MEDZINÁRODNÁ VEDECKÁ KONFERENCIA DOKTORANDOV
FAKULTY PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

EKONOMIKA, FINANCIE A MANAŽMENT PODNIKU III.

5.11.2009

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU EU V BRATISLAVE

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

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

ISBN: 978-80-225-2851-1

AKO SÚČASNÁ KRÍZA VPLÝVA NA LOGISTIKU ?
AS THE CURRENT CRISIS AFFECTING THE LOGISTICS ?

Abrmanová Petra[1]

Kľúčové slová:
Logistika, Kríza, Zásoby, Skladové priestory, Zákazník, Logistická podpora, Poradenské spoločnosti.

Abstract:

The document describes the impact of financial crisis on the logistics. This article deals with significant milestone for logistics and in particular the construction of logistics centers and parks, the relationship between logistics companies and customers within the logistics environment crises - logistical support. Raising awareness of guidance and consulting company is supporting forces affecting mainly the administration, management and use of logistical resources.

Key words:
Logistics, Crisis, Stocks, Warehouse, Customer, Logistics support, Consulting company.

ÚVOD

V súčasnej dobe možno pozorovať snahy o minimalizáciu nákladov a maximalizáciu efektívnosti pri každom podnikovom procese. Predpokladá sa pritom, že ziskovosť týchto procesov je východiskovo rešpektovaná od faktorov, ktoré sú objektívne špecifikované. Týmito faktormi sú rovnováha chodu a výsledky firmy, jeho platobnej schopnosti, časového plánovania ekonomických reakcií a kumulatívneho charakteru ekonomických procesov.

V rámci prostredia logistiky kríz, logistická podpora vo svojom obsahu predstavuje[2]:

- organizáciu logistickej podpory,
- dopravné zabezpečenie,
- technické zabezpečenie,
- materiálové zabezpečenie,
- zabezpečenie službami,
- riadenie logistickej podpory.

Mnoho spoločností sa nachádza vo finančných problémoch, stratilo schopnosť splácať úvery a často nie sú schopné vyplácať mzdy svojim zamestnancom. Cesta pri boji s krízou je v základnom dosahu uzdravovacích programov na záchranu podniku. Poznanie podniku umožňuje nielen nápravu zisteného stavu, ale i určenie možných vývojových trendov. Odhalí nám to, čo je pre budúcnosť podniku rozhodujúce, tj. podnikový potenciál.

[1] Ing. Petra Abrmanová, petraabrmanova@yahoo.com, školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky.

FINANČNÁ KRÍZA VERZUS LOGISTIKA

Podniková kríza sa vždy vyskytovala. V minulosti sa kríza najčastejšie vyvíjala pomaly a spravidla bolo možné pomocou profesionálne vedeného plánovania kríz zabrániť alebo ostrosť ich účinkov spomaliť. Vznik porúch, ktoré môžu vyústiť v krízu, ovplyvňuje časové zbrzdenie ekonomických reakcií a kumulatívny charakter ekonomických procesov. Je to proces, ktorý začína poruchami v platobnej schopnosti, pokračuje odbytovými nezrovnalosťami, výrobnými problémami a končí vyriešením zásadných problémov a uvedením podniku znovu na vzostupnú krivku vývoja. Slovensko sa nemôže spoľahnúť iba na domáci trh, preto sa poklesu zahraničného dopytu väčšina podnikov musí brániť iba dramatickým znižovaním nákladov. Súčasná svetová kríza zasiahla každý odbor a každého obyvateľa. Najväčší hospodársky pokles sa uskutočňuje v dôsledku manipulovania peňažného systému. Je preto rozumné nečakať a byť pripravený. Bolo otázkou času, kedy naše podniky začnú znižovať stavy a prepúšťať. Ide o veľmi kruté čísla, ktoré si každý z nás uvedomuje. Tým sa prudko znížila i kúpna sila obyvateľstva, čo znamená ďalší nepríjemný dopad na obchody. Treba si uvedomovať, že tu je dôležitá dobrá spolupráca a vzájomná podpora. Sme vo veľmi zložitej situácii, ktorá vinou doterajšieho zlého stavu sa iba viac prehĺbila a priniesla ešte viac problémov. Je nutné pri okamžitých pocitoch ohrozenia reagovať bez negatívnych pocitov.

Logistika sa zaraďuje k najviac zaťaženým nákladovým blokom. Napriek tomu jej výkonová schopnosť ešte nie je ani zďaleka vyčerpaná. Kľúč k úspechu a vyšším výnosom predstavuje efektívna externá a interná logistika. Hrá funkčnú a inovatívnu súčasť pre rozhodujúce úlohy, pretože predpokladajú hraničné charakteristické znaky, ako sú kvalita, servis a dobré cenové podmienky v konkurencii. V našej ekonomike sa odrážajú, tak ako objektívne trendy v národných ekonomikách, tak i individuálne zaujatie podnikov pre zmenu.

Negatívne ekonomické prejavy odzrkadlené na trhu logistiky a službách poskytovaných v oblasti logistiky a dopravy

Veľmi výrazným medzníkom logistiky na Slovensku je najmä výstavba logistických centier a parkov. Tento sektor logistiky je krízou zasiahnutý najviac. Je naplánovaných viacero projektov, no žiaden v rámci krízy sa v súčasnosti nezrealizoval. Nastalo zvýšenie úrokových sadzieb v komerčných bankách, ktoré sú mnohokrát partnermi pri podobných projektoch. Nastáva tu i výrazné spomalenie aktivity developerských spoločností. Tento fakt zmrazí na určitý čas i plánované projekty v tejto oblasti. Vo veľkej miere budú odkázaný na vlastné zdroje. Na základe tohto východiska je väčšia potreba vybudovania menších skladových priestorov a to na základe individuálnych požiadaviek zákazníka, ktorá sa vo veľkej miere zmenila. Je potrebné myslieť i na najhoršie vzniknutý variant a tou je neobsadenosť skladových priestorov, pri ktorej sa značná časť pozemkov ponechá bez realizačných úprav. Treba zvýšiť dopyt po skladových priestoroch a znížiť mieru ich neobsadenosti.

Vzťah logistickej firmy a zákazníkov sa tiež vo veľkej miere zmenil. Základnou požiadavkou bolo dopraviť tovar včas, ale toto bolo v čase konjuktúry, teda spolupráca bola pomerne voľná. Pri náhlom poklese ekonomiky nie sú firmy schopné prepravu tovaru dostatočne optimalizovať. Pružnosť sa dosahuje za cenu vysokých nákladov na drahšiu dopravu, preto celý reťazec nie je optimálny a zvyšuje náklady firmy. Pomaly sa dostávame k situácii, že kríza čistí trh v doprave a špedícií. Trh reaguje stopnutím investícií a orientuje sa

viac na organizáciu a logistiku zásielok, ako na prepravu. V súčasnej situácii je pre zákazníkov najdôležitejšia cena, preto na jej zníženie sú ochotní predĺžiť čas dodávok. Treba si však uvedomiť, že zlacňovať logistiku neznamená šetriť pri každej pôsobnosti opatrení. Môže vzniknúť špirálovité pôsobenie dôsledkov finančnej krízy na logistiku, ktorá sa môže neustále zväčšovať. Podniky prijali rozhodnutia pod tlakom, tzn. že uskutočňujú rozhodnutia, s ktorými by sa za iných okolností reálne vysporiadali.

Slovenské firmy vnímajú zoštíhľovanie logistiky skreslene. Zameriavajú sa predovšetkým na znižovanie stavu zásob. Skladové zásoby môžu spôsobiť problémy, ktoré predstavujú umŕtvené peniaze pri ich nesystémovom znižovaní. Dôležitou úlohou prípravy na mimoriadne udalosti je príprava logistického zabezpečenia, najmä jeho materiálového zabezpečenia, pretože len vedomosti a odhodlanie v mnohých prípadoch nestačí. Je potrebné mať i potrebné nástroje, znalosti, tiež suroviny a materiály.

Pre splnenie úloh zásobovania je dôležitý efektívny manažment, ako základ funkčnej oblasti logistiky. Dramatický prepad objednávok zmrazil na dlhé mesiace vyťaženosť kapacít zhruba o polovicu. Táto situácia spôsobila značné škrty v investíciách.

Pozitívny vplyv súčasnej krízy na logistiku

Môže nastať záujem o činnosť a služby rôznych poradenských a konzultačných spoločností. Tieto spoločnosti sa zameriavajú na oblasť logistiky. Upriamenie pozornosti na tieto spoločnosti je na základe zefektívnenia a optimalizácie svojich procesov zamerané vo väčšej miere na hľadanie rezerv. Tieto môžu pomôcť znížiť negatívne dopady aktuálnej krízy na hospodárenie. Prostredníctvom reinžinieringu a ich súčasných postupov a procesov pomôže zlepšiť fungovanie ich podnikových systémov a znížiť potrebu zdrojov. Tým im môžu ušetriť nemalé finančné prostriedky. To zároveň môže napomôcť ďalšiemu výskumu a vývoju v oblasti logistiky a posunúť túto oblasť o ďalší krok dopredu. Podnik sa môže potom rozvíjať pomocou viacerých opatrení. Pomôže tomu i opustenie svojho klasického programu, pričom prejde na iný spôsob, v ktorom sa lepšie zorientuje.

Ekonomická kríza núti mnohé podniky pozrieť sa na seba iným pohľadom. I v krízových podmienkach môžu spoločnosti pod finančným tlakom nájsť vhodnú stratégiu a zároveň čo najvyššiu hodnotu pre svojich investorov.

Záver

Logistická podpora riešenia krízových a mimoriadnych situácií je konkrétnou realizáciou opatrení logistického zabezpečenia. Predstavuje podporu zasahujúcich síl predovšetkým v oblasti správy, riadenia a využívania logistických zdrojov. K samotnému procesu patrí vrcholový výkon manažérstva, ktorý predpokladá sústredenosť, inteligentnú a zároveň húževnatú prácu s plným nasadením. Podniky, ktoré vo vedení prepadnú rutine, nemajú pre krízový manažment potrebnú hnaciu silu. Vzhľadom na vzniknutú mimoriadnu udalosť, je logistická podpora realizáciou konkrétnych opatrení priamo v prospech síl a prostriedkov nasadených na riešenie mimoriadnej a krízovej situácie. K predpokladom oživenia, prípadne záchrany, patrí okrem poznania nedostatkov ekonomickej povahy, tiež pomenovanie chýb v oblasti práva, a to bez ohľadu na jeho úroveň, stabilitu, dodržovanie a jeho uskutočňovanie v praxi.

Úlohou nie je vnucovať to, čo bolo včera normálne, ale zmeniť podnik, jeho chovanie, postoje, odhady do budúcna a rovnako i jeho produkty, trhy a odbytové cesty tak, aby zodpovedali novej skutočnosti. [8]

LITERATÚRA

1. Bujňák J.: Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí. Žilina: EDIS, 2006.
2. Dupaľ A., Brezina I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006.
3. Gozora V.: Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz. Nitra: AGROTAR, 2002.
4. Jirásek J.: Návrat k prosperite. Praha : Grada Publishing, 1995.
5. Matulčíková, M.: Krízový manažment. Bratislava : Ekonóm, 2002.
6. Moravčík T.:Transport – dopravné noviny. Žilina: LUXUR, 2009, ISBn 1335-7433.
7. SEIDL, M.: Logisitka a krízové situácie. In: LOGI 2005: Zborník z 6. konferencie s medzinárodnou účasťou, Inštitút Jana Pernera, 2005, ISBN 80-86530-25-6.
8. Šinka, F., Lubelcová, G.: Názory súkromných podnikateľov SR. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR, 1995.
9. Turan, D.: Riadenie systémov a manažment v systémoch. Bratislava: IRIS, 2006.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

ARTIKEL

Covered Bonds eine erfolgreiche Assetklasse in der Finanzkrise?

Dipl.-Kaufmann Ralf Anacker

Ralf.Anacker@web.de

Doc. Ing. Peter Markovič, PhD.

Bratislava
2009

INHALTSVERZEICHNIS

1 KEY WORDS 3

2 ABSTRACT 3

3 EINLEITUNG 4

4. ENTWICKLUNG DER ASSETKLASSE COVERED BOND IN DER FINANZKRISE 5
4.1. Die Krise beherrscht die Finanzmärkte 5
4.2. Entwicklung am Primärmarkt 7
4.3. Entwicklung am Sekundärmarkt 9

5. MASSNAHMEN ZUR STABILISIERUNG EZB-ANKAUFPROGRAMM 11

6. COVERED BOND MARKT 13
6.1. Staatsgarantierte Anleihen verdrängen der Pfandbrief? 13
6.2. Verschiedene Covered Bond Segmente 14

7. FAZIT FÜR DIE COVERED BONDS 16

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS 17

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: iTraxx Europe und Senior Financial als Fieberkurven der Finanzmarktkrise 6
Abbildung 2: Emissionsvolumen der Jumbo-Covered Bonds September 2009 8
Abbildung 3: Swapspreads der Hypothekenpfandbriefe vs. Öffentliche Pfandbriefe 10
Abbildung 4: Jumbo Swapspreads Big 5 15

1. KEY WORDS

Pfandbrief	- Special covered bonds
Hypothekenpfandbriefe	-Mortgage Pfandbriefe
Öffentliche Anleihen	- Public Pfandbriefe
Finanzmarktkrise	- Financial market crisis
Covered Bond Ankaufprogramm der EZB	- ECB's Covered Bond purchase program
Staatsgarantierte Bankanleihen	- Government guaranteed bank bonds
Spreads / Aufschläge	- Spreads
Pfandbriefemission	- Pfandbrief issuance
Jumbo Pfandbriefe	- Jumbo-Covered Bonds
Nachhaltiges Wachstum	- Substantial Growth
Spreadeinengung	- Trend of narrowing spreads

2. ABSTRACT

Since no longer than the insolvency of US investment bank Lehman Brothers in September 2008, the financial market crisis has had a resounding impact on capital markets worldwide and on sectors of the real economy as well. Nor has the Pfandbrief gone unscathed. Fears that the government guaranteed bank bonds which are being brought by more and more issuers might take the Pfandbrief's place in or even displace it from the market have proven to be unfounded in the meantime.

Since the turn of the year 2008/2009, first-time Pfandbrief issuance has risen steadily. The Pfandbrief's strength is also reflected in the considerably larger spread differentials versus other covered bonds and unsecured bank bonds.

Support has also been given to the Pfandbrief market in the shape of the ECB's Covered Bond purchase program in 2009.

3. EINLEITUNG

Im schwierigen Umfeld der Finanzkrise hat sich der Pfandbrief relativ gut behaupten können. Trotzdem konnte selbst diese sichere Anlageform sich nicht vollständig vor den Marktverwerfungen schützen. Inzwischen hat sich die Lage am Primärmarkt aber sichtbar stabilisiert. In den ersten acht Monaten des laufenden Jahres 2009 wurden bereits wieder Pfandbriefe im Umfang von rund 85 Mrd. Euro begeben. [1]

Das Pfandbriefgesetz stellt strengste Anforderungen an die emittierenden Kreditinstitute und die zugrunde liegenden Deckungswerte; die Novellierung des Pfandbriefgesetzes verbessert die Standards nochmals und trägt somit dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis der Pfandbriefgläubiger zukünftig noch stärker Rechnung. [2]

Unterstützung erhält der Pfandbrief derzeit von institutioneller und staatlicher Seite: Seit Juli 2009 profitiert auch er von den unkonventionellen geldpolitischen Maßnahmen der EZB, die innerhalb eines Jahres Covered Bonds im Volumen von insgesamt 60 Mrd. Euro erwerben wird. Die Emissionstätigkeit belebte sich bereits spürbar und die Spreads engten sich ein. Ein Zeichen dafür, dass das Vertrauen in diese Assetklasse wieder zurückgekehrt ist.[3] Die Aussage der Bundesregierung, dass auch in Zukunft kein deutscher Pfandbrief ausfallen werde, und er das derzeit sicherste Wertpapier am Kapitalmarkt sei, stärken die Assetklasse zusätzlich.

Auch am Pfandbriefmarkt mussten in der Krise deutliche Risikoaufschläge gezahlt werden, wenn auch die geringsten im gesamten Covered Bond-Segment. Der deutsche Pfandbrief hat als einziger Vertreter der in dieser Studie verglichenen europäischen gedeckten Anleihen wieder annähernd das Spread-Niveau erreicht, auf dem er vor der Lehman-Krise notierte. [4]

Entscheidend für die Höhe der Risikoaufschläge ist das Vertrauen der Investoren. Durch das Ankaufprogramm der EZB ist ein weiterer Schritt in Richtung Normalisierung getan worden. Die Sorgen, dass die Spreads wieder merklich ansteigen, sobald diese Hilfen auslaufen, erscheinen übertrieben. Die EZB hat den Anpassungsprozess lediglich

[1] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S. 8.
[2] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S. 6.
[3] Vgl. HSH Nordbank (2009): S. 7.
[4] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.21.

beschleunigt. Gleichwohl scheint der Spielraum für eine positive relative Performance des Pfandbriefs noch nicht ausgereizt zu sein.

Innerhalb des Covered Bond-Segments wird der deutsche Pfandbrief seine Benchmarkposition auch in Zukunft behaupten. Tradition, strengere Rahmenbedingungen und ein vergleichsweise stabiler deutscher Immobilienmarkt lassen ihn gestärkt aus der Krise gehen.

Auch der Markt für öffentliche Pfandbriefe sollte sich beleben. Die Befürchtung, dass staatsgarantierte Anleihen eine übermächtige Konkurrenz für den Pfandbrief darstellen könnten, hat sich nicht bewahrheitet. Die Emissionsflut staatsgarantierter Bankanleihen ebbt bereits wieder ab. [5]

4. ENTWICKLUNG DER ASSETKLASSE COVERED BONDS WÄHREND DER FINANZKRISE

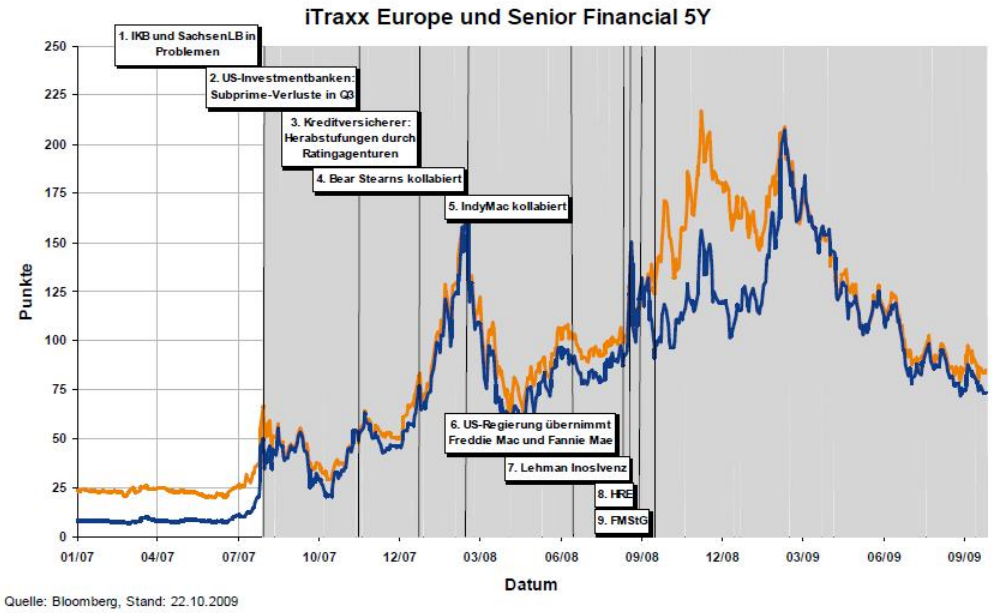
4.1. Die Krise beherrscht die Finanzmärkte

Der Berichtszeitraum vom zweiten Halbjahr 2008 bis zum Ende des ersten Halbjahres 2009 war von der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt. Ursprünglich ausgelöst am Markt für sogenannte Subprime-Hypothekendarlehen in den USA und seit dem Sommer 2007 als weltweite Kreditkrise auf immer neue Finanzmärkte übergeschwappt, erreichte die Krise ab dem Sommer 2008 auch die Realwirtschaft rund um den Globus. [6] Trotz dieses gewaltigen Ausmaßes schien es lange Zeit, als könnte der Pfandbrief den Marktverwerfungen trotzen.[7] Als in den Sommermonaten 2008 die meisten Refinanzierungsquellen am Kapitalmarkt für Banken bereits seit einiger Zeit entweder völlig versiegt waren, wie z.B. der Verbriefungsmarkt, oder Liquidität nur noch zu stark gestiegenen Preisen boten, wie der Geldmarkt oder der Markt für unbesicherte Bankschuldverschreibungen, waren Pfandbriefe auch im Benchmarkformat noch immer platzierbar.[8] Zwar waren die Emittenten darauf angewiesen, das positive Momentum bestimmter Zeitfenster zu nutzen. Jedoch konnte

[5] Vgl. Heleba Volkswirtschaft/Research (2009): S.23.
[6] Vgl. Münchau, W. (2008): S.44ff.
[7] Vgl. FAZ, 2008.09.11.
[8] Vgl. FAZ, 2008.09.19.

über den Pfandbrief nach wie vor eine äußerst günstige Refinanzierung sichergestellt werden. Noch Ende August 2008, drei Wochen bevor die Krise mit der Insolvenz der US-Investmentbank Lehman Brothers ein neues Stadium erreichte, war es der Münchener Hypothekenbank möglich gewesen, einen Jumbo-Pfandbrief mit einem gegenüber der Swapkurve negativen Reoffer-Spread zu emittieren. Solche Refinanzierungslevels waren auf anderen Märkten längst nicht mehr erreichbar, auch nicht auf denen für ausländische Covered Bonds. Anfang September 2008 präsentierte sich der Pfandbriefmarkt so robust, dass die Marktteilnehmer zu einem geordneten Market Making für Jumbo Pfandbriefe zurückkehren wollten.[9]

Zwei Wochen später jedoch brach in den USA mit Lehman eine Bank zusammen, die zuvor als „too big to fail" angesehen worden war und der bereits zuvor entstandene Vertrauensverlust gegenüber Banken griff nun auch auf den Pfandbrief über. Im Zuge der Finanzkrise seit 2008 stieg die Risikoaversion der Investoren deutlich an und wurde von Aktien bis hin zu Spreadprodukten in nahezu jedem Finanzmarktsegment sichtbar (siehe Abbildung 1: „iTraxx Europe und Senior Financial als Fieberkurven der Finanzmarktkrise“).[10]



Quelle: Bloomberg, Stand: 22.10.2009

[9] Vgl. FAZ, 2008.09.11.
[10] Vgl. Münchau, W. (2008): S.44ff.

Infolgedessen konnten auch Covered Bonds nur mit teils beträchtlichen Risikoaufschlägen emittiert und gehandelt werden. So machte sich unter den Investoren die Angst vor einer Insolvenz der Emittenten breit, verbunden mit der Befürchtung, dass in diesem Fall die Werthaltigkeit der zugrunde liegenden Deckungsmasse nicht ausreichen könnte. Denn die Verschlechterung der Lage an den weltweiten Immobilienmärkten ließen Zweifel an der Qualität der Deckungsaktiva aufkommen und somit an der Sicherheit von Covered Bonds. [11]

4.2. Entwicklung am Primärmarkt

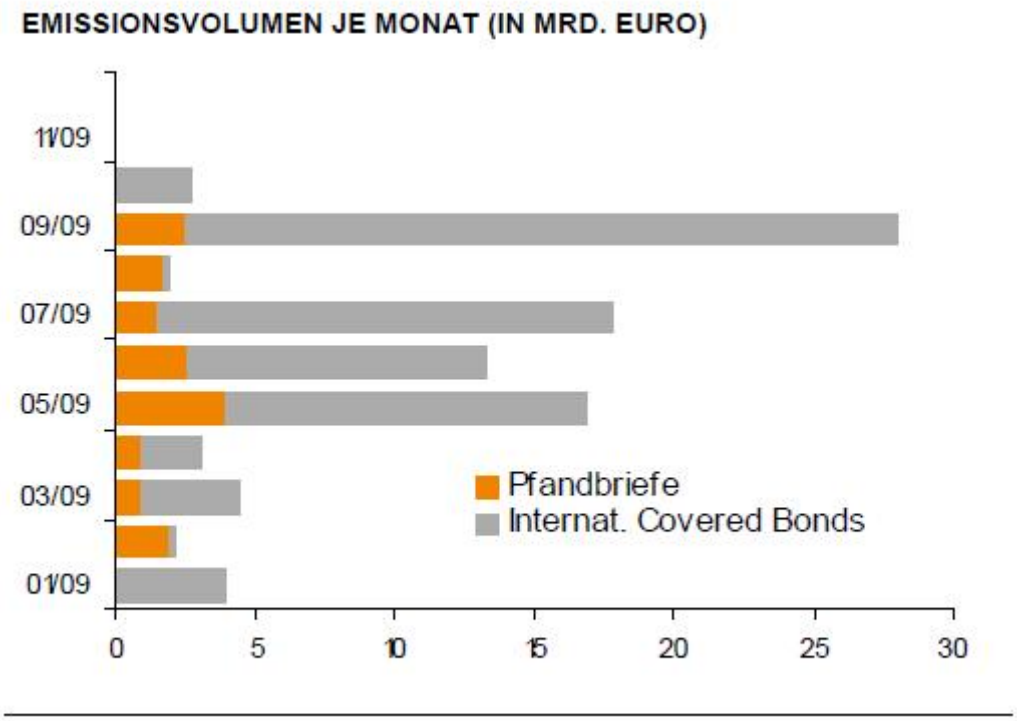
Bis zum September 2008 lag das Wachstum bei den Erstemissionen von Pfandbriefen gegenüber dem jeweiligen Vorjahreszeitraum bei fast 25%. Insbesondere Hypothekenpfandbriefe hatten bis September 2008 von den Problemen anderer Refinanzierungsmärkte profitiert. Im gesamten Jahr 2008 wurden 57,3 Mrd. Euro von mit Immobiliendarlehen unterlegten Pfandbriefen im Vergleich zu 26,8 Mrd. Euro in 2007 emittiert. Zuvor war das Neuemissionsvolumen von Hypothekenpfandbriefen über Jahre hinweg beständig gefallen. Diese Entwicklung war vor allem der immer weiter fortschreitenden Annäherung der Refinanzierungsniveaus von Pfandbriefen gegenüber unbesicherten Bankschuldverschreibungen geschuldet. Auch die Möglichkeiten, die der Verbriefungsmarkt für die Refinanzierung von Immobiliendarlehen bis in das Jahr 2007 bot, hatten sich negativ auf das Absatzvolumen von Hypothekenpfandbriefen ausgewirkt. [12]

Auch Schiffsfinanzierungen wurden in stark gestiegenem Maße über Pfandbriefe refinanziert. Lag das Neuemissionsvolumen von Schiffspfandbriefen 2007 noch bei rund 600 Mio. Euro, so hatte sich dieser Wert im Jahr 2008 mehr als verzehnfacht und war auf 6,1 Mrd. Euro angewachsen. Hingegen sank das Erstabsatzvolumen von Öffentlichen Pfandbriefen im Jahr 2008 und ging von 107,9 Mrd. Euro in 2007 auf 89,5 Mrd. Euro zurück. [13] Über alle drei Pfandbriefgattungen hinweg betrachtet, wurde das Neuemissionsvolumen 2008 im Vergleich zum Vorjahr um 17,5 Mrd. Euro oder 13% auf 152,9 Mrd. Euro gesteigert.

[11] Vgl. FAZ, 2008.09.19
[12] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.9.
[13] Vgl. DG HYP (2008): S.12ff.

