarí dosiahnuť kladný cash flow a bude preto potrebných niekoľko etáp financovania. Okrem toho poskytovatelia rizikového kapitálu očakávajú, že budú zohrávať aktívnu úlohu v usmerňovaní rozvoja spoločnosti, pomerne často preto dochádza v tejto oblasti ku konfliktom medzi podnikateľmi a investormi. Poskytovatelia rizikového kapitálu sú ochotní akceptovať pomerne vysokú mieru neúspechu a intenzívne hľadajú také firmy, ktoré budú dosahovať vysokú mieru výnosu.

Crowdfunding, čiže forma spoločného financovania, pre ktorú sa niekedy používa aj názov komunitné financovanie, patrí medzi alternatívne formy financovania. Ide o formu novú, objavujúcu sa v posledných rokoch. Spočíva v získavaní menších prostriedkov od veľkej skupiny ľudí. Namiesto obvyklých poskytovateľov finančných prostriedkov, teda bánk, investorov rizikového kapitálu alebo obchodných anjelov financuje projekt alebo podnik skupina jednotlivcov, pričom väčšinou sa takéto zbieranie prostriedkov uskutočňuje prostredníctvom internetu.

5 Záver

Spomenuté alternatívne nástroje financovania malých a stredných podnikov sú dôležité predovšetkým pre začínajúce inovatívne podniky s vysokým rastovým potenciálom. Vzhľadom k bariéram súvisiacim s poskytovaním bankových úverov by však mali zvážiť ich využívanie aj ostatné podniky patriace do tejto kategórie, aby dokázali pokračovať v dôležitej úlohe, ktorú zohrávajú v oblasti ekonomického rastu a zamestnanosti. Je preto potrebné rozšíriť povedomie podnikateľov ohľadne jednotlivých nástrojov a uľahčiť im pochopenie toho, ako konkrétne spôsoby financovania môžu uspokojiť odlišné finančné potreby v závislosti od špecifických fáz životného cyklu podniku, ako i závislosti od vzťahu medzi mierou rizika a výnosu.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0042/13 Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Alternative Financing Instruments for SMEs and entrepreneurs: The case of Mezzanine Finance. (2012) OECD, Paris. CFE/SME(2012)9/FINAL

Caselli, S. (2010). *Private Equity and Venture Capital in Europe. Markets, Techniques, and Deals.* ELSEVIER Ltd, 2010, ISBN 978-0-12-375026-6

New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments. (2015).OECD Publishing. DOI :10.1787/9789264240957

Vierzynski, W. *Venture Capital jako instrument finansowania innowacji.* Dostupné na internete http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=37B8799DE4904997A5CDB3DF7 7176CBE [accessed 1.12.2015]

VÝVOJ VO VERTIKÁLE VÝROBY POTRAVÍN V SR V KONTEXTE EÚ

DEVELOPMENTS IN THE VERTICAL FOOD PRODUCTION IN SLOVAKIA IN THE EU CONTEXT

Ľuboslav Szabo - Miroslav Grznár
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk; miroslav.grznar@zoznam.sk

Abstract

The paper analyzes the trends and status of the Slovak agriculture and food industry in the context of the EU. Identifies the high growth potential of the vertical food production in Slovakia and underdeveloped food industry. It analyzes the evolution of both the vertical sectors of food in the longer term, notes similar growth curves and notes imbalance between agriculture and the food industry, which has to be solved by excessive imports of food and unexploited resource potential of Slovak agriculture

JEL Classifification: Q 12, Q 13, Q 17

Key words: *Agriculture, food industry, labor productivity, import food*

1 Úvod

Zložky tvoriace potravinové hospodárstvo navzájom úzko súvisia a môžu fungovať len vo vzájomnej súčinnosti. Intenzitu výroby a produktivitu práce v poľnohospodárstve determinujú predovšetkým výrobné prostriedky (kapitál) vyrábané v nepoľnohospodárskych výrobných odvetviach národného hospodárstva. Poľnohospodárstvo je v akejsi sieti, ktorú tvoria rozmanité odvetvia, ktorých aktivity navzájom súvisia a mali by sa vyvíjať koordinovane. Čím mohutnejšie sú tieto toky, tým väčšia je závislosť poľnohospodárov od nich a tesnejšia je ich integrácia do národnej ekonomiky.

Celá poľnohospodárska produkcia je surovinou pre spracovateľov, ktorí sú napojení na distribúciu a tá na konečných spotrebiteľov. To vytvára závislosť poľnohospodárstva od finalizujúcich odvetví a od dopytu po potravinách u spotrebiteľov.

Agrokomplex preto predstavuje súbor odvetví, ktoré sú v istom spojení s poľnohospodárskou výrobou. Ak zoberieme za základ poľnohospodárske podniky, tak výrobu potravín môžeme skúmať v potravinovom reťazci „po prúde“ a „proti prúdu“.

Proti prúdu sa nachádzajú dodávateľské odvetvia, ktoré sú však zriedka zamerané len na dodávky poľnohospodárstvu. Často však ide o monopolných výrobcov (v prípadoch elektriny, vody, plynu), alebo lokálne monopoly, ktorí majú dominantné postavenie na trhu a svojimi cenami ovplyvňujú ekonomické výsledky prvovýrobcov. Proti prúdu nachádzame aj organizácie služieb, ktoré tiež dodávajú vstupy poľnohospodárskym podnikom.

Po prúde sa nachádza najskôr spracovateľský priemysel, ktorý odoberá od poľnohospodárov nakúpenú surovinu. Väčšina týchto podnikov je v postavení lokálneho monopolu s väčšou trhovou silou ako početní výrobcovia surovín. Distribučná sieť nakupuje u spracovateľov a dodáva potraviny konečnému spotrebiteľovi. Poznatky o vývojových

tendenciách zložiek potravinového hospodárstva sú dôležité pre strategické plánovanie zúčastnených podnikov.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať vývojové tendencie a proporcie poľnohospodárstva a spracovateľského potravinárskeho priemyslu. Naše členstvo v EÚ spôsobilo otvorenie trhu poľnohospodárskych surovín i potravín a preto vývoj vzájomných proporcií uvedených zložiek potravinového hospodárstva významne ovplyvňuje zahraničná obchodná výmeny s krajinami únie. Preto aj tá bude predmetom našej pozornosti.

1.1 Materiál a metódy

Analýzu zakladáme na báze dostupných štatistických údajov o slovenskom poľnohospodárstve a potravinárstve a poľnohospodárstve a potravinárstve vybraných krajín EÚ. Využívame údajovú základňu Štatistického úradu SR, údaje Eurostatu a databázu MPRV SR, najmä Správu o poľnohospodárstve a potravinárstve SR za posledné roky.

V našom metodickom postupe využívame štandardné metódy výskumnej práce, ako sú analýza a syntéza, deskriptívna štatistika, komparácia a grafické znázorňovanie.

1.2 Konceptuálny rámec

Analýzou a hodnotením vývoja odvetví potravinového hospodárstva sa zaoberali viacerí autori z rôznych stránok.

Labaj (2013) skúmal zmeny v produkcii, v tvorbe pridanej hodnoty a zamestnanosti v jednotlivých odvetviach slovenského národného hospodárstva v rokoch 2008 a 2009 v snahe odhaliť priame a nepriame väzby jednotlivých odvetví vo vzťahu na domáci a zahraničný dopyt. Pri využití otvoreného statického Leontiefovho modelu identifikuje mnohé väzby poľnohospodárstva a potravinárstva s ostatnými odvetviami.

Jambor a Hubbart (2013) skúmajú dôsledky vstupu Maďarska do EÚ na zmeny v zahraničnom obchode v oblasti potravín. Konštatujú rast komparatívnych nevýhod po roku 2009. V našom príspevku (Grznár a Szabo 2012) analyzujeme postavenie potravinárskeho priemyslu v rokoch finančnej a hospodárskej krízy u nás.

Blaas (2013) pri hodnotení vývoja slovenského poľnohospodárstva a potravinárstva konštatuje, že Slovensko zaostáva vo využívaní surovinového potenciálu produkcie potravín. Nie je to len pre malý trh, veď aj iné štáty, s relatívne malým trhom, napr. Dánsko či Švajčiarsko majú rozvinutú špecializovanú potravinovú produkciu. Slovensko patrí v Európe ku krajinám s najnižším podielom potravinárstva na priemyslovej zamestnanosti (menej ako priemyselné štáty ako Nemecko, Holandsko alebo Belgicko). Pritom potravinárska výroba, oproti iným odvetviam spracovateľského priemyslu má ekonomické výhody ako sú relatívne stabilný dopyt, krátky výrobný cyklus a rýchly obrat kapitálu a najmä značné inovačné možnosti.

Mejstříková et al. (2012) hodnotia vývoj českého potravinárskeho priemyslu v rokoch 2007-2009, konštatujú niektoré jeho pozitíva a hlavné problémy nachádzajú v odbyte produkcie a vytesňovaní domácej produkcie rastúcim importom, v ľudskom faktore a vo využití fixného kapitálu.

Martinho (2015) vo svojej štúdii analyzuje výkonnosť spracovateľského priemyslu ktorý nadväzuje na poľnohospodárstvo a rybárstvo a identifikuje faktory, ktoré ovplyvňujú jeho vývoj v 27 krajinách EÚ.

Martinho et al. (2012) sa venujú organizačným problémom vytvárania dodávateľského reťazca výkonnej integrácie. Hľadajú možné spôsoby koordinácie jednotlivých zúčastnených

agentov. Na prípadových štúdiách z centrálneho Talianska modelujú dopady intervenčnej politiky na správanie agentov v reťazci.

Chrastinová a Belešová (2014) hodnotia vývoj v slovenskom poľnohospodárstve a potravinárstve v rokoch 2012-2013 a identifikujú príčiny zhoršenia ekonomických výsledkov poľnohospodárstva v roku 2013. Nachádzajú ich najmä v rýchlejšom poklese výnosov v živočíšnej výrobe, cenovom vývoji, v znížení podpôr. V potravinovom hospodárení vidia ekonomický výsledok priaznivejší.

2 Pozície slovenského poľnohospodárstva a potravinárstva v EÚ

Základnými ukazovateľmi, používanými na vyjadrenie národohospodárskeho významu jednotlivých hospodárskych odvetví sú ukazovatele podielu na tvorbe hrubej pridanej hodnoty (hrubého domáceho produktu) a podielu na zamestnanosti.

Od vstupu SR do EÚ je podiel slovenského poľnohospodárstva na HDP relatívne stabilný, prevláda skôr klesajúca tendencia. Stále však presahuje priemerné hodnoty príspevku poľnohospodárstva vypočítaného za krajiny EÚ 15, ktorý za roky 2005-2011 predstavuje okolo 1,5 %. Tab. 1 obsahuje hodnoty podielu poľnohospodárstva na tvorbe HDP a na zamestnanosti v SR.

Tabuľka 1
Vývoj podielu poľnohospodárstva SR na tvorbe HDP a na zamestnanosti v %

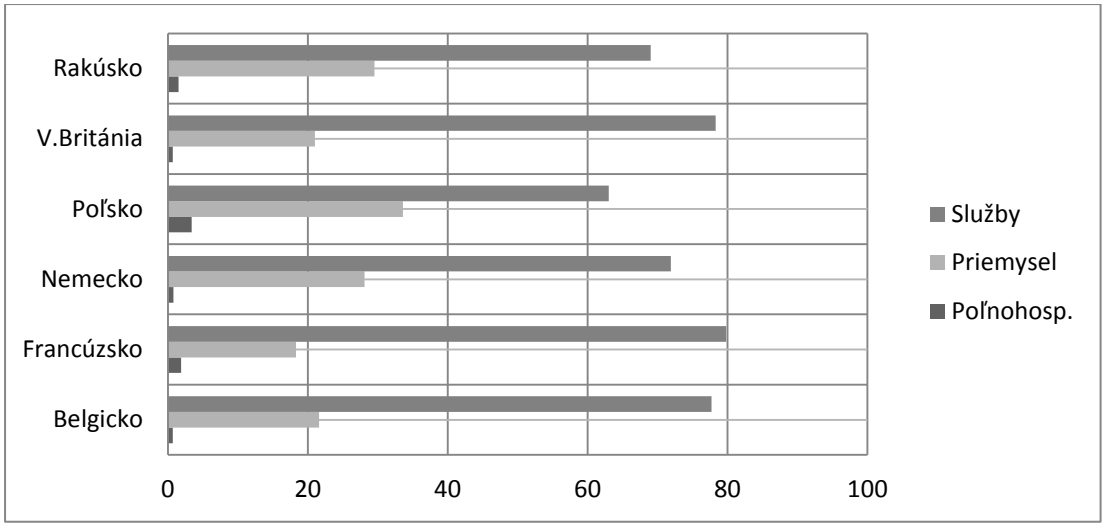
Rok	Podiel poľnohospodárstva na HDP v s.c.	Podiel na zamestnanosti
2004	4,70	4,98
2005	4,70	4,57
2006	4,21	4,36
2007	5,15	4,11
2008	4,35	4,52
2009	5,85	4,70
2010	4,70	4,39
2011	3,85	3,31
2012	3,53	3,12
2013	2,95	3,80

Prameň: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve, MPRV SR, 2005 – 2014. Dostupné na http://www.mprv.sk. Vlastná úprava.

V posledných troch rokoch tento podiel začal klesať, no k parametrom vyspelých krajín únie máme ešte dosť ďaleko. Podobne sú však na tom aj ďalšie krajiny V 4.

Podobná situácia je aj v zamestnanosti v agrárnom sektore. Po viacročnej stagnácii podiel zamestnaných v sektore tiež začal klesať, v roku 2013 sa však opäť zaznamenal jeho mierny rast.

Obrázok 1
Štruktúra HDP vybraných krajín EÚ v roku 2014 v %



Prameň: Dostupné na www List of countries by GDP sectors, vlastné spracovanie

Obrázok 1 ilustruje štruktúru HDP vybraných krajín podľa hlavných sektorov ekonomiky v roku 2014. Naša krajina, ani ďalšie štáty V 4 neboli v citovanom zdroji uvedené. Najväčší podiel majú v súčasnosti služby, podiel poľnohospodárstva je väčšinou nevýrazný a odvetvie sa všeobecne považuje z hľadiska rozvoja za útlmové. Treba však uviesť, že jeho produkcia je pre národnú ekonomiku nenahraditeľná.

Svetová banka v roku 2015 publikovala údaje o podiele poľnohospodárstva na pridanej hodnote hospodárstva krajín EÚ v posledných rokoch. Niektoré z týchto údajov uvádza nasledujúca tabuľka 2.

Tabuľka 2
Podiel poľnohospodárstva v pridanej hodnote na HDP vybraných krajín EÚ v %

Krajina	2010	2011	2012	2013
Belgicko	0,9	0,7	0,8	0,8
Francúzsko	1,6	1,8	1,9	1,7
Nemecko	0,7	0,8	0,9	0,9
Rakúsko	1,4	1,6	1,5	1,4
ČR	1,7	2,4	2,6	2,6
SR	2,8	3,4	3,6	3,3
Poľsko	3,0	3,3	3.2	3,3
Maďarsko	3,6	4,7	4,5	4,4

Prameň: www.agriculture, value added, % of GDP, World Bank Group, 2015, vlastná úprava

Zatiaľ čo vyspelé krajiny EÚ si udržujú pomerne stabilný podiel poľnohospodárstva na HDP, u väčšiny krajín V 4 tento podiel kolíše a chýbajú mu jasnejšie vývojové tendencie.

Vývoj poľnohospodárskej produkcie je podmienený sezónnosťou a medziročným kolísaním. Pohľad na dlhšie historické obdobie vývoja indexov hodnoty produkcie v krajinách EÚ však môže naznačiť pretrvávajúce zaostávanie nových krajín strednej a východnej Európy oproti pôvodným krajinám. Indexy vývoja uvádza tab. 3.

EÚ 28 naznačuje, že poľnohospodárska produkcia javí rastové tendencie, ale tempá rastu v Belgicku, či Nemecku naznačujú že vo vyspelých krajinách rastie výroba nepomerne rýchlejšie než v krajinách V 4. Len vývoj v Poľku sa približuje vyspelým krajinám. Je zaujímavé, že v krízových rokoch zaznamenalo Slovensko najväčší pád produkcie.

Tabuľka 3
Indexy vývoja hodnoty poľnohospodárskej produkcie vybraných krajín EÚ, 2005=100

Rok	EÚ 28	EÚ 15	Belgicko	Nemecko	ČR	SR	Poľsko	Maďarsko
2006	96,8	97,1	129,8	113,0	94,5	94,9	100,5	102,6
2007	143,8	143,5	183,3	177,0	152,4	120,5	165,0	114,3
2008	151,5	142,6	141,9	132,6	131,6	133,0	157,7	142,8
2009	104,2	100,7	128,2	100,3	93,4	84,1	127,3	98,5
2010	130,4	129,0	220,1	169,9	122,5	85,3	137,5	115,2
2011	162,0	149,8	195,4	176,9	162,8	133,2	190,9	167,1
2012	174,8	168,1	254,5	209,9	161,1	136,3	208,5	152,5
2013	156,8	142,9	215,5	158,8	162,0	130,3	179,8	167,3
2014	147,1	132,5	189,1	123,9	165,4	138,4	176,1	187,0

Prameň: eurostat.ec.europa.eu, apríl 2015

Dôležitým činiteľom, vplývajúcim aj na konkurencieschopnosť domácej poľnohospodárskej výroby je priemysel spracovania potravín, ktorý zohráva rozhodujúcu úlohu pri generovaní dopytu po poľnohospodárskych surovinách. Pri spracovaní potravín sa dosahuje vysoká inovácia produkcie, ktorá podporuje rast dopytu nielen po potravinách, ale i poľnohospodárskych surovinách.

Postavenie potravinárstva v našom národnom hospodárstve, merané podielom na tvorbe hrubej pridanej hodnoty je porovnateľné s ostatnými členskými krajinami EÚ. Pri porovnaní so susednými krajinami, Českom a Maďarskom jeho podiel na objeme vytvorenej pridanej hodnoty o niečo nižší. Ďalšie ukazovatele obsahuje tab. 4.

Tabuľka 4
Potravinársky priemysel vo vybraných krajinách EÚ v roku 2010

Krajina	Podiel potravinárstva na HPH v %	Produktivita práce v tis. € HPH na pracovníka	Podiel potravinárstva na zamestnanosti v % (2011)	Počet podnikov (2011)
EÚ 27	2,0	55,7	2,3	N
EÚ 15	1,9	73,1	2,1	N
EÚ 12	3,2	23,9	2,9	N
Belgicko	2,1	68,6	3,3	4 921
Francúzsko	1,7	49,5	2,6	10 000
Nemecko	1,7	n	2,3	5 960
ČR	2,4	26,7	2,4	8 360
SR	1,7	26,6	1,8	218
Poľsko	3,2	n	3,3	13 708
Maďarsko	2,4	15,2	3,2	6 556

Prameň: European Commission: Rural Development in the EU. Statistical and Economic Information. Report 2012. European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development, 2012. Eurostat National Accounts and Labour Force Survey, prevzaté z práce Blaasa (2013) a Péreza (2012), upravené. N- neudané

Vyspelé krajiny EÚ 15 majú tento podiel pod 2 % k čomu sa približuje aj SR. V ďalších ukazovateľoch už sme na tom horšie. Produktivita práce v našom potravinárskom priemysle dosahuje len 37 % priemeru EÚ 15. Spôsobuje to zastarané výrobné zariadenie a používané

technológie, čo vyvoláva vyššie náklady a spôsobuje nižšiu konkurenčnú schopnosť nášho potravinárstva. Nízku produktivitu práce vykazujú aj ďalšie krajiny V 4.

Vykazujeme aj najmenší podiel potravinárstva na zamestnanosti z uvedených krajín, pričom v ostatných krajinách je tento pomerne vyrovnaný a najvyšší je v Belgicku a Maďarsku.

Potravinársky priemysel v EÚ patrí po metalurgickom priemysle medzi najväčšie spracovateľské sektory priemyslu v Európe. Pôsobí v ňom okolo 310 tisíc podnikov a 4,8 milióna zamestnancov. Jeho obrat v roku 2011 dosiahol 1 017 miliárd €. Hodnota exportu dosiahla 76,2 mld. € a importu 63,0 mld. €. Až 0,53 % obratu sa venuje na výskum a vývoj, ktorého výsledkom je najmä inovácia technologickej základne a produkcie. Pre potravinársky priemysel je charakteristická však vysoká fragmentácia. Má najviac multinacionálnych podnikov podnikajúcich po celkom svete a širokú paletu produktov, ale až 99 % jeho podnikov patrí medzi malé a stredne podniky (MSP). Pritom MSP generujú až 49,3 % obratu a majú 63,4 % zamestnancov (Pérez 2012). Nasledujúca tabuľka uvádza pohľad na štruktúru podnikov potravinárskeho priemyslu vo vybraných krajinách EÚ.

Tabuľka 5
Miera fragmentácie potravinárskeho priemyslu vo vybraných krajinách EÚ v %

Veľkosť podniku	Dánsko	Španielsko	Francúzsko	Rumunsko
Mikropodniky	57	78	90	66
Malé podniky 10-19	21	10	5	15
Malé podniky 20-49	14	8	3	12
Stredné podniky	6	3	2	6
Veľké podniky	2	1	1	1

Prameň: Pérez, J.S.(2012): Data and Trend of the European Food and Drink Industry

Veľkosť spoločného európskeho trhu ponúka potravinárskym podnikom možnosť zvyšovania produktivity a využívanie efektívnosti prostredníctvom úspor z rozsahu. Dosahuje sa vysoká inovácia produkcie a zavádzanie nových výrobkov. To stimuluje aj rast výroby a kvality poľnohospodárskych surovín.

Tabuľka 6
Indexy vývoja obratu vo výrobe potravín a nápojov v EÚ v %, 2010=100

Rok	EÚ 28	EÚ 15	Belgicko	Nemecko	ČR	SR	Poľsko	Maďarsko
2005	86,1	86,6	79,2	89,4	106,5	N	72,7	102,5
2006	89,4	89,8	83,2	93,1	107,6	N	78,9	111,1
2007	95,5	95,7	92,9	99,4	116,8	N	87,6	107,3
2008	101,1	101,4	110,7	105,0	111,6	114,4	91,0	99,8
2009	96,3	96,1	96,8	98,8	103,5	103,4	96,8	99,3
2010	100	100	100	100	100	100	100	100
2011	107,8	107,5	112,6	108,3	105,3	104,8	114,6	100,7
2012	110,2	109,4	117,4	113,1	107,2	103,6	125,7	104,5
2013	112,9	111,9	120,7	116,2	110,8	103,8	130,3	105,0
2014	122,9	111,9	120,3	115,0	112,3	101,5	129,5	109,1

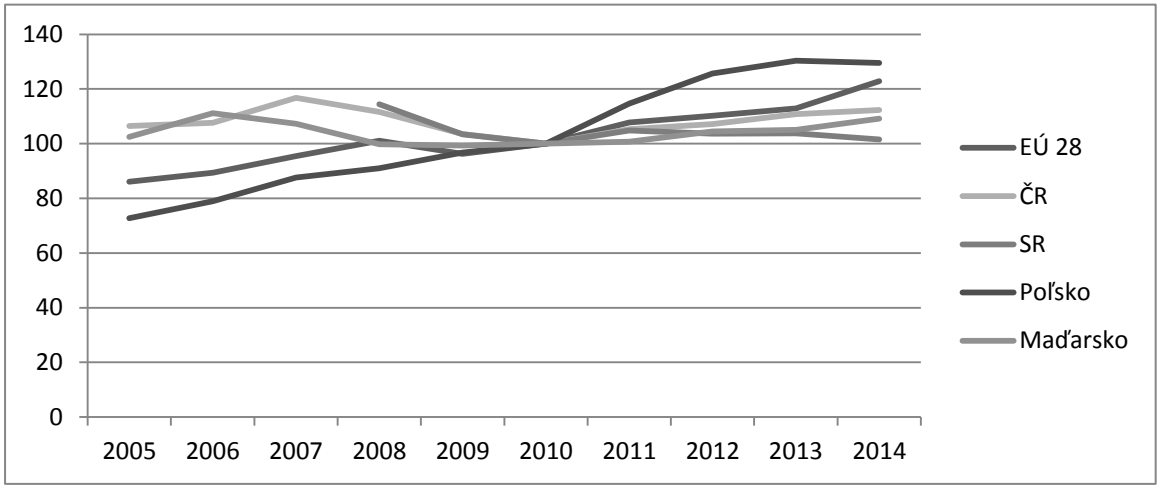
Prameň: Eurostat – turnover in manufacture of food and beverage, apríl 2015. SR údaje zo Statdat, 2015

 ISBN 978-80-225-4280-7

Vývojové tendencie potravinárskeho priemyslu v krajinách EÚ možno najlepšie posúdiť podľa indexu vývoja obratu vo výrobe potravín a nápojov NACE 2, ako ich uvádza Eurostat. Za vybrané krajiny a zoskupenia o nich informuje tab. 6.

Údaje za SR Eurostat neuverejnil, preto sme ich doplnili z databázy ŠÚ SR Statdat, kde sú však v systéme NACE 2 len od roku 2008. Finančná kríza v roku 2009 sa vo vývoji potravinárskeho priemyslu prejavila vo všetkých uvedených krajinách a zoskupeniach. Slovensko na rozdiel od iných krajín však úroveň výkonnosti potravinárskeho priemyslu z roku 2008 doteraz nedosiahlo. Expanduje najmä potravinárstvo EÚ 28 ako celku a potom v Belgicku, Nemecku a Poľsku. Porovnanie vývoja potravinárstva zoskupenia EÚ 28 a V 4 zobrazuje obrázok 2.

Obrázok 2
Indexy vývoja potravinárstva vo vybraných krajinách EÚ v %, 2010=100



Prameň: Tab. 7, vlastné zobrazenie

Potravinárstvo v EÚ 28 dynamicky rastie, v SR viac menej stagnuje a z krajín V 4 má jednoznačne priaznivý vývoj len Poľsko.

3 Vývoj slovenského poľnohospodárstva a potravinárstva

Vývoj slovenského poľnohospodárstva v posledných rokoch najpresnejšie vyjadruje ekonomický poľnohospodársky účet, ktorý sa vypracúva rovnakou metodikou vo všetkých krajinách EÚ. Nasledujúca tabuľka zobrazuje jeho najvýznamnejšie ukazovatele.

Tabuľka 8
Ekonomický poľnohospodársky účet SR v mil. €, b.c. (vybrané ukazovatele)

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012	1013
Poľnoh.produkcia celkom	2 333	1 740	1 761	2 175	2 273	2 285
- rastlinná produkcia	1 150	851	868	1 203	1 196	1 211
- živočíšna produkcia	1 077	813	805	876	959	952
Poľnohospodárske služby	106	76	88	95	118	122
Nepoľnohosp. činnosti	111	118	125	120	124	121
Produkcia odvetvia spolu	2 445	1 858	1 887	2 259	2 307	2 407
Medzispotreba	1 776	1 568	1 525	1 760	1 819	1 809
Hrubá pridaná hodnota	669	290	361	534	578	598

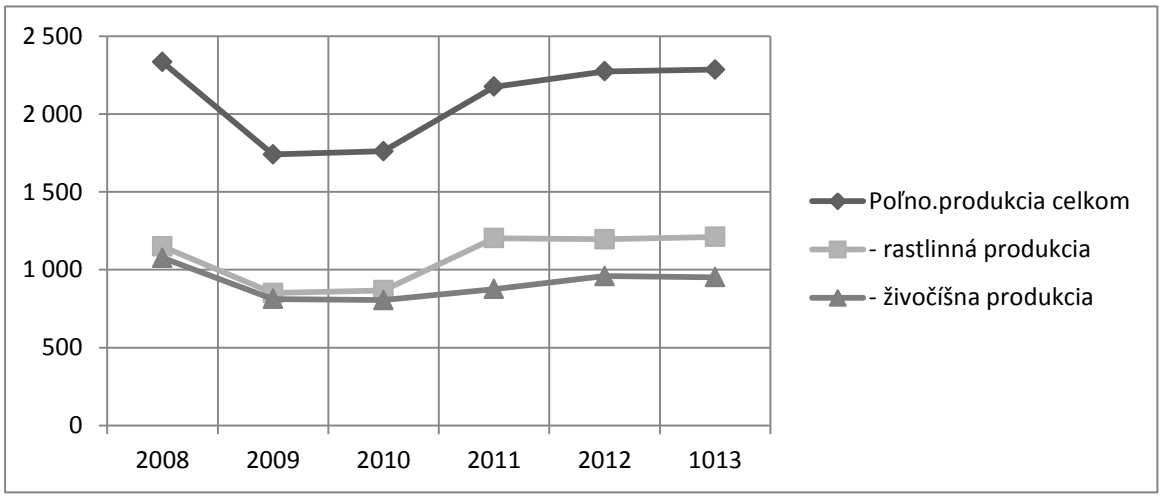
 ISBN 978-80-225-4280-7

Prameň: ŠÚ SR, 2015, upravené

Vývoj poľnohospodárskej produkcie bol pomerne kolísavý a produkcia celkom nedosiahla do roku 2013 hodnoty z roku 2008. Po roku 2010 síce produkcia rastie, ako aj produkcia odvetvia spolu, ale posilňuje skôr rastlinná zložka. Pomalý rast výkonnosti odvetvia má na svedomí najmä pomalý rast medzispotreby, ktorá oproti roku 2008 vzrástla minimálne. Medzispotreba obsahuje najmä nakupované intenzifikačné faktory ako sú priemyselné hnojivá, CHOP, krmivá a ďalšie. Nízky rast produkcie pri stagnácii medzispotreby má za následok len pomalý rast hrubej pridanej hodnoty.

Pre výkonnosť poľnohospodárstva sú najdôležitejšie ukazovatele o vlastnej poľnohospodárskej produkcii a jej dvoch hlavných zložkách – rastlinnej a živočíšnej výrobe. Ich vývoj v hodnotenom období ilustruje obrázok 3.

Obrázok 3
Vývoj hrubej poľnohospodárskej produkcie a jej zložkách v mil. €, b.c.



Prameň: tab. 8, vlastné zobrazenie

Okrem výrazného poklesu všetkých ukazovateľov v rokoch 2009 a 2010 je zjavné aj roztváranie nožníc medzi rastlinnou a živočíšnou výrobou, spôsobené rýchlejším tempom rastu rastlinnej výroby pred živočíšnou. To pochopiteľne znižuje surovinovú bázu domáceho potravinárstva v oblasti mlieka a mäsa a vedie k rastu dovozu potravín, keď v roku 2014 sa odhadoval až 60 % podiel dovozu na domácej spotrebe potravín.

Vývoj nášho potravinárskeho priemyslu v hodnotenom období uvádza nasledujúca tabuľka v údajoch systému NACE 2 Výroba potravín, nápojov a tabaku.

Tabuľka 9
Ukazovatele vývoja potravinárskeho priemyslu v SR v mil. €, b.c.

Rok	Tržby za vlastné výkony	Počet zamestnancov
2008	4 464	43 225
2009	3 677	38 648
2010	3 778	36 856
2011	4 276	38 399
2012	4 598	37 837
2013	4 533	36 075
2014	4 278	34 768

 ISBN 978-80-225-4280-7

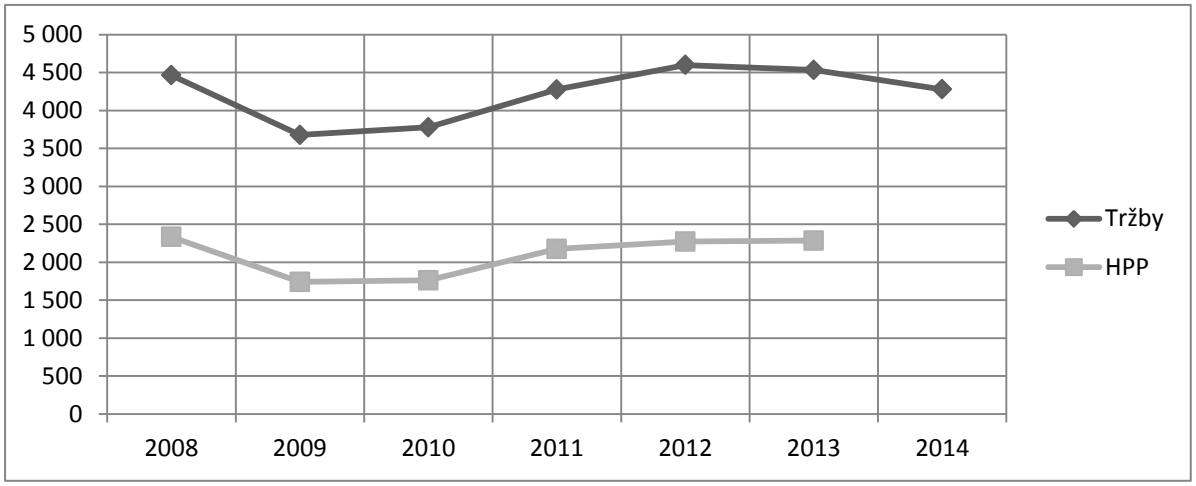
Prameň: Statdat, ŠÚ SR, 2015, vlastná úprava

Vývoj výkonnosti slovenského potravinárskeho priemyslu bol kolísavý a od roku 2011 sa viac menej stabilizoval. Ak vývoj tržieb v potravinárstve porovnáme s vývojom hrubej poľnohospodárskej produkcie, ktorý zobrazuje obrázok 4 nachádzame medzi nimi veľa podobností. Potvrdzuje to vertikálnu previazanosť oboch sektorov potravinového hospodárstva.

Trochu iný vývoj má zamestnanosť v potravinárstve. Úroveň z roku 2008 sa už nikdy nedosiahla a po roku 2011 ďalej plynule klesá. Keďže tržby sa viac menej stabilizovali, významnejšie vzrástla produktivita práce, v poslednom roku v porovnaní s rokom 2008 o 19,1 %.

Porovnanie vývoja zamestnanosti v poľnohospodárstve a potravinárstve v obr. 5 naznačuje, že potravinársky priemysel viac udržuje zamestnanosť ako samotné poľnohospodárstvo, ktorého krivka zamestnanosti neustále klesá, v posledných rokoch trochu pomalšie.

Obrázok 4
Výkony poľnohospodárstva a potravinárstva SR, mil. €, b.c.



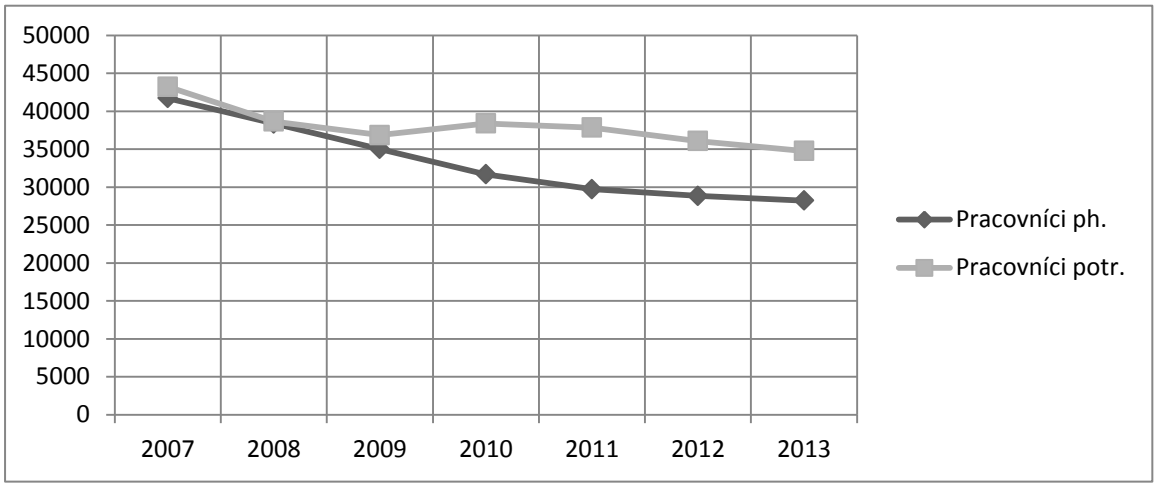
Prameň: tab. 8,9, vlastné zobrazenie

Po vstupe našej krajiny do EÚ sa rovnováha medzi ponukou a dopytom u poľnohospodárskych surovín i potravín vyrovnáva prostredníctvo zahraničného obchodu. V tejto súvislosti môže byť užitočné zhodnotiť vývoj dovozu poľnohospodárskych surovín a potravín a vývoj salda medzi dovozom a vývozom. Vývoj zahraničného obchodu ilustrujú obrázky 6 a 7. Uvádzame v ňom len údaje o nahraditeľných produktoch, ktoré si vieme v našich podmienkach sami vyrobiť.

Rastovú tendenciu vykazuje aj pozitívne saldo zahraničného obchodu, keďže sme viac vyvážali ako dovážali v týchto druhoch produktov. Možno usudzovať, že poľnohospodárstvo dokáže konkurovať na zahraničných trhoch svojimi produktmi. Vyšší vývoz potravín môže spôsobovať aj nedostatočná kapacita potravinárskeho priemyslu.

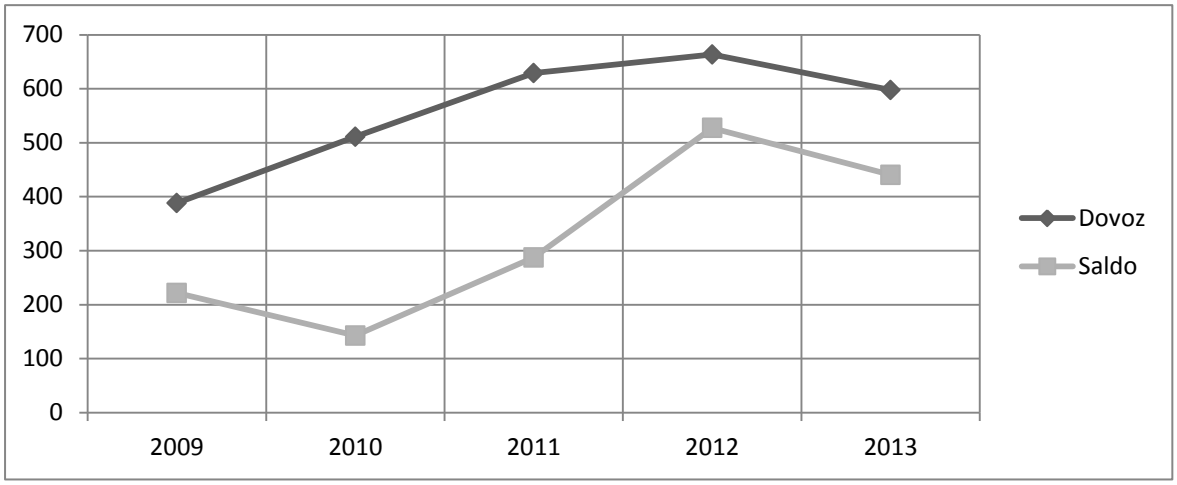
 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 5
Vývoj počtu pracovníkov v poľnohospodárstve a potravinárstve



Prameň: Štatistický úrad SR, 2015, vlastné zobrazenie

Obrázok 6
Dovoz a saldo zahraničného obchodu s poľnohospodárskymi výrobkami v mil.€



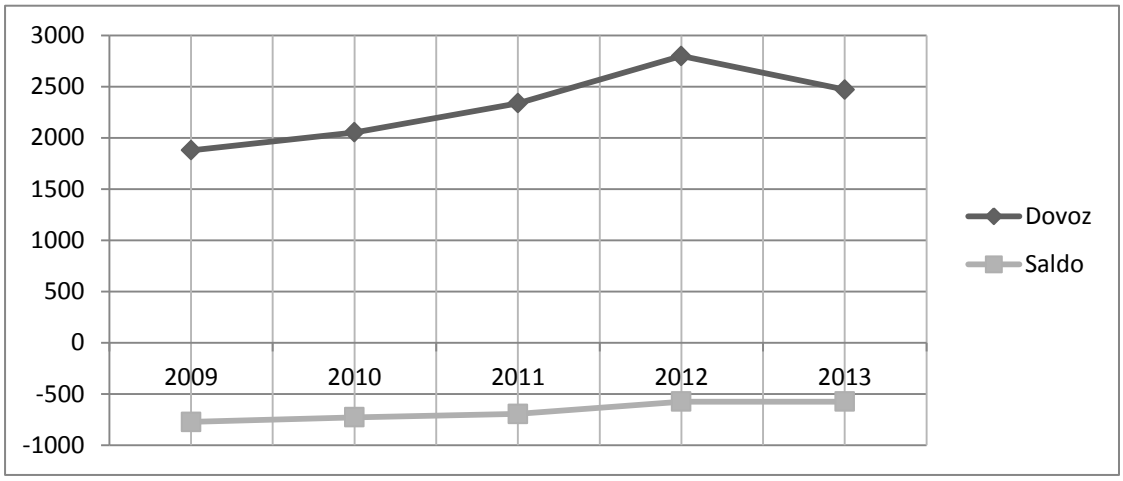
Prameň: Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve SR. MPRV SR, 2010 – 2014, vlastné zobrazenie

Obrázok 7 nasvedčuje, že situácia v potravinárskom zahraničnom obchode je menej priaznivá. Dovoz potravinárskych výrobkov v hodnotenom období plynule rástol až do roku 2013, keďže potravinársky priemysel nedokázal uspokojiť domáci dopyt, alebo boli jeho produkty vytesňované z trhu silnou konkurenciou dovážaných potravín najmä zahraničnými obchodnými reťazcami.

Saldo zahraničného obchodu s potravinárskymi výrobkami je záporné, teda viac dovážame, ako vyvážame a je len slabou útechou že výška salda sa v posledných dvoch rokoch stabilizovala a poklesol aj dovoz, jeho objem zostáva stále dosť vysoký. Aj v tomto obrázku uvádzame len bilancovanie za nahraditeľné produkty, ktoré sa dajú vyrobiť doma.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 7
Dovoz a saldo zahraničného obchodu s potravinárskymi výrobkami v mil. €



Prameň: Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve SR. MPRV SR, 2010 – 2014, vlastné zobrazenie

4 Záver

Od vstupu SR do EÚ je podiel slovenského poľnohospodárstva na HDP relatívne stabilný, prejavuje sa skôr klesajúca tendencia. Stále však presahuje priemerné hodnoty príspevku poľnohospodárstva vypočítaného za krajiny EÚ 15, ktorý za roky 2005-2011 predstavuje okolo 1,5 %.

V posledných rokoch poľnohospodárska produkcia javí rastové tendencie, ale tempá rastu v Belgicku, či Nemecku naznačujú že vo vyspelých krajinách rastie výroba nepomerne rýchlejšie než v krajinách V 4. Len vývoj v Poľku sa približuje vyspelým krajinám. Je zaujímavé, že v krízových rokoch zaznamenalo Slovensko najväčší pád produkcie.

Postavenie potravinárstva v našom národnom hospodárstve, merané podielom na tvorbe hrubej pridanej hodnoty je porovnateľné s ostatnými členskými krajinami EÚ. Pri porovnaní so susednými krajinami, Českom a Maďarskom jeho podiel na objeme vytvorenej pridanej hodnoty o niečo nižší.

Produktivita práce v našom potravinárskom priemysle však dosahuje len 37 % priemeru EÚ 15. Spôsobuje to zastarané výrobné zariadenie a technológie, čo vyvoláva vyššie náklady a nižšiu konkurenčnú schopnosť nášho potravinárstva. Nízku produktivitu práce vykazujú aj ďalšie krajiny V 4.

Vývoj poľnohospodárskej produkcie bol pomerne kolísavý a produkcia celkom nedosiahla do roku 2013 hodnoty z roku 2008. Po roku 2010 síce produkcia rastie, ale posilňuje skôr rastlinná zložka. Pomalý rast výkonnosti odvetvia má na svedomí najmä pomalý rast medzispotreby, ktorá oproti roku 2008 vzrástla minimálne. Medzispotreba obsahuje najmä nakupované intenzifikačné faktory ako sú priemyselné hnojivá, CHOP, krmivá a ďalšie. Malý rast produkcie pri stagnácii medzispotreby má za následok aj len pomalý rast hrubej pridanej hodnoty.

Vývoj výkonnosti slovenského potravinárskeho priemyslu bol tiež kolísavý a od roku 2011 sa viac menej stabilizoval. Ak vývoj tržieb v potravinárstve porovnáme s vývojom hrubej poľnohospodárskej produkcie, nachádzame medzi nimi veľa podobností. Potvrdzuje to vertikálnu previazanosť oboch sektorov potravinového hospodárstva.

Po vstupe našej krajiny do EÚ sa rovnováha medzi ponukou a dopytom u poľnohospodárskych surovín i potravín vyrovnáva prostredníctvo zahraničného obchodu.

Zatiaľ čo saldo zahraničného obchodu s poľnohospodárskymi komoditami je kladné, saldo zahraničného obchodu s potravinárskymi výrobkami je záporné, teda viac spracovaných potravín dovážame, ako vyvážame a je len slabou útechou že výška salda sa v posledných dvoch rokoch stabilizovala a poklesol aj dovoz, jeho objem zostáva stále dosť vysoký. To potvrdzuje pretrvávajúcu nerovnováhu na domácej vertikále výroby a spracovania potravín.

Pritom potravinárska výroba, oproti iným odvetviam spracovateľského priemyslu má ekonomické výhody ako sú relatívne stabilný dopyt, krátky výrobný cyklus a rýchly obrat kapitálu a najmä značné inovačné možnosti. Ak chýbajú kapacity v potravinovom priemysle, nemôžu byť doma spracované ani vyrobené poľnohospodárske suroviny.

Poznatky o vývojových tendenciách zložiek potravinového hospodárstva doma i v EÚ môžu byť podnetné pre zúčastnené podnikateľské subjekty pri príprave podnikateľských stratégií a rozvojových plánov a hľadaní nových trhov.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0316/14 „Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Blaas, G. (2013) : Poľnohospodárstvo a potravinárstvo Slovenska z hľadiska prechodu k vyššiemu štádiu rozvoja. *In: Working Papers, 52 EÚ SAV, dostupné na: 238-blaas-vo worde, 2015 pdf, ISSN 1337-5598 (elektronická verzia)*

Grznár, M. – Szabo, Ľ. (2012): Krízový manažment v podnikovej praxi. *Krízový manažment podniku, zborník vedeckých prác.* Vydavateľstvo EKONÓM, Ekonomická univerzita, Bratislava, 2012, ISBN 978-80225-3520-5

Chrastinová, Z.- Belešová, S.(2014): Ekonomika poľnohospodárstva a potravinárstva v roku 2013. *Ekonomika poľnohospodárstva,* roč. XIV. č. 3/2014

Jambor, A.- Hubbart, L.J. (2013): Changing Product structure and Comparative Advantage. The Case of Hungarian Agrifood Trade. *Ekonomický časopis*, roč. 61, č. 8/2013

Labaj, M. (2013): Vývoj slovenskej ekonomiky v rokoch 2008 a 2009 z pohľadu input-ouput analýzy. *Ekonomický časopis* , roč. 61, č. 10/2013

Martinho, V.J. P. D. (2015): The Performance of Manufacturing in the European Union in the Context of Agricultural Economics. *In: The Agricultural Economics of the 21st Century. Springer International Publishing,* 2015. p. 35-48. Dostupné na www. Food industry EU

Martinho,G.G.- Pampanini, R.- Morbidelli,F.(2012): Integration policy in the agri-food chains: theory and empirical evidences. *In: ARIC. ECON. CZECH, 58,* 2012 (9): 409–424

Mejstříková, L.- Mezera, J. – Plášil, M. (2012): Vývoj potravinárskeho prûmyslu v ČR v období 2007-2009 z hlediska finančně-ekonomického s využitím Spider analýzy. *Ekonomika poľnohospodárstva*, roč. 2012, č. 2

Pérez, J.S.(2012): *Data and Trend of the European Food and Drink Industry 2012.* Dostupné na www.fooddrinkeurope.eu

European Commission: *Rural Development in the EU. Statistical and Economic Information. Report 2012*. European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development, 2012. Eurostat National Accounts and Labour Force Survey

Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve, MPRV SR, 2005 – 2014. Dostupné na www.mprv.sk

www.eurostat.ec.europa.eu, apríl 2015

Changes in the character of job vacancies and personal marketing

Prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.
University of Economics in Bratislava
Department of Management, Faculty of Business Management
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: szarkova@euba.sk

Abstract
One of the consequences of the economic crisis is the asymmetry of the job vacancies' demand and supply and those of the labor force on the labor market. This phenomenon is characterized by high reduction of classical job vacancies and formation of new job vacancies, what caused on one hand a surplus of labor force which disposed of knowledge, skills and experience proper for classical job vacancies on the labor market, and on the other hand a deficiency of an appropriate labor force which disposed of knowledge and skills matching the needs of the new job vacancies. The solution for the asymmetry between the supply of the job vacancies and supply of the labor force, which is in the present expressed by the high quantity of free job vacancies (e.g. in EU the number of free job vacancies is more than 1 million) and a deficiency of qualified labor force, which is characteristic for the labor market after a post-crisis period, matches the content of interest of the personal marketing science discipline. The article analyzes the changes, which occurred in the character of job vacancies after the end of the economic crisis from the perspectives of current theoretical opinions on the classification of job vacancies and from the aspect of the personal marketing functions. It also follows the current discussions in this area. The article is the output of the VEGA 1/0662/15 project.

JEL classification: M 50, M 42, M 12
Keywords: personal marketing, job vacancy, classification of job vacancies

1 Introduction

One of the impacts of the economic crisis was the impact on the labor market. Besides other effects, the economic crisis had an influence on the companies in such a sense, that a company which wanted to survive, it had to introduce new information-communication technologies in all intracompany processes, what changed the character and structure of job vacancies. The changes which occurred in the character of job vacancies were conditioned mainly by the penetration of information-communication technologies into the production and management processes (more details: Boldiš, 2014) and this determined the new tasks for the personal marketing science discipline.

The personal marketing as a science discipline was formed to reflect the companies' needs to sell the job vacancy in the most efficient way, i.e. to sell it to a qualified job applicant for the lowest costs incurred for the presentation of the job vacancy on the labor market and the overall execution of the selection process. As it is mentioned in the current literature streams (more details: Szarková et al. 2014, Szarková, Andrejčák, Matkovčíková, 2014) the content and subject of the personal marketing are the methods, tools and procedures of the job vacancies offer and sale on the labor market to the carrier/proprietor of the labor force, it is „a way of action and behaviour of the company in the role of the job vacancies vendor on both the external and internal labor markets" (Maier & Frohlich, 1992).

The changes, which in the character of the job vacancies were provoked by the impacts of the economic crisis were reflected also in the classification of job vacancies. The classification of job vacancies is in many ways demonstrated as an outcome function of personal marketing, since it enables to specifically determine the type of the job vacancy in a way, that it reflects the need of the company from the perspective of both, its long and short-term objectives and intentiones.

2 The changes in the character of job vacancies and their classification in personal marketing

Personal marketing, its functions, methods and procedures on the labor market are determined by the supply and demand of specific job vacancies on the labor market. At the same time, they are determined by the changes which the job vacancies have undergone and which are influenced by the changes invoked from the globalization processes. From this perspective, one of the basic functions of personal marketing is the classification of job vacancies, which are offered and sold by the company on the labor market.