Mit dem endgültigen Ausbruch der Finanzkrise durch die Lehmann-Pleite und der desolaten Lage der Hypo Real Estate konnten die Emittenten im vierten Quartal 2008 nur noch für insgesamt 31,4 Mrd. Euro neue Pfandbriefe absetzen. Der Markt bot in dieser Phase nur noch einen für die bloße Anschlussfinanzierung ausreichenden und deutlich teurer gewordenen Zugang zur Liquidität.

Aber im Verlauf des ersten Halbjahres 2009 verbesserten sich die Absatzmöglichkeiten für Pfandbriefe zunehmend. So konnten die Pfandbriefbanken seit Februar 2009 bereits elf großvolumige Jumbo-Pfandbriefe neu begeben, mit einem Umfang von insgesamt 12,75 Mrd. Euro (Abbildung 2: Emissionsvolumen der Jumbo-Covered Bonds September 2009). [14]



Quelle: DZ BANK

Mit dem deutlich zunehmenden Refinanzierungsvorteil von Pfandbriefen gegenüber unbesicherten Bankschuldverschreibungen ist der Hypothekenpfandbrief nun auch für Banken interessant geworden ist, die früher nicht darauf zurückgegriffen haben. Beispielhaft ist hier die Deutsche Bank zu nennen, die im Juni 2009 erstmals einen

[14] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.9.

Hypothekenpfandbrief begeben hat. Die als Jumbo-Pfandbrief begebene Anleihe stieß auf sehr große Nachfrage.[15]

4.3. Entwicklung am Sekundärmarkt

Zu Beginn des Berichtszeitraums im Juli 2008 notierte der Großteil der ausstehenden Jumbo- Pfandbriefe am Sekundärmarkt noch unterhalb der Swap-Kurve. Die Hypothekenpfandbriefe rentierten im Durchschnitt bei Swap flat, Öffentliche Pfandbriefe sogar 10 Basispunkte (bp) unterhalb der Swapkurve.[16] Diese Niveaus konnten mit kleineren Schwankungen bis in den September annähernd verteidigt werden. Selbst die Lehman-Insolvenz wirkte sich zunächst nur in Spreadausweitungen von einigen Basispunkten auf die ausstehenden Volumina aus. [17]

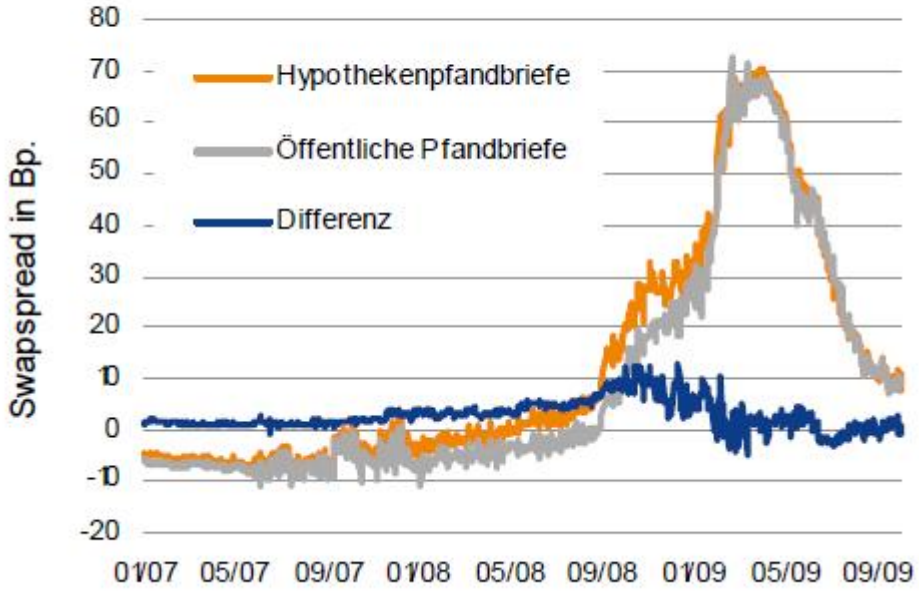
Allerdings setzte der Zweithandel in dieser Zeit fast vollständig aus.[18] Nachdem die Verunsicherung an den Märkten in der Folgezeit weiter zunahm, Investmentbanken einerseits mit Bilanzsummenverkürzungen begannen und andererseits versuchten, weitere Eigenkapitalentlastungen zu erreichen, schnellten die Spreads ausstehender Jumbo-Pfandbriefe bis zum Jahresende in bis dahin nicht gekannte Höhen. Zum Jahresende rentierten sowohl Hypotheken- als auch Öffentliche Jumbo-Pfandbriefe bei Swaps + 45 bp. Diese Tendenz der Spreadausweitung, nachdem sich die Spreads bis in das Jahr 2008 hinein über lange Jahre fast nur eingeengt hatten, setzte sich auch zu Beginn des Jahres 2009 fort. Anfang April wurde mit Swaps + 86 bp für Hypotheken- und Swaps + 81 bp für Öffentliche Pfandbriefe der Höhepunkt erreicht (Abbildung 3: Swapspreads der Hypothekenpfandbriefe vs. Öffentliche Pfandbriefe).

Einzelne Anleihen erreichten Renditen im dreistelligen Basispunktebereich gegenüber Swaps. Von diesem Zeitpunkt an begannen die Risikoaufschläge bei sich positiv entwickelnder Primärmarktaktivität wieder kleiner zu werden. Schützenhilfe erhielt der Pfandbriefmarkt dabei von der Ankündigung der EZB nach ihrer Ratssitzung am 7. Mai, Covered Bonds im Volumen von bis zu 60 Mrd. Euro anzukaufen.[19]

---

[15] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.3.
[16] Vgl. DG HYP (2008): S.8f.
[17] Vgl. Helaba Research (2009): S.16.
[18] Vgl. DZ BANK Research, 2009.01.16: S.2.
[19] Vgl. Bayer, T: FAZ, 2009.07.10.

HYPOTHEKENPFANDBRIEFE VS. ÖFFENTLICHE PFANDBRIEFE



Quelle: DZ BANK

Obwohl die EZB vorerst kaum mehr Informationen als das Gesamtvolumen bekannt gab, hatte die Ankündigung, erstmals zu einem unkonventionellen Instrument der Geldpolitik zu greifen, einen unmittelbaren positiven Einfluss auf den Pfandbriefmarkt zur Folge (mehr zum EZB-Ankaufprogramm). Die Spreadeinengungen, die bereits zuvor eingesetzt hatten, beschleunigten sich fortan. [20]

Gleichzeitig nahm auch die Primärmarktaktivität weiter an Fahrt auf. Kaum eine Woche verging, in der nicht ein Jumbo-Pfandbrief oder eine große Pfandbriefemission von mindestens 500 Mio. Euro erfolgreich am Markt platziert wurde.

Die Risikoaufschläge bei Reoffer werden dabei immer geringer und beim Debut der Postbank am Markt für Öffentliche Pfandbriefe konnte der Jumbo-Pfandbrief Anfang Juli 2009 bei Swaps + 37 bp bei einem neunfach überzeichneten Orderbuch abgesetzt werden. Der Sekundärmarkt entwickelte sich entsprechend. Anfang Oktober 2009 rentieren Jumbo-Hypothekenpfandbriefe im Durchschnitt bei Swaps + 10 bp und Öffentliche Pfandbriefe bei Swaps + 10 bp. [21]

[20] Vgl. Welt, 2009.05.14.
[21] Vgl. DZ BANK Research, 2009.10.19: S. 9.

Weiterhin ein wichtiges Ziel der Pfandbriefbanken ist es, die Situation am Sekundärmarkt für Jumbo-Pfandbriefe für ihre Investoren weiter zu verbessern. Sowohl in Bezug auf die Liquidität des Sekundärmarktes, die in der Krise gelitten hat, als auch insbesondere hinsichtlich der Preistransparenz gilt es Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. Investoren hatten immer wieder über zu weite Geld-Briefspannen geklagt, die teilweise bis zu 50 Renditebasispunkte ausgemacht haben sollen. [22]

Die Veränderungen gegenüber Bundesanleihen fielen deutlicher ins Gewicht als jene gegenüber Swaps. Ausgehend von 49 bp für 5-jährige Pfandbriefe und 41 bp für 10-jährige Pfandbriefe zu Beginn 2008 weiteten sich die Risikoaufschläge bis in den März 2009 auf bis zu 135 bp im 5-Jahres- und 105 bp im 10-Jahresbereich aus. Seither findet auch in dieser Relation eine Einengung statt. Anfang Oktober 2009 erhält der Investor eines 5-jährigen Pfandbriefs im Durchschnitt eine um 45 bp höhere Per-Anno-Rendite als der einer gleich lang laufenden Bundesanleihe. Bei 10-jährigen Pfandbriefen beträgt der Renditevorteil durchschnittlich ca. 40 bp.[23]

5. MASSNAHMEN ZUR STABILISIERUNG EZB-ANKAUFPROGRAMM

So fragmentiert sich der Covered Bond Markt unter dem Eindruck der Krise auch darstellt, von der Ankündigung des EZB-Rates am 7. Mai 2009, Covered Bonds bis zu einem Volumen von 60 Mrd. Euro anzukaufen, profitierten alle Produkte. [24]Von dem o.g. Neuemissionsvolumen an Jumbo Covered Bonds von 51 Mrd. Euro wurden mehr als 80% nach dieser Ankündigung begeben. Wenngleich die Erholung der Spreads im Sekundärmarkt, zumindest bei einigen als qualitativ besonders hochwertig geltenden und von starken heimischen Investoren nachgefragten Produkten, wie dem Pfandbrief, bereits ab März 2009 eingesetzt hatte, so beschleunigte sie sich nun zusehends. Das starke Signal, das die EZB durch den erstmaligen Einsatz eines geldpolitischen Instrumentes außerhalb ihres üblichen Steuerungsinstrumentariums gesetzt hatte, ermöglichte auch anderen Covered Bond Produkten eine Rückkehr an den Jumbo-Markt und sorgte im Sekundärhandel für starke Spreadeinengungen über die Produktgrenzen hinweg. Dies trifft sogar für solche Produkte zu, die nicht in den vom EZB-Rat in

[22] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.10.
[23] Vgl. DZ BANK Research, 2009.10.19: S.9.
[24] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.7.

seinen Sitzungen im Juni und Juli festgelegten Rahmen passen. Für Covered Bonds, die im Rahmen des Programms ab dem 1. Juli 2009 von der EZB und den im ESZB zusammengeschlossenen nationalen Notenbanken für die Dauer von einem Jahr aufgekauft werden dürfen gelten folgende einschränkende Kriterien: [25]

- Euro-Denominierung, in der Eurozone emittiert,
- als Sicherheit für EZB-Offenmarktgeschäfte akzeptiert,
- Erfüllung Art. 22 Abs. 4 OGAW-Richtlinie (oder vergleichbare Sicherheitsstrukturen),
- Emissionsvolumen mind. 500 Mio. Euro (in Ausnahmefällen auch mind. 100 Mio. Euro)
- Mindestrating von AA von mind. einer Agentur (Fitch, Moody's, S&P, DBRS; in Ausnahmefällen Mindestrating BBB- möglich),
- gedeckt durch Forderungen gegenüber privaten oder öffentlichen Schuldnern.

Die Käufe dürfen sowohl am Primär- als auch am Sekundärmarkt stattfinden. Der auf die nationalen Notenbanken entfallende Teil des Ankaufsprogramms berechnet sich volumenmäßig nach dem Kapitalschlüssel im ESZB, so dass die Deutsche Bundesbank auf ein Kaufvolumen von 15 Mrd. Euro kommen wird und damit den mit Abstand größten Teil trägt. Die Maßnahme macht deutlich, welche zentrale Rolle Pfandbriefe und Covered Bonds in den Volkswirtschaften der Eurozone spielen. Nicht nur Politik und Aufsicht haben somit vor dem Hintergrund der Krise ein klares Bekenntnis zum Pfandbrief abgelegt, sondern auch die Notenbanken.

Die Hauptprofiteure des Ankaufprogramms dürften die Covered Bond-Märkte sein, die von der Krise wesentlich stärker in Mitleidenschaft gezogen wurden als der Pfandbriefmarkt z.B. die „Spanischen Cédulas“. Dort vollzogen sich auch die deutlichsten Spreadeinengungen, nachdem die Risikoaufschläge im Zuge der Krise in die Höhe geschnellt waren.[26]

[25] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.7.
[26] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.14.

6. COVERED BONDMARKT

6.1. Staatsgarantierte Anleihen verdrängen der Pfandbrief?

Als Ende letzten Jahres in Großbritannien und wenige Monate später auch in Deutschland im Rahmen des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes die ersten staatsgarantierten Bankanleihen begeben wurden, war die Sorge groß, dass für den Pfandbrief eine übermächtige Konkurrenz entstünde. [27]

Die Vorteile der neuen Anleiheklasse sind eine bessere Bonität, höhere Liquidität und eine vereinfachte Bewertung. Entsprechend groß war die Nachfrage und auch das Angebot nahm schnell zu.

Allerdings haben „Government Guaranteed Bonds" zwei wesentliche Beschränkungen, die einer nachhaltigen Verbreitung entgegenstehen. Erstens ist die Laufzeit auf maximal fünf Jahre begrenzt, das Segment der langen Laufzeiten fehlt komplett. Die aktuelle Verzinsung ist aufgrund der geringen Aufschläge und der kurzen Laufzeit sehr gering und liegt bei lediglich 2 %. Dies ist nur für die wenigsten institutionellen Investoren ausreichend. Der Gesamtertrag in diesem Jahr 2009 liegt mit rund 1 % auf einem extrem niedrigen Niveau. Covered Bonds im Euroraum verzeichneten im gleichen Zeitraum einen Zuwachs von durchschnittlich 5 %. [28]

Zweitens läuft der Zeitraum in dem Anleihen emittiert werden können zum Jahresende aus. Zwar ist eine Fristverlängerung nicht ausgeschlossen, eine dauerhafte Verankerung würde der Zielsetzung des Gesetzes, der kurzfristigen Deckung des Refinanzierungs-bedarfs angezählter Banken, jedoch entgegenstehen. Aus Wettbewerbssicht sollte das Gewicht staatsgarantierter Bankanleihen ohnehin nicht zu groß werden. Aber auch die emittierenden Finanzinstitute haben ein Interesse daran, den Makel und möglichen staatlichen Einfluss möglichst schnell wieder loszuwerden. Die Anzahl der Emissionen ist aufgrund des verbesserten allgemeinen Liquiditätsumfelds zuletzt bereits spürbar gesunken. Das Volumen wird im laufenden dritten Quartal 2009 vermutlich nicht einmal mehr die Hälfte des Emissionsvolumens des ersten Quartals erreichen.[29]

[27] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.14.
[28] Vgl. DZ BANK Research, 2009.09.09: S.2ff.
[29] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.3.

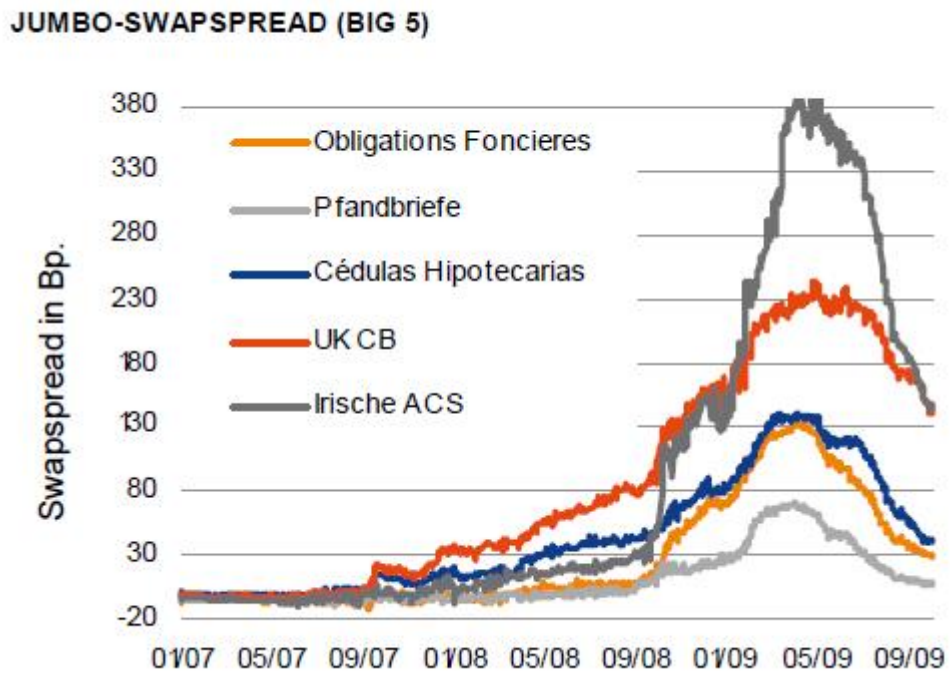
Staatsgarantierte Anleihen werden in dem Maße wie sich das Bankensystem stabilisiert an Bedeutung verlieren. Der zwischenzeitlich hohe Konkurrenzdruck für Covered Bonds wird spürbar abnehmen.[30]

6.2. Verschiedene Covered Bond-Segmente

Die europäische Spread-Historie der gedeckten Anleihen in den vergangenen zehn Jahren lässt sich grob in zwei Phasen unterteilen. Von 1999 bis 2007 haben sich die Risikoaufschläge kontinuierlich reduziert. Dieser Trend gipfelte in einer fast vollständigen Einebnung der Spreads im ersten Halbjahr 2007. Selbst ein Engagement in noch jungen Märkten wie irischen Covered Bonds schien aus Sicht vieler Investoren quasi risikolos zu sein. Die Volatilität der Renditen nahm in diesem Zeitraum spürbar ab. Wie sich jedoch zeigte, war dies nur die Ruhe vor dem Sturm. Die zweite Phase begann mit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2007. Als der Kollaps des Subprime-Segments in eine Krise des globalen Bankensystems mündete, explodierten die Risikoaufschläge.[31]

Die Finanzkrise trennte bei Covered Bonds die Spreu vom Weizen. Am besten hielt sich der deutsche Pfandbrief. Der Aufschlag gegenüber Bundesanleihen stieg in der Spitze auf etwa 150 Basispunkte. Obligations Foncières aus Frankreich erreichten ihr Top ebenfalls im Februar 2009 bei einem Spread von etwa 200 Basispunkten. Cédulas Hipotecarias aus Spanien lagen mit einem Aufschlag von rund 300 Basispunkten nur knapp unterhalb von Covered Bonds aus Großbritannien. Den stärksten Spreadanstieg verzeichneten jedoch irische Covered Bonds mit einem Wert von über 450 Basispunkten.[32] Zu berücksichtigen ist jedoch, dass sich in diesem Zeitraum auch die Risikoaufschläge der Staatsanleihen in ganz Europa gegenüber Bundesanleihen spürbar ausgeweitet haben. Länder wie Spanien und Irland mussten eine Rating-Verschlechterung hinnehmen. Der deutsche Pfandbrief hat als einziger der hier verglichenen Covered Bonds wieder annähernd das Spread-Niveau erreicht, auf dem er vor der Lehman-Krise notierte (Abbildung 4: Jumbo Swapspreads Big 5).

[30] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.6.
[31] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.17.
[32] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.17.



Quelle: DZ BANK

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Entwicklung der europäischen Covered Bonds hat auch die recht unterschiedliche Situation an den Immobilienmärkten.[33] Während in Deutschland die Wohnimmobilienpreise seit Jahren im Landesdurchschnitt sehr stabil sind, hatten sich die Hauspreise in Großbritannien, Irland und Spanien innerhalb von rund zehn Jahren mehr als verdreifacht. Zum Vergleich: In den USA haben sie sich „lediglich" verdoppelt. Im Zuge der Subprime-, Finanz- und Wirtschaftskrise setzte eine merkliche Korrektur ein. Im Falle der britischen Inseln bewegte sich diese im Bereich von rund 20 %. Es ist daher kein Zufall, dass in diesen Ländern die Hypothekenanleihen einen kräftigen Kursrückgang verzeichneten, während deutsche Pfandbriefe von dieser Seite kaum Belastungen ausgesetzt waren. Allerdings sind in Großbritannien bereits erste Stabilisierungstendenzen erkennbar. Die jüngste Kurserholung bei gedeckten Anleihen dürfte teilweise den allmählich wieder etwas optimistischeren Perspektiven am Häusermarkt zu verdanken sein.

[33] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.18.

7. FAZIT FÜR DIE COVERED BONDS

Der deutsche Pfandbrief steuert erfolgreich aus der Krise. Er ist aufgrund seiner hohen systemischen Bedeutung für den Finanzplatz Deutschland auch von staatlicher Seite bestens abgesichert.

Mehr noch - die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, dass unregulierte Märkte der Nährboden für Vertrauenskrisen sind. Der deutsche Pfandbrief bietet aufgrund der strengen Anforderungen des Pfandbriefgesetzes einen umfassenden Anlegerschutz. Inwiefern die aktuellen Revisionen der Rating-Methodologien sich auf den Markt auswirken, bleibt abzuwarten.

Als großes Problem erweist sich die ungenügende Marktliquidität. Die Nachfrage am Primärmarkt hat sich auch durch den Einsatz der EZB merklich erhöht. Am Sekundärmarkt herrscht hingegen immer noch Zurückhaltung. Möglicherweise kann nur die Zeit für wachsendes Vertrauen und eine Belebung des Handels sorgen. Auch eine Verbesserung des Market Making könnte diesen Prozess unterstützen.

Entscheidend für die Höhe der Risikoaufschläge ist das Vertrauen der Investoren. Durch das Ankaufprogramm der EZB ist ein weiterer Schritt in Richtung Normalisierung getan worden. Die Sorgen, dass die Spreads wieder merklich ansteigen, sobald diese Hilfen auslaufen, erscheinen übertrieben. Die EZB hat den Anpassungsprozess lediglich beschleunigt. Unsere Bewertung zeigt für den Pfandbriefspread gegenüber Bunds noch Potenzial an, zumindest bis die EZB die Zinswende einleitet.[34] [35]

Innerhalb des Covered Bond-Segments wird der deutsche Pfandbrief seine Benchmark-position auch in Zukunft behaupten. Tradition, strengere Rahmenbedingungen, ein vergleichsweise stabiler deutscher Immobilienmarkt und eine starke heimische Investorenbasis lassen ihn gefestigt aus der Krise gehen. Die Konkurrenz durch staatsgarantierte Anleihen ebbt bereits spürbar ab.[36]

[34] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009): S.23.
[35] Vgl. HSH Nordbank (2009): S.6.
[36] Vgl. Helaba Volkswirtschaft/Research (2009):S.23.

LITERATURVERZEICHNIS/QUELLENVERZEICHNIS

1. BAYER, T. (2009): EZB schlägt auf Pfandbriefmarkt zu, In: FTD, 2009.07.10.
2. DG HYP (2008): Der Deutsche Pfandbriefmarkt 2008/2009, September 2008.
3. DZ BANK (2009): Covered Bonds, Research-Publikation, 2009.01.16.
4. DZ BANK (2009): Covered Bonds, Research-Publikation, 2009.09.09.
5. DZ BANK (2009): Covered Bonds, Research-Publikation, 2009.10.19.
6. FAZ, ruh: Mehr Pfandbriefe trotz der Finanzkrise, In: FAZ, 2008.09.11.
7. FAZ, ruh: Kreditkrise hält den Pfandbriefmarkt in Atem, In: FAZ, 2008.09.19.
8. FAZ, ruh: Das große Zittern am Pfandbriefmarkt, In: FAZ, 2008.09.30.
9. HELABA Volkswirtschaft/Research (2009): Deutscher Pfandbrief: Anlegerklassiker besteht Stresstest, September 2009.
10. HSH NORDBANK (2009): Covered Bond Research Monthly, 10. Juni 2009.
11. MÜNSCHAU, W. (2008): Kernschmelze im Finanzsystem, Hanser Verlag, München.
12. WELT, rtr: Pfandbriefmarkt entscheidet Kampf gegen Finanzkrise, In: Welt, 2009.05.14.

HODNOTENIE DODÁVATEĽOV – KĽÚČ ÚSEŠNÝCH VZŤAHOV S DODÁVATEĽMI

SUPPLIER RATING – KEY OF SUCCESSFUL RELATIONS WITH SUPPLIERS

Lucia Badáňová[1]

KEY WORDS

Suppliers, supplier rating, purchasing, costs reduction, criteria, producers

ABSTRACT

Globalization, progress in information systems, new approaches in management and manufacturing processes are playing important role in the field of supplier relationship management, which is at the beginning of the production process in the organization. So, if an enterprise wants to be successful, it needs to have high-quality suppliers, to get material on time, in ordered quantity and asked quality, in the right place. All of this is the aim of supplier rating, as well as building above standard relations with suppliers, based on trust, responsibility with profit on both sides. There are many ways how to evaluate suppliers, from basic form of the scoreboard to high-developed software applications, but all of these methods are used with one goal - to find out who is the best supplier and then to improve relations with him, or who is the worst one, it means to end the business.

ÚVOD

Vzrastajúca miera konkurencie, globalizácia svetového trhu, neustále zmeny vo výrobných technológiách, vývoj informačných systémov a zvyšujúce sa nároky zákazníkov tlačia výrobcov k osvojeniu si takých výrobných postupov a manažérskych praktík, ktoré zabezpečia vysokokvalitné produkty v čo najkratšom čase. Úspešnosť podnikov teda závisí predovšetkým od ich schopnosti uspokojovať neustále rastúce potreby zákazníkov. Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa teda stalo prioritou pre väčšinu podnikov. V konečnom dôsledku však nesmieme zabúdať, že stavebným prvkom celého transformačného procesu sú vstupy - dodávaný tovar a služby. Preto sa do povedomia začína dostávať aj problematika riadenia vzťahov s dodávateľmi, dokonca naberá strategický význam.

HODNOTENIE DODÁVATEĽOV – NÍZKA CENA VERZUS KVALITA

Nájsť vhodného dodávateľa nie je v súčasnom turbulentnom prostredí jednoduché. Konkurencia je silná a tlak na znižovanie nákladov u dodávateľov tiež. Preto je vytvorenie systému hodnotenia dodávateľov považované za veľmi výrazný prvok a faktor pri tvorbe, udržiavaní a smerovaní vzťahov s dodávateľmi. Ovplyvňuje nielen efektivitu celej firmy ale aj jej hospodárnosť, nakoľko sa priamo vzťahuje k riadeniu nákladov. V mnohých spoločnostiach tvoria podľa Meixnella tvoria nakupované výrobné materiály, polotovary, výrobky či služby viac než 60% celkových nákladov a cez 50% zistených chýb na finálnych výrobkoch má svoj pôvod práve v nakupovaných vstupoch. Preto je veľmi dôležité

[1] Ing. Lucia Badáňová, lucia.bad@hotmail.com, školiteľ: doc. Ing. E. Thomasová, CSc., Katedra manažmentu

zabezpečiť dobré fungovanie logistiky obstarávania, vytvoriť priestor pre nákupné rozhodovanie, riadenie vzťahov s dodávateľmi.

V tradičnom poňatí hodnotenia dodávateľov hlavnú úlohu zohráva cena nakupovaných vstupov. Vďaka globalizácii a internetu majú spoločnosti jednoduchý prístup k informáciám o jednotlivých dodávateľoch. Dokážu tak vyberať z širokého spektra lacných výrobcov a poskytovateľov služieb. Na druhej strane vzniká riziko, pretože prílišný dôraz kladený na znižovanie nákladov môže viesť k ignorovaniu ostatných dôležitých faktorov úzko súvisiacich s kvalitou. Okrem toho, tradičný nízko nákladový systém obstarávania sa nedokáže promptne prispôsobiť neočakávaným zmenám v dopyte. Je to spôsobené tým, že dodávatelia s najnižšími cenami vo veľkej miere využívajú riadenie na základe úspor z rozsahu, vyrábajú vo hromadne a tým pádom nie sú flexibilní voči požiadavkám trhu. Mať takéhoto dodávateľa pre firmu znamená riziko straty konkurencieschopnosti v dôsledku nepružnosti.

V dôsledku vzrastajúcej svetovej konkurencie a neustálym zmenám v stratégiách firiem sa zaužívaný spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov stáva neefektívny. Výrobcovia sa stávajú otvorenejší konceptu spolupráce, partnerstva so svojimi dodávateľmi, založenom na vzájomnej dôvere, výmene informácií a technológií. Typické pre najnovšie riedenie týchto vzťahov je: vzrastajúca dôvera v kvalitu dodávateľov, s tým spojená redukcia kvalitatívnych previerok dodávaného tovaru, dodávky priamo na miesto využitia, zabránenie dvojitej manipulácii s materiálom, bez zbytočného skladovania. Výber dodávateľov a ich hodnotenie sa stáva jedným z kľúčových faktorov efektivity a hospodárnosti celej organizácie, pretože kvalitný materiál, v požadovanom množstve, čase, na správnom mieste je kľúčom k vyprodukovaniu kvalitného produktu, ktorý v plnej miere uspokojí zákazníka.

MOŽNOSTI A METÓDY HODNOTENIA DODÁVATEĽOV

V posudzovaní dodávateľov existujú dve základné úrovne a to predbežné a priebežné hodnotenie. Predbežné hodnotenie ukáže, či dodávateľ spĺňa kvalifikačné podmienky výberu. Pri priebežnom hodnotení už nehovoríme o potenciálnom dodávateľovi, ale o zmluvnom partnerovi, posudzujeme jeho aktivity a výkon. Pri predbežnom hodnotení kontrolujeme, či potenciálny dodávateľ alebo poskytovateľ služby vyhovuje stanoveným kvalitatívnym, finančným, technologickým, environmentálnym a iným kritériám. V priebežnom meraní výkonu sa namiesto samotného dodávateľa sústredíme na jeho činnosť: dodávateľské problémy a chyby, kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele, štatistiky, reporty a z nich vyplývajúce skutočnosti, hlavne vývoj nákladov.

Tieto potom zohrávajú významnú úlohu v multikriteriálnom hodnotení dodávateľov. Pre každé kritérium sa stanoví váha, ktorá vyjadruje jeho dôležitosť voči ostatným kritériám a celkový súčet súčinov bodových hodnotení určí poradie výhodnosti dodávateľov. Aby proces hodnotenia a výberu dodávateľa zostal objektívny, je potrebné, aby kritéria nákupného rozhodnutia zohľadnilo viacero kompetentných osôb, tzv. rozhodovacia jednotka, kde sú zastúpení zamestnanci viacerých oblastí podniku, ktorých sa nákup priamo dotýka. Ide o oblasti ako nákup, výroba, doprava, ...

Rozhodovacie metódy, ktoré sú v literatúre najčastejšie uvádzané v súvislosti s výberom dodávateľa sú:: Interpretive Structural Modelling (ISM), Multi-Attribute Utility Theory (MAUT), PROMETHEE, Technique for Order Preference by Similarity to Ideal

Solution (TOPSIS), Analytical Hierarchy Process (AHP) a Analytical NetworkProcess (ANP). [2]

V súčasnosti spoločnosti využívajú na hodnotenie svojich dodávateľov rôzne ratingové stupnice alebo tzv. scoring (tab.1), ktoré sú takisto založené na modeli multikriteriálneho hodnotenia. Hoci sa kľúčové kritériá líšia od spoločnosti k spoločnosti, niektoré najdôležitejšie faktory sú spoločným menovateľom pre prevažnú väčšinu spoločností. Podniky hodnotia dodávateľov na základe:

- toho, či poskytujú vysoko kvalitné produkty, t.j. zhodné s požiadavkami a špecifikáciami, na rovnakej kvalitatívnej úrovni pre každú dodávku. Základnými črtami kvality sú :počet vrátených dodávok, chybovosť reklamácie, dodržané dodacie termíny, objednané množstvá.
- schopnosti pružne a cenovo efektívne reagovať na zmenu trhových podmienok,
- možnosti prispieť k identifikácii a redukcii nákladov na vstupy do transformačného procesu a odraziť túto úsporu v cenách dodávok,
- technológie, ktorá poskytuje konkurenčnú výhodu na trhu, a inováciami v tejto oblasti s priamym vplyvom na náklady a rýchlosť dodávok
- toho, či dodávky dodržiavajú zdravotné, bezpečnostné, environmentálne a iné štandardy,
- poskytovaných záruk kvality v podobe napr. certifikátov ISO, a iné.

Hodnotiaci systém znamená pre dodávateľov veľkú výzvu. Jeho dôležitosť spočíva aj v identifikovaní oblastí, v ktorých dodávateľ nedosahuje požadovanú úroveň. Preto je nástrojom identifikácie dodávateľov, s ktorými je neefektívne, z dlhodobého hľadiska, udržiavať obchodný vzťah.

Na druhej strane je ratingová stupnica podkladom pre zvyšovanie a zlepšovanie obchodných vzťahov s dodávateľmi, ktorí dlhodobo dosahujú vysoké hodnotenie. Podniky zvyknú uplatňovať politiku „odmeny“ za neustále zvyšovanie dodávateľského servisu v podobe zvyšovania objednávok a zákaziek. Okrem toho je dôležitým dokumentom pri vyjednávaní s dodávateľmi.

Pri tvorbe hodnotiaceho systému však netreba zabúdať aj na zákazníkov. Tak ako je na začiatku transformačného procesu dodávateľ, rovnako je na jeho konci vždy zákazník a jeho potreby. Preto sa pri evaluácii zohľadňuje aj miera uspokojenia zákazníka produktom. Zvyčajnými kritériami, ktoré súvisia s dodávateľským ratingom sú: kvalita produktu, jeho dostupnosť, konkurencieschopnosť, (merané celkovými nákladmi a pridanou hodnotou), reklamáciami...

Hodnotenie dodávateľov by sa malo vykonávať pravidelne zamestnancom, ktorý je odborníkom v danej oblasti, pozná trh, dodávateľov a má dostatočné skúsenosti. Pričom firma si zo strategického hľadiska musí svojich dodávateľov rozdeliť do niekoľkých skupín, aby bolo hodnotenie objektívne a transparentné. Môžu byť delení podľa: ich nahraditeľnosti alebo nenahraditeľnosti pre podnik, druhov výrobkov, ktoré firme dodávajú, príspevku, ktorým sa podieľajú na zisku, krajiny, alebo oblasti odkiaľ pochádzajú a pod.

Na trhu sú momentálne k dispozícii rôzne softvérové aplikácie ponúkajúce prepracované riešenia na hodnotenie dodávateľov. Tieto informačné riešenia ponúkajú firmy ako napr. SAP, Sage, Infor, Oracle, Microsoft a iné, ktoré majú v danej oblasti skúsenosti. Po

2 Štěrba, D. - Využití multikriteriálních rozhodovacích metod v procesu výběru dodavatele, Kvalita Inovácia Prosperita, 2007, roč.XI/2, č.1430/96, str. 196

výbere dodávateľa na informačný systém je uzatvorená zmluva, ktorej predchádza vypracovanie projektu implementácie. Tento projekt popisuje procesy, ktoré bude podnik používať. Na základe zmluvy je vytvorená konfigurácia, čiže nastavenie a prispôsobenie systému požiadavkám podniku, nasledujú školenia zamestnancov, testovanie a dohľad pri zahájení prevádzky.

	5 bodov	**4 body**	**3 body**	**2 body**	**1 bod**
	výborne	veľmi dobre	dobre	prijateľne	zle
Kvalita	Dodávky kvalitatívne presahujú zmluvné podmienky	Dodávky čiastočné presahujú kvalitatívne zmluvné podmienky	Dodávky odpovedajú presne zmluvným podmienkam	Dodávky vykazujú menšie nedostatky	Dodávky musia byť triedené prípadne odmietnuté
Dodacie termíny	Zmluvné dodacie doby boli dodržané	Dodávky majú časový predstih asi 1týždeň a viac	Dodávky meškajú 2dni alebo majú predstih 1 týždeň	Dodávky meškajú 1týždeň	Dodávky meškajú viac ako 2 týždne
Dodávané množstvá	Zmluvné dodacie množstvo bolo presne dodržané	Dodacie množstvo dosahuje 5% nad stanovené množstvo	Dodacie množstvo dosahuje 5% nenaplnenia alebo viac ako 5% presahu	Dodacie množstvo dosahuje 10% nenaplnenia	Dodacie množstvo dosahuje viac ako 10% nenaplnenia
Reklamácie	Bez reklamácií	Reklamácie do 2% dodaného množstva	Reklamácie predstavujú 2-5% dodaného množstva	Reklamácie predstavujú 5-10% dodaného množstva	Reklamácie sú nad 10% dodaného množstva

Tabuľka 1: príklad scoringu[3]

ZÁVER

Dodávateľský servis je vstupnou bránou do podnikateľskej činnosti. Dodávatelia ovplyvňujú možnosť podniku získať potrebné zdroje, ktoré sú nutné pre plnenie funkcie spoločnosti. Je však nevyhnutné zamerať sa na ich správny výber a hodnotenie, ktoré sú kľúčovými predpokladmi pre budúcu činnosť podniku. Cieľom firmy je zaistiť, aby boli požadované výrobky dodané zákazníkovi v správnom čase, množstve a kvalite na správne miesto. Tieto vlastnosti vyrábaného produktu sú priamo závislé na materiáli, ktorý je dodaný do firmy. Podnik len ťažko môže poskytovať svojim konečným zákazníkom tovar či služby vyššej kvality, než sám získava od svojich dodávateľov. Preto musí nákupný manažment

[3] Príklad jednoduchého scoringu, kde bolo poradie významnosti kritérií určené na základe odborných skúseností nákupcov, ako ja počty bodov a rozsah jednotlivých kritérií

sledovať dlhodobý vývoj dodávateľov, aby bolo možné včas reagovať na prípadné nepriaznivé javy, ktoré by mohli postihnúť vlastný podnik. Zapojenie dodávateľov do strategických plánov podniku je podmienka efektívneho riadenia procesu výrobných tokov a vývoja nových produktov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Dupaľ, A., Brezina, I. – Logistika v manažmente podniku, Bratislava: SPRINT, 2006
2. Fitzgerald, Kevin - CPI buyers want more than quality, *Purchasing*, 1/12/95, Vol. 118 Issue 1, p57, 2p; (*AN 9502202547*)
3. Meixell, M.J., Gargeya, V.B., (2005), "Global supply chain design: A literature review and critique", Transportation Research, ročník 41, číslo 6, str. 531-550
4. Štefko, R., Rákoš, J. – Logistika a jej význam pre manažment podniku. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky, ANNO 2008
5. Štěrba, D. - Využití multikriteriálních rozhodovacích metod v procesu výběru dodavatele, Kvalita Inovácia Prosperita, 2007, roč.XI/2, č.1430/96, str. 67-76

Ekonomika SR a globálna finančná a hospodárska kríza

Veľkoobchod v SR v čase globálnej finančnej a ekonomickej krízy

Veronika Barátová
1. Ročník doktorandského štúdia na Katedre manažmentu FPM EU

Súčasnej kríze predchádzali výrazné globálne nerovnováhy. USA žili nad pomery na dlh, čím vznikol obrovský deficit bežného účtu USA. Prenášala nerovnováhu do hlavných exportných krajín, Číny a Nemecka. Dlhová záťaž prekročením únosných hraníc spôsobila finančnú krízu primárne v USA a následne dopad na celosvetovú ekonomiku. Aj slovenskú.

Slovenská ekonomika je najotvorenejšia (Export + Import / HDP = 174%) spomedzi všetkých krajín V4. (ČR 155%, Maďarsko 159%, Poľsko 84%) a toto prepojenie na medzinárodnú ekonomiku prináša vyššiu zraniteľnosť slovenského trhu. Na ceste z krízy Slovensku prekáža jednostranne orientovaná ekonomika. *"Slovensko sa drží solídne, hoci má kvôli závislosti od automobilového priemyslu problémy,"* povedal podľa agentúry Reuters analytik Svetovej banky Kaspar Richter.

Naproti tom najlepšiu pozíciu má Poľsko. *"Je najmenej závislé od exportu a môže sa opierať o silnejšiu domácu spotrebu, preto by mal byť prepad poľskej ekonomiky najmenší z regiónu,"* vysvetľuje Kamil Boros, analytik X-Trade Brokers.[1]

Toto je ešte znásobené veľkosťou ekonomiky. HDP Slovenskej republiky predstavuje 0,44% z HDP EU.[2]

Za sprievodné znaky hospodárskej krízy, ktorá sa výrazne začala prejavovať na ekonomických výsledkoch hospodárstva Slovenskej republiky považujeme:

- Nižší dopyt v stavebníctve (trhu s nehnuteľnosťami) a spotreba na všetkých relevantných trhoch, najmä v luxusnom segmente. S tým spojené zmeny preferencií spotrebiteľov na stredné a nižšie segmenty.
- Snaha o znižovanie nákladov, tlak na nákupné ceny , znížený dopyt po investičných statkoch resp. odloženie investícií;

[1] http://hnonline.sk/c1-37224650-najhorsie-mame-pred-sebou

[2] http://www.e-katalog.sk/spravodajstvo/5818

- Problémy s platobnou disciplínou, druhotná platobná neschopnosť a problémy s kvalitou pohľadávok;

- Z hľadiska množstva zahraničných investorov hrozba refundovania investičných stimulov

Okrem týchto skôr záporných tendencií sa stále je nutné spomenúť i možné plusy:

- Prechod Slovenskej republiky na spoločnú menu EMÚ k 1.1.2009, tým zabezpečenie stabilnej meny a zároveň predídenie výraznému oslabovaniu, výkyvov menového kurzu (ako sa to napr. deje s ostatnými menami krajín V4). Zároveň však už neplatí, že v rámci regiónu V4 je pracovná sila najlacnejšia (viď tabuľka)

  Tabuľka č. 1: Priemerné mzdy V4 za 1.Q 2009

Priemerné mzdy v eurách (k 31.3.2009)	
Česká republika	839
Poľsko	726
Slovensko	712
Maďarsko	667

Zdroj: Raiffeisenbank

- Pozitívny vplyv zníženia cien ropy a surovín;

- Väčšiu šancu prežiť majú veľké spoločnosti, ktoré sa zamerajú na koncentráciu na relevantnom trhu;

- Pre zahraničných investorov vzniká pri nápore na zabezpečenie výroby, podmienky zamestnania pracovnej sily v regióne hrozba refundovania investičných stimulov.

Za podnet môjho príspevku som si vybrala skúmanie správania sa veľkoobchodov v podmienkach finančnej a hospodárskej krízy. Išlo o veľkoobchody s úplnou ponukou služieb, samostatné veľkoobchody, ktoré plnia výlučne veľkoobchodné funkcie. Všetky oslovené veľkoobchody boli ekonomicky, organizačne aj právne samostatné hospodárske jednotky. Táto skupina spoločností je špecifická tým, že pre ňu nie je typická výrobná činnosť. V prípade oslovených podnikov tieto nevykonávali na predávanom tovare žiadnu pridanú hodnotu typu balenie, špeciálne skladovanie ovocia pred dozretím a podobne.

Ich činnosť tvorili nákup a predaj tovarov s prípadným poskytovaním prepravnej činnosti. To im umožňuje vysoký stupeň flexibility a schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa podmienky ekonomiky. Oslovené podniky nemali uzavreté dlhodobé zmluvy, vo všetkých prípadoch to boli iba rámcové zmluvy. Predpokladom môjho výskumu bol vďaka rýchlej schopnosti reakcie všeobecne pozitívny vývoj s krátkodobým výpadkom cash flow, ktorý bol viazaný v počiatočných prejavoch krízy v nadbytočných skladových zásobách.

Rozčlenenie podľa závislosti na jednotlivé odvetvia hospodárstva

Všetky oslovené veľkoobchody patria medzi malé a stredné podniky v súlade s článkom 2 odporúčaní Európskej Komisie 2003/361/ES zo 6. mája 2003 o definícii malých a stredných podnikov (Ú. v. ES L 124,20.5.2003, s. 36):

“ Počet pracovníkov a finančné limity určujúce kategórie podnikov

1. Kategóriu mikro, malých a stredných podnikov (MSP) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov euro a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR.“

Tabuľka: začlenenie VO do MaSP podľa odporúčaní Európskej komisie 2003/361

Podnik	Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Počet zamestnancov	Obrat v mil. EUR dosiahnutý v r. 2008	Výška aktív podniku v mil. EUR v r. 2008
1	Papierenský priemysel	22	4,4	2,6
2	Stavebný priemysel	32	2,5	2,7
3	Strojársky priemysel - automotive	18	1,1	0,5
4	Strojársky priemysel	16	18,3	8,9
5	Textilný priemysel	34	0,8	0,6
6	Textilný priemysel	35	1,5	0,3
7	Elektrotechnický priemysel	18	3,2	1,3
8	Potravinársky priemysel	15	14	3,6
9	Strojársky priemysel	14	2,5	0,6
10	Papierenský priemysel	26	32	15,9
11	Chemický priemysel	43	3	0,5
12	Potravinársky priemysel	28	10,1	1,5
13	Chemický priemysel	40	4,2	1,8
14	Elektrotechnický priemysel	42	1,2	1
15	Potravinársky priemysel	28	3,4	1,2

Oslovené boli 2 VO naviazané na elektrotechnický priemysel, 2 na chemický priemysel, 2 VO obchodujú v oblasti papierenského odvetvia, 3 zastúpené veľkoobchody boli z oblasti potravinárskeho priemyslu, 1 VO bol naviazaný na stavebný priemysel; 3 na strojársky priemysel, 2 z oblasti textilného priemyslu. Priemerný počet zamestnancov bol 28, priemerný dosiahnutý obrat bol EUR 6,8 mio, priemerná výška aktív EUR 2,87 mio.

Na cash flow vo veľkoobchode výrazne vplýva peňažná hotovosť viazaná v pohľadávkach.

Pri predlžovaní doby obratu pohľadávok sa suma viazanej hotovosti zvyšuje. Pozitívnym znakom pre hospodárenie daného veľkoobchodu je, ak môže preniesť druhotnú platobnú neschopnosť v prospech svojho dodávateľa. V konečnom dôsledku, v rámci celého reťazca pri znižujúcom sa dopyte po konečnom produkte maloobchod viaže svoje peňažné prostriedky v zásobách, snaží sa o predlžovanie doby obratu záväzkov a tento trend sa posunie až k prvovýrobcom v primárnom odvetví a spôsobí ich druhotnú platobnú neschopnosť. Dôvodom na vznik tohto javu môže byť taktiež platobná nevôľa niektorého článku v reťazci.

Vývoj DOP a DOZ, možné prenášanie druhotnej platobnej neschopnosti na dodávateľov možno vidieť v tabuľke.

Tabuľka: Vývoj DOP a DOZ dotazovaných VO

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Doba obratu pohľadávok	Doba obratu záväzkov	DOP > DOZ	DOP/DOZ
Papierenský priemysel	132	129	áno	1,02
Stavebný priemysel	115	92	áno	1,25
Strojársky priemysel - automotive	98	16	áno	6,13
Strojársky priemysel	69	8	áno	8,63
Textilný priemysel	67	43	áno	1,56
Textilný priemysel	51	18	áno	2,83
Elektrotechnický priemysel	62	14	áno	4,43
Potravinársky priemysel	38	45	nie	0,84
Strojársky priemysel	96	39	áno	2,46
Papierenský priemysel	73	57	áno	1,28
Chemický priemysel	95	97	nie	0,98
Potravinársky priemysel	79	73	nie	1,08
Chemický priemysel	92	74	áno	1,24
Elektrotechnický priemysel	112	93	áno	1,20
Potravinársky priemysel	68	73	nie	0,93

Ako vidno v doleuvedenej tabuľke, necelá 1/3 oslovených VO má vyjednávaciu silu umožňujúcu preniesť predlžujúcu sa dobu obratu pohľadávok do predlžujúcej sa doby obratu záväzkov. Toto im umožňuje znižovať potrebu disponibilného cash flow.

Tabuľka: negatívny pomer medzi DOP a DOZ

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Doba obratu pohľadávok	Doba obratu záväzkov	DOP > DOZ	DOP/DOZ
Potravinársky priemysel	38	45	nie	0,84
Chemický priemysel	95	97	nie	0,98
Potravinársky priemysel	79	73	nie	1,08
Potravinársky priemysel	68	73	nie	0,93

Medzi primárne problémy podnikov, ktoré sú dôsledkami finančnej krízy, patria zníženie dopytu po výrobkoch a službách a zvýšený tlak na ceny. Hlavným dôvodom poklesu spotreby tovarov a služieb obyvateľstvom bolo zníženie dôvery spotrebiteľov, čo odráža aj vývoj indexa dôvery.

„Úroveň a štruktúra spotreby boli pritom v uplynulých rokoch ukazovateľmi, v ktorých Slovensko vyspelejšie krajiny dobiehalo pomerne rýchlo. Spotreba slovenských domácností dosiahla vlani 69,5 % priemernej spotreby krajín Európskej únie a za posledné dva roky Slovensko preskočilo aj Maďarsko, Estónsko a Litvu.

"Vzhľadom na to, že už koncom roku 2009 a v nasledujúcich rokoch očakávame rast spotreby, toto prerušenie konvergencie by malo byť len krátkodobé," uvádza sa v analýze uverejnenej v augustovom čísle časopisu Národnej banky Slovenska Biatec. „Podobný vývoj však zrejme zaznamenajú aj ostatné európske krajiny a teda výsledný dopad ekonomickej krízy na konvergenciu k vyspelým krajinám môže byť miernejší.“[3]

[3] http://www.24hod.sk/clanok-85672-Kriza-pribrzdi-dobiehanie-spotreby-vyspelych-statov.html

Tabuľka: zmena dopytu vs. zmena hrubej marže

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Zmena dopytu v porovnaní s r. 2007	Medziročná zmena hrubej marže
Papierenský priemysel	zvýšený	pokles
Stavebný priemysel	znížený	pokles
Strojársky priemysel - automotive	znížený	pokles
Strojársky priemysel	znížený	pokles
Textilný priemysel	rovnaký	pokles
Textilný priemysel	znížený	pokles
Elektrotechnický priemysel	znížený	rast
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast
Strojársky priemysel	znížený	pokles
Papierenský priemysel	znížený	pokles
Chemický priemysel	znížený	pokles
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast
Chemický priemysel	zvýšený	pokles
Elektrotechnický priemysel	znížený	rast
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast

V doleuvedenej tabuľke je možno vidieť, že ani v jednom z oslovených VO sa nedarí udržať zvýšený dopyt, rast hrubej marže a dobu obratu pohľadávok prevyšujúcu dobu obratu záväzkov.

Tabuľka: porovnanie pozitívneho vývoja dopytu s vývojom hrubej marže a pomerom DOP k DOZ

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Zmena dopytu v porovnaní s r. 2007	Medziročná zmena hrubej marže	DOP > DOZ
Papierenský priemysel	zvýšený	pokles	áno
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast	nie
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast	nie
Chemický priemysel	zvýšený	pokles	áno
Potravinársky priemysel	zvýšený	rast	nie

Objem dopytu, zmeny hrubej marže, vzťah medzi dobou obratu pohľadávok a dobou obratu záväzkov priamo súvisia s potrebou finančných zdrojov podniku.

Tabuľka: výrazné výkyvy zdrojov počas finančnej krízy

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Výrazné výkyvy zdrojov podniku počas finančnej krízy
Papierenský priemysel	áno
Stavebný priemysel	áno
Strojársky priemysel - automotive	áno
Strojársky priemysel	nie
Textilný priemysel	áno
Textilný priemysel	áno
Elektrotechnický priemysel	nie
Potravinársky priemysel	áno
Strojársky priemysel	áno
Papierenský priemysel	áno
Chemický priemysel	áno
Potravinársky priemysel	nie
Chemický priemysel	nie
Elektrotechnický priemysel	áno
Potravinársky priemysel	áno

Ku zdrojom, ktoré prevládali, patrili vklady vlastníkov, bankové úvery a dodávateľské úvery.

Rozhodujúci význam prevládal u vkladov vlastníkov, tento vlastný zdroj bol k dispozícii pri sťaženej pozícii veľkoobchodov pri získavaní bankových úverov a dodávateľských úverov, resp. bol sťažený ich ďalší nárast, ak ich veľkoobchod využíval už predtým.

Nové kapitálové požiadavky pre banky (Basel II), obsahujú predpisy, ktoré nútia banky, vzhľadom na zhoršujúcu sa ekonomické prostredie, dramaticky zvýšiť svoj kapitál. predseda BGA. Predseda Federácie veľkoobchodu a zahraničného obchodu (BGA), Anton Boerner kritizuje *„skutočnosť, že banky neprechádzajú na nízke úrokové sadzby ECB pre svojich zákazníkov. "*[4]

[4] **http://www.welt.de/wirtschaft/article3994133/Grosshandel-fuerchtet-Kreditklemme-in-Deutschland.html**

Banky prijímajú nasledovné opatrenia:

- úprava úverovej politiky
- aktívnejšia komunikácia s klientmi pri získavaní informácií, hodnotenie klienta z pohľadu jeho budúceho vývoja a plánov potrebných pre rozhodovací proces na financovanie jeho potrieb
- monitoring portfólia úverov a jeho vývoja
- reštrukturalizácia úverov a hľadanie spoločných riešení na splácanie úverov s klientom
- dodatočné zabezpečovanie úverov
- pravidelný kontakt s klientom

Zdroj: SLSP

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Výrazné výkyvy zdrojov podniku počas finančnej krízy	Vklady vlastníkov	Bankové úvery	Lízing	Dodávateľské, obchodné úvery	Faktoring, forfaiting	Iné
Papierenský priemysel	áno	významný	rozhodujúci				
Stavebný priemysel	áno	rozhodujúci	významný				
Strojársky priemysel - automotive	áno		významný		rozhodujúci		
Textilný priemysel	áno		rozhodujúci		významný	významný	
Textilný priemysel	áno	rozhodujúci	významný				
Potravinársky priemysel	áno		významný		rozhodujúci		
Strojársky priemysel	áno	rozhodujúci			významný		
Papierenský priemysel	áno		rozhodujúci		významný		
Chemický priemysel	áno	rozhodujúci	významný		významný	významný	
Elektrotechnický priemysel	áno	rozhodujúci			významný		
Potravinársky priemysel	áno	významný	rozhodujúci		významný		

Ďalšou dotazovanou skutočnosťou bolo, či a aké opatrenia využili veľkoobchody pri snahe znižovať dopady finančnej krízy. Okrem zabezpečenia dodatočných zdrojov cash flow veľkoobchody využívali aj iné opatrenia.

Tabuľka: opatrenia na zníženie dopadov finančnej krízy

Odvetvie priemyslu, na ktoré je veľkoobchod naviazaný	Zvýšenie cien	Zníženie nákladov	Prepúšťanie zamestnancov	Pôžičky	Odloženie investícií	Iné
Papierenský priemysel		x		x		x
Stavebný priemysel			x	x	x	x
Strojársky priemysel - automotive		x				
Strojársky priemysel		x		x		x
Textilný priemysel		x		x		
Textilný priemysel			x	x		x
Elektrotechnický priemysel		x		x		
Potravinársky priemysel		x		x		x
Strojársky priemysel		x	x		x	
Papierenský priemysel				x		
Chemický priemysel		x				x
Elektrotechnický priemysel		x	x	x		x

Vzhľadom na pokles cien ropy a index dôvery spotrebiteľov, kedy sa spotrebitelia snažia o zvyšovanie úspor, existuje silná nechuť ku kúpe spotrebiteľa. V dôsledku toho klesajú ceny v porovnaní s predchádzajúcim rokom. „*Od septembra by mohli byť celý rok ceny opäť na vzostupe,* "povedal Dreger, hlavný ekonóm Nemecký inštitút pre hospodársky výskum (DIW) „*keď pominie phase out efekt poklesu cien ropy.*“ Avšak experti očakávajú, že kvôli slabej ekonomike a až do budúceho roka sa do nej s pomerne stabilné ceny.[5]

V dôsledku negatívnych očakávaní vývoja obratu, hrubej marže oslovené veľkoobchody využívali aj prepúšťanie zamestnancov. Už v januári tohto roku bol počet zamestnaných osôb vo veľkoobchode medziročne nižší o 17,7%.[6]

Profesorka Küpperová z Univerzity Bochum uskutočnila výskum správania zamestnancov v čase krízy, pri ktorom zistila, že zamestnanci spoločnosti v časoch krízy zostávajú verní, aj

[5] http://www.welt.de/wirtschaft/article4300164/Preise-sinken-Droht-nun-eine-Deflation.html

[6] http://ekonomika.sme.sk/c/4342473/najvyraznejsi-pokles-zamestnanosti-vykazal-v-januari-velkoobchod.html

keď sa tým znížia ich šance na trhu práce. A to aj v tom prípade, ak už predtým prepúšťanie viackrát zažili.[7]

Odloženie investícií patrilo tiež k využívaným opatreniam. K iným opatreniam podniky uviedli snahu o spoluprácu s novými dodávateľmi, rozšírenie portfólia odberateľov, rozširovanie portfólia predávaných tovarov.