In the current literature streams, which reflects the mentioned problemacy, the most often classification of job vacancies which is used, is based on the time-legal characteristic of the job vacancy in the specific company, or its classification within the company's structure. On this basis according to the current expert literature, there are two main groups to classify job vacancies:

- classical job vacancies
- atypical job vacancies.

Classical job vacancies are in personal marketing perceived as a source/basis of regular income and social credit of the employee. Their existence is connected with the classical organization of work under the assumption of a full-time permanent contract and fixed amount of working hours. At the end of the 1980s, due to globalization processes, there is an ongoing change of work organization, which results into a quick reduction of classical job vacancies.

Atypical job vacancies[1] emerged as a result of the changes in the character of job vacancies, which was provoked by the economic crisis in relation with the changes in the organization of work. They are characterized by short-term features and irregular working hours, lower income, less stability and safety, minimal attitude to various educational trainings and to other employee benefits. While the classical job vacancy provides regular income, social credit, social status of the employee, a certain career progression (more details: Matulčíková, 2013), possible trainings, atypical job vacancy doesn't offer all the mentioned features to the employees. Right on the contrary, the atypical job vacancy is characterized by lower income for the executed work, irregular income, minimal employee benefits, lower safety, minimal attitude to educational projects and employee benefits and no social credit. On the other hand, the atypical job vacancy, unlike the classical one, is characterized by a higher degree of self-satisfaction and self-realization of the employee (more details: Matkovčíková, 2014), a higher fond of free time, a higher extent of decision-making, a higher degree of the

[1] Note: A significant increase of job vacancies (short-term job contracts) and formation of atypical occupations happened mainly after 1985. From 1985 the share of people, who have a permanent full-time contract is decreasing in the whole west Europe. According to the study of the Berlin Science Centre for Social Research, nowadays each fourth citizen of EU has either a temporary contract or he/she works only part-time, or risks to be a freelancer. According to the statistical data, the most of the job vacancies, which has been formed in the past 20 years in EU is „atypical". On the top of this development is The Netherlands, where the share of atypical job vacancies on the labor market presents 43%.

creative needs satisfaction, such as in the area of communication, negotiation, business meetings etc. Together with the atypical job vacancies, there is a new group of employees emerging. The sociologists labeled this group as“creative class“ or „digital gods“ – it is the people, who make their living with their hobby. Their creed is „there is always something better to find than a full-time job“.

In relation with the formation and increase of atypical job vacancies on the labor market, there are many controversial definitions of personal marketing in the expert literature, as well as of the conceptions, which warn before the wide consequences of the mentioned process. In the present, among the most update conceptions of personal marketing, which deals with the supply and sale of atypical job vacancies on the labor market, the theory of vanishing job vacancies applies, which is represented by J. Rafkin, who claims, that with the formation of so called atypical job vacancies on the labor market, a group of people who don’t have anything to offer, or they are redundant, is increasing. On the labor market this group of people according to the sociologists creates a so called „subclass“or excessive unemployable layer of population.

Nevertheless, most of the authors agrees on the content of personal marketing, which according to them should be formed by the activities focused on the managing of information exchange processes about the labor market and the results of the influence on their company. From this perspective also its functions are formulated, its tasks and objectives in the broader and narrower scope. According to most of the authors, in broader scope, the personal marketing includes activities related to the presentation of the company from the aspect of the structure and types of job vacancies, which are formed by them on the labor market. In the narrower scope it includes the activities related to the sale/lease of job vacancies to the proper labor force through marketing and communication tools.

3 Conclusions

The analysis of contemporary theoretical opinions and conceptions of personal marketing has demonstrated that one of the basic functions in the company is the classification of job vacancies. The classification of job vacancies based on the analysis of company’s personal needs contributes to the fulfillment of the company’s core objective in the area of human resources work – to gain and to maintain the qualitative labor force in the company, i.e. to arrange and develop company’s human capital, its strategic potential through the “correct offer and sale of job vacancies” (Buhner, 1994), on the labor market. The most of the above mentioned authors, who tried to define the functions and tasks of personal marketing in the company, agreed that the character of job vacancies is changing and the description of these changes is the personal marketing’s function. For example the followers of the behavioral approach (Ivey & Ivey, 1993; Johnson, 1991; Matlin, 1998; Mowrer, 1960) focus within the job vacancies’ character description changes mainly on those changes, which occurred in the area of work behavior and attitudes of employees on individual job positions. From this aspect they also come up with the classification of job vacancies, which according to them mutually vary from the requirements on the work behavior. Another group of authors argues (Szarková & Gertler, 2012) about the specifications of the “company’s product, which is the job vacancy”, which is necessary to classify according to specific criterions from the perspective of the company’s needs. The formation of the criterions is the function of personal marketing. Of course, the present expert literature offers also contradictory opinions. To have a complex view it is necessary to state, that in the contemporary discussions about the content and structure of individual personal marketing functions, overweigh the opinions that the character and classification of job vacancies belongs to the functions of personal marketing, which support also our mentioned arguments and examples.

The analysis of theoretical opinions and attitudes confirmed, that the functions of personal marketing in general and the changes of the character and classification of job vacancies particularly, are closely connected with the processes of globalization and become strategic in the company‘s human resources policy. Given that the labor market is constantly globalizing and integrating under the influence of globalization processes, the character of job vacancies is also changing and so does the content of individual personal marketing functions in the company. From this perspective, the changes of the job vacancies‘ character as well as their classification is not definite, but it will change depending not only on the evolution of the supply and demand on the labor market, but also on the speed of reclassifications of job vacancies on the labor market from classical to atypical job vacancies, what implies new challenges for personal marketing. As it is emphasized by J. Garaj (2013) „It is time to draw structures, which are not based on in house employee basis, but in the form of a spider with thousand legs which attract the intelligence potential and independent labor force, the so called freelancers into the company from outside“ .

References

Boldiš, M. (2014). *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN978-80-225-3984-5.

Buhner, R. (1994). *Personalmanagement*. Landsberg am Lech : Moderne Industrie Verlag,1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

Garaj, P. (2013). *Freelancer. King alebo lúzer*. Trend, 2013, č. 37.

Ivey, A. E., Ivey, M. B. (1993). *Counselling and psychotherapy*. *A multicultural perspective*. New York: Allyn-Bacon, 1993.

Johnson, K. P. (1991). *Participatory management*. Journal of applied behavior analysis, 1991, s. 119-127.

Maier, W., Frohlich, W. (1992). *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992. s. 129. ISBN 3-7938-7069-3.

Matkovčíková, N. (2014). Effective employee motivation in the workplace. In: The International conference. Hradec economic days 2014: the international conference, Hradec Králové, February 4th and 5th, 2014. - Hradec Králové: Vydavateľstvo Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-370-3, s. 33-38.

Matlin, M. W. (1998). *Cognition.* Harcout Brace and Copany. Orgando: 1998.

Matulčíková, M. (2013). Kariéra a predpoklady jej rozvoja. Bratislava: Iura Edition člen skupiny Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8078-653-3.

Mowrer, O. H. (1960). *Learning, theory and behavior*. New York: John Wiley and sons, 1960.

Szarková, M. et al. (2014). *Personnel marketing and personnel management – functions and competences*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3937-1.

Szarková M., Andrejčák, M., Matkovčíková, N. (2014). *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management.* Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0809-6.

Szarková, M., Gertler, Ľ. (2012). Komunikačné kompetencie vo finančnom riadení podnikov pôsobiacich v SR v kontexte súčasných globálnych procesov. In.: Zborník recenzovaných príspevkov diel I. Hradecké ekonomické dni 2012: Ekonomický rozvoj a management regionu. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2012. S. 275-281. ISBN 978-80-7435-171-6.

Controlling focus points at medium and large companies

Dr. Károly Szóka PhD
University of West Hungary
Faculty of Economics
Department of Finance and Accounting
Erzsébet utca 9.
Sopron, 9400
Hungary
e-mail: kszoka@ktk.nyme.hu

Keywords: *controlling, focus points, trends*
JEL classification: G17, L21, L86

Abstact
The controlling has a special approach; functionality and advanced tools as well. Controlling is a way of thinking, which evaluates and manages the business operations of the company. Nowadays we meet at all medium and large enterprise controlling departments and functions. The role and tools of controlling is constantly changing; it faces more and more challenges. In this paper; I will summarize how changed and strengthened the role of controlling; what does the growing importance of compliance and what kind of IT solutions have been found. These IT solutions are given new tasks for the controller; which tasks must be managed.

1 Introduction

What is controlling actually? Many authors have been phrased it in many ways. The basic expressions we may encounter: management, planning, comparison the plan-actual data, control, calculation, consulting. According to Péter Horváth 'the controlling tasks are inspecting and summarizing the existed elements. So the the controller's work affects the planning, the control and information supply systems both (Horváth , P. 2001, p.18.)'. According to Albrecht Deyhle (2005) only that firm will be successful where the management is proactively selected the desired path to follow; otherwise we just react to the occurrences. So the controlling is a goal-oriented leadership activity, cooperation between the management and the controller with the use of calculation assets and methods (Deyhle, 2005). Controlling has the goal of enduring value enhancement and not short-term profit maximization.

The mind of controlling has undergone significant changes from the 1960s onwards. New themes and trends have evolved in connection with the controlling, such as information management, coordination subsystem, life cycle costing, Activity-Based Costing, support of the strategy. Ensuring liquidity, scenario analysis and filtering out incorrect data has come to the fore and has been all-important since the outbreak of the crisis, again.

Most of companies have sold these problems and they have new challenges by now. E.g. the appropriate coordination of the heterogeneous business models and adapt to the ever-changing – internal and external – regulatory environment. The change did not stop and the factors and trends of recent years define the new tasks. These tasks are constantly growing and the controller's role has also changed. Social media and the online-based relationships also strengthen the controller's community and this community appears within and between the companies. In my opinion, basically the controlling is a management-control activity and it plays a key role at the planning mechanism, operation of the calculative practices and supporting the management. The world of controlling is constantly changing and it has to give answers for the current challenges. In part, this means increasing the efficiency of the

controller work (faster, more precisely, cheaper) on the other hand matching to the current business trends and models. In this paper I will introduce what are the actual appearances of controlling how the controlling profession sees itself today and what are the actual controlling tasks and factors.

2 Strengthening the role of the controller, as managers ‘business partner’

Uplifting the controller next to the management is on the first place, undisputed. After the former registrar and navigators’ role this uplifting is taking place from 2010 about. This also means that the controller is not only involved in decision-making but controlling professionals also assume responsibility for fulfilment of the set objectives. This is another step, the controller will be an equal discussion partner, after his integration he will lead the company too (partially). The controller should assume the conflicts and the solver role. This will build block to enhance entrepreneurship, it must be analysed the data continuously and it should be react immediately to the small differences also.

Everybody knows that the key to good communication is to understand and correctly apply the information obtained. About it the controller shall ascertain because he also assumed responsibility. Therefore the feedback is important because during the control it will be seen whether it is really functioned or not. For suitable work the controller has to establish a team, he has to work together with the financial and accountants colleagues in this team. After that the collective consciousness and the collective responsibility will develop (Internationaler Controller Verein – International Group of Controlling, 2012). The uncertainty is part of our lives; this controller should be consciously prepared to handle this.

There are many indicators can be calculated and evaluated we should look for a proper of these indicators which indicators are able to deal with the risks. Warning indicators: sales time (slowing down?), units costs of inventory holding (growing?), efficiency of assets (decreasing?), service quality and time (deteriorating, increasing?), liquidity (falling?), the maturity structure of liabilities (lasting shorter?). These indicators are suitable for measuring the performance of the value chain as well. Unfortunately, many of companies do not invest enough energy to analyse these indicators or the benchmark practice is missing. It is also a good planning tool the rolling forecasts, this should continue to be used. Risk factors should be examined, in the plans must integrate probability intervals during the scenario building and using it we can specify the riskiness of the factors. It can be observed that the top down planning spreads (retreat the bottom-up), the role of the management reporting and the importance of organizational development is reduced.

The time demand of making plans is extended (2012: 15 weeks, 2014: 19 weeks) within this the role of the operational planning (especially the cost planning) is increased. It is important that the calculated indicators should be in context with the strategy, but it is either important not to loose sight of increasing the effectiveness of the controller activity, and the plans should not be too detailed.

In summary the controller, as Business Partner:

- loosing up the leaders,
- takes responsibility,
- responds to economic issues,
- carries out calculations,
- examines indicators and
- addressed to ensure the consistency among the targets.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3 Strategy awareness and the detection of risks in time

The companies operate in such an environment where the environmental and economic conditions are changing more and more dynamically (turbulent environment). This requires a consequent but thoughtful application of strategy and the management have to take the controller into the decision-making. All the medium and large companies have strategy but the implementation is sometimes lacking. The controller can help never to lose sight of the strategic goal and path.

The SWOT really has to be prepared and must be updated from time to time. The risks shown in the SWOT analysis have to be answered proactively. We can detect the risks in time, if the controller evaluates the environmental uncertainties continuously. We must create the Key Performance Index and Balanced Scorecard maps and they have to be analysed. Too many indicators should not be examined because we will be lost in the details. The derogations should be investigated and in case of any slight deviation action must be launched. It is possible to move small step by small step; a little cost reduction or profit improvement also a positive factor. This will only work if the operation is transparent and future-oriented; and processes are configured in accordance with the compliance.

4 The growing importance of the compliance in the controlling

The aims of compliance for the rules and regulators are that company's activities are going to comply with the applicable laws, organization and social rules. The reports prepared by the controller have not any obligatory scheme; the leaders' reports may refer to anything. This also refers to the data used, to the content, to the extent, to the form and to the periodicity too. The aim of the reports is to suit the requirements of all the stakeholders, to the steering-monitoring bodies and to the external regulatory requirements. The question is whether the reports are able to adapt the changes in legislation, the risks, the business secrets, it is ready on time or not, it is possible manipulating the reports. In this case data management and legal risks may arise.

At the international and/or stock exchange companies this is not a particular problem because the system of reports has been developed and transparent but this is not true for the majority of firms. The medium companies must deal with this nowadays as well. Unfortunately there is no best practice but it sure that we need to clarify the role and responsibilities of the controller; and the relationship between compliance and management reporting. It can be helped by the internal audit which is control the compliance of the rules (Controlling Portál, 2014a). Because of the increasing aspiration level we need ensure the non-negotiable compliance and control. The resources should be directed there, where it is actually implemented and developed. The focus (the change of the focus) should be the development of business and the risk reduction. We have to accept that this resource should be used through strong stakeholder management and a clear focus on material improvements (McKinsey Working Papers on Risk, 2012).

5 IT solutions

5.1 Business Intelligence

What is business intelligence? 'Business intelligence, or BI, is an umbrella term that refers to a variety of software applications used to analyse an organization's raw data. BI as a discipline is made up of several related activities, including data mining, online analytical processing, querying and reporting (CIO, 2007)'. Business Intelligence (hereinafter referred to

as BI) systems include the sale and use of software as a service; the cloud-based systems and the spreading of the Big Data (see below). The expansion of the BI system is expected. The Garner Inc. published in 2012 that the third of companies use or plan to use the cloud-based systems and using software as a service. (Gartner, Inc., 2012)

Why should companies choose this system? In case of software rental you do not have to buy it and because it is a service the costs are reduced. There are no huge investment costs, no maintenance and no upgrades. The software is not running at the company, but at the provider's servers. This actually means outsourcing and if the company make a usage-based contract, we only have to pay a real time usage. Both here and in the case of the cloud-based solutions is a key issue the net service and its safety. In such cases the data are removed from the company to the "cloud"; so to other servers. Because large amounts of data are generated therefore security should also be ensured. In addition; the availability of data and the elasticity of preparation the analyses and reports can be classified among the benefits.

Concrete applications include: financial data monitoring, strategy data monitoring, marketing and sales data monitoring, personnel data monitoring, competition data monitoring, monitoring data manufacturing, etc. The BI is a top-management topic (affair) which poses challenges for the leaders. The BI-driven profit improvement is an emerging management tool. Let us see the BL-core competencies. Supporting these key business processes are essential with BI and it must be provided the tools and capabilities to its implementation. Top management needs to support its implementation and should be given the key projects. A project manager should be appointed, who structures the problems. The identified risks must be managed and proactively eliminate. (Williams, Williams, 2006). This technology has been far more proactive than using Excel. Unfortunately the lack of expertise or resistance of the IT department can prevent this or slowing down its implementation at least.

5.2 Big Data and mobilization

Nowadays companies are able to collect huge amount of information and record. This is partly comes the fact that a lot of data are generated, partly from the fact that the companies are dealing with more and more projects. The Big Data means that this huge set of data needs to be processed and transmitted to be user-friendly. So it can well support the decisions. The problem is that it is difficult to decide what kind analyses should we create using the data and they do not have the necessary advanced tools for analysis.

The data mining will help in analysis the huge amounts of data by trying to uncover and describe relationships between the data. The system is looking for schemes and based on this it forms conclusions. Due to the large amount of data and increasing the mobility is important the portable technology (smart phones, tablets); the graphical visualization and the ease of use. Such applications and IT solutions has to be submitted to the users that reduce the complexity and facilitates rapid decision-making. It is important that the depth of data can be varied; if we want to break down the data to deeper level, we have an opportunity to do so. Do not forget the controlling has responsibility to centrally establish and manage of the data (Harvard Business Review, 2012).

5.3 Industry 4.0

The Web 3.0 is the "Internet of Things": automation, real-time access the data, electronics; IT development and appearance in almost every area. In doing so the physical world – e.g. production – is linked to the digital world. The Industry 4.0 is already means that the communication is not people-oriented but also happens between machines and machines (Maier-Scheubeck, 2014). Familiar phrases from the recent past: smart building / home (smart home / household), smart product (smart producing), smart mobility (intelligent transport),

etc. The intelligent factory (Smart Factory) as a concept is going to be more popular, which is based on the internet and intranet systems and networking of machines, on cyber-physical basis.

The human work remains important but the new requirements will appear against the management and the controlling. The automatization can be possible in smaller batches; the flexibility of production is increasing; intelligent data collection, storage and distribution are required (see Big Data). The role of decentralized governance mechanisms is increasing, which requires more work from the controllers. The production of knowledge and a fully linked; product development and training are appeared during the production (on the job training) (Controlling Portál, 2014b). The complexity is going to be increased because the companies take the financing and development services via the Internet (Crowd Sourcing).

6 Conclusions

It should be recognized that on the one hand controlling is a service on the other hand is a concept. This controlling system analyses the economic data and supply the forecast of future economic trends. Its mission is compile plans, collect the necessary data, evaluation of the differences and takes intervention measures. These earlier jobs are expanded; the business models and the variability of the environment have become basic. The information technology has become a part of our lives and is completely permeated the operation of the companies. Beyond the role changing of a controller new IT functions and solutions have been found which should be managed by all accountable controller. These are such new focal points and changes of these focal points which none of medium and large company can afford to ignore.

References

CIO. (2007). *Business Intelligence Definition and Solutions.* http://www.cio.com/article/2439504/business-intelligence/business-intelligence-definition-and-solutions.html, [accessed 2.12.2015].

Controlling Portál. (2014a). *Compliance és controlling kapcsolata - az ördög nem alszik.* http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/Compliance_es_controlling_kapcsolata_az_ordog_nem_alszik?PHPSESSID=a361ed942db3a4ffe660f3a12c96ec07, [accessed 12.06.2015].

Controlling Portál. (2014b). *Industry 4.0 - Kihívások a termelésirányításban és a termelési controllingban.* http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Operations/Industry_4.0_Kihivasok_a_termelesiranyitasban_es_a_termelesi_controllingban, [accessed 12.06.2015].

Deyhle, A. (2005). *A controller praxisa.* Budapest: IFUA Horváth & Partners Kft, 2005. ISBN 978-9-6321-7897-4

Gartner, Inc. (2012). *Gartner Says Nearly One Third of Organizations Use or Plan to Use Cloud Offerings to Augment Business Intelligence Capabilities.* http://www.gartner.com/newsroom/id/1903814, [accessed 4.12.2015].

Harvard Business Review. (2012). *Big Data: The Management Revolution.* https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution/ar, [accessed 12.12.2015].

Horváth, P. (2009). *Controlling - Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó Kft, 2009. ISBN 978-9-6322-4940-7

Internationaler Controller Verein – International Group of Controlling. (2012) *Alapvetés*. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_UNGARISCH.pdf, [accessed 6.10.2015].

Maier-Scheubeck, N. (2014). Unternehmenssteuerung in der Hochleistungsfertigung. In Horváth P. – Michael N. et al. (eds.) *Agenda 2017 - Trend und Best Practices*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, pp. 4–6. ISBN 978-3-7992-6945-2

McKinsey Working Papers on Risk. (2012). *Compliance and Control 2.0. Unlocking potential through compliance and quality-control activities*. http://www.mckinsey.com/client_service/risk/latest_thinking/working_papers_on_risk, Number 33. [accessed 11.11.2015].

Willians, S. – Williams, N. (2007) *The Profit Impact of Business Intilligence.* San Francisco: Morgan-Kaufmann Publishers. 2007. ISBN 978-0-12-372499-0

Vplyv faktorov šedej ekonomiky na podnik a realizáciu podnikových činností
Effect factors economy to business and implementing business activities

Slavka Šagátová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: slavka.sagatova@euba.sk

Abstract
Effects of the grey economy can be seen not only at the level of national economies, but also in the field of business activities. In trying to eliminate the outflow of funds from business into the grey zone, the determinants of this phenomenon have to be identified. From the perspective of enterprises effective functioning, the impact of their illegal activities on business operations management and the impact on the external environment must be monitored. In the environment of grey economy, interaction of the company and its surroundings creates certain cyclical bond that can be hardly interrupted.

JEL classification: D78, O17
Keywords: *grey economy, business environment, undeclared work*

1 Úvod

Činnosť podnikov je v súčasnosti neustále konfrontovaná s poruchami ekonomického prostredia vyplývajúcimi z vývoja ich okolia, ako aj snahami o neustále zdokonaľovanie ich procesov. Jedným z týchto fenoménov je aj šedá ekonomika. Objem prostriedkov, ktorý je v nej koncentrovaný ju stavia do pozornosti svetových ekonómov, ktorí na základe identifikácie jej podstaty a dopadov, hľadajú spôsoby a možnosti jej eliminácie. Keďže zdrojom šedej ekonomiky je vo veľkej miere práve prostredie podnikových ekonomík, je potrebné si uvedomiť, že účasť podnikov na šedej ekonomike sa prejavuje aj špecifikami v realizácii podnikových procesov. Cieľom tohto článku je na základe vymedzenia princípov fungovania šedej ekonomiky identifikovať oblasti jej väzieb s činnosťou podnikov a poukázať na jej dopad na riadenie podnikových procesov.

2. Vnímanie tieňovej a šedej ekonomiky

Šedá ekonomiky je vnímaná ako ochorenie ekonomického systému spôsobené narušením oficiálnej ekonomiky. Je súčasťou tieňovej ekonomiky, za ktorú je považovaná tá časť produkcie, ktorá nevstupuje do vykazovaných ukazovateľov produkcie vytvorenej v ekonomike za určité obdobie. Zahŕňa tiež nelegálnu prácu a susedské výpomoci. Vyskytuje sa najmä v oblastiach, kde ponuka nepokrýva dopyt alebo je vykonávanie určitej činnosti zakázané. Obsahuje aj daňové a odvodové úniky. Tieňovú ekonomiku, tak možno vzhľadom na charakter jej jednotlivých aktivít, rozdeliť na dve oblasti:

- Šedá ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré majú vo svojej podstate legálny charakter ale z dôvodu vyhýbaniu sa oficiálnym pravidlám (daniam, reguláciám) sú utajované pred štátom.

- Čierna ekonomika – zahŕňa aktivity, ktoré porušujú právne predpisy, vyznačujú sa snahou o nezákonný príjem a majú ilegálny charakter.

Opatrenia na riešenie tohto problému by mali riešiť príčiny spôsobujúce jeho vznik s cieľom odstránenia porúch, elimináciou aktivít tieňovej ekonomiky alebo ich presunom do legálnej ekonomiky. Rôzni autori zaoberajúci sa tieňovou ekonomickou predostierajú rôzne definície, ktoré sa líšia najmä v popise jej základných prvkov a ich klasifikácii.

Komplexný pohľad na šedú ekonomiku ponúka 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.

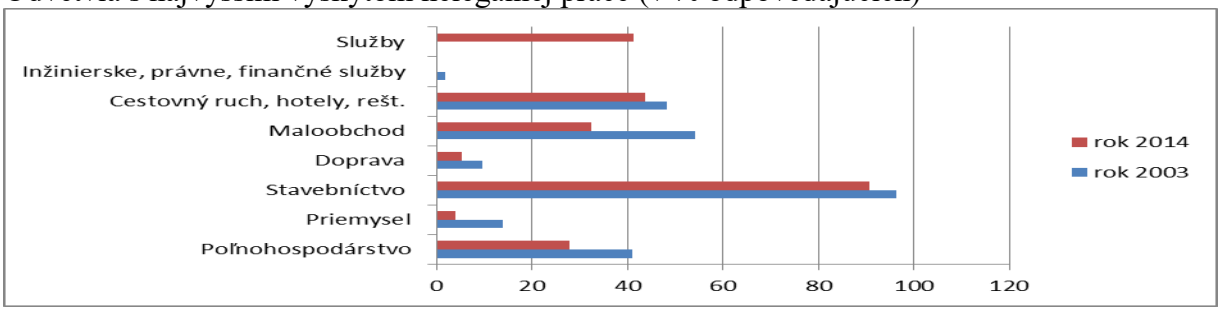
3. Stav šedej ekonomiky v EU a SR

Podľa výsledkov štúdie Schneidera (2013) „Šedá ekonomika v Európe 2013“ zaznamenala šedá ekonomika v Európe, v tomto období, svoje 10 ročné minimum 18,5 % HDP. Najnižšiu šedú ekonomiku pritom malo Švajčiarsko 7 % z HDP a najvyššiu Bulharsko 31 % z HDP. Odvetvové prvenstvo v podiele šedej ekonomiky na celkovom výnose odvetvia dosiahlo stavebníctvo (31 %), potom veľkoobchod a maloobchod (20 %) a hotely a reštaurácie (19 %). Štúdia tiež uvádza, že rast šedej ekonomiky možno pozorovať najmä v odvetviach kde sa často platí hotovosťou, v malých sumách a priamo na ruku. Presun peňazí tak nie je možné zaznamenať a následne ani skontrolovať, plnenie daňových povinností.

Vývoj objemu šedej ekonomiky v SR má v posledných rokoch mierne klesajúci charakter. Z hľadiska podielu šedej ekonomiky na HDP sa s hodnotou okolo 15 %, dokonca nachádzame pod priemerom EU. V rámci transformujúcich sa ekonomík EÚ možno takýto pozitívny stav pozorovať ešte v Českej republike. Podľa prieskumu Bednárika (2014) realizovaného medzi manažérmi štátnej správy možno v podmienkach SR za najvýraznejší prejav tieňovej ekonomiky považovať daňové úniky podnikateľov, nasleduje zisk z neoprávneného podnikania, zamestnávanie domácich na čierno, nezdanené vedľajšie zárobky zamestnancov a nelegálne pracovné pomery nezamestnaných. Na poslednej priečke sa v prieskume umiestnilo zamestnávanie cudzincov na čierno. Pričom sa tieto aktivity vyskytujú najmä v prípade živností a malých podnikov. Podnikatelia pritom v šedej ekonomike vidia jednak výhodu nižších nákladov ale aj vyšších výnosov. Z pohľadu výskytu nelegálnej práce sa odborníci podľa spomenutého prieskumu domnievajú, že najväčší podiel má odvetvie stavebníctva, cestovného ruchu, hotelov a reštaurácií a služieb (viď. obrázok 1). S uvedenými odvetviami súvisí aj druh realizovaných prác, ktoré možno zaradiť do nelegálnej oblasti, pričom ide najmä o príležitostné a sezónne práce.

Obrázok 1

Odvetvia s najvyšším výskytom nelegálnej práce (v % odpovedajúcich)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Bednárik, R. (2014) Nedeklarovaná práca na Slovensku. *Záverečná správa z VÚ č. 2170.* Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava 2014

 ISBN 978-80-225-4280-7

Odborníci v oblasti šedej ekonomiky predpokladajú, že šedá ekonomika je ovplyvňovaná najmä vysokým daňovým a odvodovým zaťažením, s rastom ktorého je pre trhové subjekty efektívnejšie podstupovať riziko porušenia zákona vzhľadom na efekt, ktorý im táto nelegálna činnosť prinesie. Za ďalší z dôležitých faktorov ovplyvňujúci vývoj šedej ekonomiky je možné považovať rast nezamestnanosti. Má sa za to, že pri vysokej miere nezamestnanosti sú obyvatelia náchylnejší prijať aj nelegálnu prácu. Vývoj šedej ekonomiky je ovplyvnený viacerými faktormi súčasne a okrem podmieňujúcich parametrov je nutné sledovať aj atribúty obmedzujúce jej rozvoj. Medzi takéto faktory patria najmä kontrolné a represívne nástroje štátu a tiež rast etickosti a morálky populácie v jednotlivých krajinách. Slovenská šedá ekonomika je síce pod priemerom EU a zaznamenáva mierne pozitívny vývojový trend, napriek tomu treba pripomenúť, že objem šedej ekonomiky v SR nie je zanedbateľný. V roku 2013 dosiahla viac ako 11 miliónov eur.

4. Determinanty vývoja šedej ekonomiky

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 tak možno rozdeliť do niekoľkých kľúčových oblastí (Schneider, 2014):

a) Faktory podmieňujúce vznik šedej ekonomiky z úrovne externého prostredie podnikov:

- ***Výška daní a odvodov do sociálneho zabezpečenia*** - čím väčší je rozdiel medzi celkovými nákladmi práce v oficiálnej ekonomike a príjmom z práce, ktorý dostane zamestnanec po zdanení a zaplatení odvodov, tým väčší je stimul na prácu v šedej ekonomike a zníženie daňového a odvodového zaťaženie. V podmienkach SR pritom ide o rôzne druhy odvodového zaťaženie z pohľadu zamestnávateľa, samostatne zárobkovo činnej osoby a zamestnanca.
- ***Kvalita inštitúcií*** - v prospech šedej ekonomiky hovorí aj neefektívne fungovanie verejných inštitúcií, vysoká byrokracia, zlá vymožiteľnosť práva, obchádzanie zákonných predpisov a korupcia. Tieto faktory sú katalyzátorom prechodu do šedej ekonomiky, ktorá sa rozvíja z dôvodu nefungovania verejných inštitúcií pri presadzovaní zabezpečenia princípov efektívnej trhovej ekonomiky.
- ***Legislatíva*** - problémom v súvislosti so šedou ekonomikou je najmä komplikovaná legislatíva v oblasti pracovno-právnych vzťahov, daní, zdravotného a sociálneho zabezpečenia a ďalšie predpisy predstavujúce reguláciu trhu a obchodné bariéry. Obzvlášť motivujúce pre vstup do šedej ekonomiky sú predpisy, ktoré znamenajú nárast nákladov na pracovnú silu.
- ***Verejné výdavky*** - rast šedej ekonomiky vedie k obmedzovaniu verejných výdavkov, čo spôsobuje zníženie kvality i množstva poskytovaných verejných služieb a môže to vyústiť až do zvyšovania daňového a odvodového zaťaženie občanov a firiem. Takéto kroky sa však prejavia v ešte silnejšom raste šedej ekonomiky. Vyššie príjmy štátneho rozpočtu sú preto spájané skôr z nižšími daňovými sadzbami doplnenými o dobrú vymožiteľnosť práva a nízku úroveň korupcie, čo vedie k znižovaniu úrovne šedej ekonomiky.
- ***Dojem beztrestnosti*** - nízka prezentácia trestov a postihov v prípade nelegálnych aktivít nepriamo motivuje k vstupu do šedej ekonomiky.
- ***Vývoj oficiálnej ekonomiky a miera nezamestnanosti*** - predpokladá sa, že rast nezamestnanosti vedie k vyššej motivácii k práci v šedej ekonomike. Zaujímavým fenoménom je aj práca vo viacerých zamestnaniach prípadne práca nadčas, ktorá býva často realizovaná nelegálne. Existujú tiež názory, ktoré spájajú rast šedej ekonomiky s rastom počtu samostatne zárobkovo činných osôb, u ktorých sa predpokladá väčší sklon k čiernej práci.

b) Faktory podmieňujúce vznik šedej ekonomiky z úrovne interného prostredia podnikov:

- ***Daňová morálka*** - ochota a disciplína pri platení daní má priamy vplyv na veľkosť šedej ekonomiky. Aby daňový poplatníci nepreferovali postupy vedúce k vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam, je potrebné transparentné vynakladanie vybraných prostriedkov. Dôležité je tiež vidieť psychologickú stránku platenia daní. Ich platenie by nemalo byť postavené na vzťahu nadriadeného daňového úradu a podriadeného daňovníka. Partnerský vzťah môže byť v tomto prípade veľmi pozitívnym motivátorom pri dodržiavaní zákonných povinností.
- ***Hotovostné platby*** - výrazný vplyv na šedú ekonomiku majú najmä hotovostné platby, ktoré uľahčujú obchádzanie legislatívy.
- ***Sezónne zamestnania*** - ak zamestnávateľ potrebuje zamestnancov iba počas určitého obdobia, nie je ochotný znášať komplikácie spojené so zamestnaním a opätovným prepúšťaním zamestnancov. Najväčší podiel v šedej ekonomike v EÚ majú preto oblasti ako stavebníctvo, hotelierstvo, poľnohospodárstvo. V podmienkach SR sú náklady na prepúšťanie a dočasné zamestnávanie zamestnancov značne vysoké, čo môže byť motívom pre zamestnávateľov k nelegálnemu zamestnávaniu.

5. Prejavy šedej ekonomiky v podnikových procesoch

Podniky vedie k realizácii aktivít v rámci šedej ekonomiky jednak možnosť úspory nákladov, prípadne zvýšenia výnosov a tiež dojem nízkeho rizika, pri využívaní možnosti vstupu do zóny šedých aktivít. Tieto základné motívy sa pritom vzájomne podmieňujú. Čím vyšší je možný benefit z 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. Činnosti podniku, ktoré možno zaradiť do šedej ekonomiky majú pritom dopad nielen na samotný podnik, ale aj na jeho okolie. Za významné faktory, ktorými podniky vstupujú do šedej ekonomiky, možno považovať:

a) 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.

➢ Dopad neoficiálne vyplácaných miezd na podnik:
  - 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,
  - 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.

➢ Dopad neoficiálne vyplácaných miezd na okolie podniku:
  - deformovanie trhu práce,
  - skresľovanie údajov o nezamestnanosti,
  - pokles odvodov a daní pre štát,

 ISBN 978-80-225-4280-7

- dodatočne získané príjmy môžu zamestnanci použiť na spotrebu.

b) Príjem bez vydania dokladu, ktorý bol v rámci SR v prieskume Eurobarometra (Special Eurobarometer 402, 2014) identifikovaný najmä v prípade nákupu služieb a to predovšetkým medzi známymi v domnienke, že je nemožné zistiť takéto nelegálne aktivity.

➢ Dopad získania príjmov bez vydania dokladu na podnik:
- 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.

➢ Dopad získania príjmov bez vydania dokladu na okolie podniku:
- 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.

6. Záver

Nemalé prostriedky viazané v šedej ekonomike vyvolávajú otázky, ako eliminovať toto ochorenie spoločnosti. Okrem priameho dopadu na odčerpávanie prostriedkov zo štátneho rozpočtu však tento fenomén deformuje aj podnikateľské prostredie a prejavuje sa v skresľovaní informácií o podnikových činnostiach. Je potrebné si uvedomiť, že podnik pri realizácii aktivít v zóne šedej ekonomiky jednak skresľuje informácie o svojom fungovaní, a tým negatívne vplýva na riadenie podnikových procesov, a tiež ovplyvňuje svoje okolie v rámci horizontálnych i vertikálnych väzieb. Vzájomná interakcia podniku a jeho okolia vytvára v prostredí šedej ekonomiky istú cyklickú väzbu, ktorú je obtiažne prerušiť. Ak podnik nelegálnymi aktivitami spôsobí napríklad krátenie daní zhoršuje tým možnosti štátu udržiavať efektívne fungujúce podnikateľské prostredie. Rovnako negatívnu väzbu bude vyvolávať aj nelegálne zamestnávanie, ktoré deformuje trh práce.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0844/15 “Diagnostika podnikových procesov v kontexte šedej ekonomiky” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bednárik, R. (2014). Nedeklarovaná práca na Slovensku. *Záverečná správa z VÚ č. 2170,* Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava. 2014. http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2014/Bednarik/2170_bednarik.pdf. [accessed 8.12.2015].

Fassmann, M. (2007). *Stínová ekonomika a práce načerno.* Praha: Sondy, 2007. ISBN 978-80- 86846-21.

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.

Majdúchová, H. - Rybárová, D. (2014). Qualitative vs. quantitative risk analysis. *In Managing and modelling of financial risks. International scientific conference. Managing and modelling of financial risks: proceedings : 7th international scientific conference : 8th - 9th september*

2014. Czech Republic. - Ostrava : VŠB - Technical University of Ostrava, 2014. s. 455-461. ISBN 978-80-248-3631-7
Neumannová, A. et al. (2012). *Podniková diagnostika.* Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-8078-464-5.

Powis, R. E. (1992). *Jak se perou špinavé peníze.* Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-32-5.

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].

Rybárová, D. - Grisáková, N. (2015). *Podnikateľské riziko: vybrané problémy a prípadové štúdie.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4074-2.

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]

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].

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].

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].

Šagátová, S. (2015). Vývoj šedej ekonomiky v podmienkach transformujúcich sa krajín EÚ. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 654-662. ISBN 978-80-225-4077-3.

Vilhelm, D. (2013). *Niektoré prístupy k tieňovej ekonomike.* www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2013/.../14.Vilhelm.pdf, [accessed 15.03.2015].

Manažment zmien vydavateľsko-tlačiarenského komplexu
Change Management of publishing-printing industry

Roman Šíp
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu výroby a logistiky
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: sip@polygraficka.sk

Abstract:
Entire publishing-printing industry is changing under the influence of the Internet. There are constantly new applications and technologies being developed. This industry as a whole is in transition because of the influence of information and communication technologies. Popularity of smartphones and tablets is a proof that dissemination is looking for a path through the digital stream at the cost of reduced paper consumption that was once the dominant carrier of information. The dynamics of change cannot be overlooked and at the same time markets change with them.

JEL KLASIFIKÁCIA M11, M15
Key words:
Management, e-commerce, Publishing house, publishing, printing companies, digital printing

Úvod

Pod vplyvom internetu sa mení celé odvetvie vydavateľsko-tlačiarenského komplexu. Neustále sa vyvíjajú nové aplikácie a technológie. Celé toto odvetvie pod vplyvom informačno-komunikačných technológií je v pohybe. Obľúbenosť smartfónov a tabletov sú dôkazom toho, že šírenie informácií si hľadá cestu prostredníctvom digitálneho toku na úkor zníženej spotreby papiera, ako dominantného nosiča informácií v minulosti. Dynamika zmien je neprehliadnuteľná a súčasne s nimi sa mení aj trh.

1 Charakteristika a stav knižného trhu

Na prelome rokov 2008 a 2009 kríza v plnej miere zasiahla vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Situácia v tlačiarenskom priemysle sa však vyvíjala rokmi a polygrafické špičky nedokázali reálne zhodnotiť prechod z analógovej do digitálnej formy šírenia informácií. Následkom bol prepad v zákazkovej náplni, nesprávne odhadnuté investície, konzervatívne vnímanie a nedotknuteľnosť polygrafie. Tieto fatálne následky strhli so sebou primárneho dodávateľa, a to papierenský priemysel, ktorý taktiež nebol pripravený na tento prechod. Z priloženej tabuľky (*tabuľka 1*) je evidentné postavenie tlačových papierov najbližších desiatych rokov.

Tabuľka 1
Spotreba papiera na Slovensku v tonách

Druh papiera/rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Novinový	39 157	33 501	34 648	27 617	28 691	28 611			
SC	50 980	52 944	53 720	49 100	49 624	54 336			
LWC	39 359	50 712	59 544	40 546	29 979	33 826			
WFU **hárky**	31 681	34 726	36 629	34 921	39 688	30 706	13 397	11 342	14 723
WFU **kotúče**								19 968	21 469
WFC **hárky**	38 177	44 265	45 908	35 777	38 725	35 125	28 638	28 984	33 380
WFC **kotúče**								4 135	3 985
Kopírovacie papiere	20 066	18 984	19 421	19 047	21 944	20 705	24 239	26 023	26 317
Spolu	219 420	235 132	249 870	207 008	208 651	203 309			

Zdroj: http://www.paper.sk/zcpp.php

Budúcnosť tlače, v podobe v akej ju poznáme dnes, je evidentne na ústupe. Panika, ktorá postihla vydavateľsko-tlačiarenský komplex nad neistotou tlačenej podoby knihy sa prehlbovala. Čitatelia s nákupom nových digitálnych technológií obmedzili nákup tlačenej verzie kníh a začali sa orientovať na nákup e-kníh. Predaj tlačených verzií kníh sa prudko znižoval. V tejto situácii sa kníhkupci snažia nezatvoriť svoje kamenné obchody, autori a vydavatelia čeliť lacnejšej verzii e-kníh, ktoré tento obchod uzatvárajú.

1.1 Charakteristika slovenského knižného trhu

Slovenský knižný trh je neporovnateľne menší, v porovnaní s anglosaským či nemeckým knižným trhom. Porovnávať sa môže s českým trhom, ktorý mu je najbližší. Pôsobí tu niekoľko veľkých vydavateľstiev a množstvo malých, špecializovaných vydavateľstiev, ktoré dodávajú na trh svoju produkciu. Z tohto dôvodu je problematické odpovedať jednoznačne, aký je objem produkcie a stanoviť, aký je predaj kníh na území Slovenska. Podstatnú časť predaja kníh na Slovensku sprostredkuje klasický maloobchodný predaj prostredníctvom sietí klasických „kamenných obchodov“.

Tabuľka 2
Rozloženie predaja

Forma predaja	Maloobchodný predaj	Internetový predaj	Učebnice	Supermarkety	Ostatní
Podiel na trhu (v mil. eur)	55	18	15	10	2
Podiel v %	55%	18%	15%	10%	2%

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014.

Pri odhadovaní celkového obratu predaja kníh sa vychádza z čísla 110 mil. eur. (*tabuľka 2*). Nakoľko neexistujú žiadne presné čísla a štatistika toto číslo zohľadňuje, vychádzame z hlásenia významných predajcov ako sú Panta Rhei, Martinus, IKAR, Knihy pre každého a údaje, kde štát nakupuje a distribuuje učebnice základným a stredným školám.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Najsilnejšou predajnou sieťou na Slovensku je Panta Rhei, ktorej obrat je na úrovni 28 mil. eur. Martinus sa nachádza na druhej priečke s obratom 4,8 mil. eur, na tretej priečke sú Knihy pre každého s obratom 2,8 mil. eur. Supermarkety na čele s Tescom tvoria 10 mil. eurový obrat. Štát kontroluje tlač učebníc s obratom 15 mil. eur, z ktorých sú vyčlenené vysokoškolské učebnice. Tlač vysokoškolských učebníc si zabezpečujú samotné vysoké školy.

1.1.1 Slovenskí vydavatelia

Slovenskí vydavatelia sú registrovaní Maticou slovenskou na Ministerstve kultúry. Spolu s vydavateľmi sa začleňujú aj štátne inštitúcie, obce, organizácie a fyzické osoby, ktoré v sledovanom roku vydali neperiodickú publikáciu (*tabuľka 3*). V roku 2014 vydalo 1 635 rôznych spoločností aspoň jeden titul.

Tabuľka 3
Počet vydavateľov v sledovanom období

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Slovensko	1520	1518	1657	1494	1635
Čechy	2 769	2 530	2 663	2 553	–

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014.

1.2 Internetový obchod

Nákup prostredníctvom internetového obchodu sa stal našou každodennou súčasťou. Internetová forma obchodu umožňuje ponuku a vyhľadávanie tovaru, informácie o tovare, objednávkový formulár pre zákazníka, platobný terminál s evidenciou platieb, v neposlednom rade reklamačný poriadok. Nakupujúci má možnosť prostredníctvom vyhľadávača určiť špecifikáciu tovaru a tovar, o ktorý prejavil záujem, vyhľadať. Spoločnosti ponúkajú tovar na internete tiež prostredníctvom katalógov, kde umožňujú kupujúcemu podľa opisu zoznámiť sa s tovarom. Väčšinou je software internetovej stránky vybudovaný na databáze ponúkaného tovaru s jeho stručnou charakteristikou a špecifikáciou. Administrátor internetového predaja má dohľad nad skladovými zásobami, cenou tovaru, jeho vizualizáciou a program generuje štatistiku predaja v jednotlivých obdobiach. Administrátorovi poskytuje prehľad o nakupujúcich, návštevnosti stránky. Agenda je prispôsobená k jednoduchému ovládaniu portálu, aby administrátorovi prácu uľahčovala. Prostredníctvom skriptu prepojeného s databázou manažuje správu internetovej stránky. Pokiaľ je software internetového predaja vyššej generácie, dokáže komunikovať s účtovníckym programom s možnosťou napojenia na logistiku.

Prieskum skúsenosti a výhrad nakupujúcich prostredníctvom internetového nákupu sa zhoduje:

- kvalita ponúkaných služieb,
- starostlivosť o zákazníkov,
- malý sortiment ponuky,
- vzdialenosť výdajne od miesta bydliska kupujúceho.

Kvalita internetového predaja sa posúva dopredu a ohlas zákazníkov na ponúkané služby je vnímaná pozitívne, čím rastie aj vernosť nakupujúcich. Internetový obchod nemôže ponúknuť inú ako kvalitnú službu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

1.3 Zmeny spotrebiteľského správania

Nové technológie, ktoré svet užíva, umožňujú meniť nákupné správanie. Podľa prieskumu na nakupovanie využívajú Slováci notebooky, smartfóny, tablety, počítače. Tieto zariadenia s prístupom na internet umožňujú zrealizovať okamžitý nákup. Nákupné správanie Slovákov sa mení s ponukou. Prvé miesta v rebríčku zaujíma cestovanie, letenky, spotrebný tovar, cestovné lístky, stravovanie, zdravý životný štýl. Z ponuky klasických obchodov zaujíma nakupujúcich hlavne elektronika, knihy, textil, športový tovar a potraviny.

Napriek týmto vymoženostiam ostávajú nákupné strediská alternatívou a stále majú čo ponúknuť. Nakupujúci nachádza svoj tovar, ktorý potrebuje vidieť a pri danej ponuke tovaru môže obchod zabezpečiť väčšie množstvo reklamy, a s tým spojené zľavy. Slováci stále preferujú nákup pod jednou strechou, ktorú považujú za optimálnu, kde spolu s nákupom a zábavou strávia svoj čas. Väčšina tovaru sa takto dostáva k spotrebiteľovi prostredníctvom klasického predaja. Vernosť spôsobu nákupu, ktorý sa zrealizoval pre uspokojenie potreby, vedie Slovákov k opakovaným návštevám predajní, ktoré opakovane navštevujú. Stretávajú sa tu s ľuďmi, ktorí vyhľadávajú rovnaké nákupné aktivity.

Oproti tomu, rozhodnutie spotrebiteľa o mieste nákupu s preferenciou internetu nespočíva iba v akte nákupu tovaru. Aj tento nákup sprevádza zážitok z vyhľadávania informácií o tovare a napätia s tým súvisiacim. Nakoľko v internetovom obchode nakupujúci nenájde fyzickú osobu predavača a nedochádza tu k vzájomnej komunikácii medzi predávajúcim a kupujúcim, komunikáciu môže realizovať pomocou mailovej pošty.

2 Výskum vplyvu ikt na vydavateľsko-tlačiarenský komplex

Obtiažnosť problematiky spojenej so spotrebiteľským správaním v tlačiarensko-vydavateľskom sektore nie je možné popísať iba jednou základnou metódou. Šírka skúmanej problematiky vydavateľstiev a tlačiarní je naviazaná na informačné technológie a tie ovplyvňujú celé odvetvie.

Výsledky výskumu na danej vzorke boli robené s ohľadom na náklady a čas realizácie. Veľkosť vzorky realizovaného výskumu predstavuje jej výpovednú hodnotu. Pre daný výskum nebola použitá žiadna z agentúr, zaoberajúcich sa prieskumom trhu.

Pre výskum bol použitý dotazník so zámerom zistenia faktov, preferencií a správania populácie. Dotazník je zostavený zo 14 otázok. Respondent vyplní pohlavie, vek a vzdelanie. Čiastočne sme pri zostavovaní otázok dotazníka použili Likertovu škálu, a to podľa tematických okruhov. Vyplnený dotazník je uložený v elektronickej podobe na serveri.

2.1 Objekt výskumu

Ťažisko získania respondentov bolo na mladých ľuďoch, nakoľko sme si boli vedomí otázok smerovaných na médiá a informačné technológie. Dotazníku predchádzal sprievodný list, ktorým sme respondentom stručne opísali cieľ výskumu. Formulár dotazníka bol sprístupnený na internete. V prípade staršej populácie bol dotazník sprístupnený v písomnej podobe prostredníctvom dobrovoľného anketéra. Pomer zastúpenia respondentov podľa pohlavia na muži a ženy bol náhodný. Výsledkom je mierna prevaha mužov nad ženami, čo dokumentuje priložený graf. Ženy sa v oblasti spotrebiteľského správania odlišujú od mužov. Ide o odlišné postoje a názory na preferovanie tovaru a dôvody, ktoré ich k danej preferencii vedú.

Elektronickým dotazníkom sa zaručila anonymita respondentov, kedy sa zabezpečila objektívna výpovedná hodnota výsledku výskumu. Otázky dotazníka boli kladené tak, aby respondent jednoznačne odpovedal na požadovanú škálu so zatvorenou položkou.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Zdroj výskumu bol uskutočnený celoplošne, aby sa dosiahol relevantný pohľad na problematiku na Slovensku. Faktor veku môže zohrať v prístupe k využívaniu moderných technológií značnú úlohu, nakoľko ide o významný dynamický faktor spoločnosti. Nasledujúce grafy zobrazujú vekové rozdelenie respondentov a ich dosiahnuté vzdelanie.

Zber údajov bol realizovaný v období december 2014 až november 2015.

2.2 Stanovenie otázok

Dotazníkom sme chceli zabezpečiť celkový prehľad a dôvody vedúce k zmene spotrebiteľského správania v kontexte s dosahom na nakladateľsko-tlačiarenskú sféru. Otázky boli sformulované čo najjednoduchšie, aby sme na ich základe identifikovali a vyhodnotili zmeny v správaní, ktoré ovplyvnili spotrebiteľské správanie v čase informačno-technologických zmien, hospodárskej kríze a vplyvoch na nákupné rozhodovanie. Dôležitým rozhodovacím faktorom, ktorý zabezpečuje identifikáciu spotrebiteľského správania a jeho ovplyvňovanie je *skúsenosť s nakupovaním, závislosť od názoru okolia a vplyv médií*. Nakoľko vydavateľsko-tlačiarenský segment úzko súvisí s právnym vedomím obyvateľstva, využili sme možnosť kontrolnej otázky smerovanej na potvrdenie dodržiavania spoločenskej normy, resp. jej popretie.

Formuláciu otázok sme postavili tak, aby otázky boli zrozumiteľné pre všetkých respondentov. Pri zadávaní a vyhodnocovaní dotazníka bola dodržaná zásada anonymity.

2.3 Očakávané predpoklady správania respondentov

Na základe pôsobenia informačno-komunikačných technológii sme hypoteticky usudzovali, že mladí ľudia využívajú v každodennom živote internet. Z toho sme predpokladali, že ich život je spojený s vyhľadávaním informácií. Osobný život mladých ľudí je prepojený s pracovným a nevedia stanoviť hranice, kde sa pracovné povinnosti stretávajú s osobným životom. Z toho sme usudzovali, že nie je stanovené rozhranie pre využívanie informačno-komunikačných technológii, a teda *osobný a pracovný čas* sa navzájom prelínajú. To znamená, že nie sú vytvorené prekážky pre povinnosti a organizovanie osobného života prostredníctvom internetu. Táto zmena správania v osobnom živote nastala využívaním digitálnych technológií a organizovaním času prostredníctvom nich.

Z tohto hľadiska sme si boli vedomí, že škála s rozpätím 51 rokov a viac nebude preferovať internet a spájať svoj osobný život s informačno-komunikačnými technológiami. Z pohľadu tejto otázky pôjde v živote viac o pridanú hodnotu ako o súčasť života.

Rozpätie škály 26 až 50 rokov sme považovali za neidentifikovanú z hľadiska kúpyschopnosti a zaťaženia hospodárskou krízou. S istotou sme sa domnievali, že oblasť informačných technológií pre toto rozpätie nie je neznáme a poznajú možnosti e-comerce so sporadickým využívaním. Škále sme priradili spotrebiteľské správanie naviazané na klasické nákupné centrá a trávenie voľného času v nich v kruhu rodiny.

2.4 Predkladané hypotézy

Informačno-komunikačné technológie sú v živote mladých ľudí nenahraditeľnou súčasťou života. Používajú ich na vzájomnú komunikácia, vyhľadávanie informácií, zábavu, podporovanie vlastnej identity a ako nástroj na dosahovanie svojich cieľov.

On-line komunikačné technológie zásadným spôsobom zmenili edukačný proces mladej generácie. Potenciál, ktorý informačno-komunikačné technológie ponúkajú, nie sú dostatočne využívané. Používanie digitálnych technológií smeruje k posilňovaniu tvorivosti a schopnosti

riešiť problémy. V kontexte s tým treba aktívne pôsobiť na užívateľov internetu aby dodržiavali *autorské práva*.

2.5 Výsledky výskumu a ich interpretácia

Zber dát pre výskum bol realizovaný cez on-line Google Form Anketa dotazník, vytvorený práve pre tento výskum a výsledky výskumu boli zozbierané on-line. Spracovanie výsledkov on-line zberu dát sme spracovali programom MS Office Excel. Výsledok jednotlivých škál sme spracovali v podobe grafov. Sprístupňujeme výsledok výskumu tých škál, ktoré majú najväčší vplyv na skúmanie danej oblasti. Výsledky kvantitatívneho výskumu a zvolená metóda hodnotenia nám sprístupnila požadované množstvo dát, z ktorých sme mohli vychádzať pri našom hodnotení.

Tretia a štvrtá otázka tvoria významnú zložku nášho dotazníka. Obsahujú v sebe možnosti realizácie nákupu, a z toho vyplývajúci spôsob. Vlastný bankomatový účet je neoddeliteľnou podmienkou nákupu prostredníctvom internetu a ďalšou možnosťou uzatvárania obchodu. Pri naplnení tejto podmienky je možné pozitívne odpovedať na možnosť kupovať bezhotovostne prostredníctvom informačných technológií. Pokiaľ táto možnosť nie je naplnená ostáva obmedzená alternatíva platby hotovosťou. Tento spôsob respondenta značne obmedzuje.

Odpoveď na štvrtú otázku uvádza preferenciu nákupného správania respondentov. V prípade elektronického nákupu väčšinou ide o *plánovaný nákup* ktorý bol rozhodnutý predom. Tento plánovaný nákupný zámer nie je nákup *impulzívneho typu*, kedy nakupujúci uskutoční nákup neočakávane. Podmienkou impulzívneho nákupu prostredníctvom moderných informačných technológií je dostatočné množstvo ponúkaných informácií o tovare, a to formou vyobrazení, schém a technických špecifikácií.

Otázka číslo päť sa zaoberá sortimentom nákupu, ktorý je sprostredkovaný modernými informačnými technológiami. Z výskumu sa dozvedáme, že knihy tvoria podstatnú zložku elektronického predaja. Pri predaji tohto tovaru, nie je potrebné osobné poradenstvo a nemusí byť zabezpečený kontakt kupujúceho s predávajúcim. Taktiež tu nezohráva žiadnu úlohu atmosféra miesta predaja, nakoľko miestom môže byť aj samotné vydavateľstvo. Primárnu úlohu zohráva informácia o titule, získaná reklamou, informáciou z médií a vyvolané vlastníctvo titulu. S tým môžu byť spojené ponúkané bonusy a množstevné zľavy alebo realizované výpredaje. Emócie a citové rozpoloženie vyjadrené kupujúcim nie sú podmienené bezprostredným kontaktom s kupujúcim. Tento náš názor budeme rozvíjať ďalej.

Doplnkovou informáciou v nami skúmanej problematike je umiestnenie elektroniky v škále nákupov prostredníctvom elektronického nákupu.

Otázky smerované na frekvenciu čítania a uprednostňovanú preferovanú literatúru je možné zovšeobecniť a priradiť k hektickej dobe sprevádzanej hospodárskou krízou. Spotrebiteľské správanie obyvateľstva je limitované kúpnou silou. Nákupné rozhodovanie je stále sprevádzané neistotou a strachom zo straty zamestnania. Produkcia vydavateľsko-tlačiarenského komplexu nepatrí k prioritám obyvateľstva. V ponímaní realizácie nákupu je to sekundárna záležitosť. V zmysle informačných tokoch sme vyššie v očakávaných predpokladoch správania respondentov upozornili, že hranica medzi osobným a pracovným životom umožňuje používať informačno-komunikačné technológie do tej miery, kedy sa informácie presunuli z tlačenej podoby práve do týchto technológií.

Na základe výskumu sme analýzou zisťovali mieru záujmu o čítanie medzi respondentmi. Z dotazníkových výsledkov výskumu zisťujeme, že denne čítajú výlučne ženy na rozdiel od mužov. Viac ako polovica respondentov pravidelne nečíta. Aktivita čítania je u žien všeobecne vyššia, čo potvrdzuje aj celoštátny prieskum realizovaný na stredných a základných školách. Absolútne nečíta približne 10% skúmanej vzorky.

 ISBN 978-80-225-4280-7

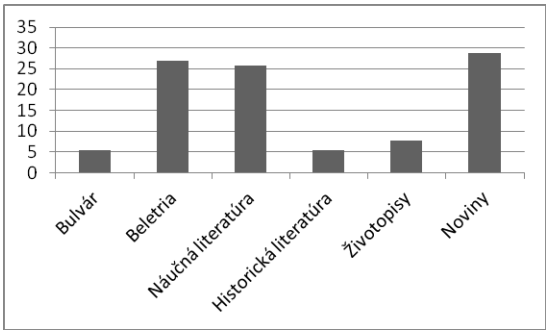
Z tohto výskumu môžeme konštatovať, že mládež na Slovensku uprednostňuje informačné technológie. Internet, ako zdroj informácií uvádza väčšina respondentov, čo je analogicky prístup k počítačovým hrám a surfovaniu, a s tým spojené voľnočasové aktivity.

Celoštátny prieskum odhaľuje, že mládež na Slovensku nepovažuje čítanie za svoju prioritu. Záujem o čítanie, ako jeden z prvkov edukácie, je nutné rodičmi podporovať už v útlom veku. Rodič v tomto smere zohráva rozhodujúcu úlohu, nakoľko deti a mládež sú od narodenia konfrontovaní s digitálnymi technológiami.

Nasleduje otázka číslo 11, ktorá je tak isto osobnou, ako otázka predchádzajúca. Touto otázkou sme chceli zistiť rebríček obsahových hodnôt v okruhu literatúry. S prekvapením sme zistili, že v škále 19 – 25 ročných je vysoké percento zastúpenia populácie, ktorá číta noviny.

Približne rovnaké percento číta beletriu a náučnú literatúru, čo je povzbudivé zistenie pre vydavateľstvá. Väzba na beletriu a náučnú literatúru je tak isto v škále 19 – 25 ročných. Priestor pre tento rozvoj, ktorý upresňuje škála, poskytuje aktuálnu výzvu všetkým vydavateľstvám. Pozitívne zistenie znamená, že pôvodne stratený segment trhu vplyvom digitalizácie je pripravený pre rozvoj. Toto zistenie sa v podmienkach slovenského knižného trhu môže primárne rozvíjať prostredníctvom technológie Print on Demand ako pilotná vzorka. Sekundárne po vyhodnotení situácie možno pristúpiť k vyššej produkcii v spolupráci s tlačiarňami.

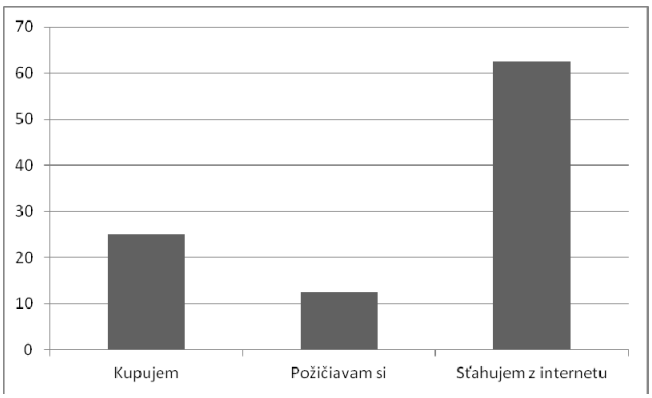
Obrázok 2.1
Rozloženie priorít obsahových hodnôt publikácii v realizácii škály nákupov



Model čitateľskej rodinnej komunity sa mení. Čítajúci rodičia naďalej v modeli ostávajú, často však len ako náhodný komponent, čo je vzhľadom na znižujúcu sa úroveň čitateľskej kompetencie alarmujúce. Začínajú ubúdať čítajúci starí rodičia, nerozvíjajú sa súrodenecké čitateľské aktivity v rodinnom prostredí, kde by sa dali formovať a ovplyvňovať čitateľské postoje, motivácie a vzory.

Prienikom moderných informačných technológií do každodenného života je čítanie stále základným zdrojom nadobúdania vedomostí, znalostí a prehlbovania vzdelania populácie.

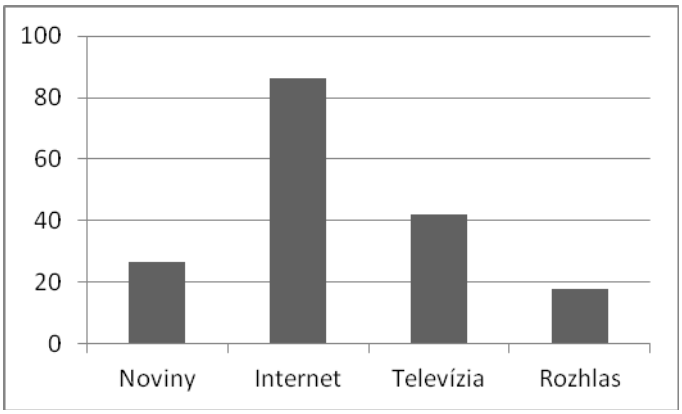
Obrázok 2.2
Zdroj získavania informácií v kontexte k autorskému právu



 ISBN 978-80-225-4280-7

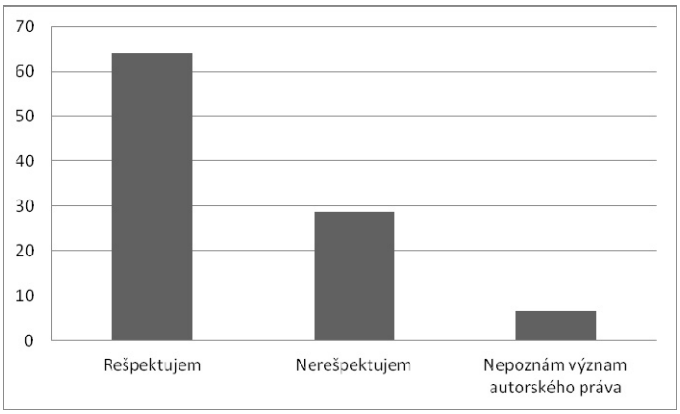
Otázkou číslo 12 sme sa chceli dozvedieť aké je právne vedomie populácie vo vzťahu k autorským právam. Táto otázka má priamu väzbu na poslednú 14 otázku nášho dotazníka, ktorá neguje spomínanú otázku číslo 12 (*obrázok 2.2*).

Obrázok 2.3
Zdroj získavania informácií



Informácia, ktorú respondenti pomocou dotazníka poskytli, anonymne potvrdzuje prioritu získavania tzv. bezplatných informácií poskytovaných informačnými kanálmi, teda internetom. Ide o riziká, kedy informácie sa šíria elektronickou výmenou medzi účastníkmi, pričom dochádza k nedostatku právneho vedomia. Popularita takéhoto odovzdávania informácií rastie s presvedčením o voľnosti a šírenia informácií. Opodstatnenosť takéhoto konania je však chybná. Ak má internet predstavovať komunikačný kanál, nemôže byť zadarmo.

Obrázok 2.4
Právne povedomie respondentov



Otázkou číslo 14 (*obrázok 2.4*) deklarujú dve tretiny respondentov dodržiavanie autorského zákona. Pritom nejde o zásadný rozdiel medzi pohlaviami. V rozpore s týmto prehlásením sa však táto skupina netají tým, že rovnaké množstvo respondentov sa k informáciám dostáva nelegálne. Jedna tretina respondentov otvorene priznáva, že s autorským právom nemá problémy a nerešpektuje ich. Súčasne z otázky číslo 13 sa dozvedáme, že internet je práve ten kanál, ktorý tomuto spektru respondentov umožňuje prístup k nelegálnemu získavaniu informácií. V drvivej väčšine v týchto prípadoch ide o škálu do 25 rokov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Záver

Zistenie je nepriaznivé pre vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Atmosféra rozhodovania spotrebiteľov je priamočiara. Stratégia získania informácií má negatívny dosah na jedno celé odvetvie. Nákupný stimul sa zmenil na proces hľadania prostredníctvom internetu a následne na bezplatné získanie požadovaného tovaru. V segmente neperiodických tlačovín ide konkrétne o digitálnu formu, ktorá je najviac ohrozená. Jedna z hypotéz tohto prieskumu predpokladá, že najviac ohrozená je elektronická platforma publikácií.

Literatúra

1. Blubla, P.: Súčasný stav a výhľad ďalšieho rozvoja polygrafie. Zväz polygrafie na Slovensku. Martin, 4. apríl 2012.
2. Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vfra.
3. Gašparovičová, A. a kol. 2009. Čítanie mládeže v Bratislavskom kraji. Výskumná správa. Bratislava: CVTI SR, 2009. 108 s.
4. Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009. s. 408.
5. Majtán, Š. a kol. 2012. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2012. s. 324.
6. Markovič, P. a kol. 2015 Hodnotenie kreditného rizika odberateľa. Vydavateľstvo: Wolters Kluwer, 2015.
7. Porvazník, J. 2015. Celostný manažment. Bratislava: IRIS VYDAVATEĽSTVO A TLAČIAREŇ. 2015.
8. Richterová, K. a kol. 2015. Spotrebiteľské správanie. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2015. s. 404.
9. Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.: Economics, 14th Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.

Internetové zdroje

https://en.wikipedia.org/wiki/Borders_Group
https://cs.wikipedia.org/wiki/Streaming
http://mobile.nytimes.com/2015/09/23/business/media/the-plot-twist-e-book-sales-slip-and-print-is-far-from-dead.html?referrer=&_r=0
https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Six
http://www.goethe.de/ins/sk/bra/kul/mag/dgm/hin/sk8326705.htm
http://www.statista.com/chart/1159/ebook-sales-to-surpass-printed-book-sales-in-2017/
http://www.statista.com/chart/2823/book-market-development-forecast/
http://www.sckn.cz/content/zpravy/file-1071.pdf
http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014/
http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2011/3/mladez-a-citanie.-vyskum-citania-mladeze-v-sr.html?page_id=741
https://www.iuventa.sk/files/documents/7_vyskummladeze/spravy/davm027/on_line_generacia_publikacia.pdf
http://www.infolib.sk/index/podstranka.php?typ=3&id=28&idm=0&prm1=3&prm2=1&prm3=2812
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vSBs4EvNm-MWnmW4J5za_sOusOapIhfVrV6SPmSM6PM/edit#gid=2101574941&vpid=A2

Podnikateľské inkubátory ako nástroj podpory MSP
Business Incubators as Support Tool for SME

Ľudovít Šrenkel
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: ludovit.srenkel@euba.sk

Abstract
The article is focused on bussiness incubators which support innovative bussiness ideas. They are an appropriate form for starting a bussiness in the case that there are not available the necessary funds or space for rent. The incubators help start-ups to overcome initial barriers and give them the care and suitable starting conditions. Incubators differ from each other depending on their specific type. It is necessary to know the characteristics of different types and new trends in incubator support.

JEL classification: O 10, O 31
Keywords: *business incubator, SME support*

1 Úvod

Pod pojmom „podnikateľský inkubátor“ si treba predstaviť organizáciu, ktorá systematizuje proces vytvárania nových úspešných podnikov poskytnutím priestorov a úplného, integrovaného rozsahu služieb.

Pojem „inkubátor“ predstavuje organizáciu (inštitúciu), ktorá je zameraná na vytváranie priaznivého a podporného podnikateľského prostredia pre začínajúce podnikanie (Pupáková, 2006). Tento jav sa postupne začal objavovať vo všetkých častiach sveta. Je užitočným nástrojom hospodárskeho rozvoja a podpory inovačného potenciálu. Inkubátory zohrávajú významnú úlohu najmä pri pomoci začínajúcim podnikom. Ich náplňou je nielen pomáhať firmám internacionalizovať ich produkty, ale aj poskytovať im ďalšie podporné služby (napr. mentoringovú podporu).

Cieľom zakladania inkubátorov je poskytovať pomoc podnikateľom v ich začiatkoch, podporiť dynamický rozvoj spoločností v inkubátoroch a pomôcť im prekonať problémy, ktoré začiatok podnikania so sebou prináša. Pomocou inkubátorov majú podnikatelia možnosť využiť výhodné nájomné podmienky (nájomné za zvýhodnené ceny), ako aj získať dodatočnú podporu a špecializované služby. Využitím služieb poskytovaných inkubátormi môžu v maximálnej možnej miere znížiť riziko zániku svojho podniku počas prvých troch rokov existencie a zabezpečiť si dynamický rozvoj.

2 Prínosy inkubátorov

Hlavným poslaním inkubátora je poskytovať začínajúcim podnikateľom potrebnú pomoc od začiatočnej fázy ich podnikateľskej činnosti, vrátane prípravy podnikateľského plánu, cez založenie nezávisle fungujúcej spoločnosti až po jej vstup do komerčného prostredia. Úlohou inkubátora je vytvoriť vhodné a podporné prostredie na rozvoj malých a stredných podnikov

(MSP) vybraných na základe regionálnych preferencií v rámci udržateľného rozvoja a vytvoriť vysoko hodnotné pracovné pozície a zlepšiť ekonomickú štruktúru a výkon daného regiónu.

Existujú dve základné odôvodnenia existencie inkubátorov. Prvý definuje inkubátor ako spôsob ako riešiť zlyhania trhu, ktoré obmedzujú schopnosť začínajúcich firiem prekonať neistotu a prekážky spojené s ranným štádiom rozvoja. Druhý hovorí o inkubácii ako o katalyzátore, ktorý systematicky urýchľuje podnikateľský proces, čím podporuje inštitucionalizáciu podnikov s potenciálom pre vysoký rast (Dee et al., 2012).

Ciele inkubátorov sa odvíjajú od toho, kto je ich zriaďovateľom, a od toho, s akými problémami sa región stretáva. Ciele inkubátorov môžu vyplývať aj z miestnej rozvojovej stratégie. Medzi hlavné ciele inkubátorov patrí rozvoj inovácií, rast konkurencieschopnosti, znižovanie nezamestnanosti prostredníctvom tvorby nových podnikov a zvyšovania miery prežitia firiem a povzbudenie regionálnej ekonomiky. Ďalším cieľom je vytvorenie priaznivého podnikateľského prostredia, lepšia ponuka infraštruktúry, pomoc pri komercializácii univerzitného výskumu, zvyšovanie technologickej kapacity firiem.

Inkubátory (Janovčík et al., 2014):

- znižujú mieru neúspešnosti podnikania poskytovaním podnikateľských služieb na „jednom mieste“ a umožňujú nájomníkom znížiť prevádzkové náklady zdieľaním vybavenia inkubátora,
- pomáhajú porozumieť zmyslu podnikania,
- sú účinným nástrojom pre transfer technológií,
- majú priame aj nepriame účinky na nezamestnanosť.

Prínosom inkubátorov je situácia, kedy dochádza k účelnému poskytovaniu pomoci podnikateľským subjektom v súlade s adekvátnym využitím poskytovaných služieb. Podnikateľský subjekt túto pomoc víta a vďaka nej je mu umožnený štart a rozvoj jeho aktivít. Inkubátor teda predstavuje nielen prínos pre inkubované podnikateľské jednotky ale je posudzovaný aj z pohľadu externých subjektov.

Jednou z mnohých výhod inkubátora z hľadiska podnikateľa je, že býva umiestnený medzi ostatnými podnikateľmi podobného zmýšľania. Joel Wiggins, asistent riaditeľ Technologického inkubátora v Austine, v USA tvrdí, že „pravdepodobne jedna z najväčších výhod inkubátora je, podnikateľ sa stáva súčasťou toho, čo v podstate predstavuje podnikateľskú komunitu.“ Napriek rôznorodosti spoločností v inkubátore, totiž niektoré témy a otázky sú vždy tie isté pre všetkých podnikateľov.

Podnikatelia umiestnení v inkubátoroch majú viacero výhod, ktoré vyplývajú nielen zo zvýhodneného nájomného prenajatých kancelárskych či výrobných priestorov, ale navyše môžu využívať informačné a administratívne služby, majú k dispozícií rôzne špecializované služby, expertné poradenstvo, účtovnícke služby, právnu asistencia, či prekladateľské a tlmočnícke služby a mnohé ďalšie v závislosti od kapacít inkubátora. Vysokokvalitný a neobmedzený prístup na internet je samozrejmosťou. Inkubované spoločnosti sa môžu navyše zúčastňovať rôznych rozvojových projektov, podporných programov, grantov a pravidelne dostávať informácie týkajúce sa podnikateľského prostredia nielen na regionálnej úrovni. Pre ambicióznych podnikateľov je výhodou aj sprostredkovanie medzinárodných kontaktov, či zapojenie do medzinárodných projektov.

Vo všeobecnosti inkubátor vytvára podporné prostredie pre začínajúce firmy, pričom hlavnými výhodami inkubátorov sú (Weisová, 2012):

 ISBN 978-80-225-4280-7

- zdieľané kancelárske priestory, ktoré sú prenajaté na základe priaznivých podmienok pre proces inkubácie a inkubovaných firiem,
- ponuka spoločných podporných služieb na zníženie režijných nákladov,
- odborná podpora podnikania alebo pomoc (trénovanie/koučovanie/mentoring),
- prístup k sieti, vnútornej alebo vonkajšej (networking).

Medzi ďalšie prínosy inkubátorov možno zaradiť:

• Poskytujú pomoc pri plánovaní manažmentu a zlepšení financovania – ide o poradenstvo v oblasti manažmentu organizácie, manažmentu technológií a inovácií, spracovanie podnikateľského a finančného plánu, poradenstvo pri znižovaní nákladov, pri zakladaní podniku, živnosti, poradenstvo pri fondoch z rizikového kapitálu, pri poskytovaní úveru, zhodnotenie zrelosti firmy z finančno-ekonomického hľadiska. Poskytujú informácie o existujúcich podporných finančných programoch pre podnikateľov, sprostredkúvajú kontakt s inštitúciami realizujúcimi podporu podnikania formou konkrétnych finančných programov napr. mikropôžičiek, úverov, fondu rizikového kapitálu, či nenávratných finančných príspevkov. Technologické inkubátory môžu zasa sprostredkovať kontakty a informácie o programoch, podujatiach a aktivitách, ktoré sú zamerané na budovane znalostnej ekonomiky a informatizácie spoločnosti a poradia pri riešení ochrany duševného vlastníctva firmy, keďže portfólio patentov, ochranných známok a dizajnov sa považuje za významný nástroj konkurencieschopnosti.

• Podporujú marketingovú oblasť a inštruktáž – ide o návrh marketingovej stratégie a marketingových nástrojov na podporu predaja, definovanie cieľovej skupiny odberateľov, tvorba reklamy napríklad na internetovej stránke, mediálne plánovanie reklamnej kampane, návrh obsahovej prezentácie napríklad na webovej stránke.

• Umožňujú používanie administratívnych služieb, prístup k vybaveniu firmy (kopírovacie stroje, fax a iné), prenájom nebytových priestorov (využívanie skladov, výrobných a obchodných priestorov, konferenčných alebo prednáškových miestností).

• Poskytujú konzultačné a informačné služby, poradenstvo potrebné pre úspešné podnikanie – ide o poradenstvo právne, finančné, účtovné a daňové, poradenstvo pri používaní fondov EÚ, sprostredkovanie dodávateľských a odbytových kontaktov, vypracovanie a manažment projektov, zapojenie do projektov, sponzoring. Inkubátory sú spravidla partnermi poradenských inštitúcií v oblasti podnikania a regionálneho rozvoja a mnohé spolupracujú s rôznymi regionálnymi agentúrami, profesijnými organizáciami a regionálnou samosprávou. Sprostredkúvajú informácie a kontakty, ktoré sú nevyhnutné na rozvoj podnikania. Takýmto spôsobom sa podnikatelia v inkubátoroch majú možnosť dostať k informáciám a poradenstvu o aktuálnych zmenách a stratégiách v oblasti podnikania, o existujúcich a plánovaných podporných a rozvojových programoch.

• Podporujú prenikanie na medzinárodné trhy – organizujú medzinárodné stretnutia s cieľom vytvoriť medzi spoločnosťami vzájomnú spoluprácu.

• Vzdelávajú. Niektoré inkubátory priamo organizujú a zabezpečujú vzdelávacie a tréningové programy pre potenciálnych, začínajúcich aj existujúcich podnikateľov, prípadne ich sprostredkúvajú alebo sú partnermi takýchto vzdelávacích inštitúcií. Mnohé tréningy, semináre prípadne aj konferencie sa konajú priamo v priestoroch inkubátorov. Ich cieľom je budovať a ďalej rozvíjať potrebné podnikateľské a manažérske zručnosti nájomcov, účastníkov kurzov a podujatí a vytvárať im priestor na vzájomnú výmenu skúseností. Významným aspektom je aj iniciovanie budúcej spolupráce podnikateľských subjektov.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3 Druhy inkubátorov

Klasifikácia inkubátorov môže vychádzať z rôznych hľadísk: účelu, cieľov či financovania. V teórii ako aj v praxi sa vyvinuli nasledujúce druhy inkubátorov:

Podnikateľský inkubátor: Klasické podnikateľské inkubátory sa zameriavajú na všetky typy začínajúcich firiem. Nezameriavajú sa iba na inovačne orientované firmy a sú určené pre všetky typy podnikania. Pod pojmom podnikateľský inkubátor si treba predstaviť organizáciu, ktorá systemizuje proces vytvárania nových úspešných firiem poskytnutím priestorov a úplného, integrovaného rozsahu služieb. Nie všetky služby a vybavenie sa však poskytujú interne. Väčšina inkubátorov zabezpečuje prístup klientov ku kompletným službám prostredníctvom kombinácie interných zdrojov a networkingu s externými poskytovateľmi.

Podnikateľské inkubátory vytvárajú zázemie pre začínajúce firmy s dobrým nápadom. Okrem priestorov mnohokrát môžu získať dotáciu na konzultantské služby, školenia alebo rekvalifikáciu. Ďalšou výhodou inkubátorov je spoločne zdieľaný priestor, laboratóriá, čo zlepšuje vzájomnú spoluprácu a komunikáciu s ostatnými firmami (TAČR, 2014).

Technologický inkubátor: Technologické inkubátory sú inkubátory, ktoré sa zameriavajú na inovačne orientované firmy (pričom nie vždy sa musí ísť o inováciu technickej povahy). Podmienkou vstupu firmy do inkubátora je, aby firma vyvíjala alebo poskytovala nový alebo zlepšený produkt či službu. Technologický inkubátor podporuje transfer technológií z vedecko-výskumného a univerzitného prostredia do podnikateľskej praxe prostredníctvom vytvárania nových inovatívnych spoločností orientovaných na technológie (Weisová, 2012). Inkubátory sa vo všeobecnosti delia podľa zamerania činností a firiem, ktoré podporujú, prípadne podľa ich vlastného zamerania, lokalizácie a pod. Technologický inkubátor je zameraný na podnikateľské projekty s vysokou technologickou úrovňou. Prepojenie s výskumnými inštitúciami, priemyslom a malými a strednými podnikmi poskytuje efektívnu podporu projektom orientovaným na výskum a vývoj.

Technologický inkubátor predstavuje osobitný, technologicky orientovaný typ podnikateľského inkubátora. Na základe medzinárodne uznanej definície je podnikateľský inkubátor organizácia (inštitúcia) zameraná na vytváranie priaznivého a podporného prostredia pre začínajúce podnikanie.

Technologické inkubátory sa venujú aj podpore študentov a absolventov najmä technických univerzít, prípadne ľudí, ktorí zakladajú inovatívnu technologickú firmu. Jednotlivé inkubátory môžu mať upravené podmienky na vstup vlastnými pravidlami.

Pracovný inkubátor: Malé a stredné podniky (MSP) zohrávajú dôležitú úlohu pri vytváraní rastu a pracovných miest. Z praxe je evidentné, že ľudia, ktorí sú v evidencii úradov práce dlhšie ako 1 rok, začínajú strácať pracovné a sociálne návyky. Tí, ktorí sú v evidencii 3, 4 a viac rokov pracovné návyky dávno stratili. Odborné poradenstvo a kurzy pre takýchto nezamestnaných sú častokrát nedostatočné a nezamestnaní ľudia na túto ponuku ani nereagujú. Ich aktivita sa zúžila len na plnenie si povinností voči príslušnému úradu práce. Základnou podmienkou pre vznik a úspešné napredovanie pracovného inkubátora je existencia funkčného regionálneho partnerstva zameraného na rozvoj zamestnanosti.

Pracovný inkubátor môže byť špecializovaný - jednoodvetvový alebo viacodvetvový, t.j. zaoberá sa rozličnými činnosťami. Takéto inkubátory sú spravidla situované v ekonomicky ohrozených oblastiach so zámerom revitalizovať región a jeho pracovnú silu.

Inkubátor 2. generácie: Ide o inkubátor, ktorý je podnikateľom dostupný aj priamo v priestoroch podnikateľského inkubátora, no jeho služby sú dostupné klientom aj cez internet.

 ISBN 978-80-225-4280-7

To umožňuje využitie ponúkaných služieb veľkému počtu podnikateľov a tým sa zvyšuje efektívnosť inkubátora. Inkubátor 2. generácie môže pomôcť širokému okruhu začínajúcich podnikateľov zabezpečiť si efektívnejšie marketingové služby, nástroje pre podporu predaja a nákupu tovarov a služieb, nástroje pre výberové konania a obstarávanie, pre aukcie, burzy či naštartovanie samotného podnikania.

Virtuálny inkubátor: Tento inkubátor predstavuje zabezpečenie virtuálneho prostredia pre neustály profesionálny rozvoj podnikateľov a manažérov inovatívnych malých a stredných high-tech spoločností. Virtuálne inkubátory sú realizované pomocou zriadenej e-learningovej stránky a poskytovaním sady on-line služieb – ide o štandardné skupinové alebo na mieru ušité otvorené triedy, samovzdelávacie on-line sekcie, skupinové diskusie, multimediálne podporované vyučovanie, konferencie a chatové sekcie, často opakované otázky (FAQ), publikácie a bibliografické databázy.

Virtuálny inkubátor – určený pre novo zakladané firmy, ktoré potrebujú umiestniť svoje sídlo alebo doručovaciu adresu, pričom môžu využívať aj ďalšie služby inkubačného programu.

Podľa cieľa rozlišujeme dva základné typy inkubátorov (Janovčík et al., 2014):

Viacúčelový inkubátor - prijíma akýkoľvek druh podnikov spĺňajúcich kritériá pre vstup.

Špecializovaný inkubátor - je zameraný na osobitné aktivity či sektory (napr. hi-tech). Špecializovaný inkubátor sa nazýva aj ako tzv. cielený inkubátor a poskytuje pomoc začínajúcim podnikom špecifického priemyselného odvetvia typického pre miestnu ekonomiku, ako aj na aktivity podnecujúce rozvoj miestneho podnikania v rámci špecifického sektora. Efekt prináša priame prepojenie kontaktov s kapitálovými zdrojmi vzťahujúcimi sa na dané odvetvie, sektor.

Inkubátory sa môžu odlišovať aj **podľa typu nájomcov**, ktorým slúžia:

Zmiešaný inkubátor poskytuje služby rôznym druhom priemyselných odvetví a trhov a je najčastejší.

Výrobný inkubátor sa orientuje výlučne na malé a začínajúce výrobné prevádzky.

Servisný inkubátor prenajíma priestory a poskytuje podporu podnikateľom z odvetvia služieb.

„Pred-inkubátor“: Ide zväčša o časť bežného inkubátora, poskytuje služby podobné virtuálnemu inkubátoru, keďže je využívaný záujemcami o podnikanie v inkubátore pred ich „fyzickým" vstupom do neho, alebo pred formálnym etablovaním spoločnosti.

V praxi existuje viacero druhov inkubátorov. Vhodné je ale nájsť určitý v pomere medzi všeobecnými inkubátormi (ktoré môžu pomáhať väčšiemu množstvu podnikateľov) a špecializovanými inkubátormi (ktoré sa poskytujú služby cielene). Preto nevyhnutnou súčasťou moderných inkubátorov je aj ich rozšírenie o virtuálnych služieb že zrejme nevyhnutnou súčasťou moderných inkubátorov je doplnenie virtuálnych služieb (či už pomocou virtuálneho inkubátora alebo inkubátora 2. generácie).

4 Klienti inkubátorov

V inkubátore môžu svoju činnosť vykonávať podnikatelia s rôznym zameraním a na rozličnom základe. Inkubátor rozlišuje dve kategórie spoločností, ktoré môžu po splnení kritérií do inkubátora vstúpiť. Ide o spoločnosti inkubované a spoločnosti na komerčnom základe, t.j. neinkubované.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Inkubovaná spoločnosť - Pod pojmom inkubovaná spoločnosť rozumieme obyčajne spoločnosť s dobou existencie do troch rokov pri jej vstupe, ktorá splnila podmienky vstupu do podnikateľského inkubátora a ktorá bude vykonávať svoju činnosť v rámci inkubátora, bude ním podporovaná zvýhodneným nájomným a prístupnými službami. Doba inkubácie spoločnosti je spravidla 3 roky, v niektorých prípadoch 4 až 5 rokov. Po uplynutí tejto doby sa spoločnosť zmení na neinkubovanú a zostane v inkubátore za predpokladu voľného nájomného priestoru, alebo inkubátor opustí.

Neinkubovaná spoločnosť - Ide o spoločnosť, ktorá nemôže byť do inkubátora zaradená, pretože nedošlo k splneniu niektorej zo základných podmienok. Alebo je to spoločnosť, ktorá úspešne zavŕšila proces inkubácie a transformovala sa na komerčnú spoločnosť. Výber takýchto nájomníkov sa robí na základe podanej žiadosti, v odôvodnených prípadoch formou verejnej súťaže. Komerčné nájomné za m^2 si stanovuje každý inkubátor individuálne a je obyčajne popísané v cenníku priestorov.

5 Záver

Inkubátor dokáže byť užitočným nástrojom podpory MSP. Je však potrebné, aby sa pri jeho vytváraní nezabúdalo na to, že nejde iba o poskytovanie priestorov na podnikanie za zvýhodnených podmienok, ale najmä o ponuku služieb, ktoré inkubátor svojim klientom ponúka. Tieto služby musia korešpondovať s potrebami cieľovej skupiny inkubovaných podnikov, pričom dôraz je potrebné klásť na networking medzi klientmi inkubátorov.

Je potrebné poznať jednotlivé druhy inkubátorov a ich špecifiká, pretože voľba konkrétneho druhu sa následne môže stať kľúčovým faktorom úspechu alebo zlyhania inkubátora. Keďže v praxi existuje viacero druhov inkubátorov, zriaďovateľ inkubátora musí predovšetkým nájsť určitý kompromis v pomere medzi všeobecnými inkubátormi (ktoré môžu pomáhať väčšiemu množstvu podnikateľov z rozličných odvetví) a špecializovanými inkubátormi (ktoré môžu poskytovať cielené služby pre užšiu skupinu podnikateľov).

Moderné technológie sa v oblasti inkubátorov podpísali aj na vzniku nových druhov inkubátorov využívajúcich najmä internet – ide o inkubátor 2. generácie a virtuálny inkubátor. Tento trend by sa mal stať normou pre bežné inkubátory.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku (2013 – 2015).

Použitá literatúra (References)

Dee, N. – Gill, D. – Lacher, R. – Livesey, F. – Minshall, T. (2012) A review of research on the role and effectiveness of business incubation for high-growth start-ups. In *Centre for Technology Management Working Paper Series.* Cambridge. No. 2012/01

Fetisovová, E. (2013). Podnikateľskí anjeli a financovanie start-upov. In *Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku : zborník vedeckých statí : priebežné výsledky riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13.* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. pp. 40-43. ISBN 978-80-225-3781-0.

Figuli, I. - Gašparová, D. – Smorada, M. (2015). Vybrané inovatívne formy financovania podnikov v Európe a ich využívanie podnikmi. In *Podnikové financie vo vede a praxi : zborník vedeckých statí*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. pp. 27-35. ISBN 978-80-225-4093-3.

Janovčík, M. – Herčko, J. – Klacková, M. (2014). *Štúdia na podporu inovatívneho podnikania ako nástroja zvyšovania zamestnanosti v Slovenskej republike*. http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_4.pdf [accessed 12.12.2015].

Pupáková, K. (2006). Inkubátor a „start-up“ podnikatelia. In *Studentská vědecká a odborná činnost*. Praha: Fakulta stavební Č VUT v Praze, http://www.fsv.cvut.cz/svoc/2006/prisp/10/pupakova.pdf [accessed 12.12.2015].

Technologická agentura ČR (2014). *Analýza možností využití finančních nástrojů v podpoře vědy, výzkumu a inovací*. https://www.tacr.cz/dokums_raw/legislativa/financni_nastroje.pdf [accessed 12.12.2015].

Tóthová, A. (2014). Význam mikro podnikov pre slovenskú ekonomiku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky* [electronic source]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. pp. 1-8. ISBN 978-80-225-3941-8.

Weisová, L. (2012). Podnikateľské a technologické inkubátory na Slovensku. In *Podnikanie v Európskej únii. Obchodné právo EÚ II : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Nitra 9. - 11. máj 2012* Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2012. pp. 169-175. ISBN 978-80-552-0819-0.

Podnikanie spotrebných družstiev a nové trendy v družstevnom obchode na Slovensku
Entrepreneurship of consumer cooperatives and new trends in cooperative business in Slovakia

Elena Šúbertová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: elena.subertova@euba.sk

Abstract
Based upon decreasing demand for all categories of goods and services after year 2008, cooperatives faced new tasks and challenges. Goal of this paper is to present activities of Slovak cooperatives and new trends in marketing. We are presenting current situation in Slovak cooperatives. We are highlighting current activities of retail chain COOP Jednota Slovakia which creates the best possible conditions for positive image of cooperatives. Using COOP Jednota Slovakia, our cooperatives are developing international activities.
As a result of international cooperation a new organization COOPEURO was created, involving cooperatives from Slovakia, Czech Republic, Hungary and Bulgaria. Slovak consumer cooperatives have numerous functions, primarily: entrepreneurial, employment, social and educational. In these capacities they are significantly contributing to securing standard of living for their members, employees and residents in their regions, but also in Slovakia as a whole and to some extent indirectly in other European countries.

JEL classification
M21, M13

Key words
Co-operative, retail chain, activities, entrepreneurial function, employment, social goal, education, international cooperation

1 Úvod

Spotrebné družstvá (ďalej SD) vznikli z potreby spoločnej ochrany a svojpomoci pred obchodníkmi a priekupníkmi pri predaji základných životných potrieb.

Na Slovensku bolo založené dňa 4.12.1869 v Revúcej Samuelom Ormisom prvé spotrebné družstvo s názvom Potravný spolok. Ormisov príklad nasledovali družstvá v Podbrezovej či v Banskej Bystrici. Ďalšie spotrebné družstvá, ktoré postupne vznikali, mali za cieľ spoločnú ochranu družstevníkov proti podmienkam tvrdej konkurencie.

O rýchlom rozvoji potravných družstiev svedčí údaj, že v roku 1919 ich bolo na Slovensku evidovaných už 648. Postupne sa začali vytvárať aj ústredné organizácie: družstevné zväzy, ktoré plnili úlohu finančných a obchodných centier a zároveň boli poradcami v oblasti administratívy. Tento pozitívny rozvoj družstiev zastavila až druhá svetová vojna.

Politické premeny v 50. rokoch citeľne zasiahli aj do činnosti spotrebných družstiev u nás. Zapojenie družstiev do centrálne plánovaného hospodárstva znamenalo, že družstvá boli poverované viacerými celospoločenskými úlohami, napríklad preberaním súkromného sektoru v maloobchode a spoločnom stravovaní, výkupom poľnohospodárskych prebytkov potravinárskou výrobou, hlavne pekárňami. V rokoch 1950 a 1951 sa začala organizovať „Jednota ľudové spotrebné družstvo“. V každom okrese fungovalo jedno okresné stredisko, ktoré riadilo a kontrolovalo filiálky a dedinské potravné družstvá. Najmä po finančnej aj organizátorskej stránke sa slabšie družstvá postupne zlúčili do Jednoty. Ku koncu roku 1952 dosiahla v štátnom sektore takmer tri štvrtiny maloobchodného obratu. Hlavná činnosť potravných družstiev bola zameraná na potravinový a nepotravinový tovar, ale aj na stravovacie a ubytovacie služby.

Začiatkom šesťdesiatych rokoch sa v súvislosti s novým územno-právnym členením štátu (zrušenie troch krajov a zriadenie okresov) vytvorilo 32 spotrebných družstiev Jednota. Tieto si zároveň založili k 1.1. 1969 vlastný ústredný orgán *Slovenský zväz spotrebných družstiev (SZSD).* Centralizácia slabne a pozvoľna ju strieda aktivovanie hospodárskeho života. Dochádza k rastu členskej základne a popularity spotrebných družstiev. V roku 1967 dochádza k zrušeniu tzv. rajonizácie medzi spotrebnými družstvami a štátnym obchodom. Tým sa pre spotrebné družstvá vytvorili širšie možnosti, ktoré družstvá aj účinne využili. V sedemdesiatych rokoch však nasledovalo zložité obdobie normalizácie a direktívneho riadenia, silneli zásahy politických orgánov do družstiev. Obrat družstiev a ich podiel na obchode sa napriek tomu neustále zvyšoval a koncom 80-tych rokov predstavoval 29 percent.

2 Spotrebné družstevníctvo na Slovensku pred vstupom do Európskej únie

Rok 1990 bol v histórii spotrebného družstevníctva na Slovensku rokom, v ktorom spotrebné družstvá dosiahli najvyššie kvantitatívne a kvalitatívne výsledky vo svojej činnosti. V roku 1990 bol dosiahnutý maloobchodný obrat na Slovensku vo výške 34,3 mld. Kčs a bol vytvorený zisk v sume vyššej ako 1 mld. Kčs. K začiatku roku 1990 mali spotrebné družstvá na Slovensku spolu 8 289 prevádzkových jednotiek v maloobchode a naviac aj 3 823 prevádzok verejného stravovania. Ďalej sa zaoberali nákupnou činnosťou, ktorej objem činil 385 mil. Kčs, potravinárskou výrobou v objeme 310 mil. Kčs a veľkoobchodný obrat predstavoval 9,4 mld. Kčs.

Podiel spotrebných družstiev na celkovom maloobchodnom obrate SR predstavoval ešte 28,6 %, čo už bolo menej oproti roku 1989, keď tento činil ich podiel 33,3 % na maloobchodnom obrate.

Rok 1991 predstavoval v určitom zmysle zlomový rok v činnosti SD na Slovensku. Od 1.1.1991 sa uplatnila liberalizácia cien, ktorá znamenala zvýšenie hladiny maloobchodných cien v potravinárskom tovare o 30,6 %, v nepotravinárskom tovare o 66,4 % s následkom zníženia kúpyschopnosti v sortimentoch priemyselného tovaru. Nastalo zvýšenie cenových hladín i ďalších vstupov. Súčasne sa v roku 1991 pristúpilo k zreálneniu členskej základne z pôvodných 907 229 členov na 260 545 členov. Od roku 1994, kedy sa uskutočnila

 ISBN 978-80-225-4280-7

integrácia nákupu, pôsobia v SR 3 regionálne Coopy – COOP veľkonákupňa, COOP Tatry, COOP Slovakia. Ich poslaním bol nákup a predaj tovaru pre svojich spoločníkov: Jednoty vo vybraných kompetenciách s predĺženou dobou splatnosti. Nákup vo veľkom umožňuje získať množstevný rabat, zľavy a úspory úrokov z nečerpania úverov. Roky 1991 až 1995 boli obdobím regionálnej integrácie, ale aj obdobím strácania pozícií spotrebných družstiev na Slovensku.

Od roku 1996 nastalo obdobie rastu a obdobie národnej integrácie spotrebných družstiev SR. Znamená to, že sa postupne spotrebné družstvá "zbavili" neefektívnych prevádzok formou ekonomického prenájmu.

V nadväznosti na maloobchodnú a veľkoobchodnú činnosť, potravinársku výrobu a ochranu spotrebiteľa začali v 90. rokoch plniť spotrebné družstvá u nás viacero strategických úloh: vybudovanie družstevného reťazca (u predajní nad 150 m^2), integrácia veľkonákupu, zmena územnej profilácie (vzhľadom na nové spádové oblasti v novovybudovaných krajských a okresných mestách), budovanie supermarketov (presun z vidieka do miest vzhľadom na spotrebiteľský dopyt na trhu výrobkov a služieb), vzdelávanie a výchova družstevných manažérov.

Koncom 90. rokov nastali tieto hlavné zmeny v spotrebnom družstevníctve SR: spotrebné družstvá (ďalej SD) postupne prešli z kategórie malých a stredných podnikov do kategórie veľkých podnikov. Spotrebné družstvá SR v roku 1998 zaznamenali vznik veľkonákupnej aliancie COOP-CENTRUM, ktorá sa stala aj najúspešnejšou nákupnou organizáciou v SR v roku 1999. COOP-CENTRUM, a. s. Bratislava, COOP Centrum družstvo Praha a CO-OP Hungary Rt. sa zlúčili v máji 2000 do medzinárodnej družstevnej aliancie – multiúčastinnej spoločnosti: COOP-EURO. Znamená to, že národná integrácia nákupu bola dokončená a v roku 2000 začala medzinárodná integrácia.

V roku 2000 bol otvorený prvý družstevný hypermarket v Košiciach s celkovou plochou 10 000 m^2 a predajňa TERNO v Bratislave. Postupne boli vybudované ďalšie veľkoplošné predajne.

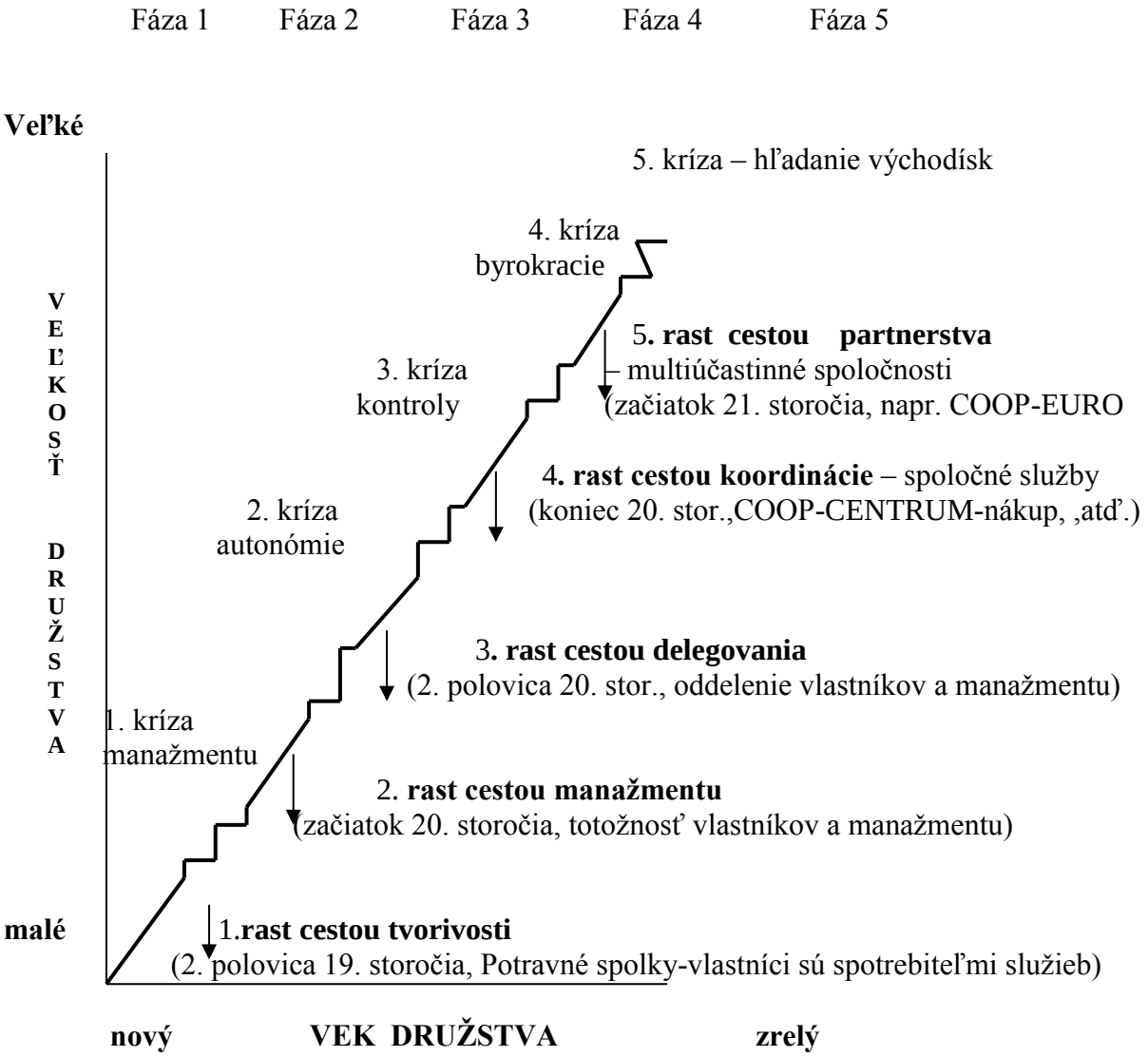
V roku 2002 sa zlúčil Slovenský zväz spotrebných družstiev a COOP-CENTRUM, a.s. do COOP JEDNOTY SLOVENSKO, s. d.