Rozdrobenosť trhu, nutnosť osobných vzťahov s odberateľmi dobrá znalosť regiónu zvyšujú vstupnú bariéru pre konkurenciu. Vyskytla sa i snaha o pôsobenie na trhu celej Slovenskej republiky, nakoľko malé firmy nie sú schopné trh pokryť natoľko, aby bolo podnikanie efektívne.

Pri posúdení podnikania v roku 2009 však u odpovedí oslovených veľkoobchodov výrazne prevažoval negatívny až veľmi negatívny vývoj. Návrat k ekonomickým výsledkom a vysokému tempu rastu je v krátkodobom horizonte málo pravdepodobný.

[7] http://www.focus.de/karriere/perspektiven/erfolg-partnertausch-in-krisenzeiten_aid_441006.html

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Fakulta podnikového manažmentu

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ
DER DOKTORANDEN
der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

Ökonomik, Finanzen und Management
von Unternehmen III.

am 4. 11. 2009

-Das Harvard Konzept-
-The Harvard Concept-

Doktorand: Dipl. Wirtsch.-Ing. Eric Becker

Ober-Ramstadt, 27. Oktober 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis II
1 Abstrakt 1
2 Abstract 1
3 Einleitung 1
4 Menschen 2
4.1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln 2
4.2 Beziehungen finden überall statt 2
4.3 Vorstellungen der Gegenseite 3
4.4 Die Gegenseite am Prozess teilhaben lassen 3
5 Emotionen 4
5.1 Motive 4
5.2 Motivationstheorie nach Maslow 4
6 Kommunikation 5
6.1 Zuhören 6
6.2 Vorausdenken 6
7 Auf Interessen konzentrieren, nicht Positionen 6
8 Wie aber werden Positionen bestimmt? 7
9 Hart verhandeln, aber weich zu den Menschen sein 8
10 Schlusswort 8
Literaturverzeichnis 9
Kontakt 9

1 Abstrakt

Der folgende Beitrag befasst sich mit einer Methode des Verhandelns. Der ergebnisorientierte Methode des Verhandelns genannt das Harvard Konzept. Das dahinter stehende Prinzip formulierte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher[1] in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts. Das zu erreichende Ergebnis derartig geführter Verhandlungen soll über den persönlichen Befindlichkeiten stehen. Es steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen im absoluten Vordergrund, es soll wenn möglich immer eine Win-Win-Situation herbeiführen. Neben der sachlichen Übereinkunft soll für beide Verhandlungsseiten auch die persönliche Beziehung gewahrt bleiben. In den folgenden Ausführungen wird auf dieses Prinzip geschaut und es wird anhand einiger Beispiele erklärt.

2 Abstract

The following survey deals with specific method of negotiation. This method, named the Harvard Concept, touch in the middle of the activities, the result oriented principle. The behind standing principle was founded by the Lawyer Roger Fisher in the 80th of the last century. In the middle of the considerations stands, that the personal states are stands outside of the process and should haven´t an influence of the results of the negotiations. In the foreground stands, to reach a win win situation with your partner. The facts are standing in the foreground, but the personal relationship of the negation partner should be also okay over the negations period and after this. In the following text you could read the methodology and some examples for a better understanding in the whole context.

3 Einleitung

Überall auf der Welt wird verhandelt. Menschen, die in Beziehungen zueinander stehen, verhandeln. Über Abläufe, die ihr Leben miteinander beeinflussen, über Probleme bei Vertragsverhandlungen oder sonstigen Dingen. Positionen werden eingenommen um eigene Interessen, Positionen und somit Vorteile zu wahren. Dieser wissenschaftliche Beitrag soll ein Überblick über einen Verhandlungsansatz sein, der die Sache in den Vordergrund stellt, Verhaltensregeln erklärt. Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spielt dieser Ansatz, wird er richtig auf die Mitarbeiter übertragen, eine entscheidende Rolle im Wettbewerb mit andern Unternehmen. Der folgende Beitrag erklärt die Anwendung des Konzeptes und erläutert die sich daraus ergebende Vorteile.

[1] Fisher, Roger; William Ury; Bruce Patton: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt, 2004.

4 Menschen

4.1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Um der Thematik der unterschiedlichen Behandlung von Problemen und Personen in Verhandlungen näher zu kommen ist es wichtig zu verstehen, dass jedem Menschen eine individuelle Sichtweise der Realität innewohnt. Es gibt nicht die eine Realität und deren Abbild, sondern unterschiedliche Personen nehmen ihre Umwelt unter-schiedlich auf und interpretieren sie entsprechend. Wer einen Partner/Partnerin verstehen will, sollte deswegen seine/ihre Wert-, Moral- und Ethikeinstellungen kennen, die durch seine Herkunft und Erziehung stark geprägt werden.

Ein Verhandelnder, der einen erfolgreichen Abschluss anstrebt, sollte immer davon ausgehen, dass sein Verhandlungspartner nicht die selbe Sichtweise und Überzeugung besitz wie man selbst. Unterschiedliche Personen haben verschiedene Meinungen, was dazu führen kann, dass Verhandlungen sich schwierig gestalten je mehr Unkenntnis die eine Seite von der anderen Seite hat. D.h. aber nicht, dass Differenzen bezüglich des Verhandlungsgegenstandes nur in den Personen an sich zu suchen sind, sondern auch in der Sache liegen können.

Häufig beginnen Verhandlungen mit Geschäftsessen, damit sich die Parteien und Personen kennen lernen können und im Vorfeld eine angenehme Atmosphäre als Basis geschaffen wird. Hinter jeder Verhandlung stehen Personen, einfache Menschen mit ihren eigenen Problemen und ein freundlicher Beginn verbessert die Ausgangslage. Es sollte nicht das Anliegen des Partners die Einstellungen des Anderen zu ändern, sondern sie zu verstehen und daraus Nutzen für sich zu ziehen. Sich in die Lage des anderen zu versetzen hilft einem ihn besser zu verstehen und somit zu einer schnelleren Übereinkunft zu kommen. Da jeder Mensch seine Realität als die wahre sieht, ist es nicht immer leicht einer anderen Person seine Sichtweise zu erklären. Meistens führt dieser Versuch dazu, dass die andere Partei sich verunsichert fühlt. “Da hilft es auch nicht, sie wie Käfer unter dem Mikroskop zu studieren; Sie müssen auch wissen wie ein Käfer fühlt“.2 Menschen haben die Angewohnheit das zu sehen, was sie sehen wollen und selektieren ihre Informationen nach eigenen Mustern, was zu Fehleinschätzungen führt.

4.2 Beziehungen finden überall statt

Beziehungen zwischen Personen finden überall auf der Welt statt, seien es familiärer oder freundschaftlicher Natur.. Hinderlich für jede Verhandlung/Beziehung ist es, dass Menschen versuchen, Probleme oder Konflikte mit anderen aus dem Weg zu gehen. Sogenannte kognitive Dissonanzen, die im Inneren der Person stattfinden, sollen so umgangen werden. „Die Theorie der kognitiven Dissonanz gehört zur der Klasse der verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichts- und Konsistenztheorien“.3 Dieser Prozess besagt, dass Individuen versuchen Mangelzustände abzubauen, die durch äußere Einflüsse entstehen. Streit wird in diesem Zusammenhang als Ungleichgewicht und somit Mangelzustand angesehen, der durch Einstellungsdifferenzen entsteht. Zudem wird das Ich in sachliche Positionen mit einbezogen,

[2] Fisher, Ury, Patton: Das Harvard Konzept.13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag, 1995 S.47
[3] Franz Böcker:Marketing. 6.Auflage Stuttgart Lucius & Lucius, 1996 S.53

was Verhandlungen nicht sonderlich fördert. Stehen einzelne Einstellungen im Missverhältnis zu anderen Einstellungen, so versucht das Individuum diesen disharmonischen Zustand zu beseitigen und durch Veränderung der Einstellungen das System in einen Gleichgewichtszustand zu versetzen. Häufig entsteht Streit auch dadurch, dass Menschen persönliche Beziehungen und Sachprobleme in einen Topf werfen und sich bei einem Findungsprozess persönlich angegriffen fühlen. Diese Vermischung kann Verhandlungen unnötig verzögern gar zum Scheitern bringen. Viele Menschen lernen schon als Kinder, dass sich streiten nicht gehört und vermieden werden sollte. Dass Streit und vor allem konstruktives, unpersönliches und emotionsloses Streiten zu einem besseren Ergebnis führen kann als Konfliktvermeidung ist aber unbestritten. Durch Vermeidung werden „schwerwiegende als auch geringfügige Meinungsverschiedenheiten... unter den Teppich gekehrt.“,4 besitzt man nicht die Fähigkeit zu konstruktivem Streiten. Eine Beziehung zu einem Verhandlungspartner muss nicht gut funktionieren, weil man derselben Meinung ist, sondern die Parteien sollten sich, ihre Positionen und Interessen akzeptieren. Nur so wird eine gute Basis für spätere Verhandlungen geschaffen. Interessen, Meinungen und Standpunkte sollten aber schon vor jeder Verhandlung der Gegenseite sachlich dargelegt werden um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Hilfreich ist es zudem sich selber im Vorfeld Gedanken über die Position der Gegenseite zu machen.

4.3 Vorstellungen der Gegenseite

Das große Problem bei Verhandlungen ist: Was denkt die Gegenseite? Egal, welches Problem gelöst werden soll, “die Differenzen bestimmen sich immer als der Unterschied zwischen ihrem Denken und dem der Gegenseite.“5 Der Konflikt liegt wie gesagt meistens in den Köpfen der Menschen. Diese sehen aber die Gegenseite nicht als ebenbürtigen Partner in der Sache an. Aber gerade die Fähigkeit sich in den anderen hineinzuversetzen hilft einem die Interessen und den Standpunkt des anderen zu verstehen. Leider werden in Gesprächen oder Verhandlungen die eigenen Anliegen für zu wichtig erachtet. Dies kann dazu führen, dass Parteien auf ihren Standpunkten beharren. Eigene Probleme sollten auf keinen Fall der anderen Seite angelastet werden, sogar dann nicht, wenn die Gegenseite verantwortlich ist. Direkte Angriffe auf die Gegenseite zwingt diese in eine Abwehr- und Defensivhaltung, was auch nicht erstrebenswert ist. Die unterschiedlichen Vorstellungen sollten ohne Ausnahme von jeder Seite objektiv dargestellt werden. 6

4.4 Die Gegenseite am Prozess teilhaben lassen

Verhandlungspartner sollten sich gegenseitig helfen sich zu verstehen. Dieses Verständnis für die Gegenseite hilft zu einem Ergebnis zu kommen, welches für beide Seiten von Nutzen ist. Wird der andere außen vorgelassen, so dass er nicht am Prozess teilhaben kann, so wird er dem Entschluss, der am Ende einer Verhandlung steht, nicht zustimmen. Andererseits wird er, wenn er zur Bildung des Endergebnisses beteiligt wurde, eher zustimmen, da er sich damit identifizieren kann und seine Meinung mit eingeflossen ist.

[4] Fisher/Brown:Gute Beziehungen 1.Auflage München W.Heyne Verlag. S.23
[5] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S.46
[6] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept neuer Druck auf Seite 49.

Als Beispiel kann hier Südafrika angeführt werden. Dort versuchten einige gemäßigte Weiße die Rassengesetze abzuschaffen. Es wurde ein weißer Ausschuss gebildet um Vorschläge zu erarbeiten; die farbige Bevölkerung wurde aber nicht beteiligt. Die Fassung der Gesetzesänderung wies dann zum Schluss Formmängel bezüglich des Inhaltes auf, da farbige Personen nicht beteiligt wurden.7 Sie fühlten sich nicht beachtet und hätten so oder so dem Gesetz nie zugestimmt, weil es nicht ihr eigenes war. Selbst wenn Bedingungen für eine Übereinkunft günstig erscheinen muss es nicht zu einem Konsens kommen, da die Gegenseite ausgeschlossen wurde. Stehen aber beide Seiten als Urheber der Sache fest, so fällt die Entscheidung zur Übereinkunft viel leichter. Grundsätzlich kann es aber am Ende der Verhandlungen immer noch zu Schwierigkeiten kommen, wenn der Verhandlungspartner darauf aus ist sein Gesicht vor der Gegenseite oder anderen Anspruchsgruppen zu wahren. Die Sachlage sollte dann so umformuliert werden, dass diese beiden Parteien gerecht wird.

5 Emotionen

Die gute Beziehung zur Gegenseite, nach der bei Verhandlungen gestrebt wird, ist für den Verlauf und Ausgang von entscheidender Bedeutung. Emotionen und persönliche Gefühle können hinderlich sein und einen schlechten Einfluss auf den Verlauf der Verhandlungen haben. Die Partner sollten ihre Gefühle im Rahmen halten; die Selbstanalyse über die eigenen Emotionen bringt erstaunliches hervor: es besteht eine Differenz zwischen den eigentlichen realen Gefühlen und den Gefühlen, die der Gegenseite gezeigt werden. Das Verstehen der eigenen und fremden Emotionen hilft demnach beiden Parteien.8

5.1 Motive

Motive sind Motoren des Handelns. Versteht man die Motive und Beweggründe, so können Gefühle/Emotionen und damit Personen besser verstanden werden, was sich positiv auf die Verhandlungen auswirken kann. Die Frage ist immer warum eine Person eine bestimmte Richtung einschlägt und ob er Anweisungen aus dem Hintergrund erhält. Ein bessere Verständnis für die Gegenseite hilft seine Motive zu umreißen und gegebenenfalls einen Rückschluss zu ziehen auf die angestrebten Ziele. Die Motivationstheorie nach Maslow versucht eine Erklärung für das unterschiedliche Wirken von Motiven zu geben.

5.2 Motivationstheorie nach Maslow

Nach der dynamischen Motivtheorie von Maslow9, die besagt, dass es unterschiedliche wichtige Motive im Leben einer Person gibt, ist es ein großer Unterschied, ob die Person um seinen Job fürchten muss oder aus Selbstbefriedigung handelt. Formale Motivationstheorien bringen im Kern lediglich zum Ausdruck, dass Motive existieren und dass sie Energien für Verhaltensprozesse freisetzen, sie machen jedoch keine Aussagen über die Art der Motive. Maslow bezeichnet in seiner inhaltlichen Motivationstheorie 5 verschiedene Motivebenen, die sich in zwei Bereiche differenzieren lassen. Die Motive stehen in einer hierarchischen

[7] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S.53
[8] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S.55
[9] Franz Böcker:Marketing. 6.Auflage Stuttgart Lucius & Lucius, 1996 S.43.

Reihenfolge, die im nachfolgendem von unten nach oben aufgezeigt wird. Hierarchisch deswegen, weil das Individuum versucht die wichtigsten Bedürfnisse von unten herab noch oben zu befriedigen. Zu den Defizitmotiven gehören fundamental physiologische Motive wie z.B. die Lebenserhaltung, zu den Sicherheitsbedürfnissen gehört der Wunsch nach Sicherheit im Beruf beispielsweise. Sozialbedürfnisse umfassen den Wunsch nach Kommunikation mit anderen Menschen. Das Streben nach Selbstvertrauen wird den Ich-Bedürfnissen zugerechnet.

Neben den Defizitmotiven gibt es als letztes das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, was sich in einer Weiterbildung oder der eigenen Kreativität wieder spiegelt. Dieses Bedürfnis wird den Wachstumstheorien zugeordnet. Gespräche mit der Gegenseite über deren Gefühle und der eigenen helfen also diese zu verstehen. Werden Emotionen angesprochen lassen sich daraufaufbauende Probleme besser besprechen und verhandeln. Es ist wichtig zu wissen aus welchen Motiven heraus die Gegenseite handelt, da auch der hierarchische Aufbau der Motivationstheorie einen großen Einfluss auf Verhandlungen haben kann. Personen verhalten sich anders, wenn sie wissen, dass ihre eigene Karriere mit dem Ausgang der Verhandlungen auf dem Spiel steht und dieser Verlauf ihre Existenz bedroht. Hingegen dürfte das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung eine abgeschwächte Wirkung auf die Motivation auf den Betreffenden haben. Wobei auch hier gesagt werden sollte, dass es auch von der Persönlichkeit abhängt wie der Verhandlungspartner auf seinen Interessen und Standpunkt beharrt. Über die eigenen Gefühle sprechen hilft Barrieren abzubauen und Vertrauen zu der Gegenseite aufzubauen und umgekehrt. Unausgesprochene Emotionen können sich negativ auf die zu verhandelnde Sache auswirken. Die Artikulation des eigenen Kummers verschafft einem selber Luft, zeigt der Gegenseite Offenheit und wirkt sich positiv aus.

6 Kommunikation

„Verhandeln ist ein nach beiden Seiten fließender Prozess mit dem Ziel, eine gemeinsame Entscheidung herbeizuführen“.10 Fehlende Kommunikation führt immer wieder zu Problemen in Verhandlungen. Unter der Prämisse eine gute Beziehung aufzubauen ist es wichtig rational und effektiv zu kommunizieren, keine unnötigen oder über-flüssigen Bemerkungen zu machen. Es darf nicht erwartet werden, dass die Gegenseite ähnlich denkt, es sollte nie von der eigenen Position oder Ansicht auf andere geschlossen werden. Bei der Kommunikation gibt es drei Probleme. Das erste Problem umschreibt, dass die Verhandlungsseiten nicht genug miteinander sprechen oder aneinander vorbeireden. Dies führt meistens zu kommunikativen Brüchen, sodass konstruktives Verhandeln erschwert wird. Das zweite Problem beschreibt das Weghören der Gegenseite. Es fällt Menschen in Verhandlungen schwer die Argumente der anderen Partei unvoreingenommen aufzunehmen und zu verarbeiten. Verhandlungspartner sollten sich bewusst machen, dass das Gesprochene nicht immer als rein objektives aufgenommen wird, sondern unterschiedlich verarbeitet wird. Das dritte Problem erklärt, dass Missverständnisse dann auftreten, wenn Personen gemachte Aussagen nicht verstehen, sei es wegen Sprachbarrieren oder mangelndem Verständnis.11

[10] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995
[11] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S. 59.

6.1 Zuhören

Genaues Zuhören hilft einem die Gegenseite zu verstehen. „Aktives Zuhören verbessert nicht nur ...[die] Wahrnehmung".12 Gelegentliches Abgleichen des Gesagten mit der anderen Seite hilft Missverständnisse vorzubeugen. Besonders in stressigen Situationen ist es schwer der Gegenseite genug Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Die Möglichkeit des Ignorierens der Gegenseite sollte nicht in Betracht gezogen werden, da es dem Prozess kontraproduktiv entgegenwirkt. Gleicht man sich hingegen mit der anderen Partei ab, indem gelegentlich nachgefragt wird, ob ein Argument richtig aufgefasst wurde, so wird auch der Verhandlungspartner auf die eigenen Argumente eingehen. Beschimpfungen, Beleidigungen oder sonstige negative Dinge sollten vermieden werden.

6.2 Vorausdenken

Ziel neben dem erfolgreichen Abschluss einer Verhandlung ist es den Weg dorthin angenehm wie möglich zu gestalten. Eine gut funktionierende Beziehung zur Gegenseite ist dabei hilfreich und führt zum gewünschten Ziel. Einem fremden Verhandlungspartner wird sich im Allgemeinen skeptischer gegenüber verhalten als einer bekannten Person, da eine Vertrauensbasis die Arbeit und Kommunikation erleichtert. Betrachtet hingegen der Verhandlungspartner einen selber als Feind ist es schwierig Sachfragen von den menschlichen Problemen zu trennen. Alles was die Gegenseite sagt wird als Frontalangriff angesehen und persönlich gewertet.

Es wird nur noch defensiv und abwartend verhandelt, was zur Folge hat, dass konstruktives Handeln an diesem Punkt nicht mehr möglich ist ohne Verlagerung der eigenen Interessen und Standpunkte. Viel effektiver wäre es, wenn beide Seiten sich als gleichberechtigte Partner ansehen und gemeinsam eine Lösung anstreben.

7 Auf Interessen konzentrieren, nicht Positionen

Ein Beispiel: In einer Bibliothek streiten sich zwei Männer darüber, ob das Fenster offen oder zu sein soll. Die Argumentation des einen Mannes läuft darauf hinaus, dass er ohne frische Luft nicht arbeiten kann. Der andere hingegen erwidert, dass er von der Zugluft immer einen steifen Nacken bekommt. Zur Lösung des Problems ist es für beide zufrieden stellend, wenn im Nebenraum das Fenster geöffnet wird. So kommt frische Luft in den anderen Raum, wo die Männer arbeiten und gleichzeitig zieht es nicht, da die Luft nicht direkt in den Raum gelangt.

Die Konzentration auf die Interessen der Parteien hat im vorigen Beispiel zur Lösung des Problems beigetragen. Hätten beide Seiten auf ihren Standpunkten beharrt, so wäre nie ein Konsens zustande gekommen.

Die unterschiedliche Sichtweise auf Probleme und Interessen kann wiederum auf Verhandlungen angewendet werden. Interessen und Motive aber sind die inneren Motoren der Menschen, sie sind die treibende Kraft hinter dem Menschen. Eine Position ist eine bewusste Entscheidung der einzelnen Person, das Interesse hingegen ist der Grund zu dieser Entscheidung. Haben zwei Partner Differenzen, so sollten sich alle auf die beiderseitigen Interessen konzentrieren und die Lösung unter Berücksichtigung derer versuchen zu erreichen. Ob dies

[12] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S.61

immer zur Lösung des Problems oder Konfliktes beiträgt soll hier offen bleiben. Sicher ist aber, dass diese Art der Problembehandlung Verhandlungen verbessern und beschleunigen kann. Oft wird angenommen, dass die andere Partei gegensätzliche Positionen und somit Interessen hat. Positionen können voneinander abweichen, gleiche Interessen hingegen können beide haben. Die Ursachen für Interessen können divergieren, die Interessen wiederum nicht. Insofern ist es bei Verhandlungen ratsam gemeinsame Interessen zu verfolgen und nicht den eigenen Standpunkt durchzusetzen. Divergierende und konvergierende Interessen können am Ende der Gespräche abgewogen werden um so eine Einigung zu erzielen, die allen Interessenvertretern gerecht wird.

8 Wie aber werden Positionen bestimmt?

Positionen zu erkennen ist einfach, die Interessen die dahinter stehen nicht. Warum beispielsweise entscheidet sich jemand gegen einen Vorschlag und nicht dafür? Direktes Fragen bei dem Gegenüber lässt Unklarheiten verschwinden, die eigene Scheu sollte kein Hindernis darstellen. Das Versetzen in die Lage der anderen kann hierbei hilfreich sein, da die eigenen Positionen die Sicht auf andere Positionen und Interessen verschließen kann. Andersherum sollte die Frage gestellt werden, warum will man selber den eingebrachte Vorschlag der Gegenseite nicht annehmen? Daraus können sich für einen selbst interessante Ansätze zur Positionierung ergeben. Es sind nicht einzelne Interessen, die bei Verhandlungen auftreten, eher sind es Bündel von Interessen. Die Vorstellung, dass am Verhandlungstisch zwei Personen sitzen und folglich also auch nur 2 Personen mit ihren jeweiligen Interessenbündeln vorhanden sind, ist falsch. Hinter politischen oder diplomatischen Verhandlungen stehen verschiedene Interessengemeinschaften und somit Positionen, die unterschiedlichen Einfluss auf Verhandlungen haben können. Hinter den Positionen verbergen sich zudem unterschiedliche Motive als vorher angenommen.

Eine gute Methode die Interessen aller zu verstehen ist sie aufzuschreiben, um sie später im Kopf behalten zu können. Darüber hinaus kann eine Einteilung in verschiedene Interessengruppen vorgenommen werden. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist, dass eventuell vernachlässigte Interessen in Erscheinung treten, die vorher nicht beachtet wurden. Die eigene Position/Meinung sollte aber durch die Aufzählung nicht beeinflusst werden. Die Interessen der anderen herauszufinden ist schwer, da die Gegenseite für einen selber fremd ist, die Barrieren zur Überwindung der ersten Kontaktaufnahme umso höher. Wird von Beginn an offen geredet wird die andere Partei das Selbe machen. Wichtig hierbei ist: die Interessen müssen so dargestellt werden, dass sie verständlich für beide Seiten sind ansonsten kann es zu Missverständnissen kommen, die sich auf den gesamten Verlauf der Verhandlungen negativ auswirken können.

Ernsthaftere Bemühungen zur Lösung von Konflikten oder Verhandlungen sind nur dann möglich, wenn beide Seiten ihre jeweiligen Interessen als legitim ansehen. Leider ist es jedoch so, dass Menschen mehr mit den eigenen Problemen und Interessen beschäftigt sind als mit denen der anderen. „Die Menschen hören Ihnen besser zu, wenn sie das Gefühl haben, verstanden zu werden“.1310 Also muss das Interesse der Gegenseite geweckt werden. Den verhandelnden Parteien sollte klargemacht werden, dass alle Interessen zur Lösung des Problems herangezogen werden müssen. Schwierig wird es, wo Menschen auf ihren Interessen beharren und dadurch die Vorteilhaftigkeit einer Übereinkunft nicht sehen. Die eigene Reak-

[13] Ficher/Ury/Patton:Das Harvard Konzept 13.Auflage Frankfurt/Main Campus Verlag,1995 S.82

tion auf solche Verhaltensweisen sollte nie emotional, sondern objektiv und sachlich sein. Bei der Beschreibung der eigenen Position ist wichtig, dass Interessen und Beweggründe vor die folgenden Vorschläge gesetzt werden, damit sie von der Gegenseite besser verstanden wird. Oft ist es bei Verhandlungen so, dass Gesprächspartner zwar Gespräche führen, sie aber bezogen auf das Problem aneinander vorbeireden. Fragt man beide Parteien worüber sie streiten ist es meistens ein Grund, nicht aber das gemeinsame Ziel. Derartige Abschweifungen sind zu vermeiden.

Der Lösungsansatz hier: Eine Person sollte als Gesprächsleiter eingesetzt werden, der sich an objektiven Kriterien orientiert. Eine unabhängige Sichtweise hilft Abschweifungen zu verhindern. Eine ähnliche Form der Lösung wird heutzutage auch in vorgerichtlichen Mediationen verwendet, die eine außergerichtliche Einigung als Ziel haben.