Fázy vývoja spotrebných družstiev v SR sa neustále skracujú, čo je jasné z obrázku 1 na nasledujúcej strane. Prvé dve fázy vývoja spotrebných družstiev trvali pol storočia, ďalšie fázy sú stále kratšie. V prvej fáze vývoja spotrebných družstiev na Slovensku členovia Potravných spolkov boli súčasne vlastníkmi družstva aj spotrebiteľmi služieb – zákazníkmi. V druhej fáze vývoja spotrebných družstiev boli družstvá ešte stále malé podniky a vlastníci vykonávali manažérske funkcie. V tretej fáze vývoja už vykonávali riadiace funkcie osoby, ktoré neboli vlastníkmi družstiev, ale spĺňali určité podmienky, potrebné pre vykonávanie manažérskych funkcií.

Zlom nastal v druhej polovici 90. rokov – až koncom 20. storočia, kedy manažéri stále väčších družstiev pochopili nevyhnutnosť koordinácie a integrácie v oblasti nákupu, predaja aj propagácie. V spotrebných družstvách sa po roku 1996 “odrazili od dna” a začali prudko zvyšovať maloobchodný obrat celkom, aj v prepočte na zamestnanca.

Spotrebné družstvá po roku 2000 prekonali aj východiskovú úroveň maloobchodného obratu zo začiatku deväťdesiatich rokov. V piatej etape sa postupne družstvá pretvárajú na veľké nadnárodné spoločnosti, aby vydržali na jednotnom európskom trhu tlak zo strany konkurencie, predovšetkým veľkých obchodných reťazcov zo zahraničia. Klasickým príkladom je vznik veľkej spoločnosti COOPEURO. V súčasnosti sú jej členmi Slovenská republika, Česká republika, Maďarsko a Bulharsko.

Obrázok 1
Fázy vývoja slovenských družstiev na príklade spotrebných družstiev



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky jednotlivých družstiev sú ovplyvnené veľkými regionálnymi rozdielmi. V roku 2003 bolo najúspešnejším v rámci Slovenska spotrebné družstvo Coop Jednota Bratislava, nasledované družstvami z Nových Zámkov a z Nitry, všetky družstvá boli veľké podniky s počtom zamestnancov nad 500 pracovníkov.

Spotrebné družstvá sa stále rýchlejšie menia z malých vidieckych prevádzok na veľké podniky s obchodnou činnosťou pre zákazníkov v spotrebiteľských centrách. V nových

 ISBN 978-80-225-4280-7

moderných supermarketoch je lepšia vybavenosť ako v malých prevádzkových jednotkách na vidieku – sú vybavené klimatizáciou, mraziarenskými pultmi, atď. Podstatne sa zmenil interiér predajní, sortiment, začali sa zavádzať privátne značky. V dôsledku prudkého poklesu zamestnancov sa zvýšila produktivita práce v roku 2003 oproti roku 1990 viac ako trojnásobne a oproti roku 1995 prakticky dvaapolnásobne.

Tabuľka 1
Porovnanie maloobchodného obratu spotrebných družstiev na Slovensku
v rokoch 1991, 1995, 2000, 2003

Ukazovateľ Rok	Maloobchodný obrat (prepočet v mil. EUR)	Produktivita práce (prepočet v EUR/zamestnanca/rok)
1991	936,07	20 172,91
1995	381,73	26 420,96
2000	703,71	57 083,05
2003	1 025,79	65 994,85
Index rastu 2003 :1991	109,57	327,14

Prameň: Interné materiály COOP Jednota Slovensko, s. d., Bratislava 2004, vlastné prepočty

Činnosť spotrebných družstiev v SR možno charakterizovať pred vstupom do Európskej únie nasledovne: počet prevádzkových jednotiek bol v uvedenom období spolu takmer 5 tisíc, z toho polovica prevádzkových jednotiek bola v priamom riadení a polovica prevádzkových jednotiek bola v ekonomickom prenájme. Hodnota majetku stúpala, z toho väčšinu tvoril vlastný majetok. V štruktúre činnosti a tržieb trvale prevládala maloobchodná činnosť a tržby za potraviny tvorili viac ako štyri pätiny.

3 Spotrebné družstevníctvo na Slovensku po vstupe do Európskej únie

Na Slovensku prevádzkuje v súčasnosti obchodnú činnosť tridsať spotrebných družstiev s približne 170 tisíc členmi. Z toho 26 spotrebných družstiev realizuje maloobchodnú činnosť. Každé spotrebné družstvo rozvíja svoje aktivity podľa vlastných koncepcií, aj keď s postupujúcou integráciou má čoraz väčšiu silu spoločná obchodná politika zastrešená COOP Jednotou Slovensko. Veľmi dôležité je pritom vytvárať vhodné podnikateľské prostredie. Podľa I. Ďurinovej: „Z hľadiska dlhodobého rozvoja ekonomiky je veľmi dôležité, aké podmienky pre podnikateľskú činnosť majú vytvorené podnikateľské subjekty. Vhodné podnikateľské prostredie je nevyhnutným predpokladom vysokého a udržateľného ekonomického rastu, bez ktorého sa nedá dosiahnuť rast zamestnanosti a životnej úrovne. Je zrejmé, že podnikateľské prostredie v značnej miere ovplyvňuje aj daňová politika, ktorá rôznymi prvkami daňovej techniky môže podporovať alebo naopak tlmiť podnikateľskú aktivitu.“[1]

[1] Ďurinová, I. (2006), Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In *E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis*. ISSN 1212-3609. Roč. 9, č. 3 (2006), s. 70-85, s. 70

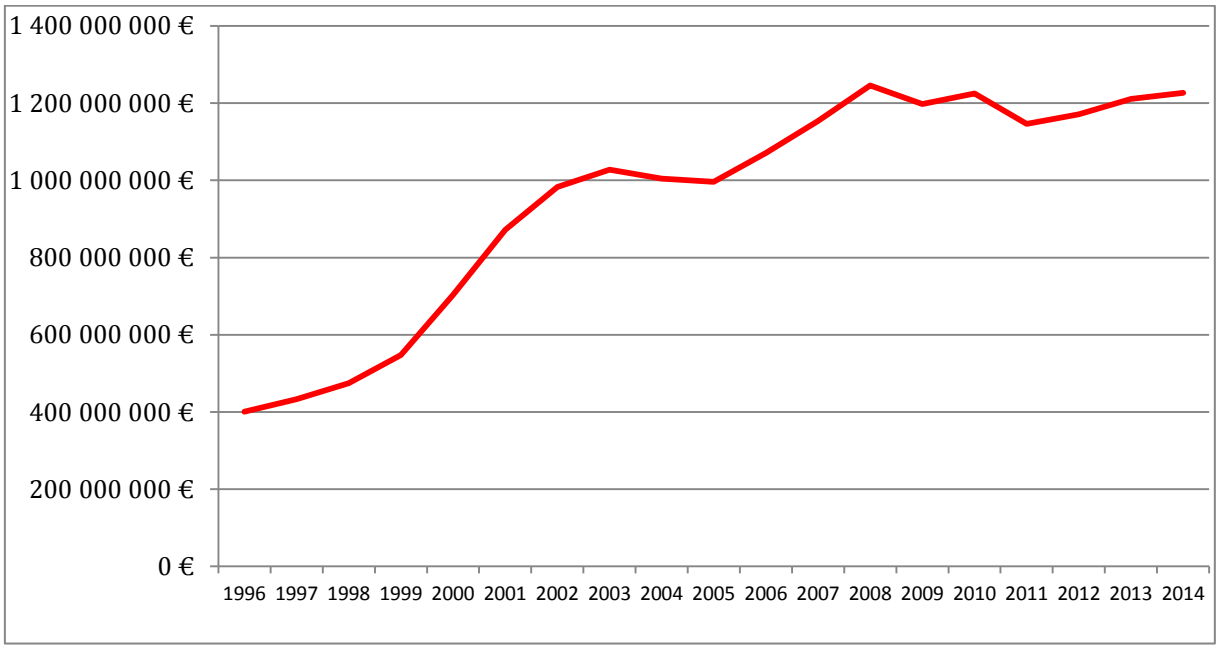
Stav počtu prevádzkových jednotiek zaradených do maloobchodných formátov bol k 31.12.2014 spolu 2 206 prevádzkových jednotiek, z toho tvoril:

- reťazec Tempo SUPERMARKET 19 predajní
- reťazec SUPERMARKET 394 predajní
- reťazec POTRAVINY 1793 predajní.

V súčasnosti pôsobia spotrebné družstvá na Slovensku v nasledujúcich oblastiach:

a) maloobchodná činnosť - orientácia na predaj potravinárskeho tovaru, ktorý tvorí až 84 % celkového sortimentu a doplnkového sortimentu (drogistického a priemyselného tovaru) vo viacerých základných formátoch predajní, napríklad: Tempo, Supermarket. Najvyšší význam majú top položky pre formáty Potraviny so 48 % zastúpením na maloobchodnom obrate, najrýchlejšie sa rozvíja reťazec Supermarket.

Obrázok 2
Porovnanie maloobchodného obratu spotrebných družstiev na Slovensku
v rokoch 1991, 1995, 2000, 2003



Prameň: Interné materiály COOP Jednota Slovensko, s. d., Bratislava 2015.

b) veľkoobchodná činnosť - integrácia veľkoobchodnej činnosti - až 9 logistických základní, z ktorých zásobujú vlastné prevádzky, ale aj cudzích odberateľov.

c) potravinárska výroba - výroba potravinárskych výrobkov pre spotrebiteľov v oblasti pekárenských a cukrárenských výrobkov, mäsových špecialít, lahôdok, prírodných čajov, trvanlivého pečiva a medu. Výroba je doplnená o baliarenskú činnosť.

d) ochrana spotrebiteľa - zabezpečovanie kvalitných, zdravotne „nezávadných“ a bezpečných výrobkov. Ako súčasť nákupu tovaru vyžadujú družstvá od výrobcov certifikáty kvality. Spotrebiteľov o ich právach v otázkach reklamácii informujú reklamačné poriadky, ktoré Jednoty vystavujú vo svojich predajniach. Spotrebné

 ISBN 978-80-225-4280-7

družstvá spolupracujú s príslušnými ústrednými orgánmi aj pri príprave legislatívnych úprav v oblasti ochrany spotrebiteľa.

e) **výchova a vzdelávanie** - orientácia najmä na ďalší rozvoj vzdelanosti a celkové zvyšovanie kultúrnej úrovne. Systém celoživotného vzdelávania v spotrebných družstvách zabezpečujú COOP Jednota Slovensko v spolupráci so Vzdelávacím inštitútom v Mojmírovciach.

4 Nové trendy v družstevnom obchode na Slovensku

COOP Jednota Slovensko je najväčším predajcom potravín v systéme národného hospodárstva, tvorí významný podiel na maloobchodnom obrate, čo znamená, že sa jedná sa o mienkotvorný systém, v ktorom je kvalita povinnosťou.

Od roku 2002 sa schválili postupne viaceré stratégie, ktorých podstatu tvorí:

- spokojný zákazník
- procesné riadenie
- inteligenčný skok
- trvalo-udržateľný rozvoj systému aj každého subjektu.

Systém COOP Jednota Slovensko (ďalej CJS) je CJS druhý najväčší zamestnávateľ v SR, v súčasnosti má viac ako 14 tisíc zamestnancov, pričom viac ako štyri pätiny tvoria ženy.

Vernostné programy: zaznamenali veľké zmeny, a to prechod od „papierových knižiek“ k nákupným kartám. Počet vernostných kariet presiahol číslo jeden milión. K 31.12.2014 bolo u nás 1 023 400 držiteľov vernostných kariet.

Na vernostnú kartu nakupovalo v roku 2004 len 27,24 percenta zákazníkov, v roku 2010 bola prekročená hranica 50 % nákupov na vernostnú kartu a v roku 2014 už na uvedenú kartu nakúpilo 56,98 % zákazníkov.

Spolu bolo vyplatených zákazníkom na zľavách za rok 2014 (od roku 2015 vyplácanie zliav 2 x ročne) až 7 914 290 EUR.

Úspešnosť predajní je výsledkom systematickej práce so zákazníkmi, pričom je veľmi dôležitá spätná väzba so zákazníkmi, práca s vernostnými kartami a kvalifikovaný prieskum trhu v spolupráci s rôznymi renomovanými spoločnosťami, napríklad GfK Slovakia, s.r.o., Mediworks Software Solutions, a.s., Advantage Group Czech & Slovakia.

Výsledky sú pravidelne publikované odborníkmi a konzultované s top manažérmi z oblasti družstevníctva. Veľký význam majú marketingové akcie, pričom Slovensko je krajina, ktorej spotrebitelia využívajú v 40 % rôzne promočné akcie na nákupy. To je vo väčšej miere oproti susednému Rakúsku (32 %), Maďarsku (28 %), Poľsku (21 %), či Ukrajine (len 3 %), ale nedosahujú ešte parametre českých spotrebiteľov, ktorí realizujú na rôznych promočných akciách až 52 % nákupov. Na Slovensku tvoril najvyšší príspevok k nárastu akcií v kategórii mliečnych produktov, a to až 42,6 %, alkoholické nápoje mali 19,4 %, polotovary 12,3 %, mäso a mäsové výrobky činili len 9,3 %.

Pritom 17 % obyvateľov realizuje on-line nákupy, ale iba 3 % tvorí nákup potravín. Pri nákupe prostredníctvom internetu prevláda kúpa drogistického tovaru, krmív pre zvieratá a detskej výživy. On-line nákupy realizujú najčastejšie mladší jednotlivci, príp. dvojice (20%)

a rodiny s malými deťmi do 5 rokov (19 %). Zhruba polovica spotrebiteľov, ktorí nakúpili produkty prostredníctvom internetu, sa k nákupom opakovane vráti.[2]

Prezentácia systému COOP Jednota je veľmi rôznorodá, realizuje sa na vysokej úrovni a nepretržite. Najznámejšie sú spotrebiteľské súťaže (Kolesománia, on-line súťaže o super ceny,...), produktová a imidžová komunikácia (bača a honelník s Mamičkinými dobrotami), on-line komunikácia cez web, facebook (fun page COOP Jednota najlepšie domáce potraviny), newsletter v prevádzkach, výstava Agrokomplex s predajňou vlastnej značky.

Súčasne sa postupne zavádzajú nové technológie:

- Elektronické cenovky: umožňujú zobrazovať rôzne informácie, ktoré sa dajú okamžite meniť priamo z centrálneho PC. Bez použitia kábla je tak možné zobrazovať a meniť naraz ceny až 12 000 tovarov. COOP Jednota ako prvá zaviedla v roku 2013 systém elektronických cenoviek v troch mestách - v Nových Zámkoch, Námestove a Zlatých Moravciach. V rokoch 2014 a 2015 pokračujú s ich rozšírením v ďalších slovenských mestách a v jedenástich prevádzkových jednotkách, napríklad v Leviciach, v Prievidzi, v Bytči.
- LED TV cenovky : V roku 2014 vybrané predajne Tempo SUPERMARKET uviedli LED TV cenovky v oddelení ovocie-zelenina. V súčasnosti je implementovaných 500 LED TV v 300 prevádzkových jednotkách (Tempo Supermarkety a supermarkety).
- Samoobslužné registračné pokladne sú inštalované v Supermarkete Galanta, v Senci a v Prievidzi.
- Aplikácia pre mobilné nakupovanie COOP nákup v COOP Jednote Nové Zámky.
- On-line shop pripravuje COOP Jednota Liptovský Mikuláš a Žilina.
- Pri špeciálnej výžive sa využíva QR kód, resp. EAN kód, ktorý obsahuje informácie o produkte.

Je potešiteľné, že COOP Jednota je najväčším predajcom slovenských potravín. Podiel na pultoch predajní COOP Jednota: 68 % – 74%, a to v závislosti od jednotlivých regiónov.

5 Záver

Po roku 2008 vyplynuli na základe klesajúceho spotrebiteľského dopytu pre všetky podniky, aj pre naše družstvá nové úlohy. Cieľom článku je poukázať na činnosť slovenských spotrebných družstiev a na nové trendy v marketingu.

V článku uvádzame aktuálnu situáciu v slovenských spotrebných družstvách. Súčasne poukazujeme na ďalšie činnosti obchodného reťazca COOP Jednota Slovensko, ktorý vytvára čo najlepšie podmienky pre pozitívny imidž pre slovenské spotrebné družstvá.

Naše družstvá rozvíjajú prostredníctvom COOP Jednoty Slovensko aj medzinárodné aktivity na trhu s 22 mil. obyvateľmi, ktorí sú aj potenciálni zákazníkmi. Spoločným výsledkom medzinárodnej spolupráce je činnosť nadnárodnej spoločnosti COOPEURO, do ktorej sa zapojili spotrebné družstvá zo Slovenska, Čiech, Maďarska a Bulharska.

[2] Csengeri, L. (2015). Nakupovanie a potravín na Slovensku. In: Zborník z konferencie *Budovanie úspešnej spoločnosti*. Bratislava, COOP Jednota Slovensko. CD-nosič, Interný materiál.

Slovenské spotrebné družstvá dnes plnia viaceré funkcie, predovšetkým : podnikateľskú, zamestnaneckú, sociálnu a vzdelávaciu. Tým pomáhajú zabezpečiť životnú úroveň pracovníkov a obyvateľov nielen vo vybranom regióne konkrétne, ale na Slovensku ako celku a čiastočne nepriamo aj v ďalších vybraných krajinách Európy.

O tom, že slovenské spotrebné družstvá plnia funkcie na vysokej úrovni svedčí množstvo ich ocenení. Napríklad v roku 2014 to boli: „Top firma mladých“ opakované 1.miesto v kategórii obchodné reťazce/potravinársky tovar, „PLMA International Awards**“** – 1.miesto (súťažilo 210 produktov zo 16 krajín v 30 kategóriách), „HERMES komunikátor roka 2014“ Grand Prix pre najlepšie komunikujúcu firmu - 3.miesto v kategórii Obchodné reťazce – potravinársky tovar, víťaz celosvetovo najuznávanejšie programu hodnotenia značiek v 90. krajinách „Superbrands“ za roky 2013 a 2014.

Hlavnou víziou COOP Jednoty Slovensko ostáva byť kľúčovým predajcom slovenských potravín v tuzemsku. Preto je potrebné oceniť inovácie v našom najväčšom domácom obchodnom reťazci v oblasti maloobchodnej a veľkoobchodnej činnosti, ako aj v potravinárskej výrobe.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR „Zhodnotenie efektívnosti financovania projektov na podporu rozvoja podnikania novozaložených i etablovaných aktívnych malých a stredných podnikov v SR“. č. 1/0709/15 v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Anacker, R. - Markovič, P. (2014). *Auswirkungen der Finanzkrise auf die Asset Allocation bei Regionalbanken : modell zur Integration der Makroökonomie und der Regulatorik in der strategischen Asset Allocation*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2014. 159 s. ISBN 978-80-89553-22-8.

Bartoš, A. (2015). Možnosti uplatnenia odbytových družstiev v súčasných trhových podmienkach SR. In *Komparácia prístupov k podpore podnikania* : [zborník]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4169-5, s. 91-98.

Csengeri, L. (2015). Nakupovanie a potravín na Slovensku. In: Zborník z konferencie *Budovanie úspešnej spoločnosti*. Bratislava, COOP Jednota Slovensko. CD-nosič, Interný materiál.

Ďurinová, I. (2006). Daňová reforma v Slovenskej republike z hľadiska podnikateľskej sféry i občanov. In *E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis*. ISSN 1212-3609. Roč. 9, č. 3 (2006), s. 70-85, s. 70

Haviernikova K., Srovnalikova P., Jansky B. (2015). Identification of clusters' potential in regions. *Актуальні проблеми економіки*. No 7 (169) 2015, pp. 236-244. ISSN 1993-6788

Korcsmáros, E. D. (2014). Teoretické vymedzenie primárnych súvislostí podnikateľského prostredia. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII*. : zborník vedeckých statí pri

príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. Pp. 1 -7. ISBN 978-80-225-3941-8

Myšková, R. (2013): Assessment of Conditions for Enterprising in Selected Regions Using the Regional Economic Development Risk Indicator. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2013, vol. 10, no. 3, pp. 268-277. ISSN: 1109-9526

Šúbertová, E . (2015): Economic activities of the Slovak co-operatives in the years 2010 to 2014. In *Scientific papers of the University of Pardubice* : *Series D* [elektronický zdroj]. - Pardubice : Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, 2015. ISSN 1804-8048, 2015, č. 33, pp. 142-151

Tóth, M. (2015). Základné ekonomické ukazovatele v poľnohospodárstve Slovenskej republiky. In *Ekonomika, financie a manažment podniku VIII*. : zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3941-8

Tóthová, A. (2014). Výsledky manažovania slovenských podnikov. In *Stratégia rozvoja agropotravinárstva a konkurenčná schopnosť agropotravinárskych podnikov IV*. : [recenzovaný zborník vedeckých prác]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. pp. 104-111. ISBN 978-80-225-3958-6,

Vítek, F. (2015): Zarábame naozaj viac vďaka dátam, ktoré o klientoch zbierame ? In: Zborník z konferencie *Budovanie úspešnej spoločnosti*. Bratislava, COOP Jednota Slovensko. CD-nosič, Interný materiál.

COOP Produkt Slovensko. (2015): *Výročná správa CJS 2014*). http://coop.sk/files/vs/2014/, [accessed 14. 12. 2015].

Kvantitatívne ukazovatele riadenia ľudského kapitálu
Quantitative Measurements of Human Capital Management

Natália Tarišková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: natalia.tariskova@euba.sk

Abstract
the main theme of this paper is strategic management of the company by optics of people management, which has been seen as the measurability of economic value added of human capital through quantitative indicators. Human resources are cost items. Human capital is an investment item. Harmonization of financial and "human" dialogue on the economic development of the company, that is based on quantitative historical data to analyze what happened, why it has happened and to set reasonable estimates of the future development is the purpose statement of the performance of people management,

JEL classification: J 24
Key words: *Human Capital, Quantitative Measurements, Human Resources Scorecard,*

1. Úvod

„Riadiť ľudské zdroje ako strategický majetok a merať výkonnosť ľudských zdrojov v podobe účinku na stratégiu – to si vyžaduje definovať novú perspektívu významu ľudského kapitálu v podniku a pochopiť vplyv ľudských zdrojov na vytváranie hodnoty podniku…líniovi manažéri aj profesionáli riadenia ľudských zdrojov musia začať premýšľať o tom, ako riadiť ľudí nie vo väzbe na jeho funkčné zaradenie alebo súbor postupov, ale skôr ako ‚nadstavbový systém', ktorý musí mať vhodnú štruktúru a musí sa riadiť tak, aby zvyšoval hodnotu podniku."[1]

2. Teoretické východiská

Výkaz výkonnosti ľudských zdrojov (Human Resources Scorecard) je zdrojom kvantitatívnych informácií strategického riadenia ľudského kapitálu a zároveň je výsledkom riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je jeden z činiteľov vplyvu finančno-ekonomickej analýzy.

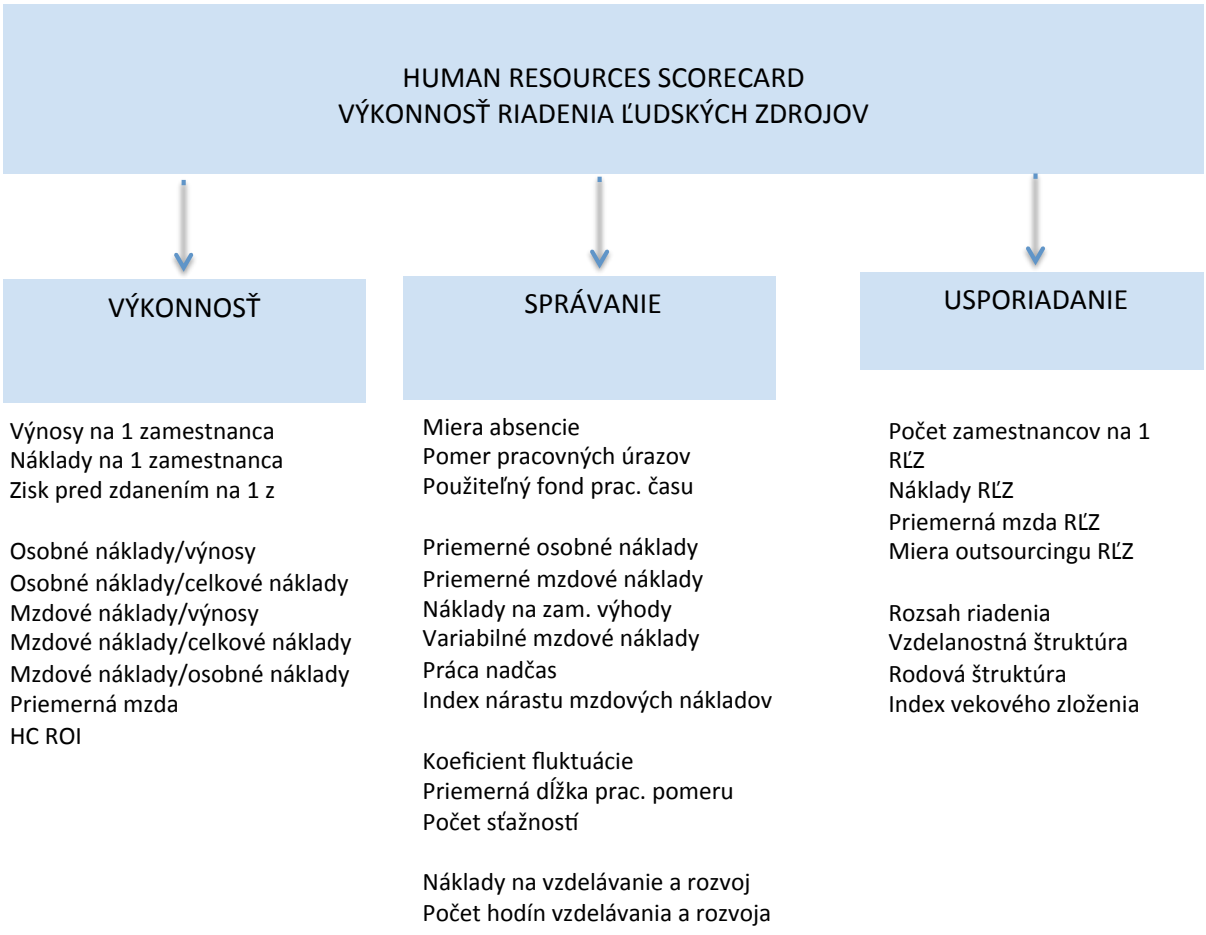
Kvalita informácií, ktoré sú obsiahnuté vo výkaze výkonnosti ľudských zdrojov (HR Scorecard), je priamo úmerná potrebám a hĺbke informovanosti v podnikovej praxi. Potreba podnikovej informovanosti je odrazom požiadaviek vrcholového vedenia v strategickom riadení podniku a roly útvaru HR, ktorý prostredníctvom HR Scorecardu analyzuje

[1] Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). Making HR a Strategic Asset.

a interpretuje výsledky svojej práce za predchádzajúce obdobie a predikuje pravdepodobný vývoj do budúcnosti.

Práca s ukazovateľmi je citlivá na subjektívne vnímanie toho, kto ich analyzuje. V dôsledku rôznych vplyvov, ktoré zohrávajú rolu determinujúcich činiteľov, je potrebné konfrontovať ich vývoj s kvalitatívnymi ukazovateľmi prieskumov spokojnosti. Kvalitatívne ukazovatele zároveň vymedzujú vzťah medzi analyzovaným ukazovateľom (a jeho zmenou) a činiteľmi, ktoré ho spôsobili. To ovplyvňuje aj výber metód, ktorými vypočítavame veľkosť ich vplyvov.

Obrázok 1
Štruktúra ukazovateľov Human Resources Scorecard



Zdroj: PwC. Human Resources Benchmarking, 2009. Upravené: Tarišková, N., 2012.

3. Ukazovatele výkonnosti

Ukazovatele výkonnosti sumarizujú absolútne ukazovatele do relatívnych (podielových) ukazovateľov. Absolútnymi ukazovateľmi výkonnosti sú výnosy, celkové náklady, zisk pred zdanením, osobné náklady, mzdové náklady, počet zamestnancov, príp. FTEs.

Absolútne ukazovatele sú citlivejšie na veľkosť podniku, preto je dôležité prihliadať pri porovnávaniach podnikov na uvedený fakt. Relatívne ukazovatele vypovedajú o vzťahu dvoch rôznych javov a ich číselná hodnota vyjadruje veľkosť jedného javu pripadajúcu na mernú jednotku druhého javu. Ich citlivosť na veľkosť podniku je preto výrazne nižšia ako citlivosť absolútnych ukazovateľov alebo iných skutočností, napr. rôzne odvetvie.

Relatívne ukazovatele podnikovej výkonnosti sú „štandardnou“ výbavou výkazu riadenia ľudských zdrojov (Human Resources Scorecard) bez ohľadu na strategické priority riadenia ľudského kapitálu. Relatívnym ukazovateľom je vo výkonnosti napr. podiel osobných nákladoch na výnosoch alebo podiel osobných nákladov na celkových nákladoch. V medziročnom porovnávaní je potom zaujímavé sledovať vývoj relatívnych ukazovateľov v podobe analýzy odchýlok, identifikovať príčiny ich zmien a interpretovať zmeny vo väzbe na prieskum spokojnosti zamestnancov (Satisfaction Survey). Prieskum spokojnosti je zdrojom informácií, ktoré pomáhajú identifikovať relevantné činitele zmeny ukazovateľov a kvantifikáciu ich vplyvu. Hlbšia analýza primeranosti dynamiky vývoja uvedených ukazovateľov je predmetom finančno-ekonomickej analýzy podniku, avšak riadenie ľudských zdrojov z hľadiska potreby získania pozície strategického partnera potrebuje rozvíjať spoluprácu s finančnými riadením podniku aj v uvedenej oblasti.

Ukazovateľ HC ROI je primárnym ukazovateľom produktivity podniku a meria pridanú hodnotu ľudského kapitálu. Riadenie HC ROI sa zameriava na štyri hlavné oblasti, ktoré priamo ovplyvňujú strategické ciele podniku: výnosy podniku, nemzdové náklady, počet zamestnancov (FTEs) a osobné náklady (mzdové náklady plus zamestnanecké výhody).

Ukazovateľ HC ROI je stimulujúci nástroj strategického riadenia ľudského kapitálu a je v moci každého manažéra, nielen z útvaru riadenia ľudských zdrojov, ovplyvňovať zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu. Z výsledkov HC ROI je zrejmé, že procesy riadenia ľudských zdrojov rovnako ako ostatné vnútropodnikové procesy ovplyvňujú výnosy a náklady podniku. Zároveň existuje predpoklad, že existencia ukazovateľa HC ROI v meraní výkonnosti podniku pravdepodobne definuje rolu HR útvaru v podniku ako strategického partnera.

Interpretáciu relatívnych ukazovateľov podielu osobných nákladov a výnosov alebo celkových nákladov treba podrobiť dôkladnej analýze „oprávnenosti“ zmeny mzdových nákladov, vzťahu medzi objemom výkonov a objemom výplatených odmien, vzťahu produktivity práce a zmeny priemernej mzdy a pod., ktorou sa zaoberá finančno-ekonomická analýza podniku a podrobne rozoberá analýza primeranosti dynamiky objemových ukazovateľov. V prípade zmeny hodnoty výnosov a nákladov je potrebná podrobnejšia analýza uvedených ukazovateľov.

4. Ukazovatele správania

Ukazovatele správania sledujú efektivitu nákladov štyroch kľúčových procesov riadenia ľudských zdrojov: nábor a výber, odmeňovanie (vrátane poskytovaných zamestnaneckých výhod), vzdelávanie, rozvoj a udržanie zamestnancov.

Ukazovatele procesu náboru a výberu merajú efektívnosť vyhľadávania zamestnancov, atraktivitu podniku na pracovnom trhu a vnímanie podniku potenciálnymi uchádzačmi. Práve vnímanie potenciálnych uchádzačov je jeden zo zdrojov kvalitatívnych ukazovateľov v rámci prieskumu spokojnosti.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Výber kvantitatívnych ukazovateľov správania sme podriadili teórii ľudského kapitálu, a to výberom ukazovateľov z pohľadu strategického riadenia: v oblasti vyhľadávania a výberu, udržania, rozvoja a odmeňovania zamestnancov.

Možnosti podrobnej aplikácie kvantitatívnych ukazovateľov správania v oblasti vyhľadávania a výberu vidíme najmä v podnikoch, ktorých strategickou prioritou je sledovanie nákladov na obsadenie voľných pracovných miest, nákladov na nábor absolventov, úspešnosť (rýchlosť) obsadenia voľnej pracovnej pozície, čas strávený výberom uchádzačov, ako aj sledovaním pomeru obsadzovania voľných pracovných miest z interných zdrojov a externého prostredia. Extrémne dôležitými sa uvedené ukazovatele stávajú pre podniky, ktoré zápasia s nedostatkom kľúčových/talentovaných uchádzačov na trhu práce, s požadovanými schopnosťami, kvalifikáciou, skúsenosťami alebo s nedostatočným odhaľovaním interných zamestnancov, ktorí sú schopní podávať lepší výkon, ako sa od nich očakáva.

V oblasti odmeňovania je dôležité sledovanie pozície podniku na trhu (stratégia odmeňovania), dynamiku zvyšovania mzdových nákladov (aj v porovnaní s produktivitou práce), nákladov vynaložených na zamestnanecké výhody, osobných nákladov, pomerov jednotlivých zložiek mzdy, samozrejme, vo väzbe na kvalitatívne ukazovatele v prieskumoch spokojnosti zamestnancov. Súčasťou mzdových nákladov sú aj náklady na tvorbu rezerv. Rezervy, ktoré sa vykazujú ako súčasť mzdových nákladov, sú rezervy na nevyčerpané dovolenky, prémie, odmeny. Rezervy na odchodné (pri odchode do dôchodku) a odstupné (pri ukončení pracovného pomeru, napr. z dôvodu organizačných zmien) sa vykazujú ako súčasť zákonných sociálnych nákladov.

V oblasti rozvoja a vzdelávania sa pozornosť sústreďuje okrem objemu finančných prostriedkov a času investovaných do vzdelávania a rozvoja aj do štruktúry a typov týchto aktivít a do prieniku rôznorodého vzdelávania a rozvoja pre všetkých zamestnancov.

V oblasti udržania zamestnancov sledujeme predovšetkým náklady na fluktuáciu a absenciu, vo väzbe na interpretáciu týchto nákladov z kvalitatívnych zdrojov informácií z prieskumov spokojnosti a výstupných rozhovorov.

V štruktúre Human Resources Scorecard sú uvedené ukazovatele obsahom druhej oblasti paralelnej sústavy – správania, avšak ukazovatele výkonnosti a štruktúry v trojici paralelnej sústavy sú rovnako dôležité pre kvantifikáciu, ako aj pre kvalifikačný výkaz.

5. Ukazovatele štruktúry

Ukazovatele štruktúry analyzujú usporiadanie, organizovanie a riadenie všetkých zamestnancov v podniku celkovo, ako aj v útvaroch riadenia ľudských zdrojov (aj ďalších funkčných útvarov), a to z pohľadu priamych aj režijných (nepriamych) nákladov a aj analýzy outsourcingových činností riadenia ľudských zdrojov.

Uvedené ukazovatele sú rozhodujúce najmä v oblasti štandardizácie procesov riadenia ľudských zdrojov, keď sa mnohé aktivity nahradzujú vyspelými technológiami, outsourcingom alebo prenášaním výkonu na líniových manažérov.

Vzhľadom na fakt, že analýza vnútropodnikových útvarov je závislá od ekonomickej štruktúry podniku, typov jeho útvarov, ako aj od úrovne kalkulovania a rozpočtovania (štruktúra nákladov v rozpočtoch, spôsob normovania nákladov a i.), teda predovšetkým od finančno-ekonomického riadenia, je opäť na mieste pripomenúť, že interpretácia ukazovateľov Human Resources Scorecard musí byť v úzkej spolupráci s finančným útvarom,

v ochote poskytovať finančné informácie na účely riadenia ľudských zdrojov a aj v ochote spolupracovať, komunikovať a vzájomne viesť „finančno-ľudský“ dialóg.

Na druhej strane, detailný Human Resources Scorecard v oblasti štruktúry má význam najmä v podmienkach porovnávania sa s trhovými ukazovateľmi podnikov v priestore, ktorý však v súčasnej miere, keďže neexistuje jednotný postup vykazovania efektívnosti riadenia ľudských zdrojov, je skôr výnimkou ako pravidlom.

Možnosti podrobnej aplikácie kvantitatívnych ukazovateľov štruktúry podniku vidíme najmä v podnikoch, ktorých strategickou prioritou je definovanie roly útvaru HR. Sledovanie vývoja počtu zamestnancov, ktorých má na starosti jeden zamestnanec riadenia ľudských zdrojov, celkové náklady útvaru riadenia ľudských zdrojov, priemerná mzda zamestnanca útvaru riadenia ľudských zdrojov alebo miera outsourcovaných činností a služieb prichádza v časoch, keď sa úlohy riadenia ľudských zdrojov prenášajú na líniových manažérov (najmä v oblasti riadenia výkonu). Rovnako možno aplikovať tento prístup aj na ostatné vnútropodnikové útvary.

6. Výsledky prieskumu študentov v rokoch 2012 a 2013

V priebehu prvého a druhého roku výčby voliteľného predmetu Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov sa zúčastnilo v 1. ročník inžinierskeho štúdia v letnom semestri v programe Personálny manažment v roku 2012 35 študentov a v roku 2013 46 študentov. 20 kľúčových kvantitatívnych ukazovateľov študenti zisťovali vo svojich seminárnych prácach vrátane prieskumu spokojnosti (celková spokojnosť, skúmané faktory, frekvencia), ako aj ukazovateľov spoločensky zodpovedného podnikania (10 ukazovateľov).

Podniková prax ukázala, že je schopná poskytnúť takmer sto percentnú úspešnosť medziročných ukazovateľov výkonnosti vrátane HC ROI, i keď otázkou zostáva kvalita nákladov: osobných, na zamestnanecké výhody, na outsourcing, na absenciu i na fluktuáciu.

Rovnako osemdesiatpercentnú úspešnosť ukazovateľov správania zamestnancov (fluktuácia, absencia, odmeňovanie, zamestnanecké výhody, dlžka pracovného pomeru, vzdelávanie a rozvoj) možno považovať za spoľahlivý a relevantný údaj na interpetáciu výkonnosti riadenia ľudí.

A deväťdesiatpercentná úspešnosť získania ukazovateľov štruktúry (počet zamestnancov na útvare riadenia ľudí, náklady útvaru, priemerná mzda personalistu, miera outsourcingu, rozsah riadenia, vzdelanostná štruktúra, rodová štruktúra) potvrdzuje možnosť rozšíriť uvažovanie personálnych manažérov smerom k modernému riadeniu podniku aj v spolupráci s finančnými a strategickými útvarmi.

Len dvadsaťpäťpercentná úspešnosť získania ukazovateľov spoločensky zodpovedného podnikania reflektuje úroveň akceptácie a implementácie zmien v riadení manažérov v každodennej praxi. Existovali podniky, ktoré ukazovatele neevidujú vôbec, avšak sú podniky, ktoré uvedené skutočnosti majú k dispozícii, ale poskytovať ich nechcú.

7. Záver

„Schopnosť myslieť spočíva nielen v presnosti jazyka či v deduktívnom rozvíjaní možných dôsledkov z hotových predpokladov, ale predovšetkým vo využívaní daného systému poznatkov na získavanie nových poznatkov, v neprestajnom prekračovaní

dosiahnutých hraníc poznania, v prekonávaní rozporu medzi prijatým spôsobom vysvetlenia a novým, hoci drobným faktom, ktorý doň nezapadá, alebo mu prípadne odporuje.“[2]

Použitá literatúra

ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice.* London: Koganpage, 2009, 11th ed. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BEATTY, R.W. – HUSELID, M.A. – SCHNEIER, C.E. 2003. The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. In. *Organizational Dynamics*, vol. 32, no. 107. [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003.pdf>.
BECKER, B.E. – HUSELID, M. – ULRICH, D. 2001. *THE HR SCORECARD: Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE.* Boston: Harvard Business School Press, 2001. 235 s. ISBN 1-57851-136-4.
ĎURIGOVÁ, N. 2004. *Medzikultúrna komunikácia: Aktuálne problémy a možnosti riešenia*. Bratislava: Peter Mačura – PEEM, 2004. 154 s. ISBN 80-89197-18-3.
FITZ-ENZ, J. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. NY: AMACOM, 2000. 298 s. ISBN 0-8144-0574-6.
GIBSON, R. 1998. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
HALL, B.W. 2008. *THE NEW HUMAN CAPITAL STRATEGY: Improving the Value of Your Most Important Investment – Year After Year.* NY: AMACOM, 2008. 242 s. ISBN 978-0-8144-2003-4.
HOLBECHE, L. 2001. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001. 461 s. ISBN 0-7506-5362-0.
HUSELID, M.A. – BARNES, J.E. 2003. *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage.* [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: < http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf>.
HUSELID, M.A. – BECKER, B.E. 2003. *Value Creation Through Strategy Implementation: The "Black-Box" in SHRM Theory.* [online]. 2003. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Black_Box_in_SHRM.pdf>.
HUSELID, M.A., & BECKER, B.E. 2011. Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. In. *Journal of Management*, vol. 37, no. 2, s. 421-428. [online]. 2011. [cit. 2012-06-06]. Dostupné na internete: <http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2011_Huselid_Becker_JOM.pdf>.
MAISTER, D. 2001. *Practice what you preach: What Managers Must Do to Create a High-Achievement Culture*. London: Simon and Schuster, 2001. 250 s. ISBN 0-7432-3133-3.
NIVEN P. R. 2002. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. NY: John Wiley and Sons, 2002. 334 s. ISBN 0-471-07872-7.
RUSSELL, J.L. 2004. *Building and Using the HR Scorecard/Dashboard: Assessing and Reporting HR's Impact on Your Company's Bottom Line*. [online]. 2004. [cit. 2012-01-12]. Dostupné na internete: <http://www.russellconsultinginc.com/docs/pdf/hr%20scorecard.pdf>.
TARIŠKOVÁ, N. 2011. Ľudský kapitál – najdôležitejší kapitál. In *Ekonomika, financie a manažment podniku: Medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave* [CD ROM]. Bratislava: FPM EU, 2011. ISBN 978-80-225-3253-2.
TARIŠKOVÁ, N. 2012. *Balanced Scorecard v riadení ľudských zdrojov.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 74 strán. ISBN 978-80-225-3477-2.
ULRICH, D. 1997. *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 283 s. ISBN 0-87584-719-6.

[2] Václav Černík. (1972). Myšlienkový experiment a produkcia ideí.

ULRICH, D. – BROCKBANK, W. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.
ZALAI, K. et al. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Výkonnosť poľnohospodárstva v Slovenskej republike
Performance of agriculture in the Slovak Republic

Miroslav Tóth
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav. toth @euba. sk

Abstract
Measurement of production, performance, benefits, performance of agriculture within the national economy of Slovakia is possible using economic indicators such as Gross domestic product (GDP), the share of agriculture in GDP. The quality of production can be derived from gross value added indicator. This indicator also expresses explicitly the value of intermediate consumption. This indicator expresses the basically demanding and resource consumption. Another indicator derives expression of the need of fixed assets in the creation of production a given period, balance, expressed as gross fixed capital creation.

JEL classification: E 20, O 10, Q 10
Keywords: *gross domestic product, performance of the agricultural sector*

1. Úvod

Význam a postavenie poľnohospodárstva v národnom hospodárstve Slovenskej republiky je dané tým, že zabezpečuje tie potreby obyvateľstva, ktoré patria medzi základné: poľnohospodárstvo je priamym producentom surovín pre výrobu potravín, ako aj producentom priamo konzumovaných potravín, je producentom rôznych surovín pre potravinársky, chemický, textilný priemysel. Poľnohospodárstvo popri svojej produkčnej činnosti má nezastupiteľný význam pri tvorbe krajiny, zachovaní priaznivého životného prostredia. V oblasti rozvoja krajiny hrá významnú úlohu pri zachovaní a rozvoji vidieckeho osídlenia, ochrane životného prostredia a pod.

Meranie produkcie, výkonu, prínosu, výkonnosti poľnohospodárstva v rámci národného hospodárstva Slovenskej republiky je možné pomocou makroekonomických ukazovateľov ako je napr. hrubý domáci produkt (HDP), podiel poľnohospodárstva na tvorbe HDP. Kvalitu tvorby produkcie môžeme odvodzovať od ukazovateľa hrubá pridaná hodnota. Tento ukazovateľ vyjadruje aj explicitne aj hodnotu medzispotreby. Tá vyjadruje v podstate náročnosť spotreby zdrojov. Ďalším ukazovateľom je odvodene vyjadrenie potreby dlhodobého majetku pri tvorbe produkcie za určité obdobie, saldo, vyjadrené ako tvorba hrubého fixného kapitálu.

1.1 Metodika a metodológia práce, základné pojmy

Hrubý domáci produkt v trhových cenách je konečným výsledkom produkčnej činnosti podnikateľských jednotiek na území štátu za časové obdobie, zvyčajne kalendárny rok. Hrubý domáci produkt sa zostavuje tromi metódami:

- výrobnou (produkčnou) metódou ako súčet pridanej hodnoty rôznych inštitucionálnych sektorov alebo rôznych odvetví plus dane a mínus subvencie na produkty (ktoré nie sú alokované na sektory a odvetvia),

- výdavkovou (spotrebnou) metódou ako súčet konečného domáceho použitia výrobkov a služieb (skutočná konečná spotreba a tvorba hrubého kapitálu), plus vývoz mínus dovoz výrobkov a služieb,
- dôchodkovou metódou ako súčet použitia na účte tvorby dôchodkov za celú ekonomiku (odmeny zamestnancov plus dane z produkcie a dovozu mínus subvencie, hrubý prevádzkový prebytok a zmiešané dôchodky za celú ekonomiku).
- hrubý domáci produkt je teda ukazovateľom ekonomickej výkonnosti krajiny. Vyjadruje celkovú hodnotu všetkých vyrobených tovarov a služieb po odpočítaní hodnoty tých tovarov a služieb, ktoré sa použili ako medzispotreba počas ich výroby.

Hrubá produkcia (v obsahovom vymedzení ako hrubý obrat) predstavuje hodnotu výrobkov a služieb, ktoré sú výsledkom činnosti podnikateľských jednotiek počas účtovného obdobia na území Slovenskej republiky.

Zmyslom použitia tohto ukazovateľa v tomto príspevku je porovnať vývoj hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky (ďalej HDP) a v rámci neho vývoj produkcie poľnohospodárstva. Porovnaním získame relatívne ukazovatele, ktoré vyjadrujú podiel produkcie poľnohospodárstva, jeho príspevok, k HDP Slovenskej republiky. Tento agregovaný ukazovateľ vyjadrí význam a postavenie poľnohospodárstva na tvorbe hodnoty produkcie v národnom hospodárstve Slovenskej republiky.

Hrubá pridaná hodnota v základných cenách je vypočítaná ako rozdiel medzi produkciou v základných cenách a medzispotrebou v kúpnych cenách. Produkcia pozostáva z produktov vytvorených počas bežného účtovného obdobia a medzispotreba sa skladá z hodnoty výrobkov a služieb spotrebovaných vo výrobnom procese ako vstupy, s vylúčením investičného majetku, ktorého spotreba je zachytená ako spotreba fixného kapitálu. Medzispotreba pozostáva zo služieb a výrobkov krátkodobého použitia, ktoré sa v rámci daného účtovného obdobia spotrebovali alebo transformovali v procese výroby. Pri vymedzení medzispotreby je potrebné riešiť prípady, ktoré sa nachádzajú na hranici medzi platbami za prvotné výrobné faktory a medzispotrebou, ako aj medzi medzispotrebou a kapitálovými výdavkami.

Tvorba hrubého fixného kapitálu zahŕňa nadobudnutie investičného majetku zníženého o úbytok (záporné nadobudnutie) investičného majetku výrobcami v priebehu daného obdobia. Započítavajú sa aj prírastky hodnoty určitých neprodukovaných aktív realizovaných pomocou výrobnej činnosti podnikateľských jednotiek. Investičným majetkom sú hmotné aktíva, ktoré boli vyrobené ako produkcia vo výrobnom procese a budú sa v iných výrobných procesoch používať opakovane alebo trvalo po dobu dlhšiu ako jeden rok. Tvorba hrubého fixného kapitálu za ekonomiku spolu pozostáva z výdavkov na nový dlhodobý majetok, alebo z iných špecifických výdavkov, ktoré vynakladajú výrobcovia na výrobky a služby s cieľom zachovania, zvýšenia alebo rozšírenia svojej výrobnej kapacity, alebo vytvorenia nových výrobných možností v budúcnosti.

2. Prínos produkcie poľnohospodárstva k tvorbe hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky

Úvodom tejto časti príspevku sa venujeme vývoju HDP Slovenskej republiky od roku 1995 do roku 2014. V uvedenom časovom úseku môžeme hovoriť o etablovaní sa princípov trhovej ekonomiky v transformujúcom sa národnom hospodárstve Slovenskej republiky. Z nižšie uvedenej Tabuľky 1 „Hrubý domáci produkt (v EUR, na obyvateľa) v rokoch 1995 až 2014, indexy" vyplýva skutočnosť, že ekonomika Slovenskej republiky nabrala rastúcu fázu rozvoja národného hospodárstva. Len roky 2009 a 2010 môžeme považovať za obdobie poklesu výkonnosti slovenskej ekonomiky. Táto skutočnosť bola vyvolaná celosvetovou globálnou finančnou krízou, na ktorú sa nabalila aj kríza hospodárska. Slovensko, ako krajina

zameraná na export, v tomto období pocítila zníženie dopytu po svojich produktoch. Odberateľmi produkcie sú prevažne tzv. vyspelé západné trhové ekonomiky, ktorých sa spomínaná finančné kríza dotkla najviac.

Napriek niektorým globálnym negatívnym tendenciám ekonomika Slovenska, jej HDP, vzrástla oproti východiskovému roku 1995 do konca roka 2014 viac ako 3,6 krát. Tento údaj prepočítaný na jedného obyvateľa Slovenskej republiky zaznamenal v uvedenom desaťročnom období 3,57 násobný rast.

Tabuľka 1

Hrubý domáci produkt (v EUR, na obyvateľa) v rokoch 1995 až 2014, indexy

Rok/ukazovateľ	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
HDP v b.c. (mld. EUR)	19,69	21,95	24,42	26,66	28,55	31,6	34,31	37,28	41,4	46,1
index b.c.	.	1,1148	1,1125	1,0917	1,0709	1,1068	1,0858	1,0866	1,1105	1,1135
HDP v s.c.p.r. (mld. EUR)	.	21,02	23,28	25,4	26,61	28,89	32,65	35,86	39,3	43,58
index s.c.p.r.	.	.	1,1075	1,0911	1,0476	1,0857	1,1301	1,0983	1,0959	1,1089
index 2014/1996 s.c.96	.	.	1,1075	1,2084	1,2659	1,3744	1,5533	1,7060	1,8696	2,0733
HDP v s.c.10 (mld. EUR)	.	.	39,88	41,48	41,39	41,9	43,28	45,24	47,69	50,2
index s.c.10	.	.	.	1,0401	0,9978	1,0123	1,0329	1,0453	1,0542	1,0526
Priemerný stav obyvateľstva (tis. osôb)	5 363	5 374	5 383	5 391	5 396	5 401	5 380	5 379	5 379	5 382
HDP na obyvateľa v b.c. (tis. EUR)	3,67	4,08	4,54	4,95	5,29	5,85	6,38	6,93	7,7	8,57
index b.c.	.	1,1117	1,1127	1,0903	1,0687	1,1059	1,0906	1,0862	1,1111	1,1130
HDP na obyvateľa v s.c.p.r. (tis. EUR)	.	3,91	4,33	4,71	4,93	5,35	6,07	6,67	7,31	8,1
index s.c.p.r.	.	.	1,1074	1,0878	1,0467	1,0852	1,1346	1,0988	1,0960	1,1081
index 2014/1996 s.c.96	.	.	1,1074	1,2046	1,2609	1,3683	1,5524	1,7059	1,8696	2,0716
HDP na obyvateľa v s.c.10 (tis.EUR)	.	.	7,41	7,69	7,67	7,76	8,05	8,41	8,87	9,33
index s.c.10	.	.	.	1,0378	0,9974	1,0117	1,0374	1,0447	1,0547	1,0519

Rok/ukazovateľ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v b.c. (mld. EUR)	50,25	56,11	62,88	68,32	63,82	67,39	70,44	72,42	73,84	75,56
index b.c.	1,0900	1,1166	1,1207	1,0865	0,9341	1,0559	1,0453	1,0281	1,0196	1,0233
HDP v s.c.p.r. (mld. EUR)	49,05	54,51	62,19	66,44	64,57	67,06	69,3	71,52	73,45	75,7
index 2014/1996 s.c.96	2,33349	2,59324	2,95861	3,1608	3,07184	3,19029	3,29686	3,40247	3,49429	3,60133
index s.c.p.r.	1,1255	1,1113	1,1409	1,0683	0,9719	1,0386	1,0334	1,0320	1,0270	1,0306
HDP v s.c.10 (mld. EUR)	53,41	57,95	64,22	67,85	64,13	67,39	69,3	70,36	71,36	73,16
index s.c.10	1,0639	1,0850	1,1082	1,0565	0,9452	1,0508	1,0283	1,0153	1,0142	1,0252
Priemerný stav obyvateľstva (tis. osôb)	5387	5391	5397	5406	5418	5430	5398	5406	5413	5419
HDP na obyvateľa v b.c. (tis. EUR)	9,33	10,41	11,65	12,64	11,78	12,41	13,05	13,4	13,64	13,94
index b.c.	1,0887	1,1158	1,1191	1,0850	0,9320	1,0535	1,0516	1,0268	1,0179	1,0220
HDP na obyvateľa v s.c.p.r. (tis. EUR)	9,11	10,11	11,52	12,29	11,92	12,35	12,84	13,23	13,57	13,97
index s.c.p.r.	1,1247	1,1098	1,1395	1,0668	0,9699	1,0361	1,0397	1,0304	1,0257	1,0295
index 2014/1996 s.c.96	2,3299	2,5857	2,9463	3,1432	3,0486	3,1586	3,2839	3,3836	3,4706	3,5729
HDP na obyvateľa v s.c.10 (tis.EUR)	9,92	10,75	11,9	12,55	11,84	12,41	12,84	13,01	13,18	13,5
index s.c.10	1,0632	1,0837	1,1070	1,0546	0,9434	1,0481	1,0346	1,0132	1,0131	1,0243

Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

Poznámky:

HDP v b.c. – hrubý domáci produkt v bežných cenách

index b.c. – relatívna zmena oproti predchádzajúcemu roku

HDP v s.c.p.r. – hrubý domáci produkt v stálych cenách predchádzajúceho roka

index 2014/1996 s.c.96 – relatívna zmena aktuálneho roka oproti východiskovému roku 1996 v stálych cenách

index s.c.p.r. – relatívna zmena oproti minulému roku v stálych cenách predchádzajúceho roka

index s.c.10 – stále ceny vypočítané reťazením objemov s použitím referenčného roka 2010

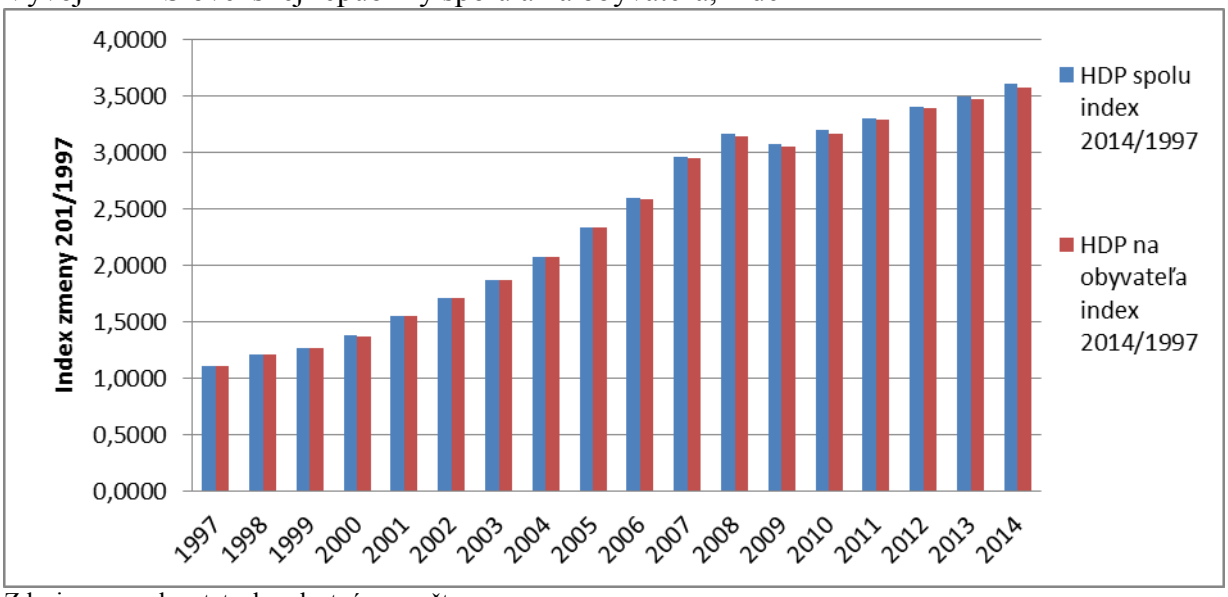
romr = rovnaké obdobie minulého roka

Podľa obrázku 1 „Vývoj HDP Slovenskej republiky spolu a na obyvateľa, index“ vidíme trvalý prírastok HDP za sledované obdobie. Pozitívna tendencia je narušená len v období, v ktorom na tento rast mal vonkajší vplyv finančnej krízy. V tomto období vplyv inflácie nebol výrazný, skôr napomáhal rastu produkcie a spotreby. K tomuto prehľad podľa tabuľky 2 „Inflácia meraná HICP (harmonizovaná metodika EÚ)“. Hlavne od roku 2007 môžeme hovoriť o priaznivom inflačnom vývoji. Ukazovateľ vyjadruje aj silu celoeurópskeho

 ISBN 978-80-225-4280-7

hospodárskeho priestoru hlavne po zavedení spoločnej meny – euro. To malo na slovenské hospodárstvo priaznivý vplyv a posilnilo jeho rast a tvorbu trhovej produkcie.

Obrázok 1
Vývoj HDP Slovenskej republiky spolu a na obyvateľa, index



Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty
Poznámky:
index 2014/1996 s.c.96 – relatívna zmena aktuálneho roka oproti východiskovému roku 1996 v stálych cenách

Zdraženie cien vstupov do poľnohospodárstva bol vyvolaný rastúcimi cenami energií, vstupných surovín, v tom ceny agrochemikálií, umelých hnojív, osív, náhradných dielov k mechanizmom a pod. Do rastu cien vstupov zasiahlo aj stúpanie cien dlhodobého majetku ako sú investície do strojov a technológií, budovanie nových stavebných objektov a pod. Niektoré poľnohospodárske podniky sa snažili investičnými nákupmi získavať pozemky do vlastníctva.

Hodnotu hrubého domáceho produktu vytvoreného v poľnohospodárstve ovplyvňujú najmä tieto faktory:

- celkový fyzický objem dosiahnutej produkcie (v rastlinnej aj živočíšnej výrobe, napr. objem produkcie zrnovín, technických plodín, jatočného mäsa, mlieka a iné),
- intenzita výroby (merané cez ukazovatele napr. priemerné hektárové úrody, produkcia mlieka na jednu dojnicu, odchov príchovkov na jednotku základného reprodukčného stavu zvierat a pod.),
- trhové ceny produkcie v rastlinnej a živočíšnej výrobe, ostatnej produkcie v poľnohospodárstve a pod.

Tabuľka 2
Inflácia meraná HICP (harmonizovaná metodika EÚ)

Ukazovateľ/rok	MJ	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Inflácia HICP v %	priemerná ročná miera	6,0	6,7	10,4	12,2	7,2	3,5	8,4	7,5	2,8
Ukazovateľ/rok	**MJ**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Inflácia HICP v %	priemerná ročná miera	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1

Zdroj: www. slovstat. sk

Pre hodnotenie postavenia poľnohospodárstva v rámci národného hospodárstva Slovenskej republiky, ako aj jeho výkonnosti vyjadrené tvorbou HDP tohto odvetvia vidíme

od roku 1995 pokles podielu tohto odvetvia až do roku 2004. Konkrétne výsledky sú zaznamenané v tabuľke č. 3 „Hrubý domáci produkt podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v mil. EUR bežných cien, indexy“. Toto obdobie korešponduje aj so zvýšenou mierou inflácie v národnom hospodárstve Slovenskej republiky v rokoch 1997 až 2004. Tá sa v uvedených rokoch pohybovala v rozmedzí od 6,0% až 12,2%. Po roku 2005 inflácia klesla, ale zároveň došlo aj k poklesu podielu poľnohospodárstva na tvorbe HDP pod 4%. Slovensko získalo významné priemyselné investície. Tie boli smerované do automobilového priemyslu a nadväzujúcich výrobných činností. Rozvoj priemyselnej výroby podporil rast vývozu a tým posilnil rast HDP Slovenskej republiky. Poľnohospodárstvo ako také je produkčnou činnosťou založenou na biologických procesoch, je závislé od klimatických pomerov a výkyvov počasia. Veľkou mierou na výkonnosť poľnohospodárstva vplýva aj svetový obchod s poľnohospodárskymi surovinami a potravinami. Svetové burzy ovplyvňujú ceny základných poľnohospodárskych komodít, čo najmä pri prebytku produkcie znamená znižovanie ich trhových cien. To má priamy vplyv na príjmy v poľnohospodárstve a možnosti ďalších investícií.

Tabuľka 3

Hrubý domáci produkt podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v mil. EUR bežných cien, indexy

Ukazovateľ/rok	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Hospodárstvo spolu										
mil. EUR b.c.	19 685,78	21 951,49	24 415,61	26 664,05	28 547,61	31 601,29	34 310,62	37 279,84	41 404,35	46 101,53
indexy v b.c., romr = 100	.	111,5	111,2	109,2	107,1	110,7	108,6	108,7	111,1	111,3
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov										
mil. EUR b.c.	996,24	1 048,49	1 127,71	1 250,22	1 148,18	1 246,70	1 539,30	1 692,87	1 651,29	1 679,78
indexy v b.c., romr = 100	.	105,2	107,6	110,9	91,8	108,6	123,5	110	97,5	101,7
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	5,06%	4,78%	4,62%	4,69%	4,02%	3,95%	4,49%	4,54%	3,99%	3,64%
Medziročná zmena	.	-0,28%	-0,16%	0,07%	-0,67%	-0,08%	0,54%	0,05%	-0,55%	-0,34%
Ukazovateľ/rok	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Hospodárstvo spolu										
mil. EUR b.c.	50 250,64	56 107,05	62 884,51	68 322,55	63 818,51	67 387,14	70 443,52	72 420,00	73 835,09	75 560,46
indexy v b.c., romr = 100	109	111,7	112,1	108,6	93,4	105,6	104,5	102,8	102	102,3
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov										
mil. EUR b.c.	1 623,40	1 807,91	2 271,89	2 535,40	1 935,57	1 726,51	2 160,39	2 351,24	2 673,45	3 016,18
indexy v b.c., romr = 100	96,6	111,4	125,7	111,6	76,3	89,2	125,1	108,8	113,7	112,8
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	3,23%	3,22%	3,61%	3,71%	3,03%	2,56%	3,07%	3,25%	3,62%	3,99%
Medziročná zmena	-0,41%	-0,01%	0,39%	0,10%	-0,68%	-0,47%	0,50%	0,18%	0,37%	0,37%

Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

V ďalšej časti sa venujeme ukazovateľu Hrubá pridaná hodnota. Táto veličina je uvádzaná v základných cenách a je vypočítaná ako rozdiel medzi produkciou v základných cenách a medzispotrebou v kúpnych cenách. Pričom objem produkcie pozostáva z produktov vytvorených počas bežného účtovného obdobia a objem medzispotreby sa skladá z hodnoty výrobkov a služieb spotrebovaných vo výrobnom procese ako vstupy, s vylúčením dlhodobého investičného majetku, ktorého spotreba je zachytená ako spotreba fixného kapitálu. Podľa tabuľky 4 Pridaná hodnota podľa ekonomických činností podiel tvorby pridanej hodnoty v poľnohospodárstve z celkovej tvorby pridanej hodnoty za národné hospodárstvo zhruba kopíruje jej podiel na tvorbe hrubého domáceho produktu. To je podmienené celkovou kondíciou slovenského poľnohospodárstva. Čo ovplyvňuje výsledok sú predovšetkým ceny vstupov. Tieto sú vzhľadom na trhové ceny poľnohospodárskych produktov pomerne vysoké. Poľnohospodári sú nútený kupovať kvalitné osivá, agrochemikálie, hnojivá, nové drahšie liečivá a pod. Ak to dáme do širších súvislostí, tak vidíme, že investičné záujmové skupiny hľadajú príležitosti v skupovaní chemických podnikov vyrábajúcich umelé hnojivá, ovládajú trh s agrochemikáliami, zabezpečujú mechanizované služby pre poľnohospodárstvo a pod. Takto často ovládajú poľnohospodárske

 ISBN 978-80-225-4280-7

podniky nepriamo cez úverovanie tovarom. Prvovýroba je zaujímavá hlavne z dôvodu poskytovania dotácií do tejto činnosti.

Tabuľka 4
Pridaná hodnota podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v mil. EUR bežných cien

Ukazovateľ/rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hospodárstvo spolu	17 686,97	19 796,64	22 100,94	23 941,19	25 712,72	28 224,50	31 077,83	33 730,65	37 160,17	41 274,47
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	996,24	1 048,49	1 127,71	1 250,22	1 148,18	1 246,70	1 539,30	1 692,87	1 651,29	1 679,78
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	5,63%	5,30%	5,10%	5,22%	4,47%	4,42%	4,95%	5,02%	4,44%	4,07%
Ukazovateľ/rok	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Hospodárstvo spolu	44 741,11	50 722,96	56 822,17	62 118,60	58 098,69	61 406,22	63 865,62	66 326,09	67 384,69	68 577,63
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	1 623,40	1 807,91	2 271,89	2 535,40	1 935,57	1 726,51	2 160,39	2 351,24	2 673,45	3 016,18
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	3,63%	3,56%	4,00%	4,08%	3,33%	2,81%	3,38%	3,54%	3,97%	4,40%

Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

Ukazovateľ medzispotreba vyjadruje trhovú hodnotu nakupovaných služieb a výrobkov krátkodobého použitia, ktoré sa v rámci sledovaného obdobia spotrebovali alebo transformovali v procese výroby. V tabuľke 5 Medzispotreba podľa ekonomických činností vidíme, že v podstate od roku 2000 sa objem medzispotreby poľnohospodárstva na celkovej medzispotrebe v národnom hospodárstve znižoval. Dôvody tohto javu sú predovšetkým v snahách poľnohospodárskych podnikov o znižovanie nákladovosti výroby. To však nie je podmienené len jednoduchou snahou o všeobecné úspornosť pri produkcii, ale aj snahou o šetrenie finančnými prostriedkami. Podniky musí veľmi uvažovať, kam vložia a minú svoje prevádzkové prostriedky. Kvalitnú trhovú produkcie zabezpečia len kvalitné vstupy. Tie však sú zvyčajne drahé a kontraktačná politika dodávateľov nie je vždy priateľská voči poľnohospodárskym podnikom. V poľnohospodárstve je zvyčajne dlhý výrobný cyklus. To má za následok, že príjmy sú sezónne (týka sa to hlavne rastlinnej výroby). Príjmy zo živočíšnej výroby (týka sa to najmä výroby mlieka a vajec) majú kratšiu domu. Vzhľadom k tomu, že poľnohospodárske podniky nemusia produkovať v oboch základných odvetviach, rastlinná a živočíšna výroba, práve peňažný tok ovplyvňuje sezónnosť príjmov a zadlženosť v prevádzkovej oblasti.

Tabuľka 5
Medzispotreba podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v mil. EUR bežných cien

Ukazovateľ/rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hospodárstvo spolu	26 979,28	31 164,81	34 626,53	37 423,17	38 549,69	45 198,20	48 362,69	52 592,33	58 184,89	60 447,93
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	1 652,44	1 873,06	1 955,57	1 939,59	1 995,97	1 928,03	1 890,01	1 891,62	1 892,62	1 972,06
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	6,12%	6,01%	5,65%	5,18%	5,18%	4,27%	3,91%	3,60%	3,25%	3,26%
Ukazovateľ/rok	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Hospodárstvo spolu	65 797,66	76 755,49	85 701,45	94 970,77	80 956,54	89 470,91	100 183,79	103 529,60	103 244,88	104 014,84
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	2 078,11	2 288,83	2 291,15	2 421,67	2 097,21	2 145,87	2 264,39	2 432,24	2 533,49	2 490,96
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	3,16%	2,98%	2,67%	2,55%	2,59%	2,40%	2,26%	2,35%	2,45%	2,39%

Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

Hrubý fixný kapitál predstavuje investičný majetok, ktorý bol získaný ako hmotné aktíva, ktoré teda boli vyrobené ako produkcia vo výrobnom procese a budú sa v iných výrobných procesoch používať opakovane alebo trvalo po dobu dlhšiu ako jeden rok. Tvorba hrubého fixného kapitálu za ekonomiku spolu pozostáva z výdavkov na nový dlhodobý majetok, alebo z iných špecifických výdavkov, ktoré vynakladajú výrobcovia na výrobky a služby s cieľom zachovania, zvýšenia alebo rozšírenia svojej výrobnej kapacity, alebo vytvorenia nových výrobných možností v budúcnosti. Tieto zdroje, chápané ako premena finančných prostriedkov, predstavujú investície do budúcnosti v podobe strojov, technológií, budov, stavieb a pod. Ich úlohou je zefektívniť produkčný proces, racionalizovať procesy, znižovať nákladovosť výroby, zabezpečiť produkčnú pohotovosť. Výkyvy v hodnote tvorby fixného kapitálu sú spôsobené v podstate nárazovými vlnami zaradenia nových investícií do

produkčného procesu. Jej tvorba je závislá na celkových výkonoch poľnohospodárskych podnikov ako aj na aktuálnej dotačnej politike štátu. Práve podpora dotácií do investícii v poľnohospodárstve je faktorom, ktorý podporuje chuť podnikov zaobstarať si nové investície. Na druhej strane však musíme vidieť aj vplyv obchodných organizácií, ktoré dodávajú investičné tovary do poľnohospodárstva, že svojou cenovou politikou sú vlastne pri danej situácii skutočne profitujúcimi podnikateľskými spoločnosťami.

Tabuľka 6

Tvorba hrubého fixného kapitálu podľa ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) v mil. EUR bežných cien, indexy

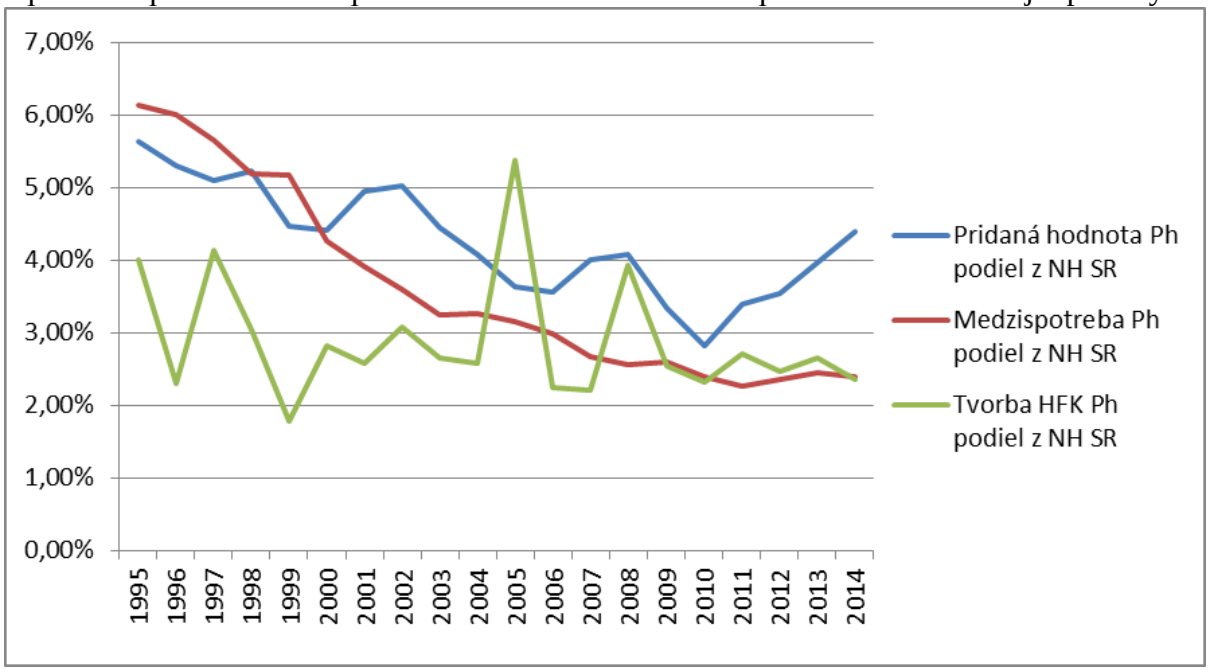
Ukazovateľ/rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hospodárstvo SR mil. EUR b.c.	5 254,67	7 343,90	8 653,42	9 890,29	8 810,29	8 616,46	10 348,53	10 771,19	10 687,80	11 515,20
indexy v b.c., romr = 100	.	139,8	117,8	114,3	89,1	97,8	120,1	104,1	99,2	107,7
A Poľnohospodárstvo mil. EUR b.c.	210,2	168,76	357,63	301,23	156,44	243,29	266,85	332,22	282,79	296,93
indexy v b.c., romr = 100	.	80,3	211,9	84,2	51,9	155,5	109,7	124,5	85,1	105
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	4,00%	2,30%	4,13%	3,05%	1,78%	2,82%	2,58%	3,08%	2,65%	2,58%
Ukazovateľ/rok	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Hospodárstvo SR mil. EUR b.c.	13 786,03	15 339,38	16 896,76	17 498,59	13 923,19	14 909,90	16 946,17	15 404,72	15 292,15	15 766,02
indexy v b.c., romr = 100	119,7	111,3	110,2	103,6	79,6	107,1	113,7	90,9	99,3	103,1
A Poľnohospodárstvo mil. EUR b.c.	740,9	343,21	371,56	688,98	353,26	346,23	458	378,99	404,12	371,9
indexy v b.c., romr = 100	249,5	46,3	108,3	185,4	51,3	98	132,3	82,7	106,6	92
Podiel poľnohospodárstva z NH SR	5,37%	2,24%	2,20%	3,94%	2,54%	2,32%	2,70%	2,46%	2,64%	2,36%

Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

Na nižšie uvedenom obrázku 2 graficky ilustrujeme podiely pridanej hodnoty, medzispotreby a tvorby hrubého fixného kapitálu v poľnohospodárstve a ich podiel na tvorbe za národné hospodárstvo Slovenskej republiky za roky 1995 až 2014. Pridaná hodnota má kolísavý charakter, podiel medzispotreby má klesajúcu tendenciu, tvorba hrubého fixného kapitálu osciluje v závislosti od investičných cyklov, ide zhruba o tri až päťročné cykly.

Obrázok 2

Vývoj ukazovateľov pridaná hodnota, medzispotreba a tvorba hrubého fixného kapitálu v poľnohospodárstve a ich podiel na tvorbe za národné hospodárstvo Slovenskej republiky



Zdroj: www. slovstat. sk , vlastné prepočty

 ISBN 978-80-225-4280-7

3. Záver

Poľnohospodárstvo v Slovenskej republike má nezastupiteľné poslanie pri zabezpečení výroby potravín, surovín pre potravinársky a iný priemysel, zachovanie a rozvoj vidieka, ochranu a tvorbu krajiny. Jeho ekonomický prínos sme vyjadrili pomocou ukazovateľov, z ktorých vyplynulo, že:

- tvorba hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky, vyjadrená v stálych cenách, v rokoch 1995 až 2014, teda za dvadsať rokov, vzrástla počítaná na obyvateľa SR 3,57 krát. Vývoj inflácie v podstate od roku 2005 do súčasnosti môžeme považovať za priaznivý, pôsobil prorastovo,
- hodnota hrubého domáceho produktu z produkcie poľnohospodárskej činnosti, vyjadrená v bežných cenách, v rokoch 1995 až 2014 vzrástla 3,03 krát, za národné hospodárstvo spolu to bolo 3,84 krát,
- v roku 1995 bol HDP na 1 obyvateľa vo výške 3 670 eur v bežných cenách, tak v roku 2014 to bolo 13 940 eur, z toho poľnohospodársky hrubý domáci produkt 186 eur na 1 obyvateľa SR, v roku 2014 to bolo 557 euro na 1 obyvateľa SR,
- pridaná hodnota sledovaná v bežných cenách vzrástla zo 996,24 mil. eur v roku 1995 na 3 016,18 mil. eur v roku 2015,
- medzispotreba v poľnohospodárstve sledovaná v stálych cenách bola v roku 1995 vo výške 1 652,44 mil. eur vzrástla na 2 490,96 mil. eur, pričom jej podiel na medzispotrebe za národné hospodárstvo SR klesol na 2,39% oproti 6,12% za rok 1995,
- tvorba hrubého fixného kapitálu má kolísavý charakter, ovplyvňujú ju dotačná politika štátu a a v danom roku hospodárske výsledky za poľnohospodárstvo, k výraznej tvorbe hrubého fixného kapitálu došlo v roku 2005 (740,9 mil. eur, b.c.) a v roku 2008 (668,98 mil. eur, b.c.), priemer za roky 2009 až 2014 je 385,42 mil. eur, b.c.

Poľnohospodárstvo na základe ilustrácie vyššie uvedených ukazovateľov má stabilnú pozíciu v tvorbe hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky a na základe týchto údajov sa dá predpokladať, že do budúcnosti bude oscilovať okolo hodnoty 3,75% podielu na celkovom HDP SR.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0128/15 „Faktory zvyšovania výkonnosti poľnohospodárskych podnikov vo väzbe na rozvoj vidieka a zabezpečenie primeranej potravinovej sebestačnosti“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Markovič, P., Tóthová, A., Kubranová, M. (2013.) *Finančný manažment na prahu 21. storočia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 267 s. ISBN 978-80-225-3721-6.

Štatistický úrad Slovenskej republiky databázy http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd [7.12.2015].

Šúbertová, E. (2014). *Podnikateľské prostredie v Európskej únii*. Bratislava: KARTPRINT, 2014. 126 s. ISBN 978-80-89553-24-2.

Šúbertová, E., Kinčáková, M. (2014). *Podpora podnikania pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 159 s. ISBN 978-80-225-3967-8.

Tóthová, A., Nagy, L., Škriniar, P. (2014). *Finančno-ekonomická analýza podniku: praktikum (finančná analýza).* Bratislava: Sprint 2, 2014. 255 s. ISBN 978-80-89710-01-0.

Requirements for Registration of Medicines in Selected Countries of European Union

Tibor Tóth
University of Economics, Bratislava
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnoyemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovakia
e-mail: tibor.toth@evopharm.eu

Abstract
We focus on regulatory requirements in selected EU countries, specifically Czech Republic and Slovakia and governing decentralized European Medicines Agency. Moreover we analyze development of harmonization process and improvements in marketing authorization submissions over the past years. Furthermore in this paper we make recommendations for RMS for registration of generics either in Czech Republic or Slovakia based on current fees level, capacity of State Institutes for Drug Control and level of documentation filling. Last but not least, this paper concludes necessity of human resources needed for the whole process ranging from marketing authorization submission and its approval/granting to variation tracking and maintenance.

JEL classification: I18, K23
Keywords: *harmonization, regulatory affairs, marketing authorization, registration requirements, pharmaceuticals*

1 Introduction

This article will be part of series related to pharmaceutical industry overview and analysis focused on situation in Slovakia as well as comparison to some selected surrounding states. In order to manage and overcome difficulties related to market access with either original products, generics or food supplements the pharmaceutical companies have to look at wide range of regulations, laws and fees. These vary country by country with its own agencies; however are covered by a central agency called European Medicines Agency (EMA). We map the development and harmonization of regulatory requirements and guidelines throughout Europe. Findings of our research suggest that pharmaceutical companies which are established within European Union need to use systematic approach and develop capabilities for registration of products (Regulatory Affairs department). Managing regulatory requirements refer to getting product registration from regulatory authorities of respective target country. It is very critical for firm's internationalization. In most of the countries the regulatory authority is either Ministry of Health (MoH) or one of the divisions of MoH *Yadav (2013)*. Regulations in each researched market are specific. In case pharmaceutical companies are active in several markets, the in house regulatory system can be used more effectively, thus minimizing its cost. Originality and value of the paper offers previously unrealized medicines registration regulatory comparison of two countries, namely Slovakia and Czech Republic. Moreover, it raises the question, why are there

such differences even when both countries are part of European Union with its governing EMA and provided guidelines. The research outcomes are self-explanatory by its nature.

1.1 Used Methods and Research Hypotheses

The hypotheses

Our goal in this paper will be comparison of regulatory requirements for registration of pharmaceuticals in Slovak Republic and Czech Republic. We further seek to identify how the firms develop such capabilities i.e. processes undertaken by the firms to develop regulatory capabilities.

Basic research goal

Main goal is to map history of regulatory system in European Union as decentralized system of agencies with selection of positives and negatives of so far developed European Union regulatory system in pharmaceutical industry.

Partial research goals

To support our main research goal we compare theoretical sources and provide practical models and situations. Other partial goal is popularization of selected theme and increased awareness about this topic. Moreover we describe in detail legislative instruments applied in area of pharmaceutical regulatory.

Methods

For research purposes we used general methods such as empirical-analytical methods (analysis-synthesis and abstraction-deduction) as well as specific methods e.g. simulation, modeling, graphical methods and benchmarking. The following steps were taken for systematic reviews of economic evaluations: (1) systematic searches were conducted; (2) studies using economic analytic methods, such as cost analysis or cost-effectiveness and cost-benefit, were selected according to explicit inclusion criteria; (3) economic data were abstracted and adjusted using a standardized abstraction form; and (4) adjusted summary measures were listed in summary tables.

2 Key Results of the Research

The paper reflects some already existing scientific and scholarly knowledge dedicated to registration of original pharmaceuticals and generics in the EU countries, which are regulated markets. Companies classify the market as regulated and non-regulated markets. The executives of firms argue that "as such there is no such country, which does not have any regulations, but the regulations of non-regulated markets are easier to comply with." Regulated markets have stringent regulatory requirements. To register the products in regulated markets the manufacturers of formulations have to submit the data related to specifications, manufacturing processes and quality system *Yadav (2013)*.

Our analysis is based on actual relevant data from public sources such as webpages of EMA, Slovak and Czech State Institute for Drug Control (SIDC). Our own outcomes and discussion are covered and backed up by many opinions of authors discussing similar topics and issues. Last but not least, we are also using subjective comparison of guidelines and references to existing laws and regulations. Based on *EMA* (2015) the primary purpose of the rules governing medicinal products is to safeguard public health. However, this objective must be achieved by means which

do not hinder the development of the pharmaceutical industry or trade in medicinal products within the Union. Thus, the pharmaceutical legislation of the European Union has consistently pursued the twin objectives: the protection of public health and the free movement of medicinal products.

2.1 Theoretical basis and current situation

As we have already outlined in the introduction to this paper, we sometimes encounter differences in the more or less same process of pharmaceutical products registration and regulatory in countries of European Union.

Registration of drug is a process of authorizing the input to the market and its inclusion to the list of authorized products. It is carried out at international or national level, which falls under the competence of the relevant drug agencies. This process involves several activities, from income and assessment of applications, through the verification of the quality, safety and efficacy to the entry in the list of authorized products. However, by registration of the drug, the evaluation process does not end. Drug is undergoing by various changes, after 5 years is issued to renewal, it may develop drug transfer to another holder or its revocation *SUKL SK* (2015).

Harmonization

Harmonization of registration processes began already back in 1990's and this unique project was initiated by USA, Japan and Europe authorities. As *Singh* (2015) further defines in his study on harmonization of technical requirements for registration of pharmaceuticals for human use, this idea gave rise to the International Conference on Harmonization of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use (ICH) in 1990 at a WHO conference on Drug Regulatory Authorities in Paris. In addition, *Yadav* (2013) aptly complements that the firms established before 1990s and are early internationalizes developed regulatory capability through own people by giving them freedom to learn and implement requirements. Later internationalizes, i.e. firms established after 1990s, could recruit experienced hands to manage regulatory requirements.

The formalization of the concept of harmonization led to immediate benefits to the regulatory authorities and the pharmaceutical industry. This important step gave rise to several guidelines and templates. Following up on the proposals of the European Commission, two central pieces of legislation were passed in 1993, introducing the centralized procedure (CP), the decentralized or mutual recognition procedure (DP) and the European Medicines Agency (EMA and formerly EMEA). The EMA was introduced to serve as a hub for national experts and as the coordinator of the regulatory network comprised of national regulators. The instalment of these new regulatory structures became effective in 1995. The year clearly marked a critical juncture in the sector: Besides the creation of a European agency, the successful establishment of European regulatory/authorization structures – mainly through changes in the competencies of existing institutions – changed the European regulatory landscape *Bauschke* (2011). While traditional pharmaceutical regulation was largely based on simple registration of products the perspective on the regulation and management of pharmaceutical risks has evolved tremendously. Instead of simply registering a pharmaceutical product, producers are now expected to demonstrate the quality, safety and efficacy of their products prior to market approval *Abraham and Lewis* (2000).

Guidelines and Basic Registration Requirements

The Quality guidelines include topics relevant to Good Manufacturing Practices (GMP) and cover diverse topics related to stability studies, analytical validation, pharmacopoeias, and quality risk management amongst others. The Safety guidelines relate to genotoxicity, reproductive toxicity, and other safety evaluations. Efficacy guidelines are comprehensive and relate to the design, conduct, safety and reporting of clinical trials. The section also includes novel medicines derived from biotechnological processes and the use of pharmacogenetics/pharmacogenomics techniques to produce better targeted medicines. The Multidisciplinary guidelines consist of ICH medical terminology (MedDRA), the Common Technical Document (CTD), and the development of Electronic Standards for the Transfer of Regulatory Information (ESTRI) *Singh* (2015).

In order to obtain a national marketing authorization, an application must be submitted to the competent authority of the Member State. The scientific evaluation of the application is carried out within the Committee for Medicinal Products for Human Use (CHMP) of the EMA, and a scientific opinion is prepared. The opinion is sent to the European Commission which drafts a Decision. Having consulted the Member States through the relevant Standing Committee, the Commission adopts the Decision and grants a marketing authorization. Such a marketing authorization is valid throughout the Union and confers the same rights and obligations in each of the Member States as a marketing authorization granted by that Member State. The marketing authorization must contain the summary of product characteristics according to Article 11 of Directive 2001/83/EC and the labelling and the package leaflet according to Title V of Directive 2001/83/EC. Once a central marketing authorization has been issued, the maintenance of existing national marketing authorization or the issuing of new national marketing authorizations for the same medicinal product could be envisaged only as long as the therapeutic indications are different in national and central marketing authorizations *EMA* (2015).

A medicinal product may only be placed on the market in the European Economic Area (EEA) when a marketing authorization has been issued by the competent authority of a Member State for its own territory (national authorization) or when an authorization has been granted in accordance with Regulation (EC) No 726/2004 for the entire Union (an Union authorization). The marketing authorization holder must be established within the EEA. Norway, Iceland and Liechtenstein form the EEA with the 28 Member States of the European Union. These countries have, through the EEA agreement, adopted the complete Union acquis on medicinal products and are consequently parties to the Union procedures *EMA* (2015).

The EMA is responsible for the scientific evaluation of applications for European Union (EU) marketing authorizations for human and veterinary medicines in the centralized procedure. Under the centralized procedure, pharmaceutical companies submit a single marketing-authorization application to the EMA. Once granted by the European Commission, a centralized marketing authorization is valid in all European Union (EU) Member States, as well as in the European Economic Area (EEA) countries Iceland, Liechtenstein and Norway. By law, a company can only start to market a medicine once it has received a marketing authorization *EMA, What we do* (2015).

Common Registration Signs

Even when the registration process is decentralized each agency follows its own set of guidelines and requirements, some specifics of the registration process remain the same for each European Union member state. Name of a medicinal product marketing authorization is granted

to a single marketing authorization holder who is responsible for placing the medicinal product on the market. The marketing authorization, delivered through centralized, national or decentralized/mutual recognition procedure, must contain the name of the medicinal product, which may be either an invented name, or a common or scientific name (when available, the International Non-Proprietary Name of the active substance(s)) accompanied by a trade mark or the name of the marketing authorization holder *EMA* (2015). In the Figure 1 we provide sample of standardized product names coming from Czech SIDC. The abbreviations in last column are the same for all drugs marketing authorizations approved in EU Member States.

FIGURE 1

Common Scientific Names for Medicines

Část 1 Lékové formy
Part 1 Pharmaceutical Dosage Forms

Anglický název (GB)	Český název (CZ)	Latinský název (L)	Zkratka
Concentrate for oral suspension	Koncentrát pro perorální suspenzi	Concentratum pro suspensione perorali	POR CNC SUS
Oral drops, solution	Perorální kapky, roztok	Guttae perorales in solutione	POR GTT SOL
Oral drops, suspension	Perorální kapky, suspenze	Guttae perorales in suspensione	POR GTT SUS
Oral drops, emulsion	Perorální kapky, emulze	Guttae perorales in emulsione	POR GTT EML

Source: Czech State Institute for Drug Control, 2015.

Throughout the year 2015 we could see development and improvement of several basic registration procedures covered by EMA. As per the notice to applicants covering marketing authorizations *EMA* (2015) states that a marketing authorization granted under the centralized procedure is valid for the entire EU market, which means the medicinal product may be put on the market in all Member States (e.g. this procedure is used in order to register each biosimilar). For medicinal products which fall within the mandatory scope of the centralized procedure in accordance with the Annex to Regulation (EC) No 726/2004, the application is submitted to the EMA. An application may likewise be submitted to the EMA for medicinal products which fall within the optional scope of the centralized procedure in accordance with Article 3(2) and 3(3) of Regulation (EC) No 726/2004 where the applicant wishes to obtain a Union marketing authorization. In the Figure 2 below, we can see overview of basic fees charged for applications for marketing authorization, and for variations and other changes to marketing authorizations, as well as annual fees for authorized medicines by the EMA.

FIGURE 2

Examples of Current Basic EMA fees

Fee type	Human medicines
Marketing-authorisation application (single strength, one pharmaceutical form, one presentation)	From €278,200
Extension of marketing authorisation (level I)	€83,500
Type-II variation (major variation)	€83,500
Annual fee (level I)	€99,800

Source: Fees payable to the European Medicines Agency, 2015.

Notes: Fees are adjusted every year for inflation. Fee reductions and incentives are available for micro-, small- and medium-sized enterprises (SMEs), designated orphan medicines, multiple applications on usage patent grounds and other classes of application. Nevertheless, this type of procedure is not recommended for SMEs.

Decentralized Procedure

More commonly used type of procedure is a decentralized procedure (DCP) for medicinal products not falling within the mandatory scope of the centralized procedure. Due to *EMA* (2015) the applicant may request one or more concerned Member State(s) to approve a draft assessment report, summary of product characteristics (SmPC), labelling and package leaflet as proposed by the chosen Reference Member State (RMS). An application is submitted to the competent authorities of the reference Member State and the Concerned Member State(s) (CMS), together with the information and particulars referred to in Articles 8, 10, 10a, 10b, 10c, and 11 of Directive 2001/83/EC. The applicant must give an assurance that the dossier, including the proposed SmPC, labelling and package leaflet, is identical as submitted in all Member States concerned (RMS and CMS). Differences in proposed prescription status and names of the medicinal product are acceptable, in line with national rules in force. At the end of the decentralized procedure with a positive agreement, a national marketing authorization will be issued in the RMS and the CMS.

Mutual Recognition Procedure

Based on our research we have found out, that there is growing demand for MRP/DCP registrations compared to National Procedures. *EMA, Marketing Authorization* (2015) describes Mutual Recognition Procedure as procedure based on the mutual recognition by concerned Member State(s) of a national marketing authorization granted by the reference Member State. The concerned Member State refers to the reference Member State that issued the national marketing authorization on which the mutual recognition procedure is based. At the end of the mutual recognition procedure, a national marketing authorization will be issued in the concerned Member State(s). The harmonization is maintained through the procedures of Regulation (EC) No 1234/2008 for the examination of variations and the use of the decentralized and mutual recognition procedures for extensions and renewals.

An alternation of MRP, repeat use, is defined by *EMA, Mutual Recognition* (2007) as option to use the MRP more than once for subsequent applications to other Member States in relation to

the same medicinal product (so-called repeat use procedure RUP). It is recommended that, wherever feasible, the marketing authorization holder considers involving all Member States where the product is intended to be marketed, in the first use of MRP or DCP.

In general we can outline basic criteria which we need to fulfill in order to successfully apply for Marketing Authorization in EU member state:

1. Send establishment papers of EU member state company
2. Present pharmacovigilance system in applicant's company
3. Complete dossier documentation in eCTD or NEES format
4. Pay fees for registration of medicine (and its presentations)
5. Provide sample of the medicine to RMS state
6. Entrust one local resident responsible for communication with SIDC

The format applicable to the marketing authorization documentation shall be the eCTD (Electronic Common Technical Document). It is defined as an interface for the exchange of information between applicants/marketing authorization holders and the regulatory authorities in European Union. It reflects the standard 5- module structure of the dossier. The format of Modules 2 – 5 is stipulated by the requirements of ICH which are uniform for the EU, USA, and Japan and their current version is available from the ICH. From July 2011 State Institute for Drug Control, Bratislava, Slovakia has implemented pilot phase of validating electronically submitted application regarding marketing authorization in Slovak republic *SUKL SK* (2015).

Slovakia and Czech Republic Medicines Registration Efficiency

At this point we would like to highlight selected differences between Czech Republic and Slovakia, being RMS and CMS. Based on summary from *Annual Report of the SK SUKL activities* (2014) Slovakia compared to Czech Republic received in year 2014 only 383 submitted registration applications (Table 1). Although it is only half of the registrations submitted in CZ most probably to smaller Slovakian market, Slovakia was RMS state in 93 cases with total of 30 pharmaceuticals (Table 2), which is more than Czech Republic. This may be caused by multiple reasons such as higher fees, effectivity of agencies or simply not sufficient human resource.

TABLE 1

Marketing authorizations submitted in year 2014

Typ procedúry	Predĺženia	Registrácie	Prevod	Zmena typu IA	Zmena typu IB	Zmena typu II	Zmena 61(3)	Zrušenia	SPOLU
DCP	0	477	0	0	3	0	0	0	480
MRP	334	82	81	1 661	1 630	394	76	387	4 645
Národná	49	20	42	1 096	879	435	59	115	2 695
SPOLU	383	597	123	2 757	2 512	829	135	502	7 820

Source: Annual Report of the SK SUKL activities in 2014

TABLE 2

Table of Medicines with RMS SK

Liečivo	Počet liekov	Liečivo	Počet liekov
rosuvastatín	11	tramadol+paracetamol	2
ropinirol	9	acetylcysteín	1
duloxetín	8	ambroxol	1
sildenafil	8	aktívne uhlie	1
rivastigmín	6	alopurinol	1
glimepirid	5	bisoprolol	1
kvetiapín	5	entakapón	1
amisulprid	4	fludeoxyglukóza	1
bikalutamid	4	itoprid	1
solifenacín	4	jodid draselný	1
valsartan	4	latanoprost	1
ziprasidón	4	sumatriptán	1
azitromycín	2	tiaprid	1
donepezil	2	trimetazidín	1
metylprednizolón	2	zolpidém	1

Source: Annual Report of the SK SUKL activities in 2014

On the other hand, as we can see in Figure 3, in Czech Republic, there have been total of 672 submitted registration applications in the year 2014. Majority of these applications have been MRP/DCP registrations, which underlines the trend of latest years, when there is decrease of national registrations. Due to *Annual Report of the CZ SUKL activities* (2014), in year 2014 Czech Republic was RMS state in 80 cases. In both countries SK and CZ it is quite common that the agencies apply individual approach to the MA applicants, thus we might observe quite few differences in the registration process and its length of the same medicine by two different companies.

FIGURE 3

Marketing authorization applications for year 2014

Process of marketing authorisation of medicinal products	Submitted in 2014	Decided in total in 2014	Pending as of 31 December 2014
New MA	**672**	**575**	**872**
▪ of which national	47	44	70
▪ of which MRP-RMS	15	19	22
▪ of which DCP-CMS	65	31	49
▪ of which CMS (MRP and DCP)	545	481	731
Switch from national to MRP/DCP	**1**	**0**	**2**
MA renewals	**468**	**1,098**	**1,654**
▪ of which national	99	640	1,006
▪ of which RMS	39	28	27
▪ of which CMS	330	430	621
National variations to MA	**2,823**	**3,127**	**581**
▪ of which II	0	364	196
▪ of which bulk NAR variations	2,597	2,534	352
▪ of which PI and labelling, transfers	226	229	33
MRP variations	**4,350**	**4,244**	**1,683**
▪ of which IA	0	2	0
▪ of which IB	83	78	17
▪ of which II	0	7	1
▪ of which PI and labelling	88	102	9
▪ of which bulk MRP variations	4,179	4,055	1,656
MA revocations	**413**	**368**	**39**
Parallel import	**60**	**97**	**36**
Variation to parallel import	**90**	**77**	**23**
Extension of parallel import	**2**	**3**	**0**
Revocation of parallel import	**21**	**21**	**0**

Note: The Table does not reflect the numbers of pending applications from the previous period.

Explanatory notes for the Table:
RMS – Reference Member State
CMS – Concerned Member State
MRP – Mutual Recognition Procedure
DCP – Decentralised Procedure

Source: Annual Report of the CZ SUKL activities in 2014

Model Situation

Fees in selected countries, namely Slovakia and Czech Republic are processed in Table 3 below. In our model, we compare two similar situations of Slovakia and Czech Republic being RMS and CMS and vice versa. Based on calculation of fees from publicly accessible medicines registration fee calculator, we have been able to set up comparison model. We simulated situation where we register one product in each country with full application: Article 8(3) of Directive 2001/83/EC where applicant has to submit the results of pharmaceutical tests (physico-chemical, biological or microbiological), pre-clinical tests (pharmacological and toxicological), and clinical trials. The outcome of the fees juxtaposition is more favorable for Slovakia, as there is difference of more than 5000 EUR. Moreover, if we decide for CZ as RMS, we have to count with additional post-registration annual maintenance fees.

Table 3

Model Situation for Registration Fees Comparison

Agency	MA-Type	Procedure	Role	Price in EUR	Comment
SK SIDC	Full application (acc. Art. 8(3))	DCP	RMS	11.000,00	Known active: 9.000,00 EUR; Additional strength or form: 2.000,00 EUR
CZ SIDC	Full application (acc. Art. 8(3))	DCP	CMS	4.029,76	Another strength or form: 42.000,00 CZK
			Total	15.029,76	
	MA-Type	Procedure	Role	Price in EUR	Comment
CZ SIDC	Full application (acc. Art. 8(3))	DCP	RMS*	14.104,16	Another strength or form: 172.000,00 CZK
SK SIDC	Full application (acc. Art. 8(3))	DCP	CMS	6.000,00	Known active: 5.000,00 EUR; Additional strength or form: 2.000,00 EUR
			Total	20.104,16	

Source: own processing

Notes: Annual fee for each Marketing Authorization if CZ is RMS, 39.100 CZK; if CZ is CMS 19.500 CZK. For micro companies: 5.000 CZK

eCTD Format and Latest Innovations

In order to be able to register medicinal product, each applicant for marketing authorization has to submit The Common Technical Document (CTD) which contains the elements of quality, safety, and efficacy information in a common format. This makes the regulatory review processes simpler and allows for electronic submission. There are five modules in the CTD designed to harmonise submission of new drug applications (NDAs) in the electronic format. These have now evolved into the non-proprietary Electronic Standards for the Transfer of Regulatory Information (ESTRI). The obligation to submit documentation in the eCTD format is stipulated in the Decree No. 228/2008 Coll., on the Marketing Authorisation of Medicinal Products, not on the Act on Pharmaceuticals. Therefore, an application for exemption from the eCTD format shall be submitted pursuant to REG-84, as has been the case so far *SUKL CZ* (2008). On the other hand, we could see slight difference in manner of implementation period in Slovakia. The State Institute for Drug Control, Slovakia, informed all Marketing Authorization Applicants/Holders that from September 7th, 2009 new electronic system of submission is launched – Phase I: eApplication submission. The main aim of new system eApplication was:

- electronic allocation of variable symbol - identification number which applicant is using for identifying when transferring fees for payable applications
- electronic tracking of transfers of fees for payable applications
- to obtain and use specific standard data from applications in electronic form *SUKL SK* (2009).

Nevertheless, as we progress in time, the activities of each agency, Slovak and Czech, are carried on individual basis and active approach. In the Q3 2015, Slovak SIDC informed all applicants, that from 2nd of November 2015, it is possible to submit dossiers via the electronic

system - CESP Portal. CESP (Common European Submission Platform) is a portal for mass submission of applications within the EU as well as a platform technologically independent on the type of application that allows the Institute to receive applications and related documents fully in electronic form.