9 Hart verhandeln, aber weich zu den Menschen sein

Die eigenen Interessen sollten bei Verhandlungen immer gewahrt werden. Schwierig wird es, wenn an der eigenen Position festgehalten wird und deswegen keine Lösung erzielt wird, es wird dann un-weigerlich zu einer harten Auseinandersetzung kommen, in der beide Seiten versuchen ihre Interessen durchzusetzen. Auf einer harten Linie zu bleiben und die eigenen Interessen verfolgen ist abhängig von der Situation. Die Sache und den Menschen getrennt betrachten, höflich und hilfsbereit auf zwischenmenschlicher Basis agieren und diskutieren. Eine harte Auseinandersetzung setzt beide Parteien unter Druck die Verhandlungen zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

10 Schlusswort

Erfolgreiches Verhandeln ist, wenn man die obigen Punkte betrachtet, relativ gut zu handhaben. Zumindest hört es sich in der Theorie so an. Dass zu einer guten Verhandlungspartei mehr gehört als nur die Theorie bestätigt sich später in der Praxis. Die Erfahrung, die man über Jahre hinweg sammelt, und das Einfühlungsvermögen, mit dem man Menschen einschätzen kann, sind Faktoren, die zu einem er-folgreichen Abschluss führen. Eine Person mit einer starken Aura und Ausstrahlung wird in Verhandlungen immer ein besseres Ergebnis erzielen als ein Mensch mit schwacher Ausstrahlung. Befolgt man die Vorgehensweise des Harvard Konzeptes können Verhandlungen und Konfliktsituationen besser verlaufen als wenn man diese ohne ein Vorwissen durchführt. Auf jeden Fall bietet das Konzept einen guten Einblick in die Methode des erfolgreichen Verhandelns.

Literaturverzeichnis

Fisher/Ury/Patton : Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. 13. Auflage. Frankfurt/Main, Campus Verlag. 1995

Böcker, Franz: Marketing. 6. Auflage. Stuttgart. 1996

Fisher/ Brown: Gute Beziehungen, Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. 1. Auflage. München. 1988

Kontakt

Eric Becker
Dipl. Wirtsch.-Ing.
Breitensteinweg 54
D-64372 Ober-Ramstadt
Phone: +491605570579
Mail: eric-becker@t-online.de

THE EUROPE ROLE IN THE PROMOTION OF CSRR[1]

Amel BEN RHOUMA
IPAG, Business School, Paris
University of Pardubice, Czech Republic
Amel.benrhouma@ipag.fr

Abstract
Today more and more corporations disclose information about their environmental and social performance in their annual financial reports or specific reports or their web site. The generalization of the Corporate Social Responsibility Reporting (CSRR) can partially, be explained by the evolution of the institutional and legal frame. This article has for objective to redraw the Europe role in the promotion of the CSRR through a description of the European institutional frame of the Corporate Social Responsibility (CSR) and CSRR.

Key words: *European Union, Corporate Social Responsibility, Corporate Social reporting*

Introduction

The Corporate Social Responsibility Reporting (CSRR) became a common practice of the majority of big companies of the world. A recent KPMG international survey (2008) [8] reveals that eighty percent of the Global Fortune 250 compagnies publishes data relative to Environmental, Social and Governance (ESG) criteria in their annual financial reports or special reports. These results denote clearly a major change concerning the corporate social responsibility reporting among compagnies. The environmental protection became a remarkable field of experimentation of the company's social accounting while constituting one fields of investigation for the researchers.

In the North American context, the investors as well as the other partners of the firm ask for more and more disclosure accounts on the firm's environmental management [1]. The trend is the same in Europe, where the environmental problems worry all the company' stakeholders [3]. The generalization of the CSRR can, partially, be explained by the evolution of the institutional and legal frame. What is the role of Europe in the promotion of Corporate Social Responsibility (CSR) and CSRR? This article has for objective to redraw the evolution of European institutional frame of CSR and CSRR. Definitions of CSR and CSRR will be first given.

1. CSR and CSRR definitions

Corporate responsibilities (environmental, social and economic) become particularly important with globalization of the market. Multinational enterprises have acquired a new power at the international level by becoming more powerful than many States.

The social concern is not the prerogative of contemporary capitalism: in England, Germany or France of the nineteenth century, some industrial had already set apart by their social concerns: housing, social insurance, charity toward the employees and their families. Similarly, certain religious congregations or certain socialist thinkers had imagined alternatives plants where the community dimension and the relationship to the territory had already their place. With the twentieth century and the generalization of laws and social protection, this spirit charitable flow

[1] CSRR : Corporate Social Responsibility Reporting

back to leave the place to a big conventional and institutional legislative constructions. After the Second World War, the emergence of multinational firms and their growing role in the economy world will based the question of relations between the enterprise and society. Why do we speak more and more about CSR today than yesterday? In large part, because stakeholders are more and more aware about social and environmental issues, both local and global. This realization has indeed been progressive and is developing more and more rapidly.

Although a wide range of potential definitions of CSR is available, the most often used has presented in the European Commission Green Paper "Promoting a European framework for the social responsibility of compagnies". This document was intended, first, to begin the debate on the concept of corporate social responsibility and, secondly, to define the means to build a partnership for the elaboration of a European framework for the promotion of this concept. The Green paper defined CSR as "voluntary integration by companies of social and environmental concerns in their commercial activities and their relations with their stakeholders" because they are more and more aware that a responsible behavior is reflected in sustainable business success. CSR also look toward socially responsible management of the change in the company. The final goal would be to meet in optimal manner the requirements and needs of all stakeholders.

The definition of the European Commission was and remains a stimulus for many actors concerned by the trial of the CSR, to propose their own definitions or to contribute to its interpretation.

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)[2] proposes a descriptive definition in considering that the CSR can mean different things for different groups, sectors and stakeholders, and that it is still evolving. The OECD considers "that the companies in a global economy are often called upon to play a greater role, beyond jobs creation and wealth. The CSR is the business contribution to the development of sustainability; and that the behavior of corporations must not only provide dividends to shareholders, salaries to employees and products and services to consumers, but it must also respond to society concerns and values and the natural environment."

The Business for Social Responsibility (BSR) defines the CSR as business practices which reinforce the accountability and respect the ethics values and all stakeholders' interests. The BSR also proposes that "responsible business practices respect and preserve the natural environment" and that "help to improve the life quality and the business opportunities. The responsible business practices give the power to the people and allow to invest in the community where the company artwork[3]. If the CSR is a comprehensive approach, it can deliver the largest benefits to the enterprise and stakeholders when it is integrated in the business strategy and operations."

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)[4] integrates the CSR in a context of sustainable development. According to the WBCSD, CSR is "the continued commitment of companies to act properly on the ethics plan and contribute to economic development, while improving the life quality of its employees and their families, of the local community and the whole of the society." Even in this formulation, CSR is considered as one of the three key responsibilities of companies, including the economic responsibility and environmental responsibility.

[2] See www.oecd.org/home
[3] See http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html
[4] See www.wbcsd.org

The Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)[5] defines the CSR as "the commitment of a business to operate in a middle of economic and environmental sustainability while recognizing the interests of its stakeholders. The stakeholders are the investors, customers, employees, the business partners, local communities, the environment and the whole of the society". The CBSR precise that the "CSR goes beyond the good works such as voluntary and charity".

According to Carroll [2], "the social responsibility of business includes equally well economic, legal, ethical, expectations that other discretionary society expectations in relation to a company in a given time ».

Social and environmental reporting is today considered as one of the fashions of exercise of the corporate social responsibility. "Reporting", is the first one of the seven principles of CSR identified by the workgroup of the ISO 26000, the entitled standard "guidelines relative to social responsibility." "The main characteristics of the CSR are translated by the will of the organization, on one hand to assume the responsibility of the impacts which its activities and its decisions lead on the society and the environment, and on the other hand, to report it. This implies at once a transparent and ethical behavior which takes into account the stakeholders expectations, respects the current laws and is in agreement with the international standards of behavior ". Extract of the ISO 26000 (paragraph 3.3).

CSRR could be defined as information provided by a company about its impact on the natural environment and about its relationship to the community, consumer and employee issues (Gray et al. 2001). Today more and more corporations disclose information about their environmental and social performance in their annual financial reports or specific reports or their web site. This can be explained by the evolution of the institutional frame. The aim of the follow development is to describe the European institutional frame of CSR and CSRR.

2. European Institutional frame of CSR and CSRR

Even if the article 2 of the Rome Treaty[6] [9] already provides that it is "appropriate to promote (…) sustainable growth non-inflationary respecting the environment," the genuine recognition of the environment as subject for community policy goes back to 1 July 1987. It is in this date that the Single European Act [10] introduces a title on the environment (sub-section VI, article 25 Title VII). The objectives are the preservation, protection, the improvement of the environmental quality, the contribution to the protection of the personal health, as well as the prudent and rational use of natural resources. This corresponds to the way to achieve a "high level of protection," according to the terms of the Treaty of Maastricht[7] [8]. The achievement of these objectives is provided by the respect of a number of fundamental principles (prevention, polluter

[5] See http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/csr-rse.nsf/fr/h_rs00095f.html

[6] On 25 March 1957, Germany, Belgium, France, Italy, Luxembourg and the countries –Low sign in Rome two treaties: the first creates the European Economic Community (ECE), the second creates the European Community atomic energy community (EAEC or Euratom).

[7] The Treaty on European Union originally called the Maastricht Treaty is the constituent treaty of the European Union. It was signed by all States members of the European Economic Community in Maastricht (Netherlands) 7 February 1992.

pays principle). An evolution on a new strategy for the environment and sustainable development seems therefore company in the framework of this treaty. The industry has an important role in this new program, which oscillates between temptation to impose rules to businesses, and to let businesses discipline themselves.

EEC Regulation N° 1210/90 of the Council of 7 May 1990_JO L 120 of 11.05.1990

This regulation is relative to the creation of the European Agency for the Environment (EEA) and of the European Network of Information and Observation for the Environment. The EEA is an independent body whose objective is to protect and improve the environment following the provisions of the treaty and the community action programs in the field of environment. To achieve this, the agency must provide the Community and the State Members, with objective information, reliable and comparable at European level, which allow them to take the necessary measures to protect the environment, assess the implementation of the measures and to ensure good public information on the state of the environment.

The Environmental Management System (EMAS)

The certificate Eco-management and audit scheme is a system of management voluntary for the organizations willing to commit themselves to assess, improve and communicate on their environmental performance. The EMAS was launched by the European commission in April 1995 and revised in 2001.

Communication COM (99) 263: "the single market and the environment »

The objective of this communication is to create a single market [11] in the service of citizens which was an important place to the environmental protection. The standardization of the financial information and the development of eco-labels are two initiatives which may strengthen the links between the single market and environmental policies. Beyond the issues related to the accounting entry and assessment of environmental liabilities and environmental expenditure, the recommendation specifies the information on the environmental aspects that it is appropriate to disclose to the extent that they may have consequences on the corporate financial performance. It is recommended to publish in the annual report information on:

- "The policy and programs adopted by the company in the field of environmental protection and more precisely on pollution prevention;
- The improvements achieved in the areas of environmental protection;
- The degree of implementation of environmental protection measures which have been taken or are in the course of introduction, already agreed, legal obligations;
- […] of information in the field of the corporate environmental performance, in particular, consumption of energy, materials and water, emissions and disposal of waste".

If this communication on the single market and the environment has not been the subject of a publication within the Official Journal, in May 2001, the European commission recommends in the Official Journal the taking into account of environmental aspects in corporate annual reports. This recommendation will be followed by the publication of the "Green Paper".

The Green Paper on corporate social responsibility

In July 2001, the European Commission launches a call for reflection on the various measures which allow promoting the corporate social responsibility in Europe. It is the publication of the Green Paper entitled "Promoting a European framework for corporate social responsibility" [6]

by which the latter launches the debate on the need for companies to introduce social and environmental concerns in their economic choice. The Green Paper sets that European governments members must focus on the establishment of an own regulation or a legislative framework, in order to define the framework of a development of socially responsible practices. Companies are called upon to improve the society. It is not to deny the primary goal of any company, consisting in creating wealth, but to recognize beyond this vocation, its important role in the society functioning, progress and future.
There is therefore not opposition between the profit generation and the participation to social development and environmental protection. It is the sense that the European authorities have hoped to promote in its green paper. The European Commission says as well as "although the first responsibility is to generate profits, companies can at the same time contribute to social objectives and the environmental protection in incorporating social responsibility as a strategic investment in the heart of their business strategy, in their management instrument and their activities » (Green Paper; p. 4).

In 2002, the European Commission published a Communication about CSR which consists in follow-up strategy the promotion of CSR in Europe. It contained six chapters. The first chapter briefly summarizes the outcome of the consultation process. The second chapter develops the European strategy to promote CSR including a definition of the concept of CSR, its place in the sustainable development context and its impact on business and society. Chapters' three to six describe related proposed actions.

In 2004, the European commission has published a document entitled "responsible entrepreneurship"[8] to integrate the corporate social responsibility in Small and Medium-sized Enterprises (SME).

Additionally, through the Richard Hewitt's report on CSR released ***in 2006***, the European parliament notably called for support on development of the Global Reporting Initiative (GRI)[9] and the integration of social, environmental and financial reporting by European companies.

Several European governmental initiatives reflect a general trend to switch in the field of corporate social responsibility from self-regulation to regulatory obligations. Many countries have put in place a regulation or an incentive to the CSRR disclosure however that, in those same countries, voluntary initiatives have already been enterprises.

In ***Denmark***, in June 1995, the Parliament adopted the Green Accounts Act, the objective of this bill was to encourage firms to be more active and sensitized to the environmental protection, in the incentives to publish an environmental report. The environmental report must include information on the company emissions, its policies and environmental objectives. The tangible results achieved as well as the data on resources consumption including energy, the raw

[8] Responsible Entrepreneurship for SMES:
http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

[9] GRI was created in 1997 by United States based non-profits Ceres (formally the Coalition for Environmentally Responsible Economies) and Tellus Institute, with the support of the United Nations Environmental Program (UNEP). The GRI is today one of the world's most prevalent standards for sustainability reporting.

materials; environmental emissions including dangerous substances and waste. The act allows certified companies EMAS to use the environmental report (EMAS) as report of environmental accounting.

In the ***Netherlands***, in April 1997, parliament has revised the law on the environmental management entry into force in March 1993 and introduces a new article on the environmental reporting.

In the same perspective, the ***British Government*** has published, in May 2004, a consultation document describing the new status of financial report and Operating and Financial Review. This report must include the communication of social and environmental information.

In ***France***, since 1st January 2003, companies listed under French law must publish in their annual report a number of information on the way they take into account the social and environmental consequences of their activities. This obligation has been introduced by the NRE law of 15 May 2001 and clarified by a decree of 20 February 2002 on the nature of social and environmental indicators.
In the case of the social information, the report of the Governing Council or the executive board which is submitted to the Assembly of shareholders must:
- Indicate the staff developments;
- Describe the organization of work, the remuneration, industrial relations and collective agreements,

The report must also give information on:
- The conditions for occupational health and safety,
- Training,
- Employment and the integration of disabled workers,
- The social works.

The report should also describe "the way in which the company takes into account the territorial impact of its activities in employment and regional development".
As regards the obligation of the environmental information, the decree has also established a list of information it deemed necessary, provided that they are relevant according to the company activity. Thus, the report should deal with issues purely environmental, as for example:
- The identification of needs of water resources, raw materials or energy,
- The conditions of use of land and discards, and nuisances seriously affecting the environment.

The report will also present action for the evaluation or certification enterprises in terms of environment as well as the measures taken to comply with the rules in these areas. Finally, the executive board is required to provide the lighting accounting relating to expenditure incurred to prevent the consequences of the company activity on the environment.
The report will also present action for the evaluation or certification enterprises in terms of environment as well as the measures taken to comply with the rules in these areas. The legislator pursues an interesting objective: right to compel listed companies to focus on impacts of their activities on the environment. However, French government adopts in this respect a soft approach. Only transparency is required, no sanction is planned for compagnies which do not comply with the implementation of the act.

The obligation to integrate information of social and environmental in the management financial reports, previously restricted to listed companies, has extended to unlisted companies and this, under the order 2004-1382 of 20 December 2004 applicable from the financial year 2005.

Conclusion

The European institutional frame of the CSR and CSRR knew an important evolution during last decencies. It seems that this frame completely influenced the corporate behavior in sustainable communication. Nevertheless, it is advisable to note that no European legal text exists on the subject. So Europe has not developed guidelines in disclosure of social and environmental information, yet.

Now that it is finally unified, Europe should it not play a leading role in a new world order, that of a power is able to play a stabilizing role on the global plan and to be a benchmark for a large number of countries and peoples. Let us wait for the enforcement of the European regulation for more transparency and credibility of companies.

Literature

[1] BLACCONIÈRE W., PATTEN D. *Environmental disclosures regulatory costs and changes in firm value*. Journal of Accounting and Economics 18, 1994: 357 – 377. ISSN

[2] CARROLL A.B. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review, 4 (4), October 1993: 497-505.

[3] CORMIER D., MAGNAN M. *Environmental Reporting Management: A continental European Perspective*. Journal of Accounting and Public Policy 22 (1), 2003: 43-62. ISSN

[4] EEC Regulation n° 1210/90: http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_390R1210.html

[5] GRAY R., JAVAD M., POWER D. M., SINCLAIR C.D. *Social and Environmental Disclosure and Corporate characteristics: A Research Note and Extension.* Journal of Business Finance & Accounting 28 (3), April / May: 327-356. ISSN

[6] Green Paper on "Corporate Social Responsibility" COM (2001) 366 final, 18 July 2001 http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26039.htm

[7] http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf

[8] Treaty of Maastricht: http://europa.eu/scadplus/treaties/maastricht_en.htm

[9] Treaty of Rome: http://www.hri.org/docs/Rome57/

[10] Single European Act: http://europa.eu/scadplus/treaties/singleact_en.htm

[11] Single Market and the Environment: http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l28090.htm

PROBLEMATIKA NÁJOMNÉHO BÝVANIA NA SLOVENSKU

Jozef Bielik[1]

Abstract:
The issue of rental housing is a very sensitive issue in each country, because it affects a large proportion of the population. Housing is one of the basic human needs and satisfying form of rental housing is one of the most widespread ways of resolving the issue. Rental apartments undergoing constant change during development, which are subject to the economic development of society and changes throughout the housing sector. Instrument, while the expression of these changes is the rental policy. Within the sphere of the lease within such policy issues, such as. support for rental housing, the degree of regulation, deregulation process, the protection of the lease and the like.

Kľúčové slová: nájomné bývanie, bytová politika, súkromný a verejný nájomný sektor

Jel klasifikácia: R22, Q32

Úvod

Bytová politika rieši vzťahy medzi subjektami zaoberajúcimi sa bývaním. Je nevyhnutné, aby boli vytvorené dostatočné nástroje na zabezpečenie prístupnosti k dostupnému bývaniu pre všetky vrstvy spoločnosti. V trhovom hospodárstve je zodpovedný hlavne občan za schopnosť zaobstarať si vlastné bývanie, avšak neustále je riadený a obmedzovaný výškou svojich finančných prostriedkov a možnosťami ich využitia. V podmienkach Slovenska predstavuje obec/mesto tú časť bytovej politiky, ktorej úlohou je uskutočňovanie zámerov v oblasti bývania. Štát sa zaoberá vytváraním koncepcií, ktoré určujú inštitucionálnu, legislatívnu i ekonomickú zložku zároveň.

Väčšina súčasných nástrojov bytovej politiky je orientovaná na podporu individuálnej výstavby bytov a domov do osobného vlastníctva. Do tejto kategórie možno zaradiť predovšetkým podporu finančných schém – hypotekárnych úverov, pôžičiek zo ŠFRB a čiastočne aj stavebného sporenia. Tieto finančné mechanizmy v prevažnej miere posilňujú vlastnícke užívanie bytov, ich potenciál z hľadiska (pracovnej) mobility je nízky.

Podľa odhadov len minimum z novopostavených bytov sa stáva súčasťou súkromného nájomného sektora, ktorý má potenciál spružniť trh práce. Verejný nájomný sektor prechádza transformáciou na sektor sociálneho bývania a jeho podiel na novej výstavbe by mal dosiahnuť úroveň približne 20 %.[2]

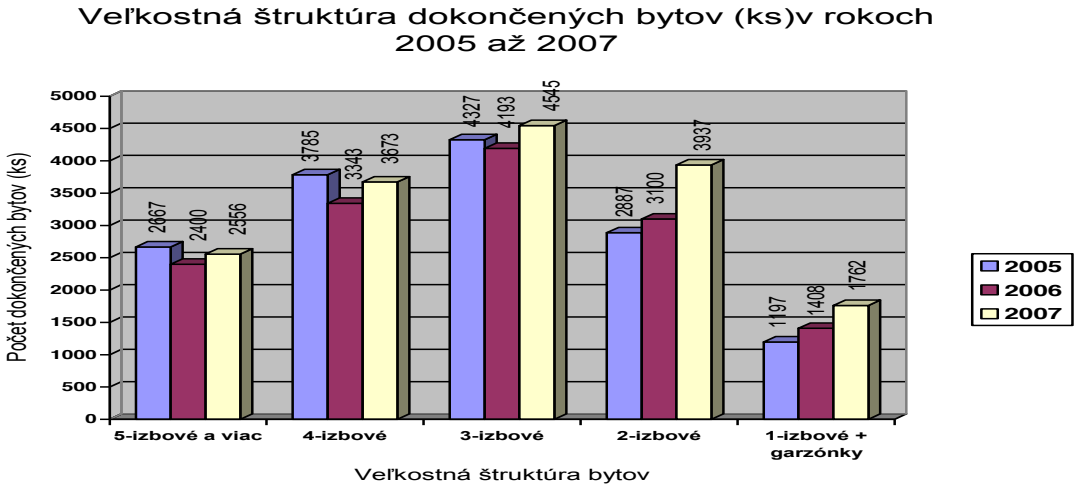
Nakoniec, ani najlepšie mierená podpora výstavby nájomných bytov v lokalitách s veľkým potenciálom rozvoja podnikania a trhu práce, nemôže zabezpečiť, že tieto byty budú užívať ľudia, ktorí tam budú podnikať alebo pracovať. Do tohto vzťahu vstupuje mnoho ďalších faktorov ako napr. miestna cena bývania a ostatné životné náklady, mentalita ľudí, regionálna politika, sociálna politika, a pod. V súčasnosti niektorí developeri začali prenajímať novopostavené nepredané byty. Toto riešenie nie je riešením nájomného bývania ako takého. Môžeme to mať pozitívny vplyv v tom prípade, že sa vytvori trh s prijateľnými cenami a podmienkami.

Pri nájomných bytoch všeobecne je predpoklad vyššej pružnosti nájomcov reagovať na pracovné príležitosti a meniť bydlisko. Táto flexibilita je v novom verejnom nájomnom sektore obmedzená nedostatkom bytov, vyhovujúcim geografickým prepojením medzi novou

[1] Ing. Jozef Bielik – externý doktorand Katedry podnikovohospod. FPM EU Bratislava, e- mail:bielik@rodfin.sk
[2] Vagač,L.: Bytová výstavba, mobilita, zamestnanosť – vybrané súvislosti, publikácia, Centra pre hospodársky rozvoj, Bratislava, 2003, ISBN80-824524-12-8

výstavbou a podnikateľskými aktivitami, finančnými možnosťami nájomníkov, ako aj podmienkami nájomných zmlúv. Nájomnému bývaniu môžu pomocť obce a mestá aktívnym prístupom v etape plánovania a prípravy výstavby. Opatrenia na technickú prípravu pozemkov majú vo vzťahu k pružnosti trhu práce skôr neutrálny vplyv, keďže ich realizácia je predpokladom rozvoja všetkých foriem bytovej výstavby. Podobný efekt má rozširovanie intravilánu obcami a hromadné vyňatie pôdy z poľnohospodárskeho pôdneho fondu za účelom bytovej výstavby na základe schváleného územného plánu.
Dôvodom, prečo v prípade SR je opodstatnené hovoriť o vlastníckom bývaní a imobilite obyvateľstava, je prakticky neexistujúci a naďalej sa zmenšujúci nájomný sektor v prostredí celkového nedostatku cenovo dostupných bytov. Zahraničné skúsenosti ukazujú, že výrazné uprednostňovanie podpory jednej z užívateľských foriem bývania na úkor druhej nie je prínosné. Pri zohľadnení ekonomickej a sociálnej reality, ako aj všeobecného nedostatku cenovo dostupných bytov, sa možno domnievať, že trh s bytmi na Slovensku je vo fáze, keď ľudia spájajú bývanie skôr s potrebou istoty (ktorú vlastnícke bývanie do väčšej miery poskytuje) ako s potrebou riešiť bývaním svoju situáciu na trhu práce. Je pravdepodobné, že po určitom nasýtení trhu s vlastníckym bývaním sa bude postupne rozvíjať aj pružnejší trh s nájomným bývaním.
Reforma nájomného bývania potrebuje riešiť správu existujúceho bytového fondu, zreformovanie investorského systému a výstavbu nových cenovo dostupných nájomných bytov ako aj rekonštrukciu postavených bytov.[3] Trh nájomných bytov je ovplyvnený aj veľkostnou skladbou bytov.

Graf č. 1: Veľkostná štruktúra dokončených bytov v rokoch 2005 až 2007.



Zdroj: Spracované z podkladov MVRR SR a ŠÚ SR, rok 2008

Na uvedenom grafe vidíme vývoj jednotlivých kategórií bytov. Tak, ako v roku 2005 bol vyšší záujem o 5- izbové byty tento postupne slabol v ďalších rokoch. Čo do počtu jednoznačne je najväčší záujem o 3- izbové byty, ktoré sú vhodné pre štyri a viac početné rodinny. Naopak najväčší nárast v dopyte je o 2- izbové byty, ktoré sú vhodné pre troj členné domácnosti, pre mladých ľudí ako štartovacie byty a seniorov. Za tri roky bol nárast o 1050 bytov. Rast dopytu po 1- izbových bytoch vieme zdôvodniť, že sú cenovo najviac dostupné, aj keď riešia len ten základný problém každého človeka, kde bude bývať. Štvorizbové byty stratili na zaujímavosti nakoľko viaceré generácie už spolu nebývajú a pre jednu rodinu je to drahé bývanie. Preto aj ten pokles vo výstavbe. Na veľkostnej skladbe celkového počtu

[3] Labaj, J.: Byty, bývanie a bytová politika v trhovom hospodárstve, Bratislava, Elita, 1993,ISBN

dokončených bytov sa majoritne podieľali dvojizbové a trojizbové byty. V porovnaní s rokom 2006 došlo vo veľkostnej štruktúre bytov len k nepatrným zmenám. Mierne sa zvýšil podiel dvojizbových bytov na úkor štvorizbových. Tento trend by mal prevládať aj v ďalších rokoch. Naopak stretli sme sa s prípadom, že 4- izbové byty prerobili pre zlý predaj na 2- izbové, ktoré hneď predali.
Nájomné bývanie je späté s cenami predávaných bytov a do určitej miery ho kopíruje. Je preto dôležité si analyzovať aj vývoj cien bytov.

Tabuľka č. 1: Vývoj cien bytov na Slovensku za roky 2002 až 2008.

ROK	***2002***	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***	***2007***	***2008***
Cena v eur/m^2	592	827	954	856	1000	1238	1511
Medziročná zmena		39,4	15,4	-10,3	16,8	23,9	22,1

Zdroj: Vlastné zisťovanie a výpočty, rok 2009.

Tabuľka č. 2: Ceny nehnuteľností na bývanie v SR podľa krajov / v eurách za m^2/.

Kraj	***1Q 2008***	***2Q 2008***	***3Q2008***	***4Q 2008***
Bratislavský	1968	2019	1991	1910
Trnavský	1915	1019	1055	1036
Nitrianský	648	751	796	781
Trenčiansský	736	863	854	867
Žilinský	883	964	973	961
Bánskobystrický	831	866	853	856
Košický	1093	1186	1159	1108
Prešovský	960	1054	1157	1031

Zdroj: Vlastné zisťovanie a výpočty, rok 2009.

Veľmi dôležitou oblasťou v nájomnom bývaní je stanovenie optimálnej ceny nájmu.
V plnej miere sa uplatňuje princíp ponuky a dopytu, kde kvalita pôsobí ako hnacia sila. V lepšej orientácii na trhu cien nájmu by nám mohla napomôcť tabuľka nákladov podľa zisťovaní PSS, a.s.
Tabuľka č. 3: Náklady za mesiac v nájomných bytoch v roku 2008

Položky	Náklady v eur/mesiac
Nájomné zohľadňujúce úver	132,77
Fond opráv pri platbe 0.01 EUR/m^2	16,66
Náklady na správu	5,64
Médiá (elektrina, plyn, teplo, voda) pre 2 osoby	39,83
Spolu	194,9

Zdroj: Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., rok 2008.

Nájomné bývanie a jeho cenu ovplyvňuje forma vlastníctva prenajímaného bytu.
Rozhodujúci podiel vo vlastníckej skladbe začatých a dokončených bytov majú naďalej byty v súkromnom tuzemskom vlastníctve. Táto forma vlastníctva sa podieľala na celkovej výstavbe bytov viac ako 80 %. Menší, ale nezanedbateľný podiel predstavujú byty v obecnom vlastníctve. V minulom roku sa začalo s výstavbou asi 2 600 bytov, dokončených bolo zhruba 3 150 bytov.

Záver

Byt je uznávaný ako tovar, ktorého hodnota sa riadi zákonitosťami trhu. Jeho špecifikom je trvalá lokalizácia k jednému danému miestu. Zvláštnosť bytu ako tovaru na trhu dodávateľov a užívateľov spočíva v jeho sociálnej funkcii.
V európskych krajinách predstavuje verejný nájomný sektor v priemere 18 % z bytového fondu. Situácia v oblasti bývania v jednotlivých európskych krajinách je veľmi špecifická, rovnako ako realizovaná bytová politika, ktorá je ovplyvnená predovšetkým tradíciami a problémami, ktoré museli tieto krajiny vyriešiť. Veľký vplyv na konkrétnu bytovú politiku majú geografické, demografické a socio – ekonomické faktory, vrátane výkonnosti ekonomiky, politickej orientácie vlády, územno – správneho usporiadania, územno – plánovacieho systému.[4]

Autonómne postavenie bytovej politiky v systéme Európskej únie (EU) vychádza z princípov subsidiarity a proporcionality. Uvedený prístup znamená, že EU a jej inštitúcie nemajú priame kompetencie v oblasti bytovej politiky.

Literatúra

1. Helešic, F.: Obecné otázky evropského a českého družstevního práva, Družstevní asociace České republiky, Praha 2005, ISBN 80-86426-22-X
2. Ivanička,K.: Update of Slovak Housing Sector Profile, STU,Bratrislava, 2004, ISBN 80-227-2053-4
3. Labaj, J.: Byty, bývanie a bytová politika v trhovom hospodárstve, Bratislava, Elita, 1993, ISBN 80-88222-19-3
4. Obchodný zákonník
5. Šúbertová, E.: Európske družstvá - Súčasné trendy a ich perspektívy. In: „Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem“, Podhájska 15.-16.5.2008, Zborník abstraktov + CD nosič, EKONÓM, Bratislava 2008, ISBN 978-80-225-2552-7

Kontakt:

Ing. Jozef Bielik
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
Externý doktorand

RODFIN,a.s.
Metodova 7
821 03 Bratislava

tel.: 0905531484
fax : 0245646041

[4] Ivanička,K.: Update of Slovak Housing Sector Profile, STU,Bratrislava, 2004, ISBN 80-227-2053-4

ECOLOGICAL TAXES IN RELATION TO TAX BURDEN
EKOLOGICKÉ DANE VO VZŤAHU K DAŇOVÉMU BREMENU

Karin Bisová

KEY WORDS: TAXES – ECOLOGICAL TAXES – EFFICIENTY OF TAXATION – TAX BURDEN

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: DANE - EKOLOGICKÉ DANE - EFEKTÍVNOSŤ ZDANENIA – NADMERNÉ DAŇOVÉ BREMENO

ABSTRACT

The use of tax policy is the basic theorem of an effective runnig of a state. Effective taxation has to fulfil specific requirements, monitor a variety of goals and fulfil exactly defined functions. The composition approaches the issue of ecological taxes, due to the constantly increasig importance of this area. The paper deals relation of ecological taxes to tax burden.

ABSTRAKT

Využívanie daňovej politiky je základným pilierom efektívneho fungovania štátu. Efektívny daňový systém musí spĺňať určité požiadavky, sleduje rôzne ciele a plní presne vymedzené funkcie. V práci je obsiahnutá problematika ekologických daní z dôvodu neustále sa zväčšujúceho významu tejto oblasti. Príspevok pojednáva o vzťahu ekologických daní k daňovému bremenu.

Úvod

Postupne sa kvalita životného postredia stala obmedzeným bohatstvom, ktoré slúži na uspokojenie jednej zo základných potrieb človeka, preto je potrebné s nim múdro hospodáriť a vynakladať určité zdroje, aby sme kvalitu životného prostredia dosiahli. Dnešný mandát EÚ v oblasti životného prostredia je definovaný v Zmluve o založení Európskeho spoločenstva (SES).[1] Čl. 174 hovorí, „environmentálna politika spoločenstiev prispeje k presadzovaniu cieľov ochrany a zlepšovania kvality životného prostredia, ochrany zdravia ľudí, racionálneho využívania prírodných zdrojov a podpory opatrení na medzinárodnej úrovni v záujme riešenia regionálnych alebo celosvetových environmentálnych problémov“.

Uplatňovanie environmentálnej dane v celej hospodárskej sfére je dôležitým ekonomickým nástrojom, prostredníctvom ktorého je možné kompenzovať negatívne dopady na životné prostredie jednotlivých znečisťovateľov. Tento ekonomický nástroj sa chápe ako cena za spotrebu

[1] http://www.ecb.int/ecb/legal/pdf/ce32120061229sk00010331.pdf, 5.4.2006

zdrojov životného prostredia. Ocenenie kvality životného prostredia vo vzťahu k environmentálnej záťaži ekosystémov nadobúda povahu určitej formy zdanenia.

1. Ekologické dane

Príjmy z ekologických daní začali byť významné až v devädesiatych rokoch 20. storočia.[2] Pokiaľ by sme sa snažili nájsť presnú definíciu pojmu ekologická daň, neuspejeme. Jednoznačný a ustálený výklad tohoto pojmu zatiaľ neexistuje. Môžeme to pripisovať tomu, že ochrana životného prostredia prostrednictvom daní je relativne nová záležitosť. Dajú sa však rozlišiť dva základné prístupy k definovaniu ekologickej dane:

- niektorí chápu ekologickú daň ako platbu do verejného rozpočtu, ktorej zavedenie, prípadne zvýšenie, má pozitívny dopad na životné prostredie. Tento prístup teda kladie dôraz na zdôvodnenie uvalenia ekologickej dane. Príkladom je definícia podľa OECD:[3] "Dane súvisiace so životným prostredím (environmentally related taxes) sú definované ako akékoľvek povinné neopätované platby štátu uvalené vo forme daní, ktorým je pripisovaný určitý vzťah k životnému prostrediu. Dane sú neopätované v zmysle, že úžitok poskytovaný daňovému poplatníkovi štátom bežne neodpovedá jeho odvodom. Opätované platby,jako sú rôzne typy poplatkov uvalené v pomere k poskytovanej službe (napr. objem zvozu a spracovania odpadov), sú tiež do istej miery medzi environmentálne dane zahrňovené".
- iní akcentujú predmet zdanenia. Dôvod pre zavedenie dane akoby ustupuje do pozadia a je zdôrazňovaný spôsob fungovánia dane a jej efekty. Príkladom môže byť definícia Eurostatu:[4] "Ekologická daň je daň, ktorej daňový základ je fyzická jednotka, ktorá má určitý preukázaný negativny vplyv na životné prostredie".

1.1 Klasifikácia ekologických daní

Ekologické dane môžeme rozdeliť do štyroch základných kategórií: energetické dane, zdanenie dopravy, daň za znečisťovanie ovzdušia a zdanenie využívania prírodných zdrojov.

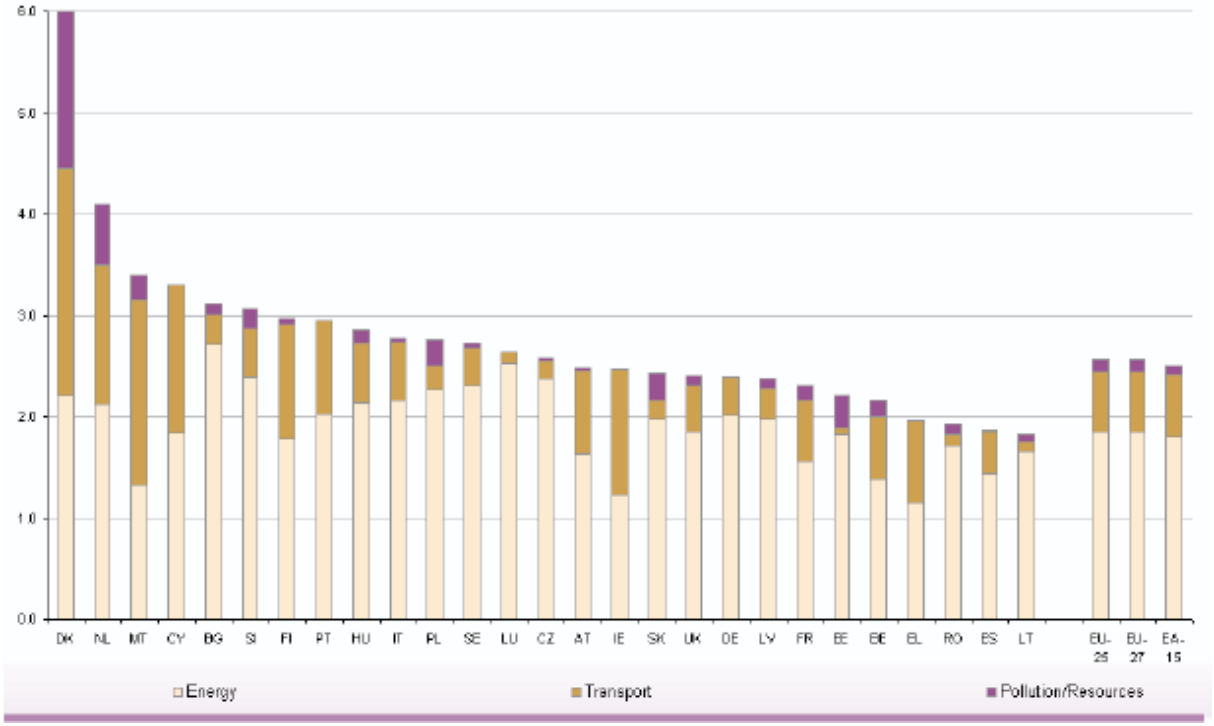
Najvýznamnejšie sú energetické dane, ktoré predstavujú asi tri štvrtiny z príjmov z ekologických daní a asi jednu dvadsatinu z celkových daňových príjmov. Daniam z dopravných prostriedkov odpovedá v priemere menej ako jedna štvrtina príjmov z ekologických daní a asi 1,5% z celkových daní. Zostávajuce dve kategórie spoločne predstavujú asi len 4,1% celkových ekologických daní.

---

[2] European commision, Taxation trends in the European Union. Lucembourg. © European Communities, 2007 s. 447 ISBN 978-92-79-04865-4. Part 5 Taxes on environemntal taxes. s. 109 - 118.

[3] Dimer, V.: Ochrana životního prostředí. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2000. s. 330 ISBN 80-7078-490-3.

[4] MOLDAN, Bedřich, et al. Ekonomické aspekty ochrany životního prostředí: situace v České republice. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. 307 s. ISBN 80-7184-434-9.



Graf 1 Príjmy enviromentálnych daní podľa štátov a typu enviromentálnej dane v roku 2006, v % z HDP[5]
Prameň: Eurostat: Taxation trends in European union 2008

Graf 1 zobrazuje podiel jednotlivých ekologických daní na hrubom domácom produkte (HDP) u jednotlivých členských štátov v EÚ. Vo väčšine krajín sa tento pomer pohybuje medzi 2-3% HDP, prípadne 3% mierne prekračujú. Jednoznačně najvyššiu úroveň príjmov z týchto daní dosahuje Dánsko (6%), na druhom mieste je Holandsko (4,15%). Naopak najnižší podiel príjmov z ekologických daní na HDP má Litva (1,85%) a Španielsko (1,9%).

1.2 Dopad ekologických daní

Ekologické dane majú za úlohu ochranu životného prostredia. Zavedením ekologických daní má prísť k zníženiu spotreby produktov, ktoré majú škodlivý vplyv na okolité prostredie.

Pokiaľ je ekologická daň správne nastavená, mení chovanie výrobcov a spotrebiteľov tak, že dochádza napríklad k obmedzeniu emisií škodlivých látok. Je to dané tým, že každý výrobca usiluje o minimalizáciu daňového zaťaženia. Porovnáva hraničnú sadzbu dane s hraničnými nákladmi na

[5] kde DK – Dánsko, NL – Holandsko, MT – Malta, CY – Cyprus, BG – Bulharsko, SI – Slovinsko, FI – Fínsko, PT – Portugalsko, HU – Maďarsko, IT – Taliansko, PL – Poľsko, SE - Švédsko, LU – Luxembursko, CZ - Česká republika, AT – Rakúsko, IE – Írsko, SK - Slovenská republika, UK - Spojené kráľovstvo, DE – Nemecko, LV – Lotyšsko, FR – Francúzsko, EE – Estónsko, BE – Belgicko, EL – Grécko, RO – Rumunsko, ES – Španielsko, LT – Litva, EU-25 - 25 členských štátov Európskej únie, EU-27 - 27 členských štátov Európskej únie, AE–13 - Eurozóna (Belgicko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Írsko, Luxembursko, Nemecko, Portugalsko, Rakúsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko a Taliansko)

zamedzenie emisie škodlivín. Pokiaľ je pre neho výhodnejšie investovať do technologií, ktoré sú ekologickejšie, ako platiť vysokú daň, potom sa dá povedať, že daň má pozitivny dopad na životné prostredie. Efektivná ekologická daň teda spôsobí rast dopytu po technológiách, ktoré sú k životnému prostrediu vľúdnejšie a zároveň zníženie dopytu po škodlivom statku obmedzí jeho produkciu.

Odporci týchto daní ale upozorňujú na problém harmonizácie. Ak totiž nedôjde ku koordinácii v medzinárodnom merítku, môže dôjsť k znevýhodneniu krajín s vyššou ekologickou daňou oproti tým, u ktorých dosahuje daná daň nižšiu úroveň, či ekologickú daň nemajú zavedenú vôbec. V krajných prípadoch by v niektorých štátoch mohlo dôjsť až k zániku celých odvetví.

Nasledujúca tabuľka 1 uvádza prehľad argumentov proti a pre zavedenie ekologických daní.

Tabuľka 1 Hlavné argumenty proti a pre zavedenie ekologických daní

Argumenty	
Proti zavedeniu ekologických daní	*pre zavedenie ekologických daní*
Ekologické dane skreslujú chovanie subjektov a vyvolávajú rozsiahle neefektívnosti, môžu vyvolať aj iné externality.	Ekologické dane prinášajú pozitivne dopady na životné prostredie a rast celkovej efektívnosti odstránením mŕtvych strát.
Zníženie konkurencieschopnosti zdaňovaných odvetví a následný rast sociálnych výdajov.	Medzinárodná koordinácia zabráni zhoršeniu národnej konkurencieschopnosti.
Účinné ekologické dane postupne minimalizujú svoj daňový základ.	Pri výraznom poklese výnosu ekologických daní môžeme znova zaviesť vyššie zdanenie všeobecnými priami daňami.
Ekologické dane majú regresívny dopad.	Regresívny dopad má i DPH. Zavedenie ekologických daní môže byť z hľadiska ich regresivity kompenzované znížením sadzieb DPH.
Ekologické dane by zvýšili ceny základných výrobných faktorov a tým znížili celkovú konkurencieschopnosť ekonomiky.	Dopad ekodaní bude diferencovaný podľa odvetvia, zavedenie ekodaní bude kompenzované poklesom priamych daní.
Ekologické dane vedú k rastu inflácie.	Znížením DPH môžeme pôsobiť proti inflačným tlakom. Nie všetky odvetvia budú rastom cien postihnuté rovnako.
Administratívne nástroje pôsobia rýchlejšie.	Ekologické dane sú efektívnejšie (nevyvolávajú také distorzie ako

	priama regulácia).
Iné trhové nástroje sú efektívnejšie ako ekologické dane.	Trhové nástroje nie sú príliš overené v praxi.
Medzinárodná koordinácia nebude úspešná.	Orgány EÚ postupne presadzujú princípy medzinárodnej daňovej koordinácie.
Niektoré dopady na životné prostredie sú priestorovo obmedzené a dočasné.	Celoštátne a dlhodobé ekologické dane môžeme kombinovať s lokálne udelovanými poplatkami.
Správa ekologických daní je administratívne náročná.	Môžeme použiť nepriame ekologické dane.
Podmienkou zavedenia ekologických daní je cenová a vlastnícka makroekonomická stabilita.	
Firmy s netypickými preferenciami na ekologické dane nemusia reagovať.	Môžeme použiť iný typ nástrojov.

Prameň: Kubátová, K., Vítek L.: Daňová teorie a politika. Praha: Codex Bohemia, 1997. Vlastná úprava.

2. Efektívnosť zdanenia

Ako som už i v úvode naznačila, žiadny štát sa nezaobíde bez daní. Dane znamenajú transfer peňažných prostriedkov od jedincov a firiem do verejných rozpočtov, transfer, ktorý sa nezaobíde bez dodatočných nákladov. Tieto dodatočné náklady znižujú celkový efekt ekonomiky, resp. vyvolávajú neefektívnosť. Efektívnosť zdanenia patrí medzi hlavné daňové princípy. Daňové princípy možno ich chápať ako pravidlá, podľa ktorých sa prejavujú jednotlivé dane a daňový systém ako celok.

Adam Smith rozpracoval zásadu efektívnosti zdanenia vo svojom diele „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“.[6]

Zásada efektívnosti je vyjadrením pomeru medzi výnosmi daní a nákladmi na správu daní (t. j. výmer, evidenciu, výber, kontrolu). Každá daň by mala byť premyslená a prepracovaná tak, aby obyvatelia platili čo najmenej nad „to“, koľko táto daň skutočne prináša do štátneho rozpočtu. Tzn., každá daň by mala byť zostavená tak, aby vyberala a ponechávala mimo vrecka ľudí tak málo ako je to len možné, ale nad to čo prináša do pokladnice štátu.“ [7]

Daňová teória rozlišuje dva druhy daňových nákladov:

- administratívne náklady priame a nepriame a
- nadmerné daňové bremeno – nazývaný aj mŕtva strata

[6] Samuelson, P. a Nordhaus, W.: Ekonómia. Bratislava: Elita, 2000, s. 304

[7] Harumová, A., Kubátová, K.: Dane podnikateľských subjektov. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2006, s. 22

2.1 Nadmerné daňové bremeno

Efektívnosť daňového systému závisí od priamych aj nepriamych administratívnych nákladov a od veľkosti nadmerného daňového bremena. Nadmerné daňové bremeno (excess burden) alebo tiež absolútna alebo mŕtva daňová strata znamená stratu súkromného sektora, z ktorej verejný sektor nič nemá. Vzniká ako distorzia v cenách statkov, spôsobených daňou.[8] Pre predávajúceho znamená daň zníženie úžitku z predaja hraničnej jednotky, pre kupujúceho rast hraničných nákladov na získanie zdaneného statku. Subjekty sa snažia dosiahnuť novú rovnováhu a opäť vyrovnať hraničné úžitky zo svojich transakcií. V dôsledku klesajúcej funkcie úžitku v závislosti na množstve, dosiahne subjekt vyrovnanie hraničných úžitkov znížením množstva zdaneného statku. (tzn. nastane substitúcia). Nadmerné bremeno vzniká len tam, kde je možná sustitúcia. Schematicky doc. Lénartová znázornila genézu nadmerného bremena nasledovne[9]:

daň ⟶ *distorzia* ⟶ *substitúcia* ⟶ *nadmerné bremeno*

Nadmerné daňové bremeno predstavuje stratu tzv. prebytku kupujúcich a predávajúcich, ktorý bol spojený s transakciami, ku ktorým v dôsledku dane teraz nepríde.

Veľkosť nadmerného daňového bremena závisí od elasticity dopytu a ponuky a od veľkosti dane. Čím väčšia je elasticita, tým menšie je bremeno a naopak. Pri raste dane, rastie bremeno rýchlejšie ako daň.

Jediná daň neprinášajúca nadmerné daňové bremeno (poplatník ju svojim chovaním nemôže ovplyvniť) je paušálna daň. daňovník nemôže platenie tejto dane ovplyvniť svojim správaním ani zmenou svojho správania. Paušálna daň je nedistorzná a nevyvoláva substitúciu.

Každá daň[10] má obecne dva efekty – dôchodkový (príjmový) a substitučný. Dôchodkový je spojený s transferom časti dôchodku od subjektu do verejného sektora. Veľkosť dôchodkového efektu závisí na výške dane, rastie s rastom priemernej daňovej sadzby. Substitučný efekt vyplýva z poplatníkom prevedenej substitúcie v dôsledku dane. Poplatník mení svoje preferencie, pokiaľ sa menia hraničné úžitky ním spotrebovaného tovaru, výnosu práce, voľného času atď. Práve tento substitučný efekt spôsobuje daňové bremeno, ktoré je tým väčšie, čím väčší je substitučný efekt. Poplatník substituuje na základe porovnania hraničných úžitkov a nákladov, preto substitučný efekt rastie s arastom hraničnej sadzby dane. Pokiaľ je získanie ďalšej jednotky zdaneného tovaru drahšie v dôsledku dane, umiestni poplatník zodpovedajúcu peňažnú čiastku inam, do iného tovaru alebo služby, alebo do úspor, môže sa tiež rozhodnúť vzdať sa tejto peňažnej čiastky v prospech zvýšenia voľného času.

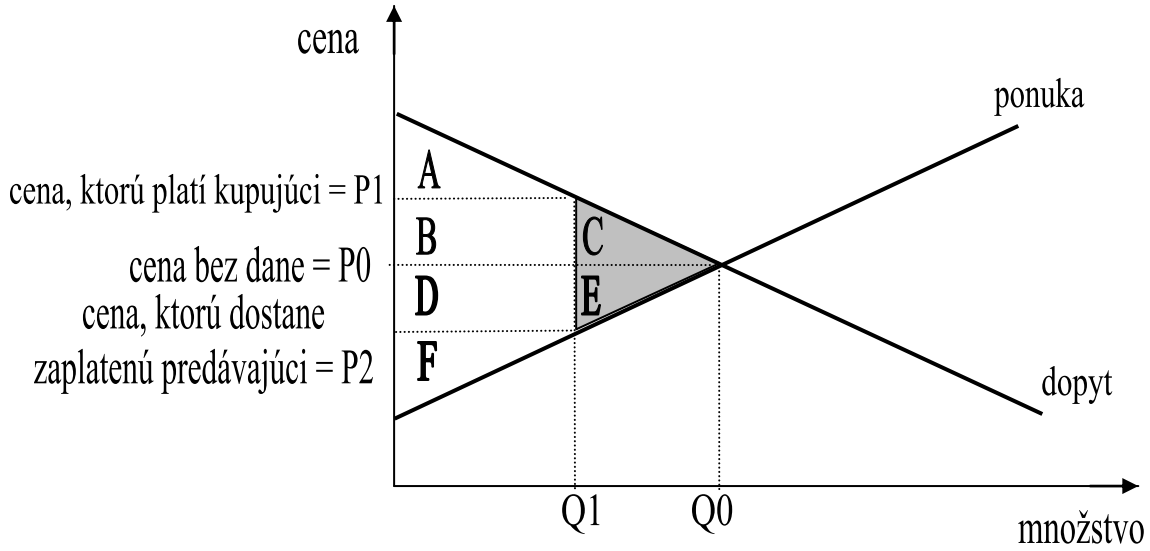
---

[8] Pudil, P. et al.: Zdanění a efektivnost. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2004, s. 105-109
Lenártová, G.: Daňové systémy. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004, s. 147
Zubaľová, A. et al.: Daňové teórie a ich využitie v praxi. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2008, s. 17-19

[9] Lenártová, G.: Daňové systémy. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2004, s. 149

[10] okrem paušálnej dane

Nasledujúci graf znázoňuje tzv. štandardné daňové bremeno pri uložení špecifickej spotrebnej dane na dokonale konkurenčnom trhu a vychádza z Marshallovho ponímania.



Graf 5 Vznik nadmerného daňového bremena
Prameň: Mankiw, N. G.: Zásady ekonomie. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 175

Pred zavedením dane sa cena a množstvo vyrábanej produkcie nachádzajú v priesečníku krivky ponuky a dopytu. Jedná sa o cenu P0 a množstvo Q0. Dopytová krivka predstavuje ochotu kupujúcich platiť, preto prebytok spotrebiteľa predstavuje plochu A + B + C. Ponuková krivka predstavuje náklady výrobcov, a preto prebytok výrobcu ohraničený pochou D + E + F. Pretože ešte nebola uvalená žiadna daň, príjem z dane sa rovná nule.

Zmeny, ku ktorým dôjde v dôsledku zdanenia, možno vidieť v tabuľke 2.

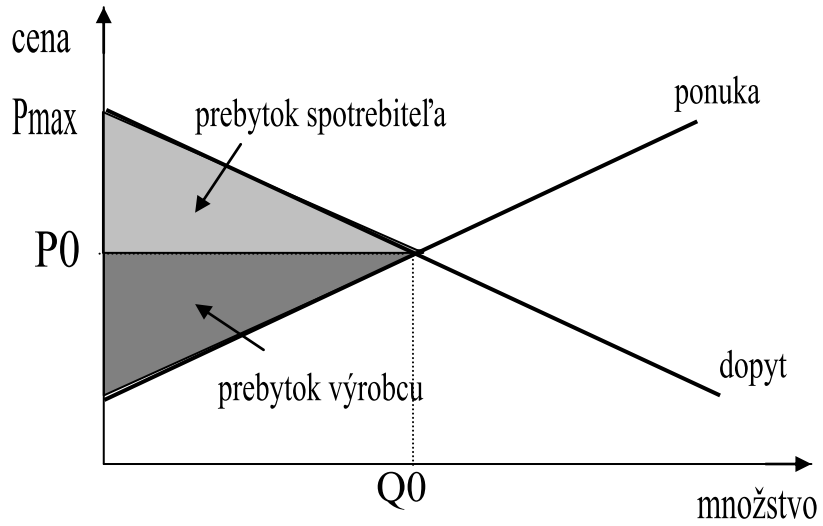
Tabuľka 2 Zmeny prebytku spotrebiteľa a výrobcu v dôsledku zdanenia

	Pred zavedením dane	**Po zavedení dane**	**Zmena**
Prebytok spotrebiteľa[11]	A + B + C	A	- (B + C)
Prebytok výrobcu[12]	D + E + F	F	- (D + E)
Príjem z dane	žiadny	B + D	B + D
Celkový prebytok	A + B + C + D + E + F	A + B + D + F	- (C + E)

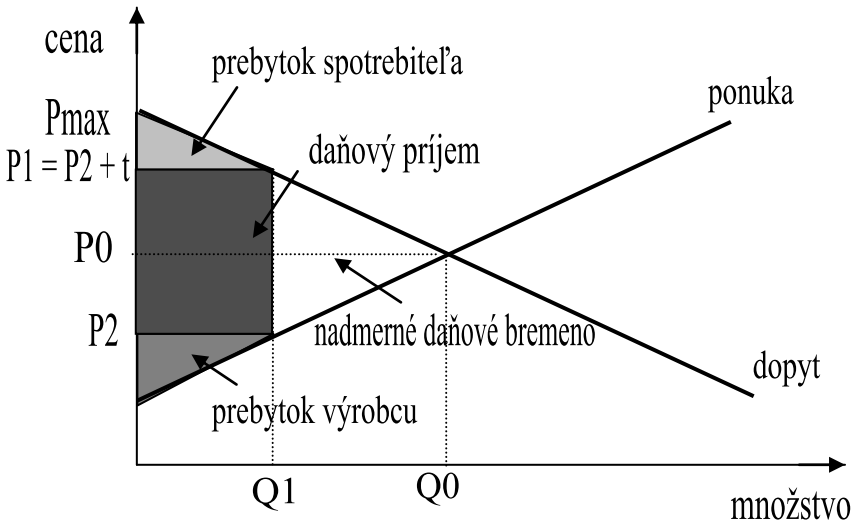
Prameň: Mankiw, N. G.: Zásady ekonomie. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 175

[11] Prebytok spotrebiteľa definujeme ako rozdiel medzi cenou, ktorú by bol spotrebiteľ za daný statok ochotný zaplatit, a skutočnou trhovou cenou.
[12] Prebytok výrobcu definujeme ako rozdiel medzi skutočnou cenou a najnižšou cenou, za ktorú by bol výrobca ochotný svoj tovar predať.