An updated SK application forms for Marketing Authorisation, for Variation to a Marketing Authorisation type II, IB, IA, for Renewal of Marketing Authorisation and for Variation according to Article 61(3) Directive 2001/83/EC, where it is necessary to fill in a CESP number are now available at the Slovak SIDC webpage. The additional submissions of dossiers (Responses) for various procedures, which were running until now on CD/DVD with the cover letter can be now submitted via the CESP portal, too. The electronic form and a strong recommendation for its use in submitting applications in the eCTD format are modified in European documents approved by European working groups TIGes and ICH. National requirements for documentation submitting at SIDC in the eCTD format, as well as the most common errors in administration documents, have been specified according to the pilot project applications in the eCTD format (in operation since 2011) and discussed with representatives of marketing authorization holders at Workshops in 2011, organized at this topic *SUKL SK* (2015).

Even though the benefits of regulatory harmonization remain uncontested, *Bauschke* (2011) thinks that the constant review and evaluation of the sector may raise public concerns regarding regulatory performance. If regulatory experts still see the need for improving existing regulatory provisions, there is reason to believe that the current system does not live up to its expectations. An assessment of regulatory effectiveness, depicting the degree of goal attainment, provides a systematic answer to such questions. Drawing on the regulatory framework, the governance and the outcomes of the regulatory process the development of regulatory effectiveness since the beginnings of European regulation in the sector is discussed. While a continuous improvement from the perspective of effectiveness is traceable throughout time, some issues impeding the performance of the regulatory regime remain. Even though the pharmaceutical package may help to mitigate some of the identified problems, additional efforts will be necessary to finally strengthen the effectiveness of European pharmaceutical regulation and public health.

3 Conclusion and Recommendations

3.1 Conclusion

When we get back to the question why there are such differences even when both Slovakia and Czech Republic are part of European Union with ICH harmonization and EMA provided guidelines, we realize that main driver in changes are the market dynamics, size of market and proactivity of each part of decentralized EMA structure. Based on above mentioned criteria we can say that innovative and even generic medicines are not always available for all citizens in the EU on time. The differences many times reflect situation on the respective market, where the prices of the medicines are so low that it is not feasible for any company to enter the market with new registration.

One of innovations examples done by Slovak SIDC is ongoing digitalization. Not only is Slovak SIDC part of Common European Submission Portal (CESP) movement, which enables to share all necessary documentation such as most of the eCTD parts, but it is swift in decision making process of marketing authorization granting. Also absence of fixed registration timelines in national phase of registration can have either positive or negative impact on the registration

process; however, practical experience confirms that coordinators managing the registration are rather effective.

Taking into regards Czech Republic agency we can observe that CZ SIDC is following all trends in registration process such as MRP-DCP registrations. Providing clients with full range of services is a must; however we may question the quality compared to cost and time necessary to finish given task. One of the main deficiencies of Czech Republic being RMS is the length of registration process and many questionable denials during the respective process. These are caused by obligation to discuss each question during previously agreed meeting. It is recommended to add cost of such mandatory guidance to the overall fees paid to agency. As EMA itself stated, the Agency's success factors are high quality scientific resources for the evaluation and supervision of medicinal products by individual EU member states.

3.2 Recommendations

The registration guidelines can be understood with the help of local agent and regulatory authority officials by developing relationship with them. It is crucial for pharmaceutical companies willing to internationalize or grow within their home markets, to use external regulatory consultancy companies or establish their own regulatory affairs department consisting of regulatory affairs manager, medical advisor and person responsible for pharmacovigilance. Firms should use checklist to prepare and submit the dossier for registration in country of their interest.

Pharmaceutical firms entering into foreign markets encounter obstacles in terms of unknown tasks in the foreign market. In some countries having a close relationship with authorities helps only in receiving response to related to questions a bit faster. Nevertheless, this may not be helpful in regards meeting the compliance requirements. Local person, knowing well law, regulations and most importantly language, can overcome many difficulties occurring throughout the procedures.

Company size plays important role in creation of the strategy to build regulatory capacity. Multinationals with aim at centralized procedures or procedures governed from their established markets can rely on their own regulatory human resources in HQ. Local person can be thus outsourced for answering simpler inquires. Small and medium enterprises; however, have to focus on cost effectiveness and many times have to use services of external companies. This can be costly issue and the outcome may be uncertain. Often companies use both exploration (i.e. trial and error) and exploitation (i.e. using experienced hands) processes to build regulatory capabilities.

This paper should give basic overview of much more complex topics of regulatory affairs registration requirements although we need to stress out that this area changes on daily basis and has to be updated in order to be reliable source of information.

Acknowledgement

The Article is processed as one of outputs of the research projects VEGA No. 1/0784/15 (100%)

References

Bauschke, R. (2011) A public health perspective on the effectiveness of European pharmaceutical regulation, *Pharmaceuticals Policy and Law*, 13, 91-114. DOI 10.3233/PPL-2011-0316

http://ec.europa.eu/health/documents/eudralex/vol-2/index_en.htm

http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-2/a/vol2a_chap1_201507.pdf

http://ec.europa.eu/health/files/eudralex/vol-2/a/vol2a_chap2_2007-02_en.pdf

http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/about_us/general/general_content_000091.jsp&mid=WC0b01ac0580028a42

http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/regulation/document_listing/document_listing_000327.jsp&mid=WC0b01ac0580024596

https://portal.sukl.sk/evarsym/?act=Content&mId=4

http://regulatory-fees.eu/agencies/fees/agency/list/

http://www.sukl.eu/medicines/in-what-format-should-the-submitted-documentation-be-since

http://www.sukl.sk/en/registration-of-medicinal-product/instructions/fees-for-drug-registrations-connected-to-the-amendment-of-the-act-on-administrative-fees?page_id=3161

http://www.sukl.sk/en/registration-of-medicinal-product/scope-of-activities?page_id=4014

http://www.sukl.sk/en/registration-of-medicinal-product/instructions/phase-i-eapplication-submission-launch-september-7th-2009?page_id=2177

http://www.sukl.sk/en/registration-of-medicinal-product/instructions/electronically-submitted-applications-regarding-marketing-authorisation-in-slovak-republic--information-on-status-and-national-requirements?page_id=2877

http://www.sukl.eu/sukl/vyrocni-zprava-sukl-2014

http://www.sukl.cz/leciva/standardni-nazvy-lekovych-forem-zpusobu-podani-a-obalu-1

Singh, J. (2015) International conference on harmonization of technical requirements for registration of pharmaceuticals for human use, *J Pharmacol Pharmacother*, 185–187. DOI 10.4103/0976-500X.162004

Valverde, J. L. (2015) Regulatory harmonisation for better global health, *Pharmaceuticals Policy and Law*, 17, 17-22, DOI 10.3233/PPL-140397

Yadav, S. (2013) Building regulatory capabilities for pharmaceutical firms' internationalization, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 03, 58-74. DOI 10.1108/1750612131131

Abraham, J. and Lewis, G. (2002) Regulating medicines in Europe – competition, expertise and public health, *International Journal of Epidemiology*, 02, 272-272. DOI 10.1093/ije/31.1.272

Vybrané aspekty súčasného financovania slovenských podnikov
Selected aspects of the actual companies financing in Slovakia

Alena Tóthová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: alena.tothova@euba.sk

Abstract
Securing financial resources required volume, quality and time, is due to a number of factors affecting the making of financial structure an enormous challenge for companies in Slovakia. For purposes of clarity of documents for the financial resources management is from several factors necessary to abstract. The effort to absorb all the variables financial management structures can in fact ultimately spend their effect. Obtaining information on various factors and their subsequent selection and examination of the impact on the financial structure takes time and energy workers. In any case, the emphasis should be placed on the efficiency of company financial management and looks for a way of examining the financial structure tailored to a particular company.

JEL classification: G 30, G 32, J20
Keywords: *financial management, financial structure factors, financial resources*

1 Úvod

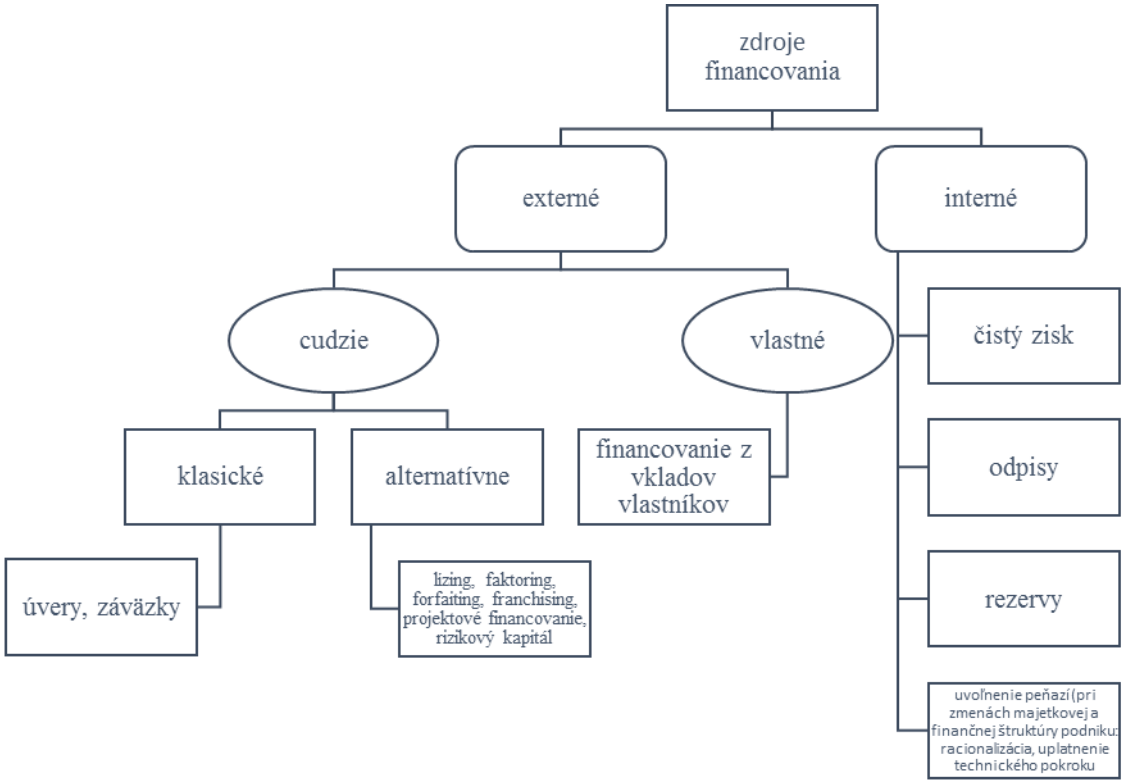
Fungovanie podniku na vlastníkmi požadovanej úrovni je z veľkej časti podmienené úrovňou jeho finančného riadenia. Finančné riadenie podniku má viacero úloh, ale za východiskovú úlohu môžeme považovať získavanie kapitálu v požadovanom objeme, za primeranú cenu, pri súčasnom zabezpečení prosperity podniku. Finanční manažéri síce majú k dispozícii pomerne široké spektrum publikovaných vedeckých teórií optimalizácie finančnej štruktúry, ale žiadna z nich nie je univerzálna. Jasným dôkazom takéhoto tvrdenia sú Markovičom et al. (2013) zmapované úskalia teoretických východísk optimalizácie kapitálu. Upozorňuje, že optimalizácia kapitálu je veľmi dynamická disciplína finančného riadenia, ktorá vystavuje finančného manažéra permanentnému stresu spojenému s neustálym prijímaním optimalizačných rozhodnutí. Problémom je, že hoci kapitál nemá vytvorené hranice, prispôsobenie sa národným a regionálnym špecifickým požiadavkám poskytovateľov kapitálu býva náročné. Pestrosť ponuky kapitálu a podmienok s ňou spojenými závisí okrem iného od typu podniku, jeho veľkosti, fázy životného cyklu, charakteru činnosti, od úrovne jeho prosperity a samozrejme od celkovej kondície ekonomiky.

1.1 Súčasná ponuka finančných zdrojov pre financovanie bežných a rozvojových potrieb podnikov

Vo všeobecnosti platí, že podnik potrebuje na financovanie svojich aktivít vlastné a cudzie zdroje. Obidve citované skupiny zdrojov majú svoje výhody a nevýhody. Objem vlastných zdrojov závisí od efektívnosti transformácie podnikových vstupov na výstupy, od zainteresovanosti vlastníkov na financovaní podniku, od výkyvov na finančných trhoch. Cudzie zdroje determinuje nastavenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, uplatňovanie princípov opatrnosti, odmeňovanie pracovníkov, ponuka a dostupnosť kapitálu od finančných

inštitúcií atď. Vlastné zdroje sú v porovnaní s cudzími rizikovejšie a presná kvantifikácia ich nákladov je zložitá. Vlastníci nemajú žiadnu záruku, že podnik bude pravidelne vytvárať zisk a oni budú z neho získavať im prislúchajúci podiel, prípadne nakoniec celkom neprídu o svoj vklad do podniku. U vlastných zdrojov totiž neexistuje zákonný nárok na ich vrátenie. V odborných publikáciách prevláda názor, že vlastné zdroje sú drahšie ako cudzie. Aké stanovisko by sme však mali zaujať v prípade, že podnik dlhodobo vlastníkom nevypláca podiel na zisku, alebo len v zanedbateľnej výške, prípadne opakovane tvorí stratu? Cudzie zdroje sú pre veriteľov menej rizikové, pretože ich poskytnutie býva podmienené rôznymi zárukami, alebo sú chránené sankčnými pokutami a pri uspokojovaní finančných nárokov majú veritelia prednosť pred vlastníkmi. Pri cudzích zdrojoch vzniká nárok na ich vrátenie. Cena cudzích zdrojov je jasne definovaná zmluvnými vzťahmi. Náklady cudzieho úročeného kapitálu vyjadrené vo forme nákladových úrokov majú priamy dopad na výsledok hospodárenia daného podniku. Nákladové úroky na jednej strane znižujú výsledok hospodárenia, no na strane druhej prinášajú pre podnik úrokový daňový štít. Vznik úrokového daňového štítu chápeme ako podporu financovania podniku zo strany štátu. Z uvedeného vyplýva, že v konečnom dôsledku je pre riadenie finančných zdrojov podniku podstatný reálny úrok (nominálny úrok upravený o daňový štít). Vlastné zdroje máva podnik k dispozícii na neobmedzený čas, pričom cudzie zdroje majú jednoznačne stanovenú dobu splatnosti. Ak sa táto doba nedodrží, podnik musí počítať s komplikáciami, ktoré sa premietnu do tzv. nákladov finančných ťažkostí. Po prekročení istej, individuálne danej, akceptovateľnej hranice neschopnosti splácať záväzky včas, sa do externého prostredia dostávajú informácie poškodzujúce povesť podniku, ohrozujúce jeho ďalšiu existenciu. Tým pádom vzniká tlak na riadenie peňažných tokov, aby mal podnik vždy vytvorený aktuálne potrebný objem peňažných prostriedkov. Okrem úročených cudzích zdrojov sú pre podnik dôležité i neúročené cudzie zdroje (záväzky voči zamestnancom, voči dodávateľom atď.). Záväzky voči dodávateľom označujeme aj ako obchodný úver, ktorý v konečnom dôsledku predsa len obsahuje skrytý úrok. Výška tohto úroku závisí od možnosti získania zľavy z ceny v prípade promtného splatenia záväzku. Obchodný úver môžeme z hľadiska nákladov na kapitál považovať za veľmi prijateľnú formu financovania prevádzkových potrieb podniku. No aj v tomto prípade nesmieme zabúdať na udržiavanie korektných obchodno-dodávateľských vzťahov. Neúmerne dlhá doba úhrady spomínaných záväzkov, vymykajúca sa zvyklostiam relevantného odvetvia, môže nenapraviteľne narušiť vzťahy obchodných partnerov. Podnik by si mal položiť aspoň nasledovné otázky: Zodpovedá moja pozícia na trhu času a spôsobu finančného vysporiadania si svojich záväzkov? Sú moji obchodní partneri ochotní dlhodobo akceptovať nadštandardne dlhú dobu splácania záväzkov? Aké finančné straty mi hrozia pri neústupčivom presadzovaní si obchodných a platobných podmienok, bez ohľadu na zmeny v podnikateľskom prostredí? Je pre mňa z pohľadu zachovania finančnej stability životne dôležitá dlhá doba úhrady záväzkov voči dodávateľom? Štruktúra finančných zdrojov podnikov môže byť rozmanitá. Zloženie finančných zdrojov pripadajúce do úvahy zobrazuje nasledovný obrázok 1, na ktorom sú okrem vlastných a cudzích zdrojov navyše zmapované externé a interné zdroje financovania. Interné zdroje pochádzajú z interného prostredia podniku a externé zdroje sa dostávajú do podniku z externého prostredia. Interné zdroje sú dané charakterom a efektívnosťou činnosti podniku a ponuka externých zdrojov je determinovaná úrovňou finančných trhov, kondíciou inštitúcií finančných trhov, aktuálnou fázou vývoja ekonomiky, spôsobom regulácie a podpory rozvoja ekonomiky atď. Zastúpenie interných a externých zdrojov vo finančnej štruktúre podniku vypovedá o jeho dôveryhodnosti pre prípadných investorov, veriteľov. Investori, či veritelia pociťujú oveľa väčšie riziko pokiaľ podnik disponuje minimálnym objemom interných zdrojov. Ich ochota podieľať sa na financovaní takéhoto podniku závisí od dôkladného preverenia dôvodov vzniknutej situácie. Malý objem interných zdrojov vo finančnej štruktúre podniku môže

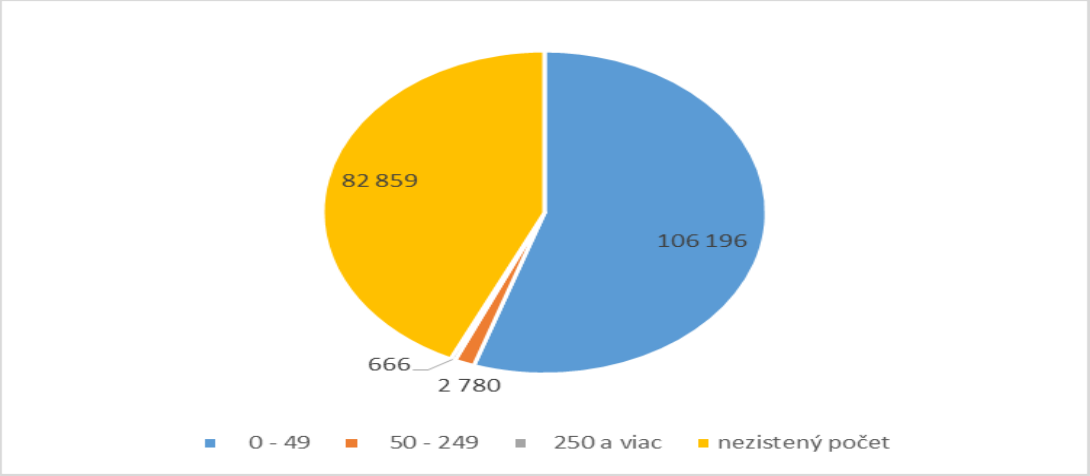
Obrázok 1
Prehľad finančných zdrojov



Zdroj: Belanová, K. (2010) *Teória a politika podnikateľských financií*. Bratislava: EKONÓM, 2010

súvisieť s počiatočnou fázou podnikania, s právnou formou podniku, s charakterom činnosti, so štedrejšou výplatou podielu na zisku. Menované dôvody teda automaticky neavizujú nedodržiavanie zlatých pravidiel financovania a tým pádom ohrozenie finančnej stability podniku. Popisované zdroje financovania podnikov však neposkytujú informácie o ich využití v podnikateľskej praxi podnikov SR. V príspevku sa zameriavame na financovanie malých

Obrázok 2
Ekonomické subjekty k 30.11. 2015 (podľa počtu zamestnancov)



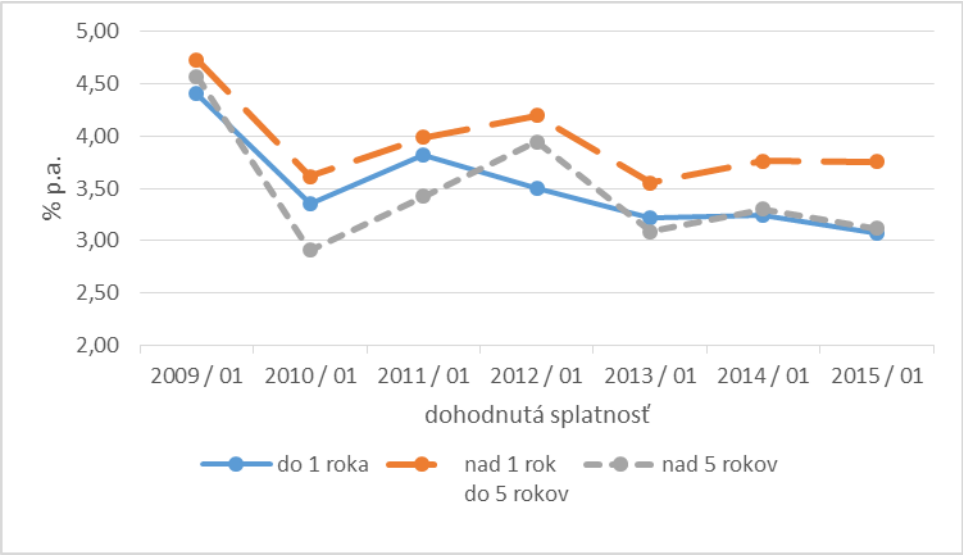
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR

a stredných podnikov, pretože práve tieto podniky tvoria väčšinu ekonomicky aktívnych subjektov zapísaných v štatistickom registri organizácií ŠÚ SR, tak ako to znázorňuje obrázok 2. V minulosti realizované prieskumy financovania malých a stredných podnikov deklarujú,

 ISBN 978-80-225-4280-7

že pre túto skupinu podnikov sú najdôležitejšie klasické cudzie zdroje (úvery). Úvery majú dlhodobú tradíciu, čo prispelo k vyššej úrovni znalosti tejto formy financovania. Záujem o úvery navyše od roku 2009 podporuje prevládajúci klesajúci charakter vývoja úrokových mier (pozri obrázok 3, kde sú zobrazené úrokové miery zo stavu úverov – EUR).

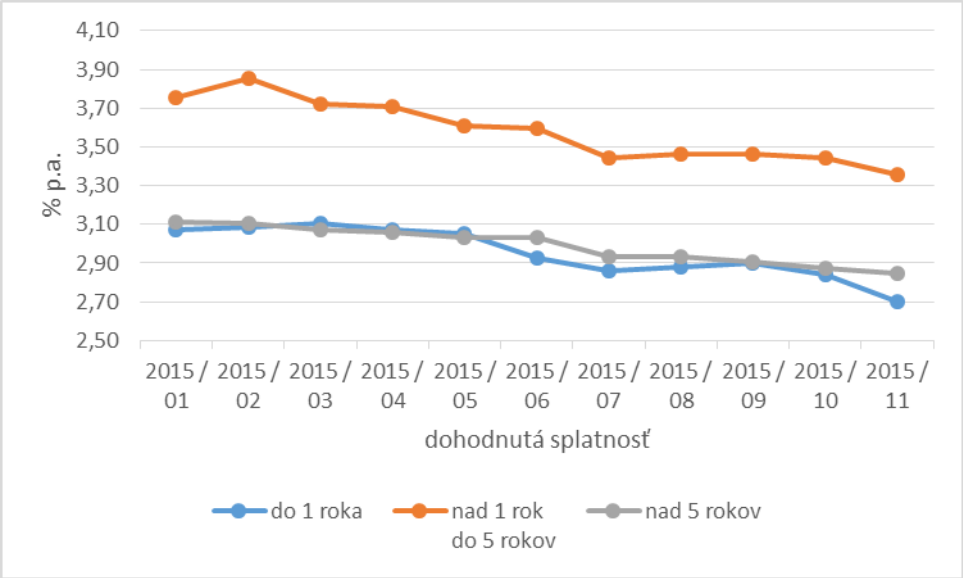
Obrázok 3
Úrokové miery zo stavu úverov k vybraným obdobiam podľa dohodnutej splatnosti



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS

Zvyšovanie úrokových mier v roku 2011 a 2012 bolo následne prelomené a od roku 2013 až po dnešok sme svedkami už len neustáleho poklesu ceny úverov (pozri obrázok 4).

Obrázok 4
Úrokové miery zo stavu úverov - EUR k vybraným časovým úsekom roka 2015 podľa dohodnutej splatnosti



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS

Na tomto mieste je vhodné doplniť výsledky štúdie OECD o podmienkach financovania malých a stredných podnikov (Financing SMEs and Entrepreneurs 2014), zverejnené 7. júla 2014. Výsledky boli spracované na základe 13 kľúčových ukazovateľoch, získaných od

oficiálnych inštitúcií hodnotených krajín. Za Slovenskú republiku sa do procesu spracovania údajov zapojila „Slovak Business Agency“ s použitím štatistických údajov Národnej Banky Slovenska. Bolo potvrdené, že malé a stredné podniky majú sťažený prístup k finančným zdrojom na inovácie a rozvoj podnikateľských aktivít. Úverovanie malých a stredných podnikov v rokoch 2009 – 2010 stagnovalo a v roku 2011 dokonca objem poskytnutých úverov poklesol cca o 12%. Aj keď úverovanie všetkých podnikov v roku 2012 pokleslo o 3,7%, stále bolo nad úrovňou roka 2007. Horšie je však zistenie, že podiel malých a stredných podnikov na všetkých úveroch priebežne klesá. Znižovanie úrokových mier je síce pozitívnym trendom, ale malé a stredné podniky v porovnaní s veľkými stále platia za získané úvery vyššiu cenu, majú stanovené striktnejšie úverové podmienky. Výskumom financovania malých a stredných podnikov na Slovensku sa zistilo, že v pomyselnom rebríčku finančných zdrojov sa po úveroch na druhom mieste umiestnili nebankové pôžičky. Ich nevýhodou je vyššia cena v porovnaní s tradičným bankovým úverom, ktorá ale býva kompenzovaná dostupnosťou zdrojov za menej striktných podmienok. Pomerne dôležitými pre malé a stredné podniky sa stali prostriedky získané z programov štátnej podpory a prostriedky z fondov EÚ a im najmenej dostupný je rizikový kapitál. Osobitne treba pripomenúť možnosti, ktoré našej záujmovej skupine podnikov prináša využívanie lízingu. Obľúbenosť lízingového financovania je daná tým, že na obstaranie dlhodobého majetku nie je potrebný vysoký kapitál, lízingová spoločnosť nevyžaduje predložiť podrobne spracovaný investičný projekt. Schopnosť hradiť splátky stačí doložiť finančnými výkazmi podniku. Podnik nemusí preukázať majetok na ručenie, potrebuje iba dostatok financií na zaplatenie akontácie. Vývoj lízingové trhu na Slovensku za posledné obdobie nám sprostredkovávajú nasledovné údaje čerpané z „Asociácie lízingových spoločností SR“.

Tabuľka 1

Počet uzatvorených zmlúv v ks

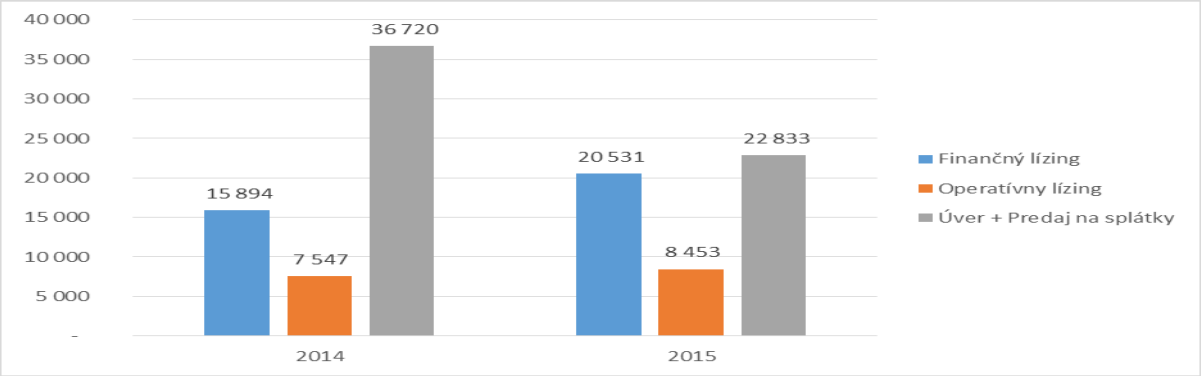
Forma financovania	2009	2010	2011	2012	2013	2014	index 2014/2009
Finančný lízing	23 645	23 857	22 586	19 831	19 412	22 715	0,961
Operatívny lízing	4 540	8 414	8 010	8 295	7 862	11 138	2,453
Úver + Predaj na splátky	40 013	33 625	35 873	45 157	47 585	48 932	1,223
Spolu	68 198	65 896	66 469	73 283	74 859	82 785	1,214

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky je vidieť, že charakter vývoja lízingového trhu nie je stabilný. Po počiatočnom posilnení lízingového trhu prišlo od roku 2011 jeho oslabenie, striedané v prípade operatívneho lízingu oživením. V rokoch 2013 a 2014 sa situácia zopakovala, teda oslabenie vystriedalo oživenie. Počet uzatvorených zmlúv pri finančnom lízingu však väčšinou klesal, čo sa nakoniec premietlo do o cca 4% menšieho počtu uzatvorených prenájmov v roku 2014 v porovnaní s rokom 2009. Záujem o operatívny prenájom sa za sledované obdobie vplyvom opakovaného striedavého vývoja nakoniec posilnil viac ako 2,4-násobne. Počet operatívnych prenájmov v roku 2009 predstavoval zhruba 1/6 finančných, no v roku 2014 už boli približne na ½ úrovni finančného prenájmu. Predaj na splátky a čerpanie úveru od lízingových spoločností pravidelne rástlo (v roku 2014 je počet týchto zmlúv o 22,3% vyšší oproti roku 2009). Celkovo sa lízingový trh za obdobie rokov 2009 až 2014 zväčšil o 21,4% (index = 1,214). Z roku 2015 sú momentálne zverejnené údaje za 1-3Q, preto sme pri sledovaní vývoja za posledné dva roky porovnali údaje za rovnako dlhé obdobie. Ako konkrétne sa v poslednom medziročnom období zmenila situácia, ukazuje obrázok 5.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Obrázok 5
Počet uzatvorených zmlúv za 1-3 Q rokov 2014 a 2015



Zdroj: vlastné spracovanie

Obstarávanie dlhodobého majetku formou finančného a operatívneho lízingu vzrástlo, ale predaj na splátky a úvery boli na ústupe. Lízingový trh sa za posledné dva sledované roky zmenšil. Počet uzatvorených zmlúv lízingovými spoločnosťami sa celkovo znížil o 14%. Pod zmeny lízingového trhu sa podpísala jednak úprava legislatívy prameniaca z kondície národnej ekonomiky, ekonomická sila podnikov, ich rozvojové a investičné aktivity atď.

V príspevku uvádzané charakteristiky finančných zdrojov, naznačené súvislosti medzi ukazovateľmi a z nich prameniace dopady na podnik, doložené výsledkami skúmania financovania najmä malých a stredných podnikov nám nastoľujú problém efektívneho riadenia finančných zdrojov podniku. Manažéri musia prijímať rozhodnutia o financovaní podniku na základe vyhodnotenia bohatej ponuky finančných zdrojov s veľmi rozmanitými podmienkami čerpania. Pestrosť ponuky pre jednotlivé podniky a možnosť jej efektívneho využitia je však ovplyvňovaná rôznymi faktormi. Príliš detailné vyhodnocovanie obrovského množstva atribútov ponuky by v konečnom dôsledku prinieslo skôr stratu, ako úžitok pre podnik. V záplave informácií by manažéri mohli veľmi ľahko stratiť prehľad a nimi vynaložený čas a úsilie by nemalo žiadne opodstatnenie. V nasledujúcej časti príspevku sa preto pokúsime načrtnúť najdôležitejšie faktory a možnosti posudzovania finančnej štruktúry podniku.

2 Možnosti posudzovania štruktúry finančných zdrojov

Medzi najdôležitejšie činitele finančnej štruktúry patrí cena jednotlivých zdrojov, ich dostupnosť a podmienky čerpania, zloženie majetku, vek podniku, charakter podnikateľskej činnosti, tvorba cash flow, daňová politika, úroveň a charakter vzájomného prepojenia podnikov atď. Rozhodnutie o konkrétnej skladbe finančných zdrojov je v konečnom dôsledku subjektívna záležitosť. Je na vlastníkoch, ako posúdia argumenty finančného manažéra o aktuálnej ponuke finančných trhov a ktoré determinanty považujú za určujúce pre zabezpečenie finančnej stability podniku. V prvom rade treba dbať o dodržanie zlatých pravidiel financovania. Finančnú stabilitu môžeme zachovávať za predpokladu, že dlhodobý majetok je krytý dlhodobými zdrojmi a krátkodobý majetok krátkodobými zdrojmi. Nesmieme zabúdať ani na fakt, že určitá časť obežného majetku tiež môže byť v podniku dlhodobo viazaná, preto musí byť takisto finančné krytá dlhodobými zdrojmi. Máme na mysli predovšetkým zásoby. Primeranosť krytia obežného majetku dlhodobými zdrojmi sa dá overiť pomocou ukazovateľa ČPK. ČPK vypovedá o rozsahu obežného majetku dlhodobými zdrojmi. Sledovanie primeranosti krytia obežného majetku dlhodobými zdrojmi je vyvolané ich cenou. Dlhodobé zdroje sú drahšie ako krátkodobé, preto nie je z pohľadu priemerných nákladov na kapitál výhodné pre podnik disponovať neprimerane vysokým objemom dlhodobých zdrojov. Na druhej strane, ak podnik vlastní príliš nízky objem dlhodobých

zdrojov vzhľadom na jeho dlhodobý majetok, dochádza ku narušeniu jeho finančnej stability, t.j. ku podkapitalizácii. Okrem sledovania podielu dlhodobých zdrojov sa manažéri musia vážne zaoberať schopnosťou podniku tvoriť vlastné zdroje v dostatočnom rozsahu a s výnosnosťou uspokojujúcou požiadavky vlastníkov. Vyhodnocovanie ziskovosti vlastného kapitálu má veľký význam i kvôli nedávnym udalostiam, kedy sa vďaka vypuknutiu svetovej hospodárskej a finančnej krízy výrazne prepadla rentabilita vo väčšine odvetví ekonomiky, čo utlmilo investičné aktivity podnikov a zároveň okliešťilo ponuku finančných zdrojov z externého prostredia. Tento stav bol zapríčinený všeobecným poklesom dopytu, čiže v konečnom dôsledku poklesom tržieb z realizácie. Navyše sa vnímanie rizika finančným sektorom pri predkladaných žiadostiach o poskytnutie bankových úverov, či pri využívaní iných produktov finančného trhu značne odvíja od rozsahu samofinancovania podniku. Dá sa povedať, že informácie o schopnosti tvoriť finančné zdroje vlastnou činnosťou podniku sú dôležitým signálom pre externé prostredie. Signálom, ktorý môže lákať, alebo odradzovať investorov, obchodných partnerov od spolupráce s podnikom. Nielen tvorba vlastných zdrojov, ale aj rozsah využívania cudzích zdrojov (dlhov) môže poskytovať zaujímavé informácie o podniku pre externé subjekty. Ak podnik disponuje značnou hodnotou dlhodobých a krátkodobých dlhov a priebežne tieto dlhy spláca, môžeme ho považovať za spoľahlivého klienta pre finančné inštitúcie i obchodných partnerov. Popri tom môže podnik počítať s podporou financovania zo strany štátu v podobe daňovej úspory za podmienky, že disponuje s úročenými cudzími zdrojmi. Popri všetkých pozitívach dlhového financovania podnikových aktív nesmieme opomenúť prípadné hrozby. Máme na mysli časovú štruktúru dlhov a produkčnú schopnosť podniku. Neprispôsobenie objemu a časovej štruktúry dlhov produkčnej schopnosti podniku zapríčiňuje neželaný posun splátok istiny, či platieb úrokov. Dlh totiž vytvára požiadavky na produkciu v budúcnosti, pričom táto produkcia musí byť kvôli plateným úrokom väčšia ako v súčasnosti. Ak podniková ekonomika nebude dostatočne rásť, potom v budúcnosti nemôžu byť dlhy uhradené v plnej miere. Nesprávne nastavenie dlhového financovania podnikov rovnako prináša závažné makroekonomické dôsledky. Dlhodobo určené nízke úrokové miery môžu viesť k masívnemu nárastu zadlženia prakticky celej ekonomiky. Verejnosť, podniky a vlády, ktoré nie sú si vedomé rizík spojených s dlhovým zaťažením, by sa za daných podmienok snažili svoje súčasné dlhy spravovať novými dlhmi, a tak by sa čoraz viac zadlžovali prostredníctvom lacných peňazí. Pomalý rast ekonomiky, drastické narastanie dlhov a dlhového zaťaženia následne nevytvára obraz o perspektívnej budúcnosti ekonomiky, ale ani celého finančného systému.

Ku zefektívneniu riadenia finančnej štruktúry môže prispieť i určenie tzv. „bodu indiferencie“. Ide o 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. 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:

$$\frac{(\mathrm{EBIT} - \mathrm{Ú}_{\mathrm{D}}) * (1 - \mathrm{T})}{\mathrm{PA}_{\mathrm{D}}} = \frac{(\mathrm{EBIT} - \mathrm{Ú}_{\mathrm{VK}}) * (1 - \mathrm{T})}{\mathrm{PA}_{\mathrm{VK}}} \tag{1}$$

kde:

 ISBN 978-80-225-4280-7

EBIT – zisk pred úrokmi a zdanením,
$Ú_D$ – výška úrokov pri financovaní dlhom,
$Ú_{VK}$ – výška úrokov pri financovaní vlastným kapitálom,
PA_D – počet emitovaný 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.

3 Záver

Nastavenie financovania podniku si vyžaduje znalosť fungovania finančných trhov, posúdenie výhod a nevýhod jednotlivých produktov finančného trhu, ako aj vyhodnotenie dopadov zamýšľaných finančných rozhodnutí. Dosiahnuť optimálnu finančnú štruktúru znamená stanoviť rovnováhu medzi drahším a lacnejším kapitálom s ohľadom na výšku rizika, zloženie majetku, charakter činnosti, podmienky finančného trhu. Požiadavka optimalizácie finančnej štruktúry je nevyhnutným predpokladom dlhodobého rozvoja každého podniku. Zabezpečiť dostatočný objem finančných prostriedkov pre realizáciu podnikateľských aktivít pri prijateľných nákladoch na kapitál je jednou z najdôležitejších úloh a výziev pre finančného manažéra.

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

Použitá literatúra (References)

Belanová, K. (2010). *Teória a politika podnikateľských financií*: *praktikum.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3109-2.

Markovič, P. (2013). *Teoretické otázky optimalizácie kapitálovej štruktúry podniku.* In: Finančný manažment na prahu 21. storočia. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3721-6.

Šúbertová, E. - Kinčáková, M. (2015). *The Assessment of using funds to support businesses in the Slovak Republic.* In Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015. roč. 44, č. 1, s. 16-27. ISSN 0323-262X.

Asociácia leasingových spoločností SR. (2015). *Štatistiky Slovensko. Základné údaje.* http://www.lizing.sk/www/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=24&Itemid=90&Itemid=93

Menová a finančná štatistika. (2015). *Štatistické údaje peňažných finančných inštitúcií. Úvery.* http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/menova-a-bankova-statistika/statisticke-udaje-penaznych-financnych-institucii/uvery

Slovensko v OECD. Aktuálne správy SR v OECD. (2014). *Malé a stredné podniky stále čelia nedostatku financovania.* https://www.mzv.sk/zahranicna_politika/slovensko_v_oecd-aktualne_spravy_sr_v_oecd/-/asset_publisher/zj98ilqZKLDd/content/male-a-stredne-podniky-stale-celia-nedostatku-financovania

Dimensions of national cultures and the cross-cultural differences

Daniela Trnovcová
University of Economics in Bratislava
Department of Management, Facullty of Business Management
Dolnozemská cesta 1/b
Bratislava, 852 35
Slovakia
e-mail: trnovcovad@gmail.com

Abstract
In current turbulent times and rapid growth, when the most frequently used words are globalization and internationalization, an increasing number of firms build their businesses abroad. Organizations want to show a profit and economic development with satisfied customers and staff. A following challenge of this development and company's satisfaction is the managerial implications of inter-cultural management. This article refers and summarizes the differences of management styles, communication systems in different culture context, staff behaviours and tries to find the barriers of cross cultural communication in multinational organizations. The findings of this study point at the barriers of communication, which come from the national culture's influence on the behaviours of people and staff with different identity and in different work places. Furthermore, culture also influences human's way of behaving and thinking and results in different understandings toward purposes and vision of organizations. This article is the output of the VEGA 1/0662/15 project.

JEL classification:
Keywords: *communication, cross cultural, multinational firms, staff behaviour, management style*

1 Introduction

Because of the rapid development of economics and the globalization, multinational firms are more and more common. Intercultural communication offers a new challenge to managers all over the world. Culture, as Hofstede (1997) declares, is the "software of mind" that can influence people's behaving, patterns and norms of thinking. Mental programming affects people's working and living all over their lives. For example, Sweden and China have different cultures which lead to different ways of thinking and behaving, even some basic principles in firms are challenged for managers and staff. For instance, in China, people are born unequal and they should all obey the decision of the authority (more details: Martinsons & Hempel, 1998). While Western people believe that people are born equal and they can act on their own and make independent decisions. Schlegelmilch and Ambos (2008) claim that one culture may support certain type/types of organizations rather than another type/types. The result of this dispute is the affirmation, that culture differences will eventually influence the performance of firm, especially the management and communications of organizations. For example, the management style in the east is different from that in the west. Japanese managers are "highly hierarchical" and "dictatorial", while, Dutch management style is "approachable" and "assertive" (more details: Ybema & Byun, 2009). Evangelista, Poon and Albaum (2005) compare the management differences in parent company and subsidiary company, and they find

that culture is a considerable influence in management type in multi-cultural perspective.

Companies who expand their business abroad have to face a challenge of inter-cultural communication. Erez (1992) declare that communication is the only method by which group members can cooperate with each other to achieve the goal of firm. Especially for multi-cultural organizations with some related companies in other countries, it is necessary that managers have frequent communication and adequate understanding for organizational purpose. The new/modern communication technologies have removed most of the physical barriers of communication. Despite of this fact, managers still encounter some cultural barriers, which mean different characteristics of culture result in thinking and communicational diversity and misunderstandings. In order to achieve goals successfully, managers working in global circumstances must be proficient in cross-cultural communication. Adler and Graham (1989) claim that "The greater the cultural differences, the more likely barriers to communication and misunderstandings become."

2 Dimensions of national cultures and the cross-cultural differences

"Culture is the pattern of taken-for-granted assumptions about how a given collection of people should think, act, and feel as they go about their daily affairs" (Joynt & Warner, 1996). Multicultural companies should be experts in country's cultures where the parent and subsidiary company are built. Cross-cultural management must focus on the behaviour of people from different cultures working together as a group or an organization. Most of the cross-cultural management works aims at dealing with the task of firm behaviour, such as leadership style, strategy, motivational approaches, organizational structure (more details: Morden, 1995; Elenkov, 1998).

Culture is a complex issue in some areas such as anthropology, sociology and now become cross-cultural behaving organizations as a hot topic in firm‘s management. Several articles are devoted in this area by some authors, such as Hofstede (1997) and Hall (1976, more details: Richardson and Smith, 2007). We can say that Hofstede's dimensions of national culture theory is a dominant theory. Hall's high context-communication and low context-communication can be perfectly used for the cross-cultural communication study and conflict-solving studies (more details: Kim, Pan and Park, 1998). In this article both Hofstede's Dimensions of National Culture theory and Hall's high context-communication and low context-communication theory are involved.

Hofstede (1997) states that there are two types of cultures: national culture and organizational culture, which are different when it comes to values and practice. Values come from the experience and knowledge of the whole life, one's value comes from family, friends and school in the early year of men's life. On the other hand practices come from social experience i.e. from working. The differences in national culture are more in values than in practice. Cultural differences in firms appear mostly in practice rather than in values. Ybema and Byun (2009) argue that the parent company's culture often appears in multicultural companies, and the national culture of parent's company is frequently challenged by the national culture of related company, because of the foreign rule put on it. National culture provides a principle for stuff and management in organizations to understand how to work, how to achieve

 ISBN 978-80-225-4280-7

the goals and how they wish others to treat them. If the management is consistent with its "deeply held values", the employee with another society's values will feel frustrated and unsatisfied. As a result, there occurs a poor performance and the effectiveness of firm will decrease (more details: Newman & Nollen, 1996).

Hofstede (1980) states four dimensions of national culture:

- low versus high power distance;
- masculinity versus femininity;
- individualism versus collectivism;
- uncertainty avoidance;
- long versus short term orientation.

The fifth dimension was found by Harris Bond for a long time and was called Confucian dynamism but after that, Hofstede renamed it into his scheme in terms of long vs. short term orientation (more details: Bond & Hofstede, 1988).

Power distance means "the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed" (Hofstede, 1997). In low power distance organizations, the authority is divided in the entire organization. Superiors and subordinates are on the same level as consultants, they work together to a limited extent. The emotional distance between them is relatively small, so it is quite easy and pleasant for subordinates/stuff to contact their superiors/management. On the other hand, power in high power distance countries is always centralized within the organization. There still exists notable dependence from subordinators to superiors. "Subordinates respond by either preferring such dependence, or rejecting it entirely, which in psychology is known as "counterdependence": that is dependence, but in a negative way" (Hofstede, 1997).

Masculinity and femininity means how the society perceives the differences and role of male and female. In "masculinity" society, people are more ambitious, competitive and assertive. For "masculinity" culture it is very important to accumulate wealth and material property (more details: Usunier & Lee, 2005). While in "femininity" society there are more important relationships and quality of life (more details: Usunier & Lee, 2005). Managers in masculine societies are assertive decision-makers, they believe in facts rather than group discussions (more details: Newman & Nollen, 1996). Managers in feminine cultures are "intuitive rather than decisive for consensus" and they consider the suggestions of other persons in the group (Hofstede, 1997).

"Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself or herself and his or her own family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty"(Hofstede, 1997). The dimensions of individualism and power distance are generally negatively correlated. Small power distance countries tend to be more individualist and large power distance countries tend to be more collectivist. When the authority is distributed, people are more individualist and on the other side when the authority is centralized people are more collectivist.

Hofstede (1997) states that the culture dimensions can be described as a society's "time horizon". In long term oriented cultures "perseverance, ordering relationships by status, thrift, and having a sense of shame is included in the value while in short term oriented societies, normative statements, personal steadiness and stability, protecting ones face, respect for tradition, and reciprocation of greetings, favours, and gifts" are included (Hofstede, 1997). Confucianism, as a social and moral philosophy has a deep influence on people in all ages and presents that people are born unequal, so everyone has to accept this fact and this leads to an uneven high power distance (more details: Martinsons & Hempel, 1998).

3 Conclusion

National culture and society has a strong influence on different aspects of organizations. For instance we can mention different management styles, communication system in different culture context, staff behaviours and try different barriers of cross cultural communication that could appear in multinational organizations. Newman and Nollen (1996) refer to other authors and remark that, "There is ample empirical evidence that national cultures vary and that a variety of management practices, including strategic decision making, leadership style, differ by national culture". Many authors argue that it became evident that multinational organizations/firms are influenced by cultural difference. In multinational firms, the communication and its barriers start and go with different cultures and people with different identities. The most important manager's ability is the ability of correct communication with people/stuff from different cultures. Organizations want to show a profit and economic development with satisfied customers and staff. A following challenge of this development and company's satisfaction is the managerial implications of inter-cultural management and communication.

References

Adler, N. J. and Graham, J. G. (1989). "Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?". *Journal of International Business Studies*, 20 (3), pp. 515-537

Ambos, B. and Schlegelmilch, B. (2008). "Innovation in Multinational Firms: Does Cultural Fit Enhance Performance?". *Management International Review*, 48(2), pp. 189-206. ISSN 0025-181X

Bond, M. H., and Hofstede, G. (1988). "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth". *Organizational Dynamics*, [online] [cit. 08.12.15] Data available: <http://kdb2.portal.aau.dk/kdb2literature/download?cid=73335&litid=131168>

Elenkov, D.S. (1998). "CAN AMERICAN MANAGEMENT CONCEPTS WORK IN RUSSIA?". *California Management Review* [online] [cit. 06.12.15] Data available: <http://imba.dmst.aueb.gr/html/det/Can_American_Management_Concepts_work_in_Russia__9370.pdf.>

Erez, M. (1992). “Interpersonal Communication Systems in Organizations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations”. *An International Review*, 41 (1), PP. 43-64.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal., and London: Sage Publications. p. 475, ISBN 0-8039-1444-X

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill. p. 279, ISBN 0-07-029307-4.

Joint, P. and Warner, M. (1996). Introduction: Cross cultural perspectives. In M. Warner & P. Joynt (Eds)). *Managing across cultures: issues and perspectives* (pp. 3-6), London: International Thomson Business Press.

Kim, D.; Pan, Y. and Park, H.S. (1998). “High-versus low-Context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures”. *Psychology and Marketing*, 15 (6), pp. 507 – 521.

Martinsons, M. and Hempel, P. (1998). “Chinese business process re-engineering”. *International Journal of Information Management*, 18(6), pp. 393–407.

Morden, T. (1995). “International culture and management”. *Management Decision*, 33(2), pp. 16 – 21.

Newman, K. L. and Nollen, S. D. (1996). ”Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture”. *Journal of International Business Studies*, 27(4), pp. 753-779.

Poon, P. S., Evangelista, F. U., & Albaum, G. (2005). “A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People’s Republic of China”. *International Marketing Review*, 22(1), pp. 34-47.

Richardson, R. M. and Smith, S. W. (2007). “The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: Students’ media choice to communicate with Professors in Japan and America”. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(4), pp. 479-501. ISSN: 1050-6519

Usunier, J. and Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures (fourth edition)*. Pearson Education Ltd., Edinburg Gate Harlow. p. 594, ISBN: 978-0273685296

Ybema, S. and Byun, H. (2009). “Cultivating Culture Differences in Asymmetric Power Relations”. *Cross Culture Management*, 9 (3), pp. 339-358. ISSN: 2055-5636

Ako sa „darí“ slovenskej ekonomike v období rokov 2013 - 2015?

How does "doing" the Slovak economy in the period 2013 - 2015?

Daniela Tučníková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: daniela.sovikova@gmail.com

Abstract
The paper deals with the assessment of the Slovak economy. The reviewed period is the period of years from 2013 to 2015. For this purpose, there are used the data for the quarter. To describe the level and evolution of Slovak economy, there are used selected macroeconomic cross-sectional characteristics describing the performance of the economy, the labour market situation, the price level, indebted country. There is also used the rating, as assessment based not only on the retrospective but also expected perspective.

JEL classification: E6
Keywords: *Slovak economy, performance, GDP*

1. Úvod

Ako sa “darí” slovenskej ekonomike v posledných rokoch? Odpoveď na túto otázku poskytuje text príspevku, ktorý popisuje úroveň a vývoj slovenskej ekonomiky v období posledných troch rokov, a to 2013 až 2015. Na deskripciu danej skutočnosti sú použité kvartálne číselné údaje vybraných prierezových makroekonomických charakteristík popisujúcich výkon ekonomiky, situáciu na trhu práce, cenovú úroveň, zadlženie krajiny. Použitý je i rating ako hodnotenie vychádzajúce nielen z retrospektívy, ale aj očakávanej perspektívy.

2. Výkon slovenskej ekonomiky

Čísla zverejnené Štatistickým úradom SR ukazujú, že výkon slovenskej ekonomiky meraný HDP v stálych cenách v 3. štvrťroku 2015 dosiahol úroveň 19 975,5 mil. Eur. V porovnaní s predchádzajúcim kvartálom (2Q/2015) ekonomika rástla o 6,1%. Dynamika rastu sa však medzikvartálne spomalila, nakoľko výkon v 2. štvrťroku 2015 rástol o 8,5%.

Analýza vývoja výkonnosti v období rokov 2013 až 2015 však poskytuje obraz o pozitívnom vývoji výkonnosti ekonomiky. Výkon v medziročnom porovnaní v každom sledovanom období (štvrťroku) rastie, pričom zároveň rastie i jeho dynamika (výnimkou je len 3. štvrťrok 2014, kedy medziročná dynamika rastu veľmi málo spomalila). V poslednom sledovanom období, 3. štvrťroku 2015, je medziročná dynamika rastu najvyššia, činí až 3,7%. Zásluhu na tejto skutočnosti má najvyššia medziročná dynamika rastu tvorby hrubej pridanej hodnoty, ktorá v rámci sledovaného obdobia dosiahla v tomto štvrťroku najvyššiu úroveň 3,1% (rovnako ako aj v 1. štvrťroku 2015).

Tabuľka 1
Vývoj HDP v stálych cenách za roky 2013 – 2015 (výrobná metóda)

Ukazovateľ		m.j.	2013				2014				2015		
			1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.
Výrobná metóda	Produkcia	mil. Eur	38 280,0	41 253,1	39 968,0	43 679,0	40 508,8	42 331,7	40 408,1	43 535,2	41 695,7	44 228,4	43 278,9
		index Q/Q-1	90,3	107,8	96,9	109,3	92,7	104,5	95,5	107,7	95,8	106,1	97,9
		index Q/Q-4	96,3	99,9	100,8	103,1	105,8	102,6	101,1	99,7	102,9	104,5	107,1
	Medzispotreba	mil. Eur	23 206,0	25 081,0	22 876,6	26 995,4	25 138,2	25 806,5	22 905,7	26 544,7	25 857,5	27 276,5	25 220,0
		index Q/Q-1	89,1	108,1	91,2	118,0	93,1	102,7	88,8	115,9	97,4	105,5	92,5
		index Q/Q-4	93,6	99,3	101,1	103,6	108,3	102,9	100,1	98,3	102,9	105,7	110,1
	Hrubá pridaná hodnota	mil. Eur	15 074,5	16 171,4	17 115,5	16 675,2	15 362,8	16 524,1	17 527,4	16 989,3	15 839,5	16 953,8	18 065,4
		index Q/Q-1	92,3	107,3	105,8	97,4	92,1	107,6	106,1	96,9	93,2	107,0	106,6
		index Q/Q-4	100,9	100,9	100,4	102,1	101,9	102,2	102,4	101,9	103,1	102,6	103,1
	Čisté dane z produktov	mil. Eur	1 382,2	1 605,5	1 689,2	1 647,8	1 499,0	1 691,3	1 730,5	1 840,9	1 517,4	1 875,9	1 910,9
		index Q/Q-1	85,4	116,2	105,2	97,5	91,0	112,8	102,3	106,4	82,4	123,6	101,9
		index Q/Q-4	102,7	104,7	112,6	101,8	108,5	105,3	102,4	111,7	101,2	110,9	110,4
Hrubý domáci produkt (HDP)		mil. Eur	16 458,1	17 776,8	18 804,7	18 323,0	16 862,0	18 214,5	19 257,9	18 827,8	17 356,2	18 828,9	19 975,5
		index Q/Q-1	91,7	108,0	105,8	97,4	92,0	108,0	105,7	97,8	92,2	108,5	106,1
		index Q/Q-4	101,0	101,2	101,4	102,1	102,5	102,5	102,4	102,8	102,9	103,4	103,7

Zdroj*:* STATdat., ŠÚ SR, vlastné spracovanie
Poznámka: metodika ESA 2010; údaje sú revidované na základe revidovaných ročných údajov za roky 1997-2013 a predbežných údajov za rok 2014; údaje od roku 2015 sú štvrťročnými odhadmi
index Q/Q-1(medzikvartálny vývoj), predchádzajúce obdobie = 100;
index Q/Q-4 (medziročný vývoj), predchádzajúce obdobie = 100;

Detailnejší pohľad zameraný na tvorbu hrubej pridanej hodnoty zo štrukturálneho hľadiska (viď tabuľka 2) umožňuje konštatovať, že slovenské hospodárstvo v 1. – 3. kvartáli 2015 objemovo najviac ovplyvňoval priemysel, ktorý sa na tvorbe hrubej pridanej hodnoty podieľal 25,54%. Po priemysle nasledoval obchod, doprava, ubytovania a stravovacie služby s podielom 19,45%.

Tabuľka 2
Tvorba hrubej pridanej hodnoty podľa odvetí v stálych cenách za roky 2013 – 2015

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2	2013	2014	2015	2013	2014	2015
	1. - 4. Q.	1. - 4. Q.	1. - 3.Q.	1. - 4. Q.	1. - 4. Q.	1. - 3.Q.
	mil. Eur	mil. Eur	mil. Eur	podiel	podiel	podiel
Hrubá pridaná hodnota	**71 362,6**	**73 162,3**	**56 160,6**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
v tom: Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (A)	2 486,6	2 936,0	2 357,7	3,48%	4,01%	4,20%
Priemysel spolu (B - E)	16 522,6	17 855,7	14 345,3	23,15%	24,41%	25,54%
z toho: priemyselná výroba (C)	13 339,3	14 854,9	12 163,7	18,69%	20,30%	21,66%
Stavebníctvo (F)	5 350,1	5 772,6	4 148,7	7,50%	7,89%	7,39%
Veľkoobchod; maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov; doprava a skladovanie; ubytovacie a stravovacie služby	12 894,3	13 805,2	10 921,8	18,07%	18,87%	19,45%
Informácie a komunikácia (J)	3 024,1	3 031,5	2 319,9	4,24%	4,14%	4,13%
Finančné a poisťovacie činnosti (K)	2 719,4	3 010,4	2 302,6	3,81%	4,11%	4,10%
Činnosti v oblasti nehnuteľností (L)	5 938,6	4 419,0	3 153,8	8,32%	6,04%	5,62%
Odborné, vedecké a technické činnosti; administratívne služby (M - N)	5 011,5	4 875,9	3 629,2	7,02%	6,66%	6,46%
Verejná správa, obrana, povin. sociál. zabezpečenie; vzdelávanie; zdravotníctvo, sociálna pomoc (O - Q)	8 930,2	8 423,7	6 118,3	12,51%	11,51%	10,89%
Umenie, zábava a rekreácia; ostatné činnosti (R - U)	2 180,8	2 250,3	1 586,1	3,06%	3,08%	2,82%
Čisté dane z produktov	6 324,7	6 761,7	5 304,2	8,86%	9,24%	9,44%

Zdroj*:* STATdat., ŠÚ SR, vlastné spracovanie
Poznámka: metodika ESA 2010

 ISBN 978-80-225-4280-7

Vývoj podielu jednotlivých odvetví na tvorbe hrubej pridanej hodnoty v rokoch 2013 – 2015 poukazuje na stabilné a rastúce zastúpenie priemyslu v slovenskej ekonomike, pričom v rámci priemyslu zohráva ťažiskovú úlohu automobilový priemysel. Ako uvádza Holeček (2015) „automobilový priemysel na Slovensku je nielen európsky, ale aj svetový líder odvetvia. V roku 2014 sme tu vyrobili viac ako 970-tisíc automobilov, čo predstavuje 178 áut na tisíc obyvateľov. Tento výsledok Slovensko v tomto ukazovateli stavia na prvé miesto na svete. Automobilový priemysel tvorí 43 percent HDP slovenského priemyslu. Podiel odvetvia na exporte predstavuje 26 percent. Krajina má z odvetvia primárny úžitok v pracovných miestach, ktoré vytvára. Je ich viac ako 200-tisíc, a to priamo u seba alebo v iných odvetviach.“

Analýza štruktúry HDP z hľadiska výdavkov umožňuje konštatovať, že medzikvartálny rast výkonu slovenskej ekonomiky v 3. štvrťroku 2015 o 1 146,6 mil. Eur bol primárne vyvolaný rastom výdavkov na tvorbu hrubého kapitálu, ktoré medzikvartálne vzrástli o 1 283,4 mil. Eur. Rast HDP bol spôsobený, i keď oveľa menšou mierou, aj rastom výdavkov na končenú spotrebu o 241,1 mil. Eur (z toho rastom spotreby domácností o 186,6 mil. Eur, neziskových inštitúcií slúžiacich domácnostiam o 4,3 mil. Eur, verejnej správy o 49,9 mil. Eur). Naopak, medzikvartálny rast HDP bol brzdený čistým exportom, ktorého hodnota medzikvartálne poklesla o 382,9 mil. Eur, čo bolo spôsobené omnoho výraznejším medzikvartálnym poklesom objemu exportu (o – 651,8 mil. Eur) v porovnaní s poklesom objemu importu (o – 268,9 mil. Eur).

Tabuľka 3

Vývoj HDP v stálych cenách za roky 2013 – 2015 (výdavková metóda)

Ukazovateľ		m.j.	2013				2014				2015		
			1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.	4.Q.	1.Q.	2.Q.	3.Q.
Výdavková metóda	Konečná spotreba spolu	mil. Eur	12 209,6	12 580,9	12 858,6	13 512,2	12 657,2	13 031,4	13 174,2	13 929,0	12 858,0	13 372,6	13 613,7
		index Q/Q-1	90,6	103,0	102,2	105,1	93,7	103,0	101,1	105,7	92,3	104,0	101,8
		index Q/Q-4	98,8	100,4	100,1	100,3	103,7	103,6	102,5	103,1	101,6	102,6	103,3
	Konečná spotreba domácností	mil. Eur	9 161,3	9 397,2	9 604,9	9 545,1	9 434,7	9 625,9	9 764,2	9 771,1	9 576,7	9 845,5	10 032,1
		index Q/Q-1	95,3	102,6	102,2	99,4	98,8	102,0	101,4	100,1	98,0	102,8	101,9
		index Q/Q-4	98,3	100,2	99,0	99,3	103,0	102,4	101,7	102,4	101,5	102,3	102,7
	Konečná spotreba neziskových inštitúcií slúžiacich domácnostiam	mil. Eur	171,7	172,3	176,9	179,5	169,9	172,4	174,9	179,1	175,3	178,0	182,3
		index Q/Q-1	95,4	100,3	102,7	101,5	94,7	101,5	101,5	102,4	97,9	101,5	102,4
		index Q/Q-4	100,0	99,1	100,0	99,7	98,9	100,1	98,9	99,8	103,2	103,2	104,2
	Konečná spotreba verejnej správy	mil. Eur	2 872,3	3 008,4	3 073,9	3 803,3	3 050,1	3 233,6	3 234,4	3 998,7	3 104,5	3 351,2	3 401,1
		index Q/Q-1	77,9	104,7	102,2	123,7	80,2	106,0	100,0	123,6	77,6	107,9	101,5
		index Q/Q-4	100,6	101,1	103,5	103,1	106,2	107,5	105,2	105,1	101,8	103,6	105,2
	Tvorba hrubého kapitálu	mil. Eur	2 797,4	3 542,2	4 846,0	4 060,8	2 885,6	3 857,3	4 934,8	3 966,2	3 097,5	4 277,9	5 561,3
		index Q/Q-1	80,4	126,6	136,8	83,8	71,1	133,7	127,9	80,4	78,1	138,1	130,0
		index Q/Q-4	94,3	93,9	101,0	116,7	103,2	108,9	101,8	97,7	107,3	110,9	112,7
	Tvorba hrubého fixného kapitálu	mil. Eur	3 005,2	3 626,6	3 909,2	4 531,2	3 070,2	3 752,7	4 062,0	4 713,9	3 276,0	4 111,1	4 763,3
		index Q/Q-1	70,3	120,7	107,8	115,9	67,8	122,2	108,2	116,0	69,5	125,5	115,9
		index Q/Q-4	94,5	95,7	97,7	106,0	102,2	103,5	103,9	104,0	106,7	109,5	117,3
	Vývoz výrobkov a služieb	mil. Eur	15 525,1	17 088,1	16 449,7	18 013,8	17 236,3	17 591,5	16 783,5	17 902,5	18 168,1	18 661,1	18 009,3
		index Q/Q-1	93,3	110,1	96,3	109,5	95,7	102,1	95,4	106,7	101,5	102,7	96,5
		index Q/Q-4	106,4	106,2	103,9	108,2	111,0	102,9	102,0	99,4	105,4	106,1	107,3
	Dovoz výrobkov a služieb	mil. Eur	14 115,6	15 445,9	15 338,7	17 232,6	15 919,5	16 255,7	15 630,1	16 975,3	16 742,9	17 443,4	17 174,5
		index Q/Q-1	90,1	109,4	99,3	112,3	92,4	102,1	96,2	108,6	98,6	104,2	98,5
		index Q/Q-4	103,5	104,1	102,7	110,0	112,8	105,2	101,9	98,5	105,2	107,3	109,9
Hrubý domáci produkt		mil. Eur	16 458,1	17 776,8	18 804,7	18 323,0	16 862,0	18 214,5	19 257,9	18 827,8	17 356,2	18 828,9	19 975,5
		index Q/Q-1	91,7	108,0	105,8	97,4	92,0	108,0	105,7	97,8	92,2	108,5	106,1
		index Q/Q-4	101,0	101,2	101,4	102,1	102,5	102,5	102,4	102,8	102,9	103,4	103,7

Zdroj*:* STATdat., ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Poznámka: metodika ESA 2010; údaje sú revidované na základe revidovaných ročných údajov za roky 1997-2013 a predbežných údajov za rok 2014; údaje od roku 2015 sú štvrťročnými odhadmi

index Q/Q-1(medzikvartálny vývoj), predchádzajúce obdobie = 100;

index Q/Q-4 (medziročný vývoj), predchádzajúce obdobie = 100;

 ISBN 978-80-225-4280-7

Z analýzy vývoja štruktúry výdavkov možno súčasne konštatovať, že medzikvartálne poklesy HDP, ktoré možno vidieť v 1.kvartále a 4.kvartále jednotlivých rokov, sú determinované tak klesajúcimi výdavkami na hrubý kapitál vždy v 1.kvartále a 4.kvartále ako aj klesajúcimi výdavkami na končenú spotrebu vždy v 1.kvartále. Čistý export nadobúda vo všetkých obdobiach (štvrťrokoch) síce kladné hodnoty, avšak s kolísavým trendom vývoja.

Ďalšie výsledky slovenskej ekonomiky poskytuje tabuľka 4. Vývoj cien meraný prostredníctvom CPI v 3. kvartáli 2015 zaznamenáva medziročný pokles o - 0,3%. Možno teda konštatovať, že trend medziročných poklesov kvartálnych cien, ktorý nastúpil v 1. kvartáli 2014 i naďalej pokračuje. Ekonomický rast a s ním súvisiaca tvorba pracovných miest sa pozitívne prejavili na poklese miery nezamestnanosti, ktorá spomedzi analyzovaných štvrťrokov dosiahla druhú najnižšiu úroveň 11,3% práve v 3. kvartáli 2015. Nižšiu mieru nezamestnanosti na úrovni 11,2% vykázal len 2. kvartál 2015. Zlepšenie situácie na trhu práce deklaruje aj úroveň priemernej nominálnej i reálnej mesačnej mzdy. V dôsledku poklesu cien možno vidieť rýchlejší rast reálnej ako nominálnej mzdy. Obe však vo všetkých štvrťrokoch zaznamenávajú medziročný rast kolísavej dynamiky. Rovnako kolísavý vývoj zaznamenáva aj zadlženie slovenskej ekonomiky. Na konci 1. polroka 2015 činí dlh 54,54% z HDP.

Tabuľka 4
Vývoj vybraných ukazovateľov slovenskej ekonomiky za roky 2013 – 2015

Ukazovateľ	m.j.	2013				2014				2015		
		1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q
CPI *	%	2,16	1,64	1,27	0,49	-0,06	-0,08	-0,13	-0,02	-0,42	-0,1	-0,3
Miera nezamestnanosti	%	14,5	14,0	14,1	14,2	14,1	13,2	12,9	12,6	12,4	11,2	11,3
Priemerná nominálna mesačná mzda	Eur	789	818	803	887	821	857	837	918	839	877	861
Index nominálnej mzdy **	%	102,5	103,2	102,4	101,4	104,1	104,8	104,2	103,5	102,2	102,3	102,9
Priemerná reálna mesačná mzda	Eur	481	497,8	488,9	541,2	500,8	521,9	510,3	560,2	514	534,6	526,5
Index reálnej mzdy **	%	100,3	101,6	101,1	100,9	104,2	104,9	104,3	103,5	102,6	102,4	103,2
Dlh verejnej správy % HDP	%	53,95	57,02	56,22	54,74	57,74	55,82	55,61	53,72	54,17	54,54	-

Zdroj*:* NBS, vlastné spracovanie
Poznámka: * medziročná zmena CPI, bez sezónneho očistenia, ** index rovnakého obdobia minulého roka = 100, - údaje nie sú k dispozícii

Zohľadnenie nielen dosiahnutých ale aj očakávaných výsledkov komprimuje hodnotenie ratingových agentúr (viď tabuľka 5). Počas sledovaného obdobia stabilne najlepšie hodnotenie prideľuje slovenskej ekonomike ratingová agentúra Fitch s ratingom na úrovni „A+ stabilný výhľad“, ktorý naposledy opätovne potvrdila v auguste 2015. Dôvodom jeho potvrdenia boli najmä očakávania (SITA, 2015), že „HDP, ktorý sa vlani zväčšil o 2,4%, za celý tento rok posilní o 3,2% a do roku 2017 bude ekonomika rásť tempom 3,3%, deficit verejných financií Slovenska do roku 2017 bude podľa agentúry zhruba na úrovni 2,5 % HDP, čiže klesne z úrovne 2,9%, na ktorej bol za rok 2014 a slovenský verejný dlh, ktorý vlani dosiahol 53,6% HDP, bude kulminovať v tomto roku vo výške 54,1% HDP a potom nastane jeho postupný pokles.“

Na rovnakej úrovni hodnotí slovenskú ekonomika od júla 2015 aj ratingová agentúra Standard & Poor's (S&P), kedy zlepšila rating z úrovne „A pozitívny výhľad“ pridelený v januári 2015 na úroveň „A+ stabilný výhľad“. Prehodnotenie dlhodobého ratingu bolo založené na stabilnom bankovom sektore a očakávanom zrýchlení tempa ekonomického rastu, pokračovaní v postupnej konsolidácii verejných financií a znižovaní zadlženia ekonomiky.

 ISBN 978-80-225-4280-7

V porovnaní s predchádzajúcimi agentúrami horšie hodnotenie prideľuje slovenskej ekonomike agentúra Moody´s, a to na úrovni „A2 stabilný výhľad“, ktoré naposledy opätovne potvrdila v novembri 2014. Pridelenie ratingu bolo zdôvodnené (SITA, 2014) „hlbokou ekonomickou a finančnou integráciou Slovenska s hlavnými ekonomikami Európy, miernou výškou štátneho dlhu a dobrými podmienkami pre požičiavanie. Spomenuté faktory podľa agentúry kompenzujú to, že Slovensko čelí vysokej konkurencii v oblasti svojho exportu, má nepružný trh práce a jeho populácia starne.“

Tabuľka 5
Ratingové hodnotenie slovenskej ekonomiky za roky 2013 – 2015

Rok	Agentúra		
	Standard&Poor´s	**Moody´s**	**FITCH**
2015	A+ stabilný výhľad (od júla)		A+ stabilný výhľad (od augusta)
	A pozitívny výhľad (od januára)		A+ stabilný výhľad (od februára)
2014	A pozitívny výhľad (od augusta)	A2 stabilný výhľad (od novembra)	A+ stabilný výhľad (od augusta)
	A stabilný výhľad (od februára)		A+ stabilný výhľad (od februára)
2013	A stabilný výhľad (od augusta)	A2 stabilný výhľad (od októbra)	A+ stabilný výhľad (od mája)

Zdroj*:* ARDAL

3. **Záver**

Prezentované údaje umožňujú konštatovať relatívne priaznivý, stabilný, konzistentný vývoj slovenskej ekonomiky. Prognóza Ministerstva financií SR na rok 2016 predikuje jej budúcnosť tiež v tomto duchu. Uvažuje s rastom ekonomiky na úrovni 3,1%, pracovných miest o 1%, rastom nominálnej priemernej mesačnej mzdy o 3,1% a nízkou úrovňou inflácie 0,9%. Tieto priaznivé odhady sú nevyhnutnou podmienkou pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti verejných financií.

Poznámka
Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0042/13 „Dopad globálnej ekonomiky a vplyv konsolidácie verejných financií na finančné riadenie podnikateľských subjektov pôsobiacich v SR“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Holeček, J. (2015). *Sme automobilová veľmoc, správajme sa tak.* http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-16/sme-automobilova-velmoc-spravajme-sa-tak.html,[accessed 1.12.2015].

SITA. (2015). *Agentúra Fitch predpovedá posilnenie slovenského HDP*. http://www.etrend.sk/ekonomika/agentura-fitch-predpoveda-posilnenie-slovenskeho-hdp.html, [accessed 4.12.2015].

SITA. (2014). *Moody's vidí Slovensko pozitívne, rating považuje za stabilný*. http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/335188-moody-s-vidi-slovensko-pozitivne-rating-povazuje-za-stabilny/, [accessed 4.12.2015].

http://ec.europa.eu/eurostat

http://slovak.statistics.sk/

http://www.finance.gov.sk/

http://www.nbs.sk/sk/

https://www.ardal.sk/sk/

Tvorba a posudzovanie podnikateľských nápadov potenciálnych mladých podnikateľov
Creation and Evaluation of Business Ideas of Potential Young Entrepreneurs

Miroslav Uhliar
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: miroslav.uhliar@euba.sk

Abstract
The students, graduates and the young people under 30 years of age are important target groups of the potential new entrepreneurs in every country, in Slovakia too. Before running a new business, it is necessary to think about the business idea carefully and perform some evaluation of the idea. This article stresses the importance of young entrepreneurs and tells about the process of how to systematically create and evaluate business ideas in order to discover the potencial and the risk of their realization.

JEL classification: L26, M13, M21
Keywords: *Entrepreneurial Idea, Young Entrepreneurs, Creation and Evaluation*

1 Úvod

Začať podnikať je rozhodnutie, ktoré môže ovplyvniť človeka na celý život. Podnikanie prináša riziko, je to zdrojovo a časovo náročná činnosť. Na druhej strane má u ľudí potenciál realizácie vlastných nápadov, ambícií, zabezpečenia finančnej slobody, osobnej flexibility a nezávislosti. Toto sú v súčasnosti hlavné charakteristiky preferované mladými ľuďmi, ktorí síce často nemajú veľké skúseností a voľné finančné zdroje, ale majú dostatok času, chuti, iniciatívy, fyzických síl, zvedavosti a nebývajú príliš poznačení stereotypom, pesimizmom, alebo nemajú rôzne obmedujúce záväzky, pre ktoré by sa nemohli naplno venovať rozbehnutiu podnikania a ďalšiemu riadeniu svojej podnikateľskej myšlienky. Z týchto dôvodov disponujú pomerne veľkým podnikateľským potenciálom študenti, absolventi a mladí ľudia do 30 rokov. Začatie podnikateľskej činnosti môže byť pre nich odpoveďou na otázku realizácie svojej ekonomickej aktivity.

Podnikateľský potenciál a jeho realizáciu u mladých ľudoch treba podporovať, aby z nich vzniklo čo najviac aktívnych podnikateľov. Podnikateľských sektor je totiž hlavným ťahúňom ekonomiky a tvorcom pracovných miest na Slovensku. Foriem podpory môže byť mnoho, napríklad sa może jednať o propodnikateľsky zamerané vzdelávanie na školách alebo poskytovanie finančnej a informačnej podpory od štátu. Jednou z prvých častí pri podnikateľskom vzdelávaní na stredných a vysokých školách môže byť zvládnutie zásad generovania, zaznamenávania a vyhodnocovania podnikateľských nápadov.

2 Mladí podnikatelia v SR

Podnikateľ vo všeobecnosti a podľa platného Obchodného zákonníka je vymedzený v slovenských podmienkach nasledovne:

a) osoba zapísaná v obchodnom registri;
b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia;
c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov;
d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Jednoznačné vymedzenie mladého podnikateľa neexistuje. Mladým podnikateľom je najčastejšie študent, čerstvý absolvent vysokoškolského (prípadne stredoškolského) štúdia, alebo mladý človek vo veku do 30 rokov. Podľa správy Slovak Business Agency za rok 2012 bolo v rámci všetkých Fyzických osôb - podnikateľov 13,7 % podnikateľov vo veku do 30 rokov. Od roku 2007 je to pokles o 2,8 percentuálneho bodu. (SBA, 2013). Napriek tomu Slovensko patrí v miere podnikateľsky aktívnych mladých ľudí na popredné priečky v rámci Európskej únie.

2.1 Vhodné právne formy podnikania pre mladých ľudí

Z hľadiska dostupnosti založenia (najmä kritériá: administratívna náročnosť, náklady na založenie) sú pre začiatok podnikateľskej činnosti mladých podnikateľov vhodné a aj v praxi vyberané najmä živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným, prípadne pri určitých podnikaniach vyžadujúcich potrebu špeciálneho vzdelania je to podnikanie formou slobodného povolania.

Tabuľka 1
Vybrané podniky podľa právnych foriem v SR ku 31.12.2014

Právna forma	Počet podnikov	% podiel
Akciové spoločnosti	5 227	0,9
Spoločnosti s.r.o.	*106 017*	*18,0*
Ostatné obchodné spol.	907	0,2
Družstvá	1 535	0,2
Štátne podniky	23	0,0
Príspevkové organizácie	751	0,1
Rozpočtové organizácie	6 592	1,1
Živnostníci	*392 841*	*66,8*
Slobodné povolania	17 189	3,0
Samostatne hosp. roľníci	8 191	1,4
Ostatné právne formy	48 908	8,3
Spolu	**588 181**	100,0

Zdroj: statistics.sk, 2015

Na Slovensku ľudia preferujú voľbu zamestnania pred podnikateľskou aktivitou. Volia tak väčšiu istotu ale potenciálne nižší príjem a menšiu voľnosť v realizácií svojich nápadov pred podnikateľskou aktivitou, ktorá môže znamenať riziko ale tiež nezávislosť, vyšší príjem, flexibilitu, možnosť sebarealizácie.

Porovnanie percentuálnych podielov ľudí podnikajúcich a ľudí zamestnaných v rôznych krajinách znázorňuje nasledujúca tabuľka s údajmi za vybrané štáty sveta.

Tabuľka 2
Podiel podnikateľov a zamestnancov na celkovom počte ekonomicky aktívnych obyvateľov vybraných krajín sveta

Štát	Zamestnanec	Podnikateľ
EU25	50%	45%
USA	37%	61%
Slovensko	*57%*	*36%*
Rakúsko	59%	36%
Nemecko	54%	41%
Česká republika	54%	30%
Poľsko	44%	51%
Maďarsko	46%	43%

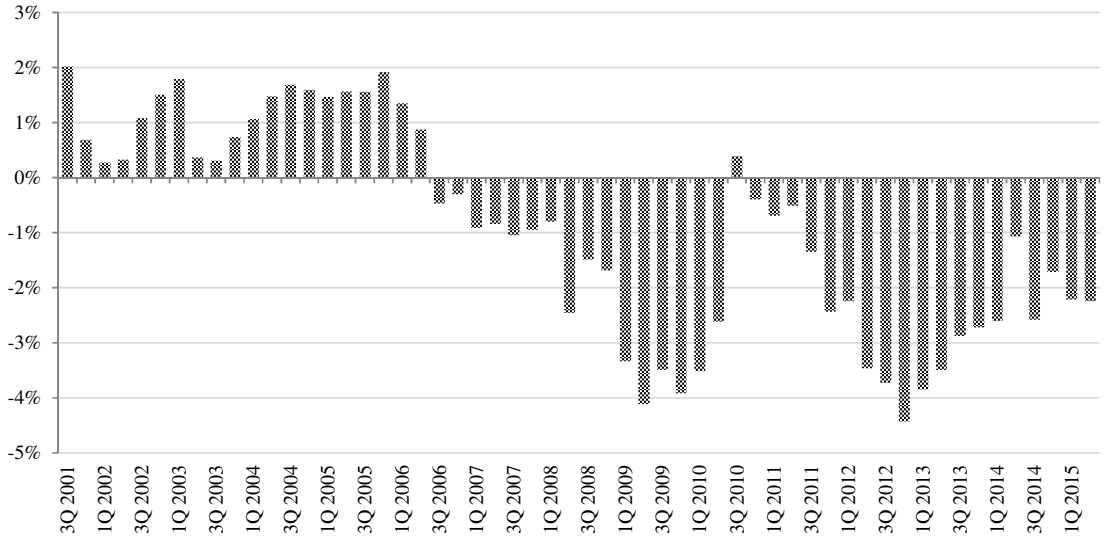
Zdroj: Flash Eurobarometer.sk, SBA, 2015

Túto skutočnosť môžno pripísať najmä kvalite podnikateľského vzdelávania, kvalite podnikateľského prostredia, historickým súvislostiam (pomerne krátka doba existencie trhového hospodárstva) a demografickým charakteristikám slovenského obyvateľstva (napr. menšia miera preferencie rizika).

2.2 Kvalita podnikateľského prostredia

Na vyhodnotenie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku sa používa napríklad Index podnikateľského prostredia /IPP/. Zostavuje ho Podnikateľská aliancia Slovenska na základe vlastného prieskumu medzi oslovenými podnikateľmi a to už od roku 2001. Nasledujúci graf predstavuje index podnikateľského prostredia vyjadrený prostredníctvom medzikvartálnych percentuálnych zmien.

Graf 1
Index podnikateľského prostredia /medzikvartálne zmeny v %/



Zdroj: PAS, 2015

Podľa uvedeného IPP sa podnikateľské prostrednie niekoľko období v rade za sebou zhoršuje. Tento fakt odrádza nerozhodných potenciálych mladých podnikateľov od realizácie svojho podnikateľského nápadu.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Ultimátnym kritériom pre rozbehnutie podnikateľskej činnosti nie je kvalita podnikateľského prostredia, ale je ním existencia podnikateľského nápadu. Bez neho nie je produkt, nie je služba, ktorá by mala svojich zákazníkov. Dôležité je vedieť objaviť, vymyslieť čo by bolo predmetom podnikateľskej činnosti. K tomuto môže poslúžiť zvládnutie základných pravidiel procesu tvorby a vyhodnocovania podnikateľských nápadov.

3 Tvorba a záznam podnikateľských nápadov

Podnikateľský nápad sa rodí spontánne alebo sa dá k nemu dopracovať použitím niektorej z techník tvorby nápadov. Najpopulárnejšími sú *Brainstorming, Brain writting, Mind mapping, Ishikawa diagram.* Ide o pomerne jednoduché a technicky nenáročné metódy generovania a organizovania nápadov. Ak sa však objaví podnikateľská myšlienka náhodne, je dobré si perspektívne podnikateľské nápady poznačiť, v opačnom prípade sa môže stať, že na ne zabudneme. Užitočné je využiť jednoduchý formulár, kde sa jednoduchou formou zaznamenajú základné charakteristiky podnikateľského nápadu a neskôr tieto môžu byť rozpracované podrobnejšie.

Pravidlo je, že najlepšie sa dá prísť k dobrému podnikateľskému nápadu tak, keď je veľa nápadov. Je užitočné mať vytvorenú primeranú evidenciu ku vygenerovaným podnikateľským nápadom. Každý zaznamenaný nápad by mal mať zaznačené základné charakteristiky, ktorými sú: *Označenie nápadu, Požadované zdroje pre realizáciu, Cieľová skupina resp. adresát.*

3.1 Posudzovanie podnikateľskej príležitosti

Po tom, ako je podnikateľský nápad identifikovaný a zaznamenaný, je potrebné pristúpiť k dôslednej analýze príležitosti. Výsledok má povedať, či je nápad uskutočniteľný a spĺňa predpoklady úspešnosti. Takto prejde podnikateľská myšlienka filtrom, ktorý umožní odčleniť kvalitné podnikateľské príležitosti od tých ostatných. Následne môže začať pretváranie nápadu na na produkt.

Tabuľka 2
Kroky premeny podnikateľského nápadu na produkt

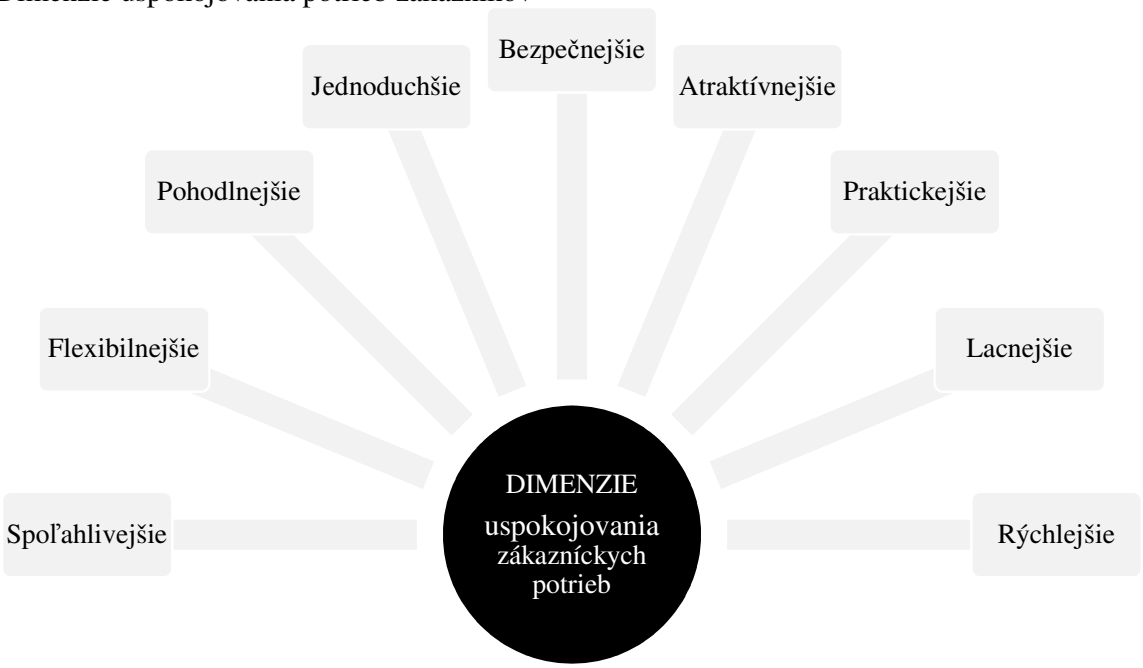
Zdroj: vlastné spracovanie

Uhol pohľadu je pri posudzovaní podnikateľského nápadu dôležitý. Treba sa pozrieť na vec z viacerých strán, najmä z pohľadu potencionálneho investora. Pri tomto prístupe by podnikateľ mal zaujať postoj k určitým problémom a tiež zodpovedať niekoľko okruhov otázok:

Aký bude úžitok pre zákazníka?

Zameranie sa na uspokojenie konkrétnej potreby zákazníka, vyriešenie jeho konkrétneho problému. Zákaznícky úžitok môže byť vymedzený porovnaním s úžitkom alebo vlastnosťami, ktoré poskytuje alternatívny produkt. Dimenzie uspokojovania zákazníckych potrieb znázorňuje nasledujúci obrázok:

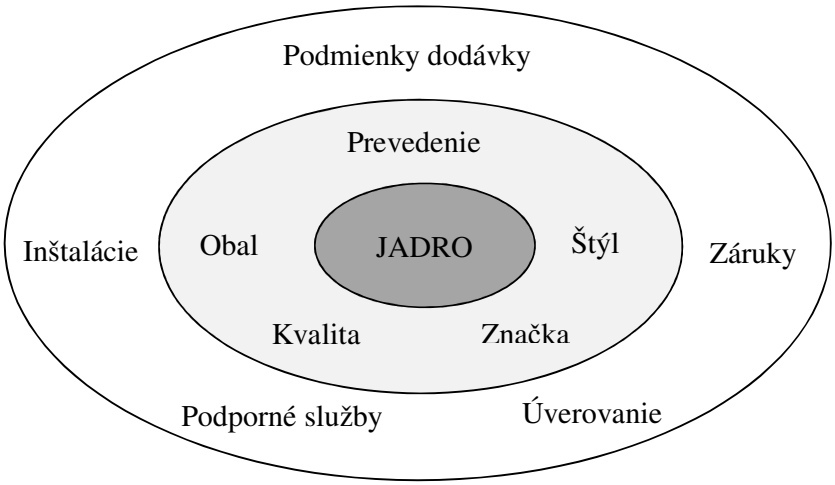
Obrázok 1
Dimenzie uspokojovania potrieb zákazníkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Okrem dimezií uspokojovania potrieb je užitočné zamyslieť sa nad štruktúrou komplexného výrobku. Takúto štruktúru znázorňuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 1
Štruktúra komplexného výrobku



Zdroj: Kotler, 1967

 ISBN 978-80-225-4280-7

Aký je trhový potenciál?

V tomto prípade ide hlavne o upresnenie otázok ako: Kto bude konečným zákazníkom? alebo Aký veľký je trh? Podnikateľský nápad má iba vtedy ekonomický zmysel, ak preň existuje trh so zákazníkmi. Hlavným kritériom v tomto prípade je potenciálny obchodný obrat, pričom sa odhaduje možnosť dosiahnutia určitej, kritickej hranice obratu. Pri analýze trhového potenciálu ide o nasledujúce:

- Definovanie segmentu a určenie celkovej kapacity trhu;
- Odhad vývoja trhu;
- Odhad podielu na trhu;
- Odhad veľkosti objemu odbytu;
- Odhad cenovej hladiny a tendencie vývoja;
- Riziko substitúcie produktov;
- Riziko zmien makroekonomických faktorov.

Aká je potreba zdrojov?

Tu treba hľadať odpoveď na otázku, či budeme mať prostriedky na dokončenie vývoja a následnú efektívnu výrobu. Často sa stáva, že najmä malé podniky neuspejú kvôli tomu, že začali realizovať podnikateľské nápady, na ktoré nemali potrebné zdroje. Pri analýze zdrojov treba riešiť:

- Určenie jednotlivých zložiek spotrebovávaných zdrojov a ich proporcie;
- Odhad nákladov na jednotlivé zdroje a odhad celkovej investičnej náročnosti rozbehu podnikania;
- Odhad potreby ďalších zdrojov na prevádzku a rozvoj podnikania;
- Spôsob zabezpečenie zdrojo;
- Riziká súvisiace so zdrojmi (spoľahlivosť, podmienky, atď.).

Aká bude ekonomická efektívnosť?

V tejto časti je potrebné vyriešiť systém, ako bude produkt zarábať. Treba si dať odpoveď na otázky: Aký obrat dosiahneme? Oplatí sa nápad vôbec realizovať? Dosiahneme požadovanú mieru zisku a návratnosti kapitálu? Vhodnými ukazovateľmi analýzy potenciálnej ekonomickej efektívnosti sú najmä:

- Odhadovaný celkový zisk za celú dobu životnosti podnikania;
- Miera zisku (zisk/vložený kapitál);
- Priebeh likvidity;
- Odhadovaný bod zlomu (Čas potrebný na dosiahnutie ziskovosti).

Aká bude konkurencieschopnosť podnikania?

Tuna treba vyhodnotiť otázku: Budeme mať pri realizácii podnikateľského nápadu konkurenčné výhody, alebo nevýhody? Vhodné je vypracovať jednoduchú konkurenčnú analýzu, pri ktorej vyhodnotíme troch najdôležitejších konkurentov z hľadiska podielu na trhu, kvalitatívnej a cenovej úrovne výrobkov, a tiež podľa potenciálnych zdrojov. Na základe zhodnotenia konkurencieschopnosti sa zistia silné a slabé stránky podnikateľského nápadu a celková konkurenčná pozícia. V prípade zistenia, že hodnotený nápad zaostáva za konkurenciou tak nie je vhodný pre ďalšiu realizáciu.

Aká bude konkurencieschopnosť podnikania?

Riziko predstavuje dôležité hľadisko posudzovania nového podnikania. Je spojené s nádejou dosiahnutia želaných ziskov ale na druhej strane je tu nebezpečenstvo neúspechu a

straty. Je potrebné okrem identifikácie rizík aj určiť spôsoby, ako sa im vyhnúť alebo ich eliminovať. Zdrojmi rizika môžu byť predovšetkým:

- Zmeny v dopyte, v spotrebiteľských preferenciách, v možnosti vstupu substitučných produktov;
- Zmeny v cenách produkcie a v nákladoch;
- Technologické zmeny pri materiáloch, výrobe, konštrukciách;
- Zmeny v prostredí, najmä mokroekonomickom, politickom atď.

Aký je výsledok štúdie realizovateľnosti (tzv. Feasibility study)?

V prípade životaschopného projektu je potrebné výsledky hodnotenia spracovať do oficiálneho dokumentu, ktorým je štúdia realizovateľnosti. Tá môže mať podobu podnikateľského plánu. Ide vlastne o detailnú analýzu a prieskum podnikateľského nápadu. Vypracováva sa za účelom zistenia životaschopnosti projektu z technického a ekonomického hľadiska. Môže slúžiť ako podklad na získanie úveru, investora alebo ako východisko na podrobné vypracovanie podnikateľského plánu.

Po primeranom úvodnom premyslení a zhodnotení uvedených hľadísk je možné dospieť k zisteniu, že podnikateľský projekt nie je vhodný pre realizáciu, alebo že podnikateľská myšlienka je zaujímavá a može byť posunutá do ďalšej fázy riešenia. Nasledujúcim krokom by malo byť dôkladne vypracovanie dokumentu podnikateľského plánu.

4 Záver

Rozvoj podnikania v skupine mladých ľudí do 30 rokov má Zaznamenávanie a vyhodnocovanie podnikateľský nápadov nie je náročný proces. Študenti, ktorý zvládnu základné pravidlá a techniky tvorby, zaznamenávania a vyhodnocovania podnikateľských projektov získavajú prepoklady, že sami vymyslia podnikateľskú príležitosť a budú ju realizovať. V prípade rozšírenia podnikateľského vzdelávania na ekonomicky zameraných faktultách o tieto prvky možno predpokladať intezívnejšiu realizáciu sa absolventov ako nových potenciálnych podnikateľov. Toto môže zároveň prospieť aj k lepšiemu uplatneniu študentov na trhu práce.nesmú presahovať cez stranu. Tabuľky prispôsobiť oknu, obrázky centrovať. Názov tabuľky alebo obrázka nesmie byť smerovaný po výške.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu č. 042EU-4/2014, „Výchova študentov a absolventov v oblasti podnikateľských znalostí ako riešenie problému nezamestnanosti“, autorský podiel: 100 %.

Použitá literatúra (References)

KOTLER, P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. 1967

SOLÍK, J. A kol., Praktický sprievodca podnikateľským plánom. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2010

ŠÚBERTOVÁ, E. - KOVALEV, A. Komparácia vzťahu študentov k podnikaniu na vybranej fakulte na Slovensku. In Mladí úspešní podnikatelia : teoretické východiská a prípadové štúdie. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4168-8, s. 65-81.

Analýza rodového a vekového zloženia fyzických osôb – podnikateľov v roku 2012 http://www.sbagency.sk/sites/default/files/rodove_a_vekove_zlozenie_fo_2012-fin.pdf, [accessed 14.12.2015].

Ekonomické subjekty SR podľa právnych foriem http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=4946&m_sso=1&m_so=5&ic=66, [accessed 14.12.2015].

How to Evaluate Your Business Idea http://www.moo.com/us/startup-business-toolkit/flowchart/, [accessed 14.12.2015].

http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-absolventi-statistiky/2014.html?page_id=513596, [accessed 14.12.2015].

Obchodný zákonník, č. 513/1991 www.zbierka.sk/sk/predpisy/513-1991-zb.p-1427.pdf, [accessed 14.12.2015].

Podnikateľská Aliancia Slovenska. 2015. Podnikatelia sa sťažujú na súdnictvo a zvýhodňovanie Váhostavu. http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/, [accessed 14.12.2015].

Prechod absolventov na trh práce. Výsledky z prieskumu. 2013. Ústav informácií a prognóz školstva. http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/VS/absolvent/absvs_v_grafoch_web.pdf, [accessed 14.12.2015].

Kompetenčné modely a trendy ich využívania
Competency models and trends in their use

Jana Viskupičová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: jankavis@gmail.sk

Abstract
Companies are nowadays more concern with identifying competencies and they try to develop efficient and successful competency model. Companies, managers, employees, we all use competencies. They are simply the knowledge, skills and abilities needed to perform our jobs and daily activities. A competency model organizes the competencies needed to perform successfully in a particular work environment and setting, such as a job, occupation or industry. Competency models can also be used as a source for better development of career, selecting training materials and methods. They also identify licensure and certification requirements, specify job descriptions for recruiting and hiring workers and they in addition help in evaluation of employee performance.

JEL classification: M10, M12.
Keywords: *competency, competency model, management*

1. Úvod

Kompetenčné modely začínajú byť požadovanými nástrojmi personalistov a celých organizácií. V minulosti sa mnohé firmy o nich vyjadrovali skôr negatívne a nechceli kompetenčné modely zavádzať. Do tvorby a zavádzania modelov neinvestovali čas a financie, keďže v tom nevideli zmysel a často to považovali za nepotrebné. Sústreďovali sa predovšetkým na to, aby sa prezentovali číslami. Dnes je takýchto firiem čoraz menej. Kompetenčné modely totiž vedia zabezpečiť lepšie využívanie ľudského kapitálu a pre podniky to znamená zvýšenie efektívnosti. Sú firmy, ktoré kompetenčný model majú dobre zavedený do celého systému personálnej práce a manažéri sú ich užívateľmi. Firme tým prinášajú efekt. Sú ale aj firmy, ktoré kompetenčné modely iba zaviedli a nedokážu ich efektívne využívať, pretože boli implementované nevhodným spôsobom (Hroník, 2007).

Hlavným cieľom príspevku je analyzovať kompetenčné modely, prístupy k ich tvorbe, trendy v ich využívaní, ich výhody, nevýhody a odporučiť ich používanie pre prax. Kompetenčným modelom sa venujem aj vo svojej dizertačnej práci Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov. Tento príspevok bol vytvorený ako súčasť projektu **VEGA č. 1/0229/14** Projektový prístup k internacionalizácií malého a stredného podnikania. Projekt vznikol na katedre manažmentu, fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

2. Typológia kompetenčných modelov

Kompetenčný model predstavuje vlastne to, čo podnik vyžaduje od svojich zamestnancov. Aké má byť správanie v rámci kolektívu, tímu, k manažérom a v rámci celého podniku.

Taktiež popisuje ako dôležité sú výkony a určuje i požadované zručnosti, ktoré by mal zamestnanec mať. Predstavuje teda základ pre vznik a rozvoj systému vzdelávania, rozvoja a hodnotenia zamestnancov. A aj z týchto dôvodov sú modely dôležité pre riadenie výkonu celej spoločnosti (Mišún, 2013).

Podľa toho, aký má organizácia zámer, volí druh kompetenčného modelu. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdeľujú kompetenčné modely na tri druhy:

- Model ústredných kompetencií
- Špecifický kompetenčný model
- Generický kompetenčný model

Model ústredných kompetencií zahŕňa kompetencie typu schopnosť spolupráce, zlepšovania procesov, dodržiavania štandardov kvality a iné. Model by mal zhŕňať kompetencie, ktoré by mali demonštrovať všetci manažéri a zamestnanci. Sem sa zaraďujú také schopnosti ako je schopnosť komunikovať, prispôsobovať sa zmenám a iné. Napríklad komunikovať by mali nie len vedúci výrobných procesov, ktorí diskutujú so svojimi pracovníkmi možnosti zlepšenia výrobného procesu (Kovács, 2009). Organizácia zvyčajne vyberie tento typ kompetenčného modelu pokiaľ chce zistiť, ktoré kompetencie sú dôležité a nevyhnutné pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na hierarchiu a pozíciu. Uplatňuje sa hlavne v podnikoch, ktoré sú orientované na zákazníkov.

Špecifický kompetenčný model určuje kompetencie na určitú konkrétu pozíciu v konkrétnej organizácii. Spravidla sú tieto kompetencie veľmi detailne popísané a majú podrobnú charakteristiku očakávaného správania manažérov. Kompetenčný model býva doplnený o podnikateľské ciele jednotlivých úsekov či procesov a cieľov organizácie na najbližšie roky. Takto zostavený model zaručuje prepojenie kompetencií s prioritami firmy, a preto má i mimoriadnou hodnotu pre firmu. Tento model je možné uplatniť aj v inej firme na rovnakej pracovnej pozícii, ale môže tu dochádzať k rozdielnemu správaniu i napriek podobnému názvu kompetencií, preto je potrebné spraviť požadované úpravy a prispôsobiť ho(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

V rámci posledného modelu je zjavná snaha vytvoriť všeobecne platný kompetenčný model, ktorý značne menej akcentuje individualitu jednotlivých firiem. Malo by byť možné použiť ho v spoločnostiach pôsobiacich v rôznych odvetviach a na rôznych trhoch. Generický kompetenčný model určuje a popisuje kompetencie, ktoré sú potrebné na všetkých pozíciách vo všetkých firmách. Je to napríklad schopnosť riešiť problémy, ale v každej firme sa správanie môže a aj bude líšiť. V podstate je to zoznam kompetencií na konkrétnej pozícii (Hroník, 2007).

Každý z jednotlivých druhov kompetenčných modelov má svoje výhody a nevýhody a je iba na spoločnosti, ktorý typ si vyberie.

2.1 Výhody a nevýhody kompetenčného modelu

Funkčný kompetenčný model prináša výhody organizácii, jej manažérom, zamestnancom i personálnemu oddeleniu. Kompetenčný model však najviac využívajú manažéri a ich podriadení. Personalisti často využívajú model iba obmedzene, prípadne sú len jeho správcami. Podľa Hroníka a Vendralovej (2008) kompetenčný model naplňuje také výhody ako napríklad:

- kompetenčný model predstavuje pre personálne oddelenie jeden z nástrojov pre výber, hodnotenie a rozvoj, tiež podporuje riadenú komunikáciu medzi manažérmi a zabezpečuje profesionálnejšie prepojenie s podnikom,

 ISBN 978-80-225-4280-7

- model vytvára pre manažérov účinný nástroj hodnotenia, zabezpečuje spätnú väzbu a vytvára prirodzené podmienky pre zvýšenie výkonnosti,
- kompetenčný model tiež vytvára nadväznosti na stratégiu firmy, zjednocuje riadenie a podporuje vznik spoločného jazyka a celkovo organizačného rozvoja,
- pre zamestnancov model zlepšuje porozumenie potrieb firmy, jasne určuje očakávané správanie a poskytuje odporúčania pre individuálny rozvoj.