Daň uzákonená vládou zmenila blahobyt spotrebiteľa a výrobcu. Cena, ktorú zaplatí spotrebiteľ, vzrastie z P0 na P1, takže jeho prebytok sa po zdanení bude rovnať len ploche A. Cena, ktorú bude inkasovať výrobca, klesne z P0 na P2, takže prebytok jeho prebytok sa bude rovnať len ploche F. Predané množstvo klesne z Q0 na Q1 a príjem, ktorý štát z dane získa, sa bude rovnať ploche B + D. Celkový prebytok po zavedení dane sa rovná súčtu prebytku spotrebiteľa, prebytku výrobcu a daňového príjmu štátu, tzn. A + F + B + D. V dôsledku zdanenia sú na tom spotrebiteľ a výrobca horšie, ale vláda lepšie. Tretí stĺpec uvádza zmeny po zavedení dane, pričom vidíme, že zmena prebytku spotrebiteľ i výrobcu je záporná a zmena daňového príjmu je kladná. Ak spočítame tieto tri zmeny, zistíme, že celkový blahovyt na trhu klesne o plochu C + E, ktorá predstavuje nadmerné daňové bremeno. Pre lepšiu vizuálnu porovnateľnosť, to môžeme znázorniť graficky nasledovne:



6a) pred zavedením dane



6b) po zavedení dane

Graf 6 Prebytok spotrebiteľa a výrobcu

Prameň: Homburg, S.: Wiso-Kurzlehr-Bucher. Reihe Volkswirschaft. Munchen: Vahlen, 2000, s. 158. Vlastná úprava

kde Pmax – maximálna cena, ktorú je ochotný zaplatiť aspoň jeden spotrebiteľ
t - daň

Grafom 6 b) ilustrujem situáciu po zavedení dane, kedy nastanú tieto zmeny:

- výrobcovi uhradená netto cena klesne z PO na P2
- spotrebiteľom uhrádzaná cena brutto stúpne z P0 na P1 resp. P0 + t
- rozdiel medzi cenou brutto a cenou netto je daňový výnos t
- keďže realizované množstvo klesne z Q0 na Q1, predstavuje príjem z dane v novej rovnováhe t * Q1

Porovnaním grafu 6a) a 6b) vidieť nerovnosť medzi súčtom plôch prebytku spotrebiteľa a prebytku výrobcu pred zdanením a súčtom plôch prebytku spotrebiteľa, prebytku výrobcu a daňového príjmu po zavedení zdanenia. Rozdiel tvorí plocha nadmerného daňového bremena, znázornená bielym trojuholníkom na grafe 6b).

Za predpokladu lineárnych kriviek ponuky a dopytu, možno numericky určiť výšku nadmerného daňového bremena:

$$\text{nadmerné daňové bremeno} = \frac{b * c * t^2}{2 * (b + c)} \quad 1)$$

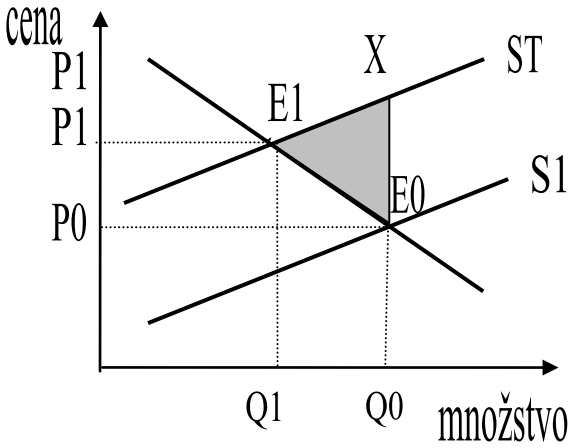
kde a - je posun priamky dopytu po osi y
b - je sklon priamky dopytu
c – je sklon priamky ponuky
t – daň

Ako vidieť zo vzorca, nadmerné daňové bremeno rastie štvorcom rastu dane.

2.2 Nadmerné daňové bremeno vo vzťahu k ekologickým daniam

Pri návrhu konštrukcie daní na ochranu životného prostredia je možné vychádzať zo známych prípadov daňovej incidencie.[13] Kým u konštrukcie „štandarnej“ dane je snaha o elimináciu, príp. zmenšenie nadmerného daňového bremena jednou z hlavných úloh, u zdaňovania ekologicky škodlivých výrobkov je prínosom dosiahnutie opačného cieľa. V tomto prípade je dosiahnutie nadmerného daňového bremena kladom, lebo má obmedziť negatívne externality. Túto situáciu znázorňuje nasledujúci graf.

[13] Široký, J.: Daňové teórie s praktickou aplikací. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 199-201



Graf 10 Ekologická daň a negatívne nadmerné daňové bremeno
Pramen: Široký, J.: Daňové teórie s praktickou aplikací. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 200

Na grafe 10 krivka S1 znázorňuje ponukovú krivku konkrétneho výrobcu, definuje jeho náklady. Krivka ST definuje spoločenské náklady, pretože ekologicky škodlivá výroba komodity predstavuje značnú záťaž pre životné prostredie v danej lokalite. Preto v tomto prípade ekologická jednotková daň vo výške XE0 uvalená výrobcovi spôsobí obmedzenie výroby z Q0 na Q1 a túto nerovnováhu medzi individuálnymi a spoločenskými nákladmi odstráni. Rast ceny zdaneného výrobku z P0 na P1 súčasne zníži atraktívnosť ekologicky nevhodného výrobku pre spotrebiteľa.

Závažnou otázkou pri konštrukcii samostatných ekologických daní je vymedzenie predmetu zdanenia, lebo na dôslednosti jeho determinácie je závislá zdaňovacia metóda, ktorá musí postihnúť spotrebu úplne a ekonomicky.

Z ekologického hľadiska má význam predovšetkým, či sa jedná o výrobky spotrebiteľné alebo opotrebiteľné. Kým spotrebiteľné predmety poskytujú úžitok svojou zmenou, druhé svojím stavom. Preto je u opotrebiteľných výrobkov žiaduce zdaňovať užívanie výrobkov a u spotrebilných výrobkov ich nadobudnutie, tj. kúpu. Ekologická daň, ktorá by bola uvalená na opotrebiteľné výrobky, by sa prakticky vzťahovala na dobu životnosti výrobku. tento typ dane, by nemusel vstupovať do cen výrobku, ale daň by bola vyberaná od spotrebiteľa podľa dĺžky používania konkrétneho výrobku.

U spotrebiteľných výrobkov, kde spotreba činí samotnú ich podstatu, je nutné zdanenie naviazať na ich kúpu – je preto potrebné vkladať daň priamo do ceny. tento typ dane, by bol obdobou spotrebnej dane. Spotrená enviromentálna daň, by tak zreálňovala hodnotu a cenu konkrétnych komodít.

Varianty konštrukcie ekologickej dane môžu byť nasledujúce:

1. Výrobok je sám o sebe ekologicky neškodný
   - podnik pri výrobe škodí životnému prostrediu → sankcie či

ekologické dane v podobe priamych daní
- podnik pri výrobe neškodí životnému prostrediu → žiadne sankcie či dane

2. Výrobok je sám o sebe ekologicky škodlivý
   - škodlivosť z titulu spotreby → spotrebiteľné výrobky → ekologická daň v podobe nepriamych daní
   - škodlivosť z titulu držby → opotrebiteľné výrobky → ekologická daň podľa doby životnosti výrobku

Záver

Zmyslom ekologických daní je obmedziť existenciu negatívnych externalít, ktoré ovplyvňujú životné prostredie. Ako ukazujú skúsenosti napríklad zo Škandinávie, ekologické dane sú účinným ekonomickým nástrojom, ktorý pomáha znižovať škodlivý dopad človeka na prírodu. Záleží však tiež na tom, ako sa peniaze z nich získané využijú.

Použitá literatúra

1. Lenártová, G.: Daňové systémy. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004, s. 147, 149
2. Kubátová, K., Vítek L.: Daňová teorie a politika. Praha: Codex Bohemia, 1997.
3. Harumová, A., Kubátová, K.: Dane podnikateľských subjektov. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2006, s. 22
4. Samuelson, P. a Nordhaus, W.: Ekonómia. Bratislava: Elita, 2000, s. 304
5. Zubaľová, A. et al.: Daňové teórie a ich využitie v praxi. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2008, s. 17-19
6. Dimer, V.: Ochrana životního prostředí. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2000. s. 330 ISBN 80-7078-490-3.
7. Homburg, S.: Wiso-Kurzlehr-Bucher. Reihe Volkswirschaft. Munchen: Vahlen, 2000, s. 158.
8. Mankiw, N. G.: Zásady ekonomie. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 175
9. MOLDAN, Bedřich, et al. Ekonomické aspekty ochrany životního prostředí: situace v České republice. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. 307 s. ISBN 80-7184-434-9.
10. Pudil, P. et al.: Zdanění a efektivnost. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2004, s. 105-109
11. Široký, J.: Daňové teórie s praktickou aplikací. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 199 – 201
12. European commision, Taxation trends in the European Union. Lucembourg. © European Communities, 2007 s. 447 ISBN 978-92-79-04865-4. Part 5 Taxes on environemntal taxes. s. 109 - 118.
13. Eurostat: Taxation trends in European union 2008
14. http://www.ecb.int/ecb/legal/pdf/ce32120061229sk00010331.pdf, 5.4.2006

SÚVISLOSTI PRI VÝBERE SPRÁVNEHO INFORMAČNÉHO SYSTÉMU ERP PRE PROCESNE RIADENÚ FIRMU
BACKGROUND OF SELECTING THE RIGHT ERP INFORMATION SYSTEM FOR A PROCESS DRIVEN COMPANY

Miloš Bodiš[1]

KEY WORDS
information system, ERP system, selection, choosing, cost, schedule, project, variance, effectiveness, BPM – business process management

JEL Klasifikácia M15 – IT Management

ABSTRACT

It is now easy to deal with the number of available systems. On the market are operating several local suppliers with years of experience. From abroad in recent years came on the Slovak market, other suppliers, specializing in solutions for small and medium-sized businesses. There are also international suppliers of systems and large systems with sophisticated architecture meeting the requirements of this market segment. This condition may be an advantage for small business. Many suppliers are able to offer quality solutions, and thus there is between them is intense competition. In addition, many firms in Slovakia have benefited the most from their existing IT solutions and are seeking new state systems. So the market is more high-quality suppliers and the increasing number of potential customers. The positive market development for small companies, because they have a lot to choose from and can learn from the experiences of other firms in this field before them. When selecting the proper information system or a tailored ERP system is necessary to consider various criteria, and this assessment given due attention and time.

ÚVOD

Informačný systém má pri riadení organizácie jednu z kľúčových úloh, prechádza celou organizáciou a spája jej jednotlivé prvky do jedného celku. Informačný systém začína získavaním informácií a končí ich využívaním. Úlohou informačného systému je vypracovanie nevyhnutných informácií na účinné riadenie organizácie a spojenie jej riadiaceho a riadeného systému. Informačný systém podporuje manažérske činnosti dvoma spôsobmi:

1. umožňuje manažérom pochopiť komplex vzťahov medzi riadenou organizáciou a okolím. Mal by poskytovať spravodajské informácie o vplyve okolia na riadenú organizáciu a zároveň i verejné informácie o vplyve organizácie na jej okolie.
2. manažérom na rôznych úrovniach organizačnej hierarchie umožňuje rozhodovanie a riešenie problémov pri riadení organizácie, vrcholní manažéri formulujú a optimalizujú dlhodobé plány a robia strategické rozhodnutia, manažéri na strednej úrovni implementujú a konkretizujú strategické rozhodnutia. Manažéri na najnižšej úrovni riadenia vytvárajú a objektivizujú operatívne plány a robia operatívne denné riadiace činnosti.

[1] Ing. Miloš Bodiš, asistent, KIM FPM EU, milosbodis@gmail.com

Základné požiadavky na informačný systém:

1. IS má sprostredkúvať potrebné informačné postupy od organizácie a informačné výstupy do okolia
2. IS má pripraviť všetky vnútorné informácie pre riadenie:
   - sleduje priebeh riadených procesov, získava, meria a analyzuje a hodnotí dáta o skutočnom stave riadených procesov
   - pripravuje získané dáta na príslušnom nosiči dát
   - zabezpečuje vstup týchto dát na spracovanie a uskutočňuje ich spracovanie na potreby riadenia
3. IS má poskytovať jednotlivým organizačným zložkám a všetkým pracovníkom organizácie všetky informácie potrebné pre činnosť
4. IS má plniť integračnú funkciu – zabezpečenie prepojenia všetkých pracovísk a realizovať uzatvorenie okruhu spätných väzieb bez ktorých riadenie nemôže existovať
5. IS musí byť dostatočne pružný, schopný rozvoja, prispôsobovania sa meniacim sa vnútorným a vonkajším podmienkam a zmenám riadiaceho systému
6. IS musí byť efektívny z hľadiska času, nákladov, prínosov a zdokonaľovania sa.

NA ČO SA SÚSTREDIŤ PRI VÝBERE IS PRE PROCESNE RIADENÚ FIRMU

1. PROCESY

Procesný manažment predstavuje „spôsob riadenia, ktorý systematicky identifikuje podnikové procesy a ich atribúty, vytvára podmienky pre ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie, výsledkom ktorého je kvalitný produkt integrujúci požiadavky zákazníka a podnikovú stratégiu.“[2] „Základnou premisou procesného prístupu je, že príčinou prípadných problémov v organizácii sú zle koncipované a prebiehajúce procesy, ktoré je nutné preprojektovať a pritom je nutné eliminovať všetky činnosti, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka.“[3]

Princíp procesného riadenia je založený na maximálnej integrácii činností medzi jednotlivými organizačnými jednotkami, kde zásadnú inováciu predstavuje vnímanie procesu ako celku, pričom nie je rozhodujúce, či sa celý proces odohráva v jednej organizačnej jednotke, alebo prebieha naprieč celým podnikom. Procesné myslenie je založené na princípe vodorovného postupu, na rozdiel od funkčného, ktoré je založené na zvislej hierarchii. Rozdiel medzi procesným a funkčným riadením spočíva aj v definovaní zodpovedností. Kým vo funkčnom riadení je stanovená zodpovednosť za jednotlivé úseky, v procesnom riadení je definovaná zodpovednosť za každý proces.[4]

Podľa Kováře[5] sa procesný manažment objavil asi pred dvadsiatimi rokmi. Vnikol ako reakcia na zmenu vyvolanú vývojom techniky a informačných technológií, kedy sa ukázalo, že rigidná hierarchická organizačná štruktúra a riadenie podnikov na princípe ekonomických ukazovateľov sú v prostredí kontinuálnych zmien a narastajúceho chaosu nedostatočné. Výroba prišla s novými požiadavkami – väčšou slobodou rozhodovania a zodpovednosťou zamestnancov. Procesný manažment umožnil znovu spojiť čiastkové operácie do

[2] ZÁVADSKÝ, J*: Implementácia procesného manažmentu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001:2000*

[3] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního.* 2004. str.259

[4] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací.* 2005 str. 5-6

[5] KOVÁŘ, F.; KOŽÍŠKOVÁ, H.; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II.* 2004. str.58

podnikových procesov. Preferuje tímovú prácu, mäkké metódy riadenia a plochú organizačnú štruktúru.

Podľa Trunečka[6] procesný manažment nie je až takou úplne novou filozofiou. Niektoré prvky procesného riadenia sa dajú nájsť aj pri funkčnom spôsobe riadenia, pomerne vysoký stupeň procesného riadenia je uplatnený pri maticovej organizačnej štruktúre, avšak najvyššia priorizácia procesného manažmentu prichádza so vznikom reengineeringu a normalizáciou systémov riadenia kvality. Všeobecne môžeme teda povedať, že funkčné i procesné riadenie tvoria dva vyhranené prístupy. V praxi sa uplatňujú obidva súčasne, s tým, že jeden z prístupov prevláda.

2. VÝBER IS PODĽA PROCESOV

Výberu informačného systému predchádza viacero činností. Každý jeden dokonalý projekt, podľa ktorého má byť úspešné implementovaný potrebný informačný systém typu ERP, musí predísť kvalitná procesná analýza a optimalizácia. Na to aby sme mohli zlepšovať svoje firemné procesy, musíme ich dokonale poznať. Na začiatku projektu si musí firma presne stanoviť, čo chce v určitom čase dosiahnuť. Na základe manažmentom jasne definovaných cieľov spoločnosti je možné určiť oblasti kľúčových procesov a pravé ich zlepšovaním zaistiť najvyššie prínosy. Nasleduje tak rozsiahle zmapovanie a analýza všetkých procesov a vyhľadávanie potenciálnych miest pre zlepšenie. Dôležité pre úspech sú správne firemné procesy. Ich definovanie a popísanie. Optimálne fungovanie firmy predpokladá zladiť firemnú stratégiu, riadenie, kontrolu, ľudské zdroje, procesy a technológie. Cieľom je presná optimalizácia kľúčových procesov, ktorými sa firma realizuje na trhu. Manažment firmy očakáva skrátenie priebežných dôb na spracovanie zákazky, objednávky a dopytu, skrátenie doby uvádzania nových produktov, činností a služieb na trh, zvýšenie spoľahlivosti v plnení zmluvných termínov, zníženie nákladov na obsluhu a manipuláciu, zvýšenie tvorby pridanej hodnoty a hlavne zvýšenie zisku. Výsledkom by mal byť nielen zmapovaný skutočný stav, ale vedením spoločnosti potvrdený a optimalizovaný procesný model, ktorý je výkonnejší a efektívnejší.

Pri výbere informačného systému je potrebné vyhnúť sa istým chybám. Výber nevhodného systému je rovnako problematický, ako keď je vhodný systém implementovaný na neoptimálne procesy. Manažment si musí uvedomiť, že zavedenie informačného systému bude mať vplyv na firemne procesy. Musia byt definované osoby zodpovedné za procesy, aby boli vymedzené zodpovednosti za všetky údaje a vykonane činnosti. Manažment ma za úlohu zapojiť vlastníkov procesov do realizácie strategických zámerov firmy a správne ich motivovať k meraniu výsledkov ich procesov. Procesná analýza musí odpovedať realite. Procesy nemôžu byt zmapované čiastočné alebo vôbec, ale musia byt detailné. Musí byt vybraný taký systém, ktorý procesy podporuje nielen čiastočné ale úplné, pričom musí byt možné tie procesy aktualizovať. ERP produkt musí mať históriu, referencie, hlavne zámer pre dlhodobú podporu užívateľov s víziou pre ďalší rozvoj. V procesoch nemôže byt veľa výnimiek. Musí byt snaha odstrániť ich vo fáze optimalizácie, identifikáciu slabých miest, neefektívnych a duplicitných činností. Dodávateľ musí mať konzulantov, ktorí majú skúsenosti aj z toho konkrétneho oboru podnikania. Vo veľa projektoch sa stáva, že informačný systém podnikové procesy nerešpektuje, niekedy dokonca ani nepodporuje, často ich definuje, prikazuje, mení a nakrivuje. Pracovníkom potom informačný systém skôr komplikuje život a oni sa ho tak snažia často obchádzať. Podnikové procesy definujú informačný systém a nie naopak.

[6] ZÁVADSKÝ, J: *Implementácia procesného manažmentu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001:2000.*

Dôležité je dobre premyslieť čas zmeny informačného systému. Projekt zmeny informačného systému býva časovo a finančne náročný, preto si musí každý zodpovedný manažér dokonale premyslieť ciele a riziká takého projektu. Pokiaľ je cítiť potrebu zmeny informačného systému, ale nie istota, či je potreba oprávnená, tak možno sú zreteľné tieto indície, ktoré naznačujú, že je systém nevyhovujúci: Pre plnenie rovnakých úloh využívajú rôzne oddelenia odlišné aplikácie. Aktuálne údaje sú k dispozícii len čiastočne, alebo vôbec. Chýba viacjazyčné prostredie, viacmenová fakturácia /EUR, USD, GBP/. Chýba funkcionalita pre tvorbu elektronických predajni a katalógov. Stúpajúce náklady, ale funkcionalita sa nezvyšuje. Zmena formulárov vyžaduje ďalšie programové úpravy. Nie sú podporované komunikačne štandardy. Každá zmena reportov prináša ďalšie náklady na programovanie v aplikáciách. Nie je možná výmena dát s programami typu Microsoft Office...atď.

Nevypláca sa podceňovanie dôkladného výberu informačného systému. Fáza analýzy a optimalizácie firemných procesov je veľmi dôležitá pre úspešnosť zavedenia nového informačného systému. Stanovenie si priorít podnikových procesov, aby sme mohli správne identifikovať, ktoré z nich majú byť riešené v rámci prípravy projektu, a ktoré budú musieť počkať na neskôr. V zásade si nestanovovať vyššie ciele, ako tie, ktoré budeme vedieť splniť. Definovať si ciele, ktoré nám pomôžu zhodnotiť úspech implementácie v krátkom horizonte (napr. znížiť skladové zásoby a pohľadávky o isté percento, alebo eliminovanie niekoľko hodín manuálnych procesov)... apod.

Hlavné očakávania od ERP systému[7]:

1. Účinnosť spracovania – automatizácia a integrácia hlavných podnikových procesov (systém bude základným kameňom informačnej sústavy),
2. Rýchlosť spracovania – systém musí byť projektovaný pre riešenie náročných potrieb klienta z hľadiska objemu spracovávaných dát a sprístupňovaní informácii v reálnom čase,
3. Úroveň prezentovať – systém musí poskytovať vysokú úroveň výstupných dokumentov vrátane grafického spracovania,
4. Bezpečnosť – podmienkou implementácie musí byť bezpečná správa dátovej základne a rýchly prístup k tejto základne,
5. Aktuálnosť legislatívy – systém spolu s dodávateľom musí byť po implementácii adaptabilní voči aktualizáciám legislatívnych noriem.

Medzi tri najhlavnejšie dôvody investovania do ERP systémov manažéri uvádzajú zlepšenie presnosti a dostupnosti informácií, skvalitnenie podnikových procesov a podporu rozhodovania. Na druhej strane čisto finančné dôvody - zníženie nákladov a zvýšenie produktivity - nehrali pri rozhodovaní manažérov takú významnú úlohu. Štandardizácia IT platformy v rámci skupiny, či už v komunikácii medzi "matkou" a sesterskými podnikmi alebo v rámci podnikov jedného výrobného reťazca, resp. odvetvia sa tiež objavuje ako významný faktov pri rozhodovaní o investovaní do ERP systémov. Často si kladieme otázku, čo nám investície do ERP systému prinesú? Aká bude návratnosť takýchto investícií? Firmy vidia hlavné hmotné prínosy zavedenia ERP systému v oblasti riadenia hotovosti, v skracovaní mesačnej mzdovej uzávierky, v znižovaní stavu zásob a znižovaniu počtu zamestnancov, čiže vo vyššej efektivite vnútorných procesov, ich sprehľadnení a v jasnejšom obraze finančných tokov firmy. Zvýši sa tiež možnosť plánovania a odhalia sa skryté rezervy podniku. Jediným otáznikom je schopnosť firmy tieto prínosy kvantifikovať a tým dostať jasný obraz o výhodnosti investície do ERP systému.

[7] http://www.sap.com/sk/pdf/page11%EDm+informa%E8n%E9ho+syst%E9mu-k00000_detail-43-crw.pdf

SPRIEVODCA ÚSPEŠNÝM VÝBEROM INFORMAČNÉHO SYSTÉMU[8]:

Výber nového informačného systému (IS resp. ERP) je dôležitým rozhodnutím, ktoré so sebou nesie istú dávku rizika. Zmena informačného systému sa často krát dotýka všetkých zamestnancov podniku. Ich každodenná práca bude tak dobrá a efektívna ako im to nový IS dovolí. Manažment podniku bude prostredníctvom systému samotného resp. jeho výstupov analyzovať, rozhodovať či plánovať, čo môže mať priamy vplyv na budúcnosť pôsobenia spoločnosti na trhu. Rozhodujete preto o investícii, ktorá výrazne ovplyvní vašu firmu na niekoľko ďalších rokov. Preto sme pre vás pripravili metodické odporúčanie, na základe ktorého by vaše rozhodnutie o voľbe vhodného informačného systému malo byť tou správnou investíciou pre vašu spoločnosť.

1. Dôkladne zmapujte vašu firmu a identifikujte podnikové procesy

Implementácia nového informačného systému má pre firmu strategický význam. Počas rastu firmy musí jej IS zvládať nové funkcie a musí sa vedieť primerane kapacitne prispôsobiť. Pri výbere nového systému by ste mali mať predstavu o tom, kde by sa vaša firma mala nachádzať v dlhšom časovom horizonte a podľa toho nastaviť požiadavky na IS. Analyzujte, aký je prínos informačného systému pre vašu firmu. Je to oblasť riadenia, odhadu vývoja trhu a plánovania, reportingu, znižovania nákladov, či dostupnosti a presnosti informácií? V rámci analýzy je tiež dôležité identifikovať skutočné procesy vo firme. Tento bod býva kritický, pretože často dochádza k identifikácii procesov „na papieri“, ktoré sú len želaným odrazom skutočných, často veľmi komplikovaných procesov. Spolu s identifikáciou procesov je potrebné identifikovať aj ich vlastníkov, ktorí sú za ne zodpovední. Pokiaľ hneď na začiatku správne popíšete stav vašej firmy, smer jej vývoja a skutočné podnikové procesy, šanca na výber toho správneho informačného systému sa podstatne zvýši.

2. Zabezpečte podporu novému IS

Implementácia nového informačného systému je bez jej primeranej podpory od kľúčových ľudí vo firme odsúdená na neúspech. Je potrebné, aby prijatie nového IS bolo podporené vlastníkom firmy, manažmentom a aby prebiehalo za aktívneho zapájania jej budúcich užívateľov a IT oddelenia firmy. Podpora zamestnancov môže chýbať z rôznych príčin, ako napríklad: nedostatok informácií o novom systéme, nechuť zvykať si na nový systém, alebo jednoducho ich vynechanie z procesu výberu a implementácie nového systému. Je teda dôležité presvedčiť všetkých zúčastnených o výhodách a potrebe nového IS a dôvodoch jeho implementácie, a to už v dostatočnom predstihu pred samotným výberom. Odporúčame tiež, aby ste vyhľadali vo vašej firme ľudí, ktorých podpora pomôže k úspešnej implementácii riešenia (tzv. prirodzení lídri). Pozitívne nastavenie zamestnancov k zmene IS sa dosahuje aj dobrou informovanosťou zúčastnených a jasnou prezentáciou výhod, ale aj rizík vyplývajúcich z implementácie nového IS. Vďaka podpore budúcich užívateľov bude pre vás jednoduchšie uviesť nový IS do života vašej firmy a v konečnom dôsledku vyhnúť sa rôznym komplikáciám počas jeho implementácie.