Okrem spomenutých výhod funkčného kompetenčného modelu môžeme spomenúť aj flexibilitu. Výhodou správne nastaveného a využívaného systému riadenia podľa kompetencií je zainteresovanosť všetkých pracovníkov spoločnosti na riadení. Medzi výhody radíme aj jeho flexibilitu, ktorá je badateľná hlavne pri vzájomnom porovnávaní kompetenčných modelov s tradičnými popismi pracovných miest, ktoré vznikli ako výsledky analýzy práce. Tá je na určitých pozíciách vykonávaná, avšak sa často nedokáže dostatočne rýchlo prispôsobiť zmenám (Veteška a Tureckiová, 2008). Kompetenčný model umožňuje dosadzovanie správnych ľudí na správne miesta v pravý čas, ale i naopak, nachádzať v pravý čas správne miesta pre správnych ľudí. Na rozdiel od formálnej kvalifikácie sú získané kompetencie neustále zdokonaľované a prepojované s ostatnými kompetenciami u jednotlivcov a to aj v rámci tímu, či oddelenia.

Riadenie na základe kompetencií nám umožňuje efektívnejšie odlíšenie jednotlivých pracovníkov, ktorí sú efektívnejší vo svojej práci a ktorí sú menej výkonní.

Najčastejšie nevýhody a riziká vyplývajúce z implementácie kompetenčného modelu sú časová a finančná náročnosť, nekompetentnosť firmy určenej na jeho vytvorenie či zavedenie a nedostatok kompetencií u zamestnancov. Častá chyba je aj nepochopenie úplného rozsahu zmien a konceptu modelu, či neprispôsobenie sa niektorých členov manažérskeho tímu k zmene.

Najviac nevýhod má generický kompetenčný model, ktorý môže spôsobovať chaos pri vysokom počte kompetencií. Ďalšou nevýhodu je aj jeho prílišná všeobecnosť. Môže nastať to, že manažér z jednej časti firmy používa iné kompetencie než manažér z druhej časti firmy. Stáva sa, že manažér často nie je schopný obsiahnuť celý model kompetencií. Taktiež získanie a rozvoj jednotlivých spôsobilostí je časovo, finančne, ale aj psychicky veľmi náročné (Hroník,2007). Týmto vznikajú nedostatky a negatíva pri tvorbe generického kompetenčného modelu ako:

- nízka úroveň flexibility a neprispôsobovanie sa situácií – tento kompetenčný model sa často neupravuje a nemení a to aj bez ohľadu na situáciu, v ktorej sa človek nachádza,
- nedostatočná prepojenosť so stratégiou spoločnosti – model v sebe nemá zabudovanú nadväznosť na stratégiu spoločnosti, keďže je všeobecne platný pre rôzne organizácie. Neovplyvňuje strategické kompetencie a tiež pri použití niekoľkých rôznych kompetencií pre vyšších a líniových manažérov nie sú jednotlivé skupiny kompetencií napojené na celok,
- užívateľská náročnosť – viac než 12 kompetencií vedie často k nepochopeniu modelu ako celku a k nesprávnemu porozumeniu kompetencií. Rizikom používania zle určeného a pochopeného kompetenčného modelu, prípadné nesprávne riadenie podľa kompetencií je neefektívne, dokonca môže viesť až k zníženiu výkonu. Výsledkom zle zavedeného kompetenčného modelu môže byť len súhrn odborných slov a termínov, bez obsahu a formy. Tento prístup je často neúspešný hlavne preto, že je používaný neuvážene, bez znalosti veci, bez dôkladnej informačnej či presvedčovacej kampane zameranej na všetkých, ktorých sa kompetenčný model týka.

 ISBN 978-80-225-4280-7

3. Prístupy k tvorbe kompetenčných modelov

Voľba jedného prístupu z mnohých závisí na rôznych faktoroch. Takými môžu byť napríklad napríklad kľúčové ciele organizácie, zámer projektu, stupeň rozvoja podniku alebo vplyv vonkajších podmienok. Najdôležitejšími faktormi sú však časové a finančné zdroje. Každý z nižšie uvedených prístupov môže priniesť určitý úžitok a konkurenčnú výhodu. Dôležité však je jasne poznať očakávania od jednotlivých typov kompetenčných modelov a výhody a obmedzenia rôznych prístupov.

Rothwell a Lindholm rozdeľujú prístupy do troch skupín (Rothwell, 2012):

- preskriptívny prístup,
- kombinovaný prístup,
- prístup šitý na mieru.

Preskriptívny prístup, nazývaný aj vypožičaný prístup. Pri ňom sa nevytvárajú sa nové kompetenčné modely, ktoré by sa šili na mieru danému podniku. Spoločnosť si vypožičia už hotový model. Z hľadiska času a financií je tento prístup najmenej náročný. Tieto modely sú dostupné na trhu a často sú ponúkané personálnymi a konzultačnými spoločnosťami v oblasti personalistiky. Mnohé, aj dodnes používané modely, boli vytvorené v osemdesiatych rokoch veľkými organizáciami. V nich sa vytvorilo niekoľko skupín manažérskych kompetencií pre rôzne typy organizácií. Sú ľahko dostupné a sú aj dôveryhodné, pretože vznikli pomocou výskumu. Výhodou vypožičaného kompetenčného modelu je, že je už používaný v organizačnom prostredí s porovnateľnou veľkosťou, štruktúrou, stratégiou, charakteristikami trhu. Ďalším pozitívom je fakt, že v krátkej časovej dobe získa organizácia prehľad o požiadavkách pre svojich pracovníkov a ich potrebách. Manažéri, hlavní používatelia, si však musia uvedomiť obmedzenia vypožičaného modelu a nemali by ho zaviesť bez dôsledného zváženia. Najväčšou nevýhodou použitia tohto prístupu je vysoká miera všeobecnosti a tiež to, že neexistuje záruka jeho aplikovateľnosti v podniku, prípadná vhodnosť a zlučiteľnosť s podnikovou kultúrou (Veteška a Tureckiová, 2008). Nevýhodou je aj to, že model nemusí byť v zhode s podmienkami organizácie. Taktiež kompetencie nemusia byť vhodné, správne stanovené a model nemusí obsahovať všetky požiadavky spoločnosti. Hotové modely taktiež neodrážajú jedinečnosť firmy.

Od preskriptívneho prístupu je kombinovaný prístup iný v tom, že sa už vytvorený model prispôsobuje špecifikáciám organizácie. Tento prístup je vhodný, keď firma potrebuje vybrať z väčšieho množstva kompetencií tie, ktoré sú pre daný podnik kritické. A to hlavne pri rozlišovaní nadpriemerných pracovníkov na určite pozície alebo ak podnik uprednostňuje behaviorálny popis jednotlivých kompetencií z preskriptívneho modelu tak, aby presnejšie zodpovedal pozícii v danej spoločnosti. Tvorba modelu sa realizuje na základe časovo nenáročných metód, aby boli zachytené významné rozdiely medzi vypožičaným modelom a špecifikáciami spoločnosti. Výhodou je, že podnik môže čerpať zo skúseností iných, podobných firiem. Taktiež môže využívať výstupy a know-how externých poradenských firiem špecializujúcich sa na vytváranie kompetenčných modelov (Rothwell, 1999). Doplnenie takto identifikovaných kompetencií do pôvodného kompetenčného modelu sa väčšinou realizuje bez výraznejších časových a finančných nákladov zo strany spoločnosti.

Prístup šitý na mieru sa výrazne odlišuje od kombinovaného prístupu tým, že nepracuje s pevne určenými kompetenciami. V tomto prístupe sa identifikujú také prejavy správania, ktoré dokážu zabezpečiť takmer perfektný výkon pracovníka na manažérskej pozícii. V tomto prístupe sa vyžaduje znalosť pozícií v rámci celej organizácie a vonkajších podmienok, ktoré na ňu vplývajú. Oproti predchádzajúcim dvom prístupom je časovo i metodologicky najnáročnejší, ale naproti tomu vytvára spoľahlivý základ pre čo najefektívnejší kompetenčný

 ISBN 978-80-225-4280-7

model. Spoločnosť môže bez obáv prijímať všetky závažné personálne rozhodnutia (Veteška a Tureckiová, 2008). Nevýhodou modelu je však fakt, že môže viesť k neprijatiu kvôli menšiemu zainteresovaniu niektorých členov organizácie.

Bez ohľadu na to, aký prístup vytvárania kompetenčného modelu si podnik vyberie, najčastejšie sa najskôr používajú modely určené iba pre niektoré pracovné pozície, alebo sa zavádzajú len na určité oddelenie spoločnosti. Otázkou je, ktorý prístup je ten správny, pretože každý má svoje výhody a nevýhody. Najvhodnejší prístup je ten, ktorý zohľadňuje zámery a očakávania podniku. Firma musí posúdiť časové a finančné hľadisko a z toho nám vyplynú dve možnosti. Buď dá podnik zmapovať kľúčové kompetencie úspešných manažérov v súčasnosti, alebo zohľadní budúce očakávania organizácie súvisiace s manažérskym správaním. Pri tvorbe kompetenčných modelov je dôležité, aby boli manažéri aktívne zapojení do jeho tvorby. Spolu s konzultantom sa dopracujú k budúcemu kompetenčnému modelu podniku.

Podľa Hroníka, Vedralovej a Horvátha (2008) má podnik pri vytváraní kompetenčného modelu dve východiská.

- Kompetenčný model od jedincov k firme – firma zložená z kompetentných zamestnancov. Kompetencie sa odvíjajú od sociálne psychologického modelu. Výhodou je presné zmapovanie situácie v podniku a určenie smerovania rozvoja a profesionálnej dráhy tých pracovníkov, ktorí dosahujú čo najlepší výkon. Tento model je vhodný pre jednoduché organizačné štruktúry s malým počtom pracovných pozícií a zamestnancov.
- Kompetenčný model od firmy k jedincom – kompetenčný model je zložený z jednotlivých usporiadaných kompetencií. Musí mať nadväznosť na ciele podniku, personálnu stratégiu a na jednotlivé personálne činnosti.

Kompetenčný model je opisný nástroj, ktorý identifikuje kompetencie potrebné pre efektívne splnenie pracovných povinností a osobitných úloh v práci v rámci spoločnosti. Jednoducho povedané, kompetenčný model predstavuje popis správania sa v práci, spôsobilostí, zručností a schopností, ktoré musia byť definované v rámci každej pracovnej funkcie a pre každé pracovné miesto. V závislosti od pracovného prostredia v rámci spoločnosti je skupina do 12 kompetencií ideálna pre konkrétnu prácu a pre vybraný kompetenčný model (Shippman, 2000).

Kompetenčné modely môžu priniesť spoločný slovník v rámci organizácie. Pri kompetenčných modelov sa môžeme stretnúť napríklad s pojmom konzistencia očakávania. V rámci tohto pojmu sú zamestnanci vnímaní ako hráči, organizácia predstavuje tím a trh na ktorom podnik pôsobí predstavuje profesionálnu sieť. Tento systematický rámec a práca s ním slúži na poskytovanie a zabezpečenie požadovaného správanie a myslenia. Taktiež rozvíja individuálne a profesionálne správanie v rámci organizácie a v jednotlivých odvetviach.

Po vybratí typu kompetenčného modelu a po určení prístupu k jeho tvorbe nasleduje určenie kompetencií, samotná tvorba modelu, jeho prispôsobenie a implemntácia.

4. Využitie kompetenčných modelov

V roku 2005 Hewitt Associates vytvorili štúdiu, ktorá skúmala vývoj lídrov a ľudských zdrojov v rámci skupiny vybraných amerických spoločností. Túto skupinu tvorí 373 amerických spoločností, pričom medzi nimi boli také, ktoré boli označené za 20 najlepších spoločností pre rozvoj budúcich vedúcich. Teda výnimočné spoločnosti pre lídrov. Tieto podniky uprednostňovali nie iba kompetentných lídrov, ale boli aj schopní úspešne integrovať kompetencie do plánovania nástupníctva. Dbali taktiež na dodržiavanie riadenia výkonnosti.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Nižšie uvedená tabuľka 1 prezentuje výsledky získané v štúdii na základe skúmania Top 20 firiem, ktoré vychovali veľkých vodcov.

Tabuľka 1
Trendy kompetencií

Kompetencie v podnikoch	Top 20 firiem	Ostatní respondenti
Firmy s kompetenčnými modelmi	100%	73%
Firmy s integrovanými kompetenciami	100%	78%
Firmy, ktoré merajú kompetencie manažérov	95%	69%
Spoločnosti, ktoré majú následné opatrenia v posudzovaní pokroku v plnení kompetencií	90%	65%
Firmy, ktoré využívajú kompetencie na dlhodobé určenie odmien	65%	23%
Firmy, ktoré využívajú kompetencie na určenie základnej mzdy	60%	30%
Firmy, ktoré využívajú kompetencie na určenie ročných odmien	60%	31%

Zdroj: Hewitt associates. (2005)

Kompetenčné modely na základe tejto štúdie majú nasledujúce výhody:

1. Zlepšenie procesu výberu nových zamestnancov - výskum ukazuje, že kompetenčné modely pomáhajú pri tvorbe efektívnejšieho a prepracovanejšieho procesu výberu a prijímania zamestnancov. Prijímací proces uľahčuje umiestnenie kandidátov na príslušné pozície. Firmy hlásia lepšiu konzistenciu pri ich nábore a výberovom konaní zameranom na hľadanie talentov s využitím kompetenčných modelov.
2. Posilnenie rozvoja zamestnancov - výskum z roku 2004 popisuje a približuje tie kompetenčné modely, ktoré využívajú najlepšie podniky v danom odvetví. Tento výskum uvádza, že väčšina veľkých spoločností využíva alebo zavádza kompetenčné modely a riadi zamestnancov na základe kompetencií. To podporuje rozvoj zamestnancov a manažérov. Riadenie na základe kompetencií poskytuje aj nasledujúce výhody:
   - prepája aktivity súvisiace s rozvojom s cieľmi podniku,
   - určuje oblasti silných a slabých stránok manažérov a zamestnancov,
   - slúži ako plán rozvoja pre tých, ktorí ašpirujú na vedúce pracovné pozície a tým sa zabezpečuje plánovanie nástupníctva.
3. Riadenie výkonnosti - najnovšie literárne zdroje naznačujú, že kompetenčné modely vytvárajú štruktúru a súdržnosť pri výkone pracovných úloh a to na základe štandardizácie presne určených kritérií rozvoja.
4. Identifikovanie vzdelávacích potrieb a podpora rozvoja zamestnancov - používanie kompetenčných modelov zameriava pozornosť na potreby vzdelávania zamestnancov a podporuje rozvoj manažérov a pracovných síl a určuje spôsoby ako uspieť. Akonáhle sú tieto potreby identifikované, je zahájený požadovaný vzdelávací proces. Vzdelávací proces je nevyhnutné riešiť prostredníctvom komplexných a ucelených plánov, zahŕňajúcich širokú škálu možností. Tieto rôzne formy a spôsoby vzdelania by mali zahŕňať viac vzdelávacích metód a spôsobov, ako iba tradičné školenia.
5. Zjednotenie firemnej kultúry v rámci celej spoločnosti - výskum ukazuje, že viaceré organizácie, ktoré využívajú kompetenčné modely lepšie a ľahšie tvoria a zavádzajú jednotnú podnikovú kultúru. Pritom táto kultúra je jedným z hlavných

dôvodov prosperujúceho podniku. Vytvorenie jednotnej podnikovej kultúry má viacero výhod. Hlavný však je fakt, že zjednocuje zamestnancov podniku a to hlavne v spoločnosti s vysokou mierou decentralizácie.

6. Zlepšenie prepojenia procesov s personálnym oddelením - kompetenčný model môže slúžiť ako integračný rámec pre organizáciu a oddelenie ľudských zdrojov. To môže pomôcť zladiť jednotlivé funkcie personálneho oddelenia s cieľmi podniku a tak zabezpečiť súlad a konzistenciu v mnohých činnostiach, ktoré ovplyvňujú ľudský výkon.
7. Stanovenie jasných očakávaní na úspech - hlavným dôvodom implementácie kompetenčných modelov alebo aspoň určenia kľúčových kompetencií je snaha podniku o akúsi štandardizáciu očakávaní. Čo podnik od zamestnancov očakáva, aké úspechy by mali dosahovať. To umožňuje zamestnancom riadiť seba samých, svoj výkon a rozvoj.

Rozvoj a využitie kompetenčných modelov je čoraz viac spájané s fungujúcou, ziskovou a úspešnou spoločnosťou. Táto prostredníctvom týchto modelov strategicky riadi a rozvíja odborné talenty v rámci organizácie. Preto sa v niektorých súkromných organizáciách vyvinuli oddelenia a dokonca tieto spoločnosti celé svoje podnikanie založili za účelom pomoci iným spoločnostiam a podnikom rozvíjajúcim a zavádzajúcim kompetenčné modely. Napríklad spoločnosť ITG alebo Batrushollweg. Spoločnosť Batrushollweg vyvinula medzinárodný kompetenčný model, ktorého hlavnou črtou je, že zjednocuje rozvoj zamestnancov s obchodnými cieľmi alebo strategickými zámermi organizácie. Pre podnik je veľmi výhodné, ak ciele jednotlivých zamestnancov a rozvoj ich osobnostných vlastností sú v súlade s firemnou kultúrou a podnikovými cieľmi. O to je to dôležitejšie pri prijímaní nových zamestnancov. Bez určitých vlastností alebo spôsobilostí nie je uchádzač považovaný za dostatočne kvalifikovaného.

Kompetenčný model tak nielenže predstavuje pre spoločnosť akúsi "cestovnú mapu" na určenie požadovaného správania, ktoré produkuje vynikajúci výkon, ale môže tiež poskytnúť dôležitý a užitočný nástroj pre vedenie individuálneho rozvoja. Tiež popisuje, ako môžu jednotliví zamestnanci zvýšiť svoj výkon a efektívnosť. Určuje aj požadované schopnosti, ktoré môžu zabezpečiť dosiahnutie kariérneho úspechu. Je to základ, na ktorom jednotlivec môže stavať kariérny plán, vybrať si a vytvoriť cestu pre seba a svoj rozvoj. Taktiež dáva odpoveď na nasledujúce otázky:

- aké kompetencie budú pravdepodobne najdôležitejšie v mojej súčasnej práci?
- ktoré kompetencie budú viac dôležité v budúcnosti?
- ako môžem zlepšiť svoje kompetencie a zvýšiť svoj výkon?

5. Výzvy s využitím kompetenčných modelov

Kompetenčné modely majú svoje miesto v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ich využitie môže byť prirovnávané k metóde, ktorá zabezpečuje používanie rovnakého jazyka medzi rôznymi útvarmi podniku pri rôznych pracovných úlohách a procesoch (Ashworth a Saxton 1990). Avšak, kompetenčné modely nie sú jediným a všeobecným riešením pre každý problém. Cockerill, Hunt, a Schroder, (1995) tvrdia, že by ani nemali byť iba nástrojom, ktorý je využívaný pri určovaní kariéry a zabezpečovania rozvoju.

Ashworth a Saxton (1990) vysvetlili, že všeobecné kompetencie môžu ignorovať duševné a osobné procesy, ktoré sú využívané pri vývoji a používaní zručností a vedomostí. Existujú totiž niektoré výstredné kompetencie, ktoré môžu pomáhať zamestnancovi v úspešnom plnení pracovnej náplne. Preto je potrebné veľmi obozretne vyberať a popisovať kompetencie, ktoré by mali byť zahrnuté v kompetenčných modeloch.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Často sa však stáva, že napriek veľkému vynaloženému úsiliu na posúdenie kompetencií spojených s osobnostnými charakteristikami, rysmi a faktormi motivácie, sú tieto kompetencie veľmi ťažko definovateľné a ťažko sa posudzujú. Tieto kompetencie by preto nemali byť priamo merané.

6. Záver

Ak sa organizácia rozhodne pre integráciu kompetenčného modelu prostredníctvom svojho oddelenia ľudských zdrojov, potom po celú dobu vývoja musí dbať na spoluprácu všetkých oddelení a jednotlivých zamestnancov. Zistenia by mali byť zdieľané so všetkými vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami. Účasť zamestnancov vo vývoji kompetenčného modelu môže pomôcť so zvýšením povedomia o modele, rovnako ako zabezpečiť lepšiu implementáciu do spoločnosti (Lucia, Lepsinger, 1999). Odpor k zmene môže byť u pracovníkov a manažérov dosť značný a väčšina modelov môže byť nefunkčných práve pre zlé zavedenie.

Tým, že celá spoločnosť je zapojená do rozvoja kompetenčných modelov a určenia toho, čo niektoré súbory kompetencií majú obsahovať, je pravdepodobnosť úspechu kompetenčného modelu omnoho vyššia. Čo sa týka nevýhod pri modele prevzatom od inej firmy, sa môžu tieto nedostatky odstrániť lepším prispôsobením prevzatého modelu podnikovým špecifikám.

Jednotlivé kompetencie, ktoré zamestnancovi chýbajú pri zavádzaní modelu sa dajú získať vzdelávaním, rozvojom a získavaním požadovaných zručností a znalostí. V prípade, že niektoré kompetencie už manažér alebo zamestnanec má, iba nie sú dostatočne vyvinuté, je pravdepodobné, že by sa mali rozvíjať. Problém môže nastať, ak zamestnanec nie je ochotný. Nečinnosť alebo neefektívne správanie môže zabrániť zamestnancovi v plnení úloh, v efektívnom napĺňaní svojich cieľov a tým aj cieľov spoločnosti. Aj keď nie je zvyčajne nákladovo efektívne pre podniky investovať do zamestnancov, a to zvlášť z krátkodobého hľadiska, z dlhodobého pohľadu sa táto investícia vráti v lepšom výkone a často aj v spokojnejších zamestnancoch. Taktiež môžu firmy týmto spôsobom ovplyvniť budúcnosť zamestnanca v rámci podniku. Jednou z výhod vzdelávania pre pracovníka je fakt, že z dlhodobého hľadiská si v danom odbore nájde podobnú, prípadne lepšiu prácu.

Určovanie kompetencií a zavádzanie kompetenčných modelov je výhodné pre podnik. Kompetenčné modely sú efektívnym životaschopným nástrojom, ktorý môže byť použitý viacerými spôsobmi. Najčastejšie sa využíva pri získavaní a príprave budúcich zamestnancov. Taktiež pomáha udržať si kvalifikovaných pracovníkov a jasne stanovuje požiadavky na pracovné a iné potreby, ktoré má zamestnávateľ. Ďalej pomáha pri určovaní kariéry a kariérneho rastu. Dokáže aj flexibilnejšie zapracovať moderné trendy a nové kompetencie, ktoré vznikajú v dôsledku zmien na trhu. Informácie získané v rámci určenia kompetencií a zavádzania kompetenčných modelov, dokážu zvýšiť povedomie o silných a slabých stránkach jednotlivých manažérov a zamestnancov. Tí následne môžu lepšie usmerňovať svoju budúcu kariéru, zvýšiť šancu svojho kariérneho úspechu a získané informácie využiť pri skúmaní nových možností.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0229/14 „Projektový prístup k internacionalizácií malého a stredného podnikania" v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Ashworth, P.D., - Saxton, J. (1990). On 'competence.' *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 14, Issue 2, pp. 3-25. ISSN 1469-9486.

Cockerill, T., Hunt, J., Schroder, H. (1995). Managerial competencies: Fact or fiction? Business Strategy Review. Vol. 6, Issue 3, p. 1-12. ISSN 0955-6419.

Hewitt associates. (2005). *Research Highlights: How the top 20 companies Grow Leaders*. http:\\was4.hewitt.com\hewitt\resource\rptspubs\subrptspubs\pdf\top-companies-2005.pdf, [accessed 07.12.2015]

Hroník, F. (2006). *Hodnoceni pracovniku*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 126. ISBN 80-247-1458-2.

Hroník, F. (2007). *Kompetenční modely. HR forum*. http://hrforum.lidske-zdroje.org/cs/archiv-hrforum/kveten-2007-kompetencni-modely/kompetencnimodely/, [accessed 07.12.2015].

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávaní pracovníku.* Praha: Grada Publishing, 2007. s. 233. ISBN 978-80-247-1457-8.

Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. (2008) *Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008. s. 132. ISBN 978-80-904133-2-0.

Kovacs, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. s. 268. ISBN 978-80-7357-463-5

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažérske kompetence – Zbůsobilosti vyjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 183. ISBN 80-247-0698-9.

Lucia, A. D., - Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. New York: Pfeiffer, 1999, s. 224. ISBN 978-0-787-94602-9.

Mišún, J. (2013). Competency model as a tool of valuation of management capability. In *9th EBES Confernce - Rome* [CD-ROM]. Rome : Faculty of Economics, Sapienza Univesity of Rome, 2013. p. 1047-1061.

Rothwell, W. (2012.) *The Encyclopeadia of Human Resource Management HR forms and job aids.* 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer/An imprint of Wiley, 2012. s. 357. ISBN 978-0-470-25772-2.

Shipman, J. S. - Ash; R A (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*. Vol. 53, Issue 11, pp.703-740. ISSN 1744-6570.

Veteška, J. - Ttureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, s. 160. ISBN 978-80-247-1770-8.

Veteška, J. - Tureckiová, M. (2008). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 140. ISBN 978-80-86723-54-9.

Reflexia zodpovedného podnikania v podnikateľskom modeli
Reflection of CSR in business model

Eliška Záležáková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail:eliska.zalezakova@euba.sk

Abstract The present paper is devoted attention to the issue of business models. We focus on business models in terms of their qualitative formation. We consider it important to emphasize the topic of business models in the context of the currently very idea of sustainability and responsible podnikania.Predkladáme consideration of how it would be possible to apply corporate social responsibility within the business model canvas. (

JEL classification: : E27, D63, D64
Keywords: *business model Canvas, corporate social responsibility, sustainability,*

Úvod

Zložité, dynamické a turbulentné prostredie vyžaduje zmenu spôsobu podnikania, modifikuje a dotvára doterajšie podnikateľské modely, hoci aj tie časom dosiahnu prah zrelosti. Podnikateľské prostredie sa neustále dynamizuje, podlieha zmenám, rozmanitým vplyvom, výkyvom a trendom. V podnikaní, koncipovaní stratégie a podnikateľských modelov by malo dôjsť k udržateľnosti a vyváženosti. Reakciou na to, ako zvládnuť čoraz zložitejšie a nepokojnejšie podnikateľské prostredie je udržateľnosť,resp. vyváženie spoločenských, environmentálnych aekonomických aspektov podnikania, ktorý používajú napr. Royal Dutch Shell, Ford, KPMG. (Stead,G.J. – Stead, E.W,2012)

Zisk je síce prvotným cieľom, ale iba pragmatické zameranie sa na zisk v boji o zákazníka môže priniesť opačný efekt, podnikanie by malo byť vyvážené. Podnikateľský model, okrem toho, že má zarábať, prinášať podniku výnosy a ekonomické efekty, má aj hlbší zmysel, prezentuje poslanie podniku. Preto by mal zohľadňovať nielen ekonomickú, ale aj ekologickú a etickú stránku produktu alebo služby. Teda podnikateľský model by mal odrážať aj spoločenskú zodpovednosť podniku, pretože spoločensky zodpovedné podniky sú na trhu akceptovanejšie a zvyšuje sa ich konkurenčná výhoda.To, že zodpovedné podnikanie začína mať čoraz väčší význam potvrdzuje aj fakt, „... že investori začnú logicky vyžadovať vyšší stupeň transparentnosti od podnikov do ktorých investujú, … smerom do budúcnosti bude stále viac zákazníkov, zamestnancov, členov predstavenstiev, bánk, dodávateľov ... pozorovať činnosť podnikov, aby zistili, ako ich manažment vedie“[1].

Uvedené môžeme umocniť tým, že významné a uznávané burzové indexy sledujú aj spoločenskú zodpovednosť, napr. Dow Jones Sustainability Index alebo FTZSE4Good. Možno sa domnievať, že podniky deklarujúce a uplatňujúce spoločenskú zodpovednosť

[1] Kotler,, P.- Caslione, A.: Chaotika: manažment a marketing firiem v turbulentných časoch. Bratislava: Eastone Books, 2010, ISBN 978-80-8109-114-8

v budúcnosti budú mať väčšiu možnosť získať dodatočný kapitál ako tie, ktoré sa tak nerobia.(Pavlík,Bělčík,2010)

Významnosť myšlienky o zodpovednom podnikaní potvrdzujú aj slová Bergha a Berhera, podľa ktorých mladú generáciu tvoria eticky uvedomelí spotrebitelia, význam etických, ekologických či charitatívnych tém pre túto generáciu narastá a odmietajú aj masový marketing.(Berg,Behrer,2012)

Domnievame sa, že niektorých prípadoch v súvislosti s vyzretosťou a náročnosťou klienta narastie aj požiadavka na ergonomické a estetické parametre produktu. Podnikateľské modely sa tak budú musieť kvalitatívne meniť, aby sa to odzrkadlilo aj v kvantitatívnych ukazovateľoch.

2 Podnikateľský model

Podnikateľský model je koncepčná a ekonomická predstava o tom o fungovaní podniku a spôsobe zarábania peňazí.Podnikateľský model musí chápať potreby zákazníka, originálny podnikateľský model má strategický význam, sa stáva ekvivalentom konkurenčnej výhody(Slávik,Bednár,2013).

Pri tvorbe podnikateľského modelu a stratégie vôbec je nutné zaujímať sa o možnosti, príležitosti,je potrebná„hĺbková analýza budúcich príležitostí.“[2],“... iba uspokojivá výkonnosť nestačí...“[3] nemožno sa uspokojiť s priemerom,.dobré nie je je priateľom skvelého (Colins, 2006)

Staré, veľké, nepružné a podnikateľské modely sú už neúčinné. Konkurenčná výhoda v nich je nalomená, nestabilná.Továrenská produkcia už nemá tú výnosnosť ako doteraz (Godin, 2010)

Podnikateľský model veľmi úzko súvisí so stratégiou, dalo by sa povedať, že stratégia naň nadväzuje, odráža sa od neho ale p**odnikateľský model** má širší záber, je akýmsi opisom, námetom, **predstavuje ako realizovať stratégiu. Stratégia** sa má rozvíjať, ak je podnikateľský model už skoncipovaný a nastavený Stratégia do istej miery tvorí jeho perspektívu, podľa toho ako sa bude vyvíjať a implementovať, bude podnikateľský model úspešný.

Pri zostavovaní, modifikácii, prehodnotení alebo dotváraní podnikateľského modelu podniky od podnikateľských modelov očakávajú okrem výnosov a udržania zákazníkov aj prílev nových klientov, udržanie sa na trhu, budovanie imidžu, zatraktívnenie značky, preto by sa mali zamerať na spokojnosť klientov, byť pre nich atraktívni, odlišní. a poznať ho.Podnikateľské modely by sa mali prispôsobiť najmä klientovi, ale treba podotknúť, že napriek tomu, nie vždy môže byť požiadavka klienta prínosná či vhodná, ak klient nepozná produkt, jeho parametre a najmä možné dôsledky svojej požiadavky, nie je to realizovateľné. Inšpirátorom pri koncipovaní podnikateľských modelov teda môžu byť aj samotní zákazníci, ale nesmie to skĺznuť do absurdít.

[2] Collins, J.: *Z dobrého skvelé*, Eastone books, 2006, Banská Bystrica, ISBN 80-89217-09-5
[3] Gadiesh,O.-Hugh,A.M.*: Private equity*, Eastone books, 2011 Bratislava , ISBN 978-80-8109-179-7

Napriek tomu, že zaznamenávame turbulenciu podnikateľského prostredia, mimoriadne rozdiely vpodnikateľských modeloch podnikov nie sú, produkty a služby ktoré ponúkajú sú pomerne podobné**,** pritom ale je potrebné, aby sa kvalitatívne zmenilo ich podnikanie.

Ak budú chcieť podniky ďalej fungovať a zotrvávať na trhu, budú musieťpretvárať svoje doterajšie podnikateľské modely, či popri nich pridávať čosi iné, netradičné a hľadať doteraz nezvyčajné možnosti aspojenia, zaujímať sa o možnosti, príležitosti, je vhodné spájať aj zdanlivo nespojiteľné, čo nesúvisí s trendom vdanom biznise, porovnávať sa aj mimo vlastného odvetvia, a byť nadčasový, čo si vyžiada nielen kreativitu ale aj istú dávku odvahy, bez ktorej môžeme byť limitovaní. (Schmitt,2010)

To, že podnikateľský model sa môže formovať, vytvárať väzby na značku či ju rozširovať, potvrdzuje aj príklad NIKE, keď sa výrobca basketbalových topánok premenil na podnik predstavujúci a ponúkajúcu životný štýl. Z tejto značky sa stala odevná línia na podporu športu a vďaka Tigerovi Woodsnovi sa začína zviditeľňovať golfovým oblečením a doplnkami. Neskôr sa preorientovala na tréning mužov, fitness žien, basketbal, futbal, športovú kultúru. Príkladom ako podnikateľský model možno rozširovať je NESTLE, kde došlo k inovácii či renovácii produktov (balená voda, zmrzlina, krmivá pre zvieratá), majú netradičné distribučné kanály- štadióny, kiná, pouličný predaj, je tu interaktívna komunikácia sklientmi.Ponúkajú nové štandardy - výživové doplnky- pre dojčatá, deti, športovcov, chorých. Nestlé má víziu, aby bola vnímaná nielen v ponuke potravín a nápojov, ale ako podnik zaoberajúci sa výživou, zdravím a wellness.(Gadiesh,Hugh,2011).

Podnikateľský model má veľmi úzku väzbu aj k mladým, novým, dynamickým podnikateľským projektom start – upom. Pojem startup nie je jednoznačne definovaný. Podľa Paula Grahama je najdôležitejším rozdielom medzi bežnými začínajúcimi podnikmi a startupom **rýchly rast.** Nie je dôležitá oblasť, odbor, ktorého sa týka, ale startup je charakterizovaný rýchlosťou rastu. Odpoveď na to, aká je **optimálna rýchlosť rastu** však nie je **jednoznačná.** Graham taktiež však tvrdí nie je dôležitý iba rast, ale to, že startup musí byť **výrazne odlišný** a pritom určený **pre širokú verejnosť**. (Graham, 2012)S startup „je v podstate organizácia vytvorená za účelom hľadania **opakovateľného a škálovateľného** podnikateľského modelu.“[4] Start-upy ako *„podnikateľské iniciatívy s vysokým rastovým a inovačným potenciálom, ktoré dokážu naštartovať a dlhodobo podporovať inteligentný a inkluzívny hospodársky rast a tiež prilákať zahraničné investície. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou regionálnej a globálnej konkurencieschopnosti a tvorbe zamestnanosti kvalifikovanej pracovnej sily. Rovnako významný prínos predstavujú pri budovaní imidžu Slovenska ako inovatívnej ekonomiky v zahraničí.“* [5]

Inovatívne start-upy prevažne postavené na nových trendoch a technológiách majú perspektívu a môžu byť veľmi životaschopné. Zásluhou informačných technológií sa stáva trh otvorený aokamžite globálny. Budúcnosť týchto ambicióznych modelov je síce plná otáznikov, ale sú veľmi inovatívne, dokážu osloviť klienta a majú veľkú perspektívu, môžu byť potenciálnym vzorom pre podnikateľskú sféru. Samozrejme aj oni sa musia boriť s mnohými problémami, čo môže byť napr. konvenčnosť klientov, neznáma značka či nedokonalý podnikateľský plán, alebo narastajúca konkurencia atď.

[4] Blank,S. 2010. *What´s a startup*? First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

[5] Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions,, Bratislava,2015, ISBN 978-80-971112-3

3. Spoločenská zodpovednosť podniku

Podnik popri podnikateľských cieľoch plní aj spoločenské, nachádza sa v množstve interakcií a spoločenských partnerstiev, ktoré nemôže ignorovať. Musí si byť vedomý širokej zodpovednosti, ktorú so sebou prináša jeho podnikateľská činnosť. Spoločenská zodpovednosť podnikov by mala zohľadňovať ekonomický, ekologický a etický aspekt. Vo vyspelých ekonomikách sa často hovorí o kultúre podniku a jeho manažmente. Všeobecne možno povedať, že zodpovedné podnikanie možno chápať ako formu vyššej kvality, morálnosti , lebo sa týka i tých oblastí spoločenského diania, ktoré nie sú postihnuteľné legislatívnymi pravidlami. Ak rozvíjame tematiku podnikateľských modelov, vyslovujeme názor, že aj štátna správa či miestna samospráva averejné služby by mohli svoje činnosti vykonávať v podobe vhodného podnikateľského modelu. Vidíme v tom prínos v podobe spokojných občanov, eliminácii problémov, zlepšenia dôveryhodnosti týchto inštitúcií.

Tu by sa vlastne tiež mohla prejaviť spoločenská zodpovednosť týchto inštitúcií, lebo spoločenská zodpovednosť sa netýka iba súkromného sektoru. Spoločenská zodpovednosť podniku nepredstavuje myšlienku, aby podniky nemali úžitok, efekty a zisk, Poukazuje len na to, že popri prinášaní úžitku pre seba, by mali prinášať úžitok aj pre spoločnosť, aj tým, že myslí na budúcnosť, napr. na environmentálne a sociálne dopady. Teda spoločenská zodpovednosť predstavuje názor, že podniky by mali byť prospešné a užitočné aj pre spoločenstvo v ktorom fungujú, pôsobia a mali by eliminovať aj negatívne dopady svojej činnosti.(Porvazník, 2008) S tým súvisí vnímanie a postoj podniku voči celospoločenským problémom – jeho spoločenská zodpovednosť. „... pozitívne prispieť ku kvalite života a zároveň tvoriť zisk je rozhodujúcou súčasťou podnikania na malej planéte. Ekologická, spoločenská a ekonomická degradácia neohrozuje planétu, ale ľudstvo a jeho spôsob života“[6]

. Spoločenská zodpovednosť podniku je dobrovoľný a pritom nepretržitý postoj podniku k takým problémom spoločnosti ako je ochrane životného prostredia, sociálne otázky, vytváranie sociálnej zamestnaneckej politiky a pod. Podstatou spoločenskej zodpovednosti je slušné, korektné správanie podnikov voči všetkým zainteresovaným stranám, okoliu a spoločnosti ako takej. Spoločenská zodpovednosť podnikov by mala zohľadňovať ekonomický, ekologický a etický aspekt. Spoločensky zodpovedné konanie nie je možné podnikom vnútiť, nepredstavuje taxatívne vymedzené zákony aj keď pokusy o takýto prístup existoval a niektorí aktivisti by ich radi presadili. Postoj k spoločenskej zodpovednosti podniku tvoria iba odporúčania v podobe normatívnych úprav. Európska únia deklarovala svoje pozitívne postoje k tejto téme v roku 1995.V tejto súvislosti sa oprieme o myšlienku prezidenta Svetového ekonomického fóra Klausa Schwaba, že podniky sú závislé od globálneho vývoja, a preto je v ich vlastnom záujme napomôcť zlepšiť stav tohto sveta.Zodpovedné podnikanie možno vymedziť ako“... využitie sily biznisu na vytvorenie lepšieho sveta, podniky by ho mali zahrnúť do svojej činnosti.[7]“

Podniky sa samozrejme neodhodlávali k zodpovednému podnikaniu ľahko, jeho naštartovanie má podľa G. Steada a E. Steada niekoľko fáz:

[6]Stead, G.J. – Stead E.W.: *Manažment pre malú planétu*, Eastone books, 2012 Bratislava, ISBN 978-80-8109-216-9

[7] Elhaney, A.K. : *Dobrý biznis* , Eastone books, 20 11 Bratislava ISBN 978-80-8109-193.

1. Podnik prinútený k zlepšeniu, keď sa napr. odhalí jeho nevhodné konanie – Ako to bolo v prípade Nike, keď sa v roku 1998 zistilo porušovanie ľudských práv v jeho ázijských továrňach

2. Podnik si uvedomuje, že musí niečo urobiť, aby to bolo vyhovujúce. Príkladom sú odevné podniky, aby neboli posudzované negatívne ako Nike, vytvorili pre dodávateľov kódex správania, pritom ale zaslali materiály v angličtine aj do krajín, kde sa týmto jazykom nehovorí.

3. V podniku už existuje riadiaci proces, úlohy sa rozdelia, aby opatrenia boli merateľné a vykonateľné, nastavia sa normy, ale ešte stále sa na tieto nástroje a opatrenia hľadí iba ako na náklady a nie ako na príležitosť, či hodnotu. Zodpovedné podnikanie si vyžaduje kreativitu, inovácie, záujem a vôľu.

4. Podniky už považujú zodpovedné podnikanie za súčasť stratégie tvoriacej hodnotu. Príkladom je General Electric, ktorá zaviedla program Ecomagiotion, ktorý znamená záväzok podniku produkovať ekonomicky výhodné a pritom ekologické výrobky a služby, ide o reálne presvedčenie, že ekologické a finančné výsledky napomôžu rastu podniku a riešeniu súčasných výziev, alebo aj Whirlpool, ktorý má ekologicky šetrné produkty

5. V tejto fáze proces zodpovedného podnikania dozrel, podnik sa mení, zvyšuje sa jeho občianska úroveň, zaoberá sa príčinami problémov či sociálnymi témami. Možno ho chápať ako dozrievanie podniku (môžeme dodať, že jeho vyspelosť).(Stead,G,Stead,E,2012)

Zodpovedné podnikanie posilňuje imidž aj hodnotu značky a mení povedomie o podniku. Zodpovedné podnikanie by malo spájať produkt podniku s témou či predmetom verejného záujmu (kultúra, vzdelávanie, ekológia a pod.) Okrem toho zodpovedné podnikanie je aj vyhľadávanie príležitosti, treba ho zosúladiť s víziou, cieľmi, poslaním, teda s podnikateľskou činnosťou. Pre úspešnú aplikáciu zodpovedného podnikania je potrebné, aby bola cielená, naplánovaná a riadená, stala sa aj súčasťou podnikateľského modelu, môže mať vplyv na posilnenie značky a zvyšovanie zisku. Preto sa zaoberáme vzťahom spoločenskej zodpovednosti a podnikateľského modelu. Spoločenská zodpovednosť nie je bezbrehá emotívnosť, ale nový, kvalitatívnejší postoj prezentujúci seriózny podnik

4. Možnosti realizácie spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom podnikateľského modelu CANVAS

Najznámejším a najviac používaným podnikateľským modelom je podnikateľský model Canvas. Pozostáva z deviatich zložiek, ktoré slúžia na sprehľadnenie a opis podnikateľského modelu v podniku. Z týchto komponentov sme vychádzali pri zostave predstavy, ako by sa mohla spoločenská zodpovednosť zahrnúť do podnikateľského modelu. Ide iba o schematický náčrt, vo všeobecnej rovine. Niektoré zložky sa prelínajú, pri komplexnejšom koncipovaní treba brať do úvahy typ podniku, druh produktu a služby, ktoré ponúka, aby bola schéma obsahovo plnšia.

I. Segmenty zákazníkov Môže ísť o konečného spotrebiteľa alebo sprostredkovateľa, podniky alebo domácnosti či jednotlivca. V každom prípade spoločenská zodpovednosť by sa mala prejaviť v prístupe ku klientovi v podobe slušnosti, vhodnej komunikácie, korektnosti, nezavádzania a neklamania klienta, poskytnutia potrebných informácií o produkte, návodov na používanie, údržbu a pod.

II. Ponúkaná hodnota Prístupnosť služby, kompatibilita produktu, zabezpečenie ochrany a zdravia klientov, osobná asistencia, kvalitný produkt, servis a pod. Týka sa to celej škály podnikov napr. v stavebníctve, odevnom či obuvníckom priemysle ale aj

 ISBN 978-80-225-4280-7

v poľnohospodárstve, potravinárstve, v gastronómii, v kaderníctvach, kozmetike, štúdiách krásy, cestovnom ruchu, doprave, školských zariadeniach a i. Používať certifikované a zdravotne vyhovujúce materiály, komponenty, výživové doplnky, dekoratívnu kozmetiku, farby, materiály čistiace prostriedky a pod. V oblasti zdravotníctva, kúpeľníctva či welnes akceptovať komplexný zdravotný stav klienta a brať do úvahy kontraindikácie a neponúkať niečo, čo môže spôsobiť zdravotné komplikácie.

III. Distribučné cesty Tu je možné spoločenskú zodpovednosť prejaviť v ekologickej preprave, nepreťažovaním nákladu efektívne využívať prepravné zariadenia, spojiť napr. prepravu tovaru a osôb. Táto časť sa týka aj obalov, ktoré by mali byť nielen ekologické a recyklovateľné, ale najmä nie škodlivé (príkladom je súčasná otázka problémové polystyrénu a obalov z neho). S distribučnými cestami súvisí aj marketing areklama, v tejto oblasti sa nedopúšťať zavádzania spotrebiteľa ale ani uchyľovať k urážaniu konkurencie.

IV. Vzťahy s klientom Viažu sa do istej miery na distribučné kanály, aj hlavné zdroje. Rozhodne klient by nemal byť klamaný, zavádzaný, nemala by byť zneužívaná jeho neznalosť, nevedomosť, problém s produktom, jeho aplikáciou a pod.

V. Zdroje príjmov Zákazník je ochotný platiť za kvalitu, tak ju poskytovať, neimitovať zdanie výnimočnosti a exkluzivity tam, kde nie je, neponúkať niečo čo nemá skutočnú hodnotu a dať si ju zaplatiť ako výnimočnú a nadštandardnú.

VI. Hlavné zdroje Môže ísť o generovanie ziskov z poskytnutia kvality, výnimočnosti, ale aj z toho, že sa na jeden produkt nabaľuje nutnosť kúpiť ďalšie komponenty či iné produkty, aby sa základný produkt mohol používať či služba rozvíjať. Ponúkajú sa celé balíčky služieb, ktoré možno klient ani nepotrebuje, alebo si myslí, že ho musí kúpiť celý.Ako konkrétny príklad možno uviesť, ako pri úvere v istej banke ponúkali aj poistenie, ktoré bolo vpomerne vysokej mesačnej splátke. Keďže sa klient domnieval, že sa musí poistiť, lebo je to podmienka získania úveru, tak to urobil hoci to nebolo potrebné. Pracovník banky mu to tak prezentoval Preto by nemalo dôjsť k zamlčovaniu, nepresnému alebo nekompletnému vysvetľovaniu či oboznamovaniu sa s produktom.

VII. Kľúčové aktivity Sú nosnou činnosťou podniku, vďaka nim podnik funguje, rozvíja sa prosperuje. Tieto aktivity by mali byť vykonávané tak, aby boli transparentné, produkt bol adekvátny cene, mal potrebné parametre, poskytoval to, čo klient skutočne očakáva. Hlavné činnosti je potrebné zabezpečovať tak, aby sa dodržiavali patriční bezpečnostné predpisy ich vykonávateľov, bol použitý materiál, zloženie zodpovedajúce príslušnom normám, pracovným postupom. Aby sa mohli hlavné činnosti a procesy vykonávať, je potrebný patrične kvalifikovaný personál. Očakáva sa od neho náležitý prístup k práci, realizácii procesov a celej činnosti a teda aj naň sa musia klásť požiadavky zodpovedného konania.

VIII. Kľúčoví partneri Vyhľadávať a spolupracovať s dodávateľmi ainými partnermi, ktorí vo svojej činnosti aplikujú spoločenskú zodpovednosť, dodržiavajú platné právne predpisy normy,disponujú certifikátmi kvality, patričnými ISO normami, sú spoľahliví, transparentní, neviažu sa k problémovým kauzám.

IX. Náklady Neznižovať ich za každú cenu porušením noriem kvality, zmenou zloženia materiálu, nevhodnou technológiou, ale hľadať úspory v recyklácii, šetrení energiami, neplytvaním materiálom a surovinami.

 ISBN 978-80-225-4280-7

Záver

Spoločenská zodpovednosť podniku je dobrovoľný a pritom nepretržitý postoj podniku k takým problémom spoločnosti ako je ochrane životného prostredia a vytváranie sociálnej zamestnaneckej politiky, jej podstatou je slušné, korektné správanie podnikov voči všetkým zainteresovaným stranám, okoliu a spoločnosti ako takej, súvisí aj s myšlienkou trvalo udržateľného rozvoja a otázkou zmierňovania sociálneho napätia, ktoré môže pod vplyvom rôznych faktorov ako je napr. aj kríza expandovať. Vyspelé spoločnosti pod tlakom globálnych problémov budú tento prístup neustále vyžadova. Mnohé podniky vo vyspelých krajinách si tento stav uvedomili aprispôsobili sa tomu, pričom sa ich počet bude zvyšovať. Zodpovedné podnikanie zhodnocuje podnik smerom von, pozitívne vplýva na jeho imidž, môže prilákať klientov, získať pozitívne hodnotenie ratingových agentúr, analytikov. To je dôvod, prečo sme sa rozhodli schematický naznačiť, ako by sa mohla prejaviť aj podnikateľskom modeli.

Použitá literatúra (References)

knihy

Berg,V.J-Behrer, M.:*Jak cool značky zustavajú* , BizBooks, Brno 2012, ISBN 978-80-265-0002-5

Collins, J.: *Z dobrého skvelé*, Eastone books, 2006, Banská Bystrica, ISBN 80-89217-09-5

Elhaney, A.K. : *Dobrý biznis* , Eastone books, 20 11 Bratislava ISBN 978-80-8109-193-3

Gadiesh,O.-Hugh,A.M. *Private Equity*, Eastone books, 2011 Bratislava , ISBN 978-80-8109-179-7

Godin, S.*: Moderné kmene*, Ikar 2010, Bratislava 978-80-551-1920-5

Kotler, P.- Caslione, A.: *Chaotika*: Eastone Books, Bratislava 2010, ISBN 978-80-8109-114-8
Pavlík, M.- Bělčík, M. et al.: *Společenská odpovědnost organizace*, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-3157-5.

Porvazník, J.:*Spoločenská zodpovednosť organizácií*, Ekonóm, Bratislava 2008, ISBN 978-80-225-2622.

Schmitt,H.B.: *Stratégia odvážnych*, Eastone books, 2010 Bratislava, ISBN 978-80-8109-121-6

Stead, G.J. – Stead E.W.: *Manažment pre malú planétu*, Eastone books, 2012 Bratislava, ISBN 978-80-8109-216-9

časopisy

Slávik, Š.– Bednár R.: *Inovácie podnikateľských modelov*, Ekonomika a manažment č.1/2013 ISSN 1336-3301

príručky, dokumenty

Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions,, Bratislava,2015, ISBN 978-80-971112-3

internetové zdroje
Blank, S. 2010. *What´s a startup*? First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

GrahamM, P. 2012. *Startup = Growth.* In *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://paulgraham.com/growth.html

 ISBN 978-80-225-4280-7

ISBN 978-80-225-4280-7