3. Obráťte sa na skúseného konzultanta

Pred samotným výberom nového IS je dôležité, aby ste sa zamerali na identifikovanie a popísanie vašich firemných potrieb. Funkčnosť a technológie IS sa budú odvíjať práve od definovaných potrieb firmy. Táto činnosť si vyžaduje značné interprofesné skúsenosti a vedomosti. Príprava a samotný výber nového IS je udalosť, ktorá sa vo firme odohráva len raz za niekoľko rokov. Odporúčame vám, aby ste si v tomto bode zaobstarali služby externého konzultanta, nielen kvôli jeho skúsenostiam, ale aj kvôli nadhľadu resp. iného uhla pohľadu na vašu firmu a procesy v nej. Dobrý konzultant má preukázateľné referencie

[8] Prevzaté z: http://www.informacny-system.sk/page4%20Vyber.htm

z minulých úspešných projektov a nemal by byť finančne zainteresovaný na výbere samotného IS. Na to aby sa vám spolupráca s konzultantom naozaj vyplatila je dôležité, aby sa dôkladne zoznámil s vašou firmou. Rozhovorov s konzultantom by sa malo zúčastniť najvyššie vedenie vašej firmy vrátane vedúcich jednotlivých oddelení (ako napr. sklad, výroba, financie, obchod a iné). IT oddelenie by malo spolupracovať s konzultantom ohľadne vhodnosti databázového prostredia, operačných systémov a hardvéru. Externý konzultant vám pomôže identifikovať firemné potreby a zabezpečí, aby sa tieto požiadavky zapracovali do návrhu na nový informačný systém.

4. Definujte rozsah projektu a zdokumentujte vaše požiadavky

V predchádzajúcich krokoch ste stanovili potreby vašej firmy, teraz je dôležité aby boli jasne a zrozumiteľne spracované do požiadaviek na nový IS. V tomto bode sa vám opäť zídu skúsenosti externého konzultanta. Mal by vedieť, ako správne formulovať požiadavky a špecifikácie na váš nový IS tak, aby vám dodaný IS vyhovoval a aby ste efektívne využívali jeho funkcionality. Spolu s konzultantom definujte rozsah celého projektu. Na základe už definovaných potrieb by ste mali vedieť, ktorých oddelení sa implementácia dotkne, kto všetko bude užívateľom nového IS a akým spôsobom ho bude využívať. Vrcholový manažér, koncový používateľ alebo oddelenie business intelligence majú rozdielne požiadavky na prácu s IS. V svojom uvažovaní sú obvykle nezávislí od zhodnotenia nárokov na informačnú, komunikačnú a technologickú infraštruktúru, ktorá je záležitosťou vášho IT oddelenia. Na záver vezme konzultant do úvahy očakávané budúce iniciatívy a predloží návrhy, ako previesť podnikové procesy do softvérových požiadaviek. Výsledkom by mal byť dokument, ktorý obsahuje kompletný zoznam funkčnosti pre podporu procesov v rámci rozsahu projektu. Súčasťou dokumentu by mal byť aj popis užívateľských prístupových práv. Okrem toho by mal konzultant zdokumentovať požadované kľúčové charakteristiky produktu, ako sú požiadavky na údržbu, miera prispôsobenia či ďalšieho doplnenia funkčnosti a pod.

5. Spolu s konzultantom identifikujte správne riešenia

Dôkladne zvážte, či je pre vaše potreby potrebné vyvíjať informačný systém a jeho aplikácie na mieru, alebo vaše potreby uspokojí informačný systém na báze štandardných riešení. Ekonomicky najviac efektívne riešenie je vybudovanie informačného systému na báze štandardných riešení, ktorých kvalita a spoľahlivosť je overená použitím v praxi. Upravenie základných modulov pre vaše potreby skráti implementáciu, obmedzí riziká jej zlyhania a zníži celkové náklady na IS v porovnaní s vývojom a dodávkou IS šitého na mieru.

Obvyklé kritéria hodnotenia:

- Jasné odpovede na stanovené podmienky kladené na systém
- Časový harmonogram nasadenia
- Zhodnotenie vyžadovaných zmien súvisiacich s novým IS (nákup nového hardvéru, zmeny v systéme práce,..)
- Možnosti funkcionality nad rámec požiadaviek
- Perspektívy a podmienky rozšírenia funkcionality
- Skúsenosti a referencie dodávateľa ako aj tímu, ktorý by riešil implementáciu IS u vás
- Podrobnosť a precíznosť ponuky
- Finančné podmienky vrátane licenčných

Súčasťou služieb konzultanta, by malo byť aj posúdenie návrhu predbežného rozpočtu a časového rámca implementácie. Rozpočet by mal byť podrobný a ľahko pochopiteľný, časový rámec by mal implementáciu rozdeliť do niekoľkých častí.

Dobré riešenie IS vám okrem splnenia základných požiadaviek poskytuje aj služby, ktoré sú pre vašu firmu z hľadiska podnikania kľúčové. Takto nový IS poskytuje vašej firme konkurenčnú výhodu, ktorá jej pomôže efektívnejšie napĺňať požiadavky kladené trhom. Umožní vám získať pred vašou konkurenciou náskok, pričom čas, ktorý by predtým vaši zamestnanci venovali napr. zdĺhavému vytváraniu reportov, môžu teraz venovať vývoju

nového produktu alebo plánovaniu vstupu na nový trh. Dôležitou súčasťou výberu optimálneho riešenia je aj zohľadnenie jeho investičnej náročnosti. Tu netreba zabudnúť zohľadniť okrem finančnej a časovej náročnosti, aj náročnosť na zamestnancov vašej firmy (IT oddelenie, manažment, zamestnanci zapojení do implementácie).

6. Skontrolujte si referencie a žiadajte demonštráciu riešenia

Veľká zákaznícka základňa zaručuje, že riešenie je spoľahlivé a hlavne spĺňa normy slovenskej a EÚ legislatívy a zabezpečuje špecifické požiadavky kladené na IS tým-ktorým odvetvím. Je vhodné aby dodávateľ riešenia mal za sebou dostatok implementácií. To vám zaručí elimináciu chýb spôsobených neskúsenosťou pri nasadzovaní IS.

Referencie sú dôležitou súčasťou výberu dodávateľa vášho nového IS. Ak je to možné, navštívte vybraných zákazníkov, ktorí pôsobia v tej istej alebo podobnej oblasti ako vy a majú nasadené podobné riešenie o aké máte záujem. Taktiež je dobré zatelefonovať vybraným zákazníkom implementátora a informovať sa o priebehu implementácie v ich prípade. Obzvlášť si overte, či má implementátor vo zvyku dodržiavať časové a rozpočtové obmedzenia. Na základe zoznamu vašich požiadaviek si pripravte list na hodnotenie výsledkov, ktorý vám pomôže vyhodnotiť slabé a silné stránky ponúkaného riešenia. Demonštrácia by mala simulovať spôsob, akým systém funguje. Informácie by mali byť prezentované v logickej postupnosti. Na správne pochopenie schopností a možností ponúkaného riešenia, by sa mali počas prezentácie v maximálnej možnej miere používať aktuálne firemné dáta. Demonštrácia by mala takisto zvýrazniť nové problémy, na ktoré ste možno doteraz nebrali taký ohľad. To možno zmení aj váš pohľad na definované priority. Snažte sa pýtať na všetko, čo vás bude zaujímať. Vyvarujte sa implementátorov, ktorí vám ponúkajú demo verziu produktu, aby ste si ju sami vyskúšali. Bez dobrého školenia takéto cvičenie obvykle nemá žiadny zmysel.

7. Urobte konečné rozhodnutie

Konečné rozhodnutie o výbere konkrétneho IS by malo byť podporené všetkými účastníkmi výberového procesu. Za vybratým riešením by mal stáť vlastník, manažment, IT oddelenie a tiež vlastníci procesov, ktorých sa implementácia nového IS bude týkať. Jednotná podpora všetkých zúčastnených vytvorí dobré podmienky pre ďalší náročný krok – implementáciu zvoleného riešenia a jeho uvedenie do praxe. Dobrý a kvalitný informačný systém bude prispievať k úspechu vo vašom podnikaní a pri správnej implementácií bude jedným z kľúčových zdrojov konkurenčných výhod vášho podniku. Skúsenosti konzultantov hovoria, že investície do podnikového informačného systému sú z pohľadu ROI (návratnosti investícií) jedny z najlepších.

ZÁVER

Zapojenie vlastníkov kľúčových procesov, ktorí sú zodpovední za ich zlepšenie, do výberu nového IS, vymedzí nielen organizačné kompetencie ale aj zodpovednosti. Pri výbere a implementácií nového IS je dôležité sa uistiť, že bola vykonaná dôkladná analýza potrieb v celej firme. Nezameriavať sa pri výbere len na cenu riešenia, netreba zabúdať, že investícia a celkové náklady na nový IS sú na obdobie niekoľkých rokov. Financovanie by malo byť riešené na etapy, pričom posledná splátka by mala byť realizovaná až po úspešnom implementovaní nového IS a overení jeho funkcionality v praxi testovaním. Pri vyhodnocovaní ponúk treba klásť dôraz na jednoznačné splnenie požiadaviek, ktoré sú presne popísané. Ak je splnenie požiadavky diskutabilné, považuje sa za nesplnenú. Ušetria sa tak zbytočné náklady v budúcnosti. Treba dopredu definovať a pripraviť kritériá hodnotenia úspešnosti implementácie, ktoré by mali byť merateľné a jasne interpretovateľné.

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 2318155/07 "Vytvorenie databázy a modelu rozhodovacích kritérií na výber informačného systému pre malé a stredné podniky".

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bodiš, M.: Metriky ako nástroj riadenia efektivity procesov IS/IT. Diplomová práca, 2008. Katedra informačného manažmentu, EU v Bratislave.
2. Kovář, F.; Kožíšková, H.; Hrazdilová Bočková, K. Teorie průmyslových podnikatelských systémů II. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4.
3. Kryšpín, L. Ekonomika procesně řízených organizací. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
4. Vágner, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6
5. Závadský, J: Implementácia procesného manažmentu v zhode s požiadavkami normy ISO 9001:2000, dostupné na webe: < http://www.zva.sk/Pdf/D1.pdf>
6. http://www.sap.com/sk/pdf/page11%EDm+informa%E8n%E9ho+syst%E9mu-k00000_detail-43-crw.pdf 19.10.2009
7. http://www.informacny-system.sk/page4%20Vyber.htm 25.10.2009

360° reviews
a powerful method for human resource development !
Is it ?

Georg Brüderl [1]

Key words:

360° review, human resource development, motivation, de- motivation, multi source feedback, career planning, succession planning, knowledge transfer, coaching.

1 PhD Student. Mr. Brüderl holds diploma in electronic engineering and economic business sciences from the university of applied sciences in Munich, Germany. He has more than 20 years of professional work experience in the high technology semiconductor and electronics industry in various leading management positions such as in sales and marketing and in serving as a member of European board of managing directors for a global acting american semiconductor company. He is living in Munich, Germany.

Email: Georg.Bruederl@online.de Tel.: +49 (0) 1511 49 79 345

Abstract
Human resource is in any organization a key productivity factor which is directly contributing to the overall success of a firm. In order to improve the efficiency, learning and training, upscale of knowledge and know how is key in human resource development. There are numerous methods in fostering such a development process. 360° review is a method which is getting increasingly adopted in high technology companies around the world. The main idea is to get feedback about an individual person from more than one source. Based on this feedback together with the employees‘s and supervisor‘s feedback a review will be done between the employee and the supervisor. The raters can be selected amongst peers, management, customers, basically from all people interacting with the individual person to be reviewed. *The intend is to identify individual development needs*. Based on this, define and jointly agree an action plan for development and follow up on the progress on a regular basis. Over time it shall help the individual to improve her or his behavioral capabilities, improve the areas for development and by doing so, increase the chance for career path development. This article will give a brief introduction to this method, with references to the literature and research findings and conclude with ideas and recommendations based on own experience using this method over many years.

Introduction
The 360° feedback review is also known in the literature as a *multi source feedback* or *assessment* or *multi rater feedback* and basically means that feedback about a person‘s *behavior* and *performance* is coming from its work environment. Within a company this can be from peers, subordinates, supervisors. It can include feedback from external sources such as from business partners, customers and stake-holders. 360° is the visual acronym of a circle in which the individual is the center point. The idea of gathering feedback from different sources was first introduced by the German military during world war II in order to evaluate its performance. (Fleenor, Prince [Using 360-degree feedback in organizations]). In the 1950‘s firms began to use surveys for gathering information. Since then this method gained significant momentum in the industry and is now widely used for *development purpose* and *performance appraisal and measure*. Studies in the Unites States show that over one third of companies use *some type* of multisource feedback (Bracken, Timmereck, & Church [handbook of multisource feedback], 2001a). Others studies indicate that this estimate is close to 90% of all Fortune 500 firms (Edwards & Ewen [360° Feedback]). According to an industry report from the American Society for Training and Development ([ASTD]), 75% percent of in total 750 reviewed companies provided individual development plans, 33% provided 360 degree feedback for the majority of its employees. (Heathfield, S.,M. [360° Degree Feedback]).

Gathering feedback from multi sources provides many advantages compared to a feedback from only one person, normally being the supervisor. Therefore, this method is in general better accepted by the employees. It also allows a correlation between various feedback and offers the employee a self reflection of perceptions from other persons on his or her behavioral appearance. This is a tremendous opportunity to work on self improvements on its behavioral appearance and perception. It also gives the manager an opportunity to verify her or his perception being in line with other people‘s perception.

Beside all the positive effects on 360° reviews there are severe concerns to be found in the literature. In a research done by Watson Wyatt‘s for the 2001 Human Capital Index, a study of 750 publicly traded US firms, it is claimed that 360° feedback were associated with a 10.6% decrease in shareholder value. (Pfau, Kay [360 degree feedback negatively effect company performance]). Similar findings were reported based on a meta-analysis of over 3000 studies

on performance feedback, one third of the studies showed performance declines. (Kluger, DeNisi [effects of feedback interventions]).

Giving and seeking feedback is a highly sensitive matter and requires the participants to fully understand the process and to accept common rules and to ensure discretion.

The ultimate goal of this method is to achieve a positive, long term leadership growth and development.

The method

The first step in the process is to define the goals and desired outcome of the process itself. The areas for questions shall be tailored around the strategic development goals of an organization. This task is normally done by the senior management of a company.

Common questions for defining the process are:
- what competencies shall get measured ?
- who, how and how many people over which period of time shall be measured ?
- how to do the follow up ?
- how many and how should the raters be selected ? By the employee ? By the supervisor ? By the human resource department ? A combination of them all ?
- who should be asked for feedback ?
- Internal and external ?
- shall the answers be requested in a numeric scale or in text form ?
- how to collect the data ? In electronic data format ? Thru the internet ? On paper ?

Numerous literature can be found to help answer those questions providing ideas on the pros and cons of different solutions. Most interesting ones are that human beings prefer numeric feedback scores and normative feedback in multi rater interventions versus text format. (Smither/ Walker [Characteristics of narrative comments]). Selecting the raters is often a sensitive task to be clarified with the employees. Interestingly, recent studies proof that raters selected by the individual were consistently as accurate as non-selected raters. Allowing the employee to select the raters increase the overall acceptance without reducing the accuracy. (Niemann-Gonder et al. [Effect of rater selection]). In addition, open questions shall be included for additional comments or further explanation. The quality of the feedback is influenced by how long the rater and the individual to be rated know each other. Various studies show that the highest quality of the feedback is gained when the people know each other for 1-3 years, followed by less than 1 year, followed by 3-5 years. The least quality is achieved when people know each other for > 5 years. (Eichinger [Rater Accuracy]).

Once the process is defined the next step is to involve all the participants. It is important to clarify the purpose for every member of the organization who are participating in such a review. Support and coaching may be needed. Working with external consultant may be a good way to ensure a neutral view and therefore increase acceptance. Personally asking the raters if they would be willing to give feedback is also important to get their buy in to the process.

The review and interpretation of the feedback is normally done between the employee and the supervisor. In addition to the feedback from the raters a comparison to a self assessment of the employee and the supervisor‘s assessment provides a good source of information.

The review shall be done in a convenient atmosphere. The outcome shall be a better understanding of strength and areas for development, which shall get jointly summarized with a development plan. The plan can be build on training and coaching. Studies proof that follow up and coaching increases the productivity over the effects of a managerial training program up to 60% in a 6 weeks coaching following a 360° review. Nowak ([ASTD 2007]).

Example questions
Review questions for senior executive sales and marketing function. The questions for the review could be grouped in eight main categories followed by sub category questions.

Main category questions examples:	**never**				**always**
- creates a high performance organization	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
- develops and communicates vision and direction					
- develop staff and others					
- sets priorities					
- drives for results					
- manages information flow					
- works effectively across functions and regions					
- builds business relationship					

A rating can be given on a numeric scale of 1 to 5, 1 being least 5 being best score.

Sub category question on: ***Creates a high performing organization*** could be as following:
- hires and promotes the best talents available
- empowers staff to make decisions and take risks
- builds and organizes team to excel inside company and in the marketplace
- acknowledges and rewards individual and organizational success

Additional open questions can be added to get feedback from the rating person.

Please add any additional commend or recommendations:
-
-
-

Advantages
Correlation between various feedback gives a very good reflection about the perception of behavior and performance about an individual. It tend to be more fair then receiving feedback from only one source. It allows comparison and differentiation between various feedback. It involves the organization in the process and educates the participants about desired capabilities. The review can be build on feedback. Participants need to be aware that this feedback is a reflection of a perception and may not address all the aspects in measuring performance as the rater may not have all the details on the goals of the individual. Doing a self assessment and compare to the feedback is another very positive aspect. It allows to mirror own perception versus perception from others and the supervisor.
Willingness to rate a person is already a sign of trust. Especially when asking external raters such as customers, this can significantly strengthen the relationship between the rater and the person to be rated.

The feedback also provides perception about the rater and her or his relationship to the person being rated.

When doing feedback for all the employees in an organization this method allows to identify development needs not only for the individuals but also for the organization. Finally, the process allows the employee to express her or his development and training needs and desires for career planning.

High level limitations and concerns

The 360° feedback review can easily become a highly demotivating method in case of lack of transparency in the process, missing confidentiality, unclear goals and expectations. When it is introduced in difficult economic times with the need to lay off people it can increase the fear factor, honest, open minded feedback is hardly to be expected then. Management need to understand that the process requires preparation and allowing the people being involved to spend time on the process. It is not a ‚yet another task' it requires attention and quality time to work on the feedback. When the feedback is used also for salary adjustments or promotions this is likely to increase the fear factor also. The quality of feedback may decrease as raters won't be guilty for giving critical feedback with the consequence of penalties for the employee being rated. A common mistake is that the process is done for many years, people gathering feedback from the same persons whom they know for a long time. In such a case the quality of the feedback also decreases significantly as the literature proof based on various
Research. In such cases it is not necessary to gather feedback every year. Coaching offers and a proactive follow up significantly improves the development process. This is supported by various studies. Rehbine (2006) find in a recent doctoral study of 360° feedback across industries that 62% of the respondents being dissatisfied or highly dissatisfied with the amount of time managers spend for follow up. The same is true for providing coaching and feedback after finished review.

Quite sensitive is upward feedback. Giving feedback for the supervisor. Atwater & collegous (Atwater, Waldman, Cartier [upward feedback field experiment], 2000) claim that improvement on upward feedback only resulted in 50% of the supervisors receiving it.

Conclusion & recommendation

In a trustworthy corporate climate, the 360° feedback review process is a very powerful method for human resource development. Getting feedback from various sources offers a tremendous opportunity for an individual person to improve behavior and positively change perception. This in combination with improvements in performance is a strong basis for career development. The best results can be achieved when the process is combined with coaching and active follow up on the development plan and action.
Due to the sensitivity of a feedback process as such, it is crucial that supervisor are experienced to do reviews.
Firms need to avoid introducing this method during economic difficult times with latent fear factor of loosing jobs. The method should also not be used for salary adjustment or promotion matters as it may have a very negative effect on the openness of the feedback and therefore on the overall quality of this process.
It should be possible to allow exceptions to the rule meaning that a review based on feedback doesn't have to be done every year especially when a work relationship exists for many years already.

Focussing on coaching and active follow up on actions for the development plan is another very important element which often falls short in the daily work environment.

The literature offers a variety of recommendations on what to be considered to make this method a success.

Literature and Internet sources:

Author / Source	Titel
ASTD;	ASTD; American Society for Training and Development. http://www.astd.org/
Atwater, L.; Waldman, D.; Cartier;	An upward feedback field experiment. Supervisor‘s cynicism, follow up and commitment to subordinates. 2002. ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 11.
Atwater; Brett;	ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 21.
Bracken, D.W.; Timmereck, C.W.; Church, A.H.;	(2001a). The handbook of multisource feedback. San Francisco: Jossey-Bass. 2001a. Wikipedia.com
Edwards, M.R.; Ewen, Ann J.;	360° Feedback: The powerful new model for Employee Assesement & performance improvement. New York: AMACOM American Management Association. 1996.
Eichinger, R.;	Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback. Perspectives. 2004. Pp. 27, 23-25. In: wikipedia.com
Fleenor, J.W.; Prince, J. M;	Using 360-degree feedback in organizations, 1997: An annotated bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. Wikipedia.com.
Heathield, S., M.;	360 Degree Feedback: The Good, the Bad, and the Ugly. http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback_2.htm
Kluger, A.; DeNisi;	The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis and preliminary feedback theory. In: ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 10.
Niemann-Gonder, J.; et al.	The effect of rater selection on rating accuracy. 2006. ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 8.
Nowack, K., M.;	Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. ASTD 2007 International Conference and Exposition, Atlanta, Georgia.
Rehbine;	Doctoral Thesis. In: Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack.
Pfau, B.; Kay, I.;	Does 360 degree feedback negatively affect company performance ? In: ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 9.
Smither, J.; et al.;	Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time ? A quasi experimental field study. ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 24.

Author / Source	Titel
Smither; Walker;	Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in a Multirater Feedback Ratings over time ? 2004. ASTD 2007 International Conference. Why 360 Degree feedback doesn‘t work and what to do about it. Presentation by Dr. Kenneth M. Nowack. Page 22.

NÁKLADOVÉ ÚČTOVNÍCTVO AKO ZDROJ INFORMÁCIÍ PRE TVORBU MANAŽÉRSKYCH REPORTOV

COST ACCOUNTING AS AN INFORMATION SOURCE FOR MANAGEMENT REPORTS´ CREATING

Michal Budinský[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Management Accounting, Cost Accounting, Management Reporting, Management Report, Analysis of Cost Variances, Cost Type Accounting, Cost Center Accounting, Cost Holder Accounting.

JEL Classification: M 21

ABSTRACT

The aim of this paper is to describe one of three information sources which are used to fill in management reports. Except financial accounting and external strategic information the cost accounting is very important source. There are four basic purposes of management accounting's creating: documentation and displaying of business processes, planning and controlling of business processes, controlling of relationships between decision makers and employers and revision of business processes. To obtain these goals there is a collection of instruments which help us to find out costs on a product. That can be made by tree sectional parts of cost accounting: cost type-, cost center- and cost holder- accounting. At last I describe the method of cost variance analysis and technique of calculating two cost variances: consumption and capacity variance.

ÚVOD

Reporting má centrálne postavenie medzi nástrojmi, ktoré využíva controller vo svojej každodennej činnosti. V príspevku sa budem venovať iba jednému z dvoch pilierov reportingu, ktorého náplňou je sprostredkovať informácie pre osoby vnútri podniku, prevažne manažment, tzv. manažérsky reporting. Budem vychádzať z jeho ohraničenia výlučne na proces sprostredkovania informácií, ktoré podporujú činnosť manažmentu podniku v procese plánovania a kontroly. Samotný reporting avšak nemožno chápať izolovane a oddeliť ho od celkového procesu informačného zabezpečenia, v ktorom sprostredkovanie informácií predstavuje len jednu časť nasledujúcu po procesoch rozpoznania informačnej potreby, získavania a správy údajov a tvorby informácií. Do poslednej fázy získania informácií sa nie je možné dostať vynechaním ani jednej súčasti procesu informačného zabezpečenia. Preto bude predmetom môjho záujmu popis manažérskeho účtovníctva, ktoré je popri finančnom účtovníctve a analýze vonkajšieho prostredia jeden zo základných zdrojov informácií pre napĺňanie manažérskych reportov.

[1] Ing. Michal Budinský, budinsky.michal@gmail.com, školiteľka: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Katedra podnikovohospodárska.

CIELE NÁKLADOVÉHO ÚČTOVNÍCTVA

Interné, resp. vnútropodnikové účtovníctvo (nem. internes Rechnungswesen, ang. Management Accounting) ako nástroj operatívneho controllingu „zobrazuje hospodársky významné procesy, ktoré prebiehajú vnútri podniku a ktoré môžu byť vo veľkej miere alebo úplne ovplyvňované, resp. riadené osobami činnými v podniku. Jeho hlavnou úlohou je zachytiť hodnotovo a množstevne spotrebu produkčných faktorov a s tým súvisiaci vznik výkonov (produktov) a kontrolovať hospodárnosť ich tvorby.“[2] V porovnaní s finančným účtovníctvom „poskytuje informácie pre interných používateľov. Manažéri sa často zaujímajú o individuálne časti alebo segmenty podniku, preto informácie manažérskeho účtovníctva poskytujú čiastkové pohľady na podnikovú činnosť, nielen jej globálne zobrazenie ako tomu je vo finančnom účtovníctve. Od zostavovateľov manažérskeho účtovníctva nie je požadované dodržiavať všeobecne akceptované účtovné princípy pri poskytovaní informácií, prvoradý je aspekt flexibilného uspokojenie manažérskych potrieb.“[3]

Účtovníctvo nákladov a výnosov (nem. Kosten- und Leistungrechnung, ang. Cost Accounting, resp. Costing) je súčasťou vnútropodnikového účtovníctva, pretože „informuje o vnútropodnikovom reprodukčnom procese nasadených produkčných faktorov. Zachytáva vecne aj hodnotovo spotrebu alebo použitie produkčných faktorov, ako aj s tým súvisiacu tvorbu a ocenenie výkonov (produktov).“[4] Nákladové účtovníctvo „zostavuje rozpočty a stanovuje hodnoty štandardných (normovaných) nákladov, ako aj zisťuje skutočné náklady činností, procesov, oddelení alebo produktov, analyzuje odchýlky, ziskovosť a opodstatnenosť použitia zásob“[5]. Účtovníctvo nákladov je orientované na vstupy do podniku, zatiaľ čo účtovníctvo výnosov na výstupy podnikovej činnosti. Pre úplnosť dodávam, že ide o kalkulačné, prevažne krátkodobé účtovníctvo bez diskontovania, ktoré je zostavované priebežne (pravidelne). V nasledujúcom texte sa budem prioritne venovať vnútropodnikovému účtovníctvu nákladov, pretože predstavuje najdôležitejší zdroj informácií pre manažérsky reporting.

Schweitzer a Küpper[6] vymedzujú štyri základné ciele nákladového účtovníctva. Prvým cieľom je zobrazenie a dokumentácia podnikových procesov. Pri jeho napĺňaní sa stanovujú jednak náklady výroby za účelom ocenenia dokončených a nedokončených výrobkov, tak ako aktivovaných vnútropodnikových výkonov v účtovnej závierke zostavenej podľa obchodného a daňového práva, ako aj úplné vlastné náklady výkonu v rámci poskytovania verejných zákaziek a výkonov. Zatiaľ čo pri zisťovaní skutočných nákladov ide o meranie nákladov práve uskutočnených hospodárskych opatrení, pri napĺňaní druhého cieľa, plánovania a riadenia podnikových procesov, má nákladové účtovníctvo za úlohu prognózovať budúce náklady.

„Určenie nákladových dôsledkov možných alternatív podnikových rozhodnutí zohráva pri množstve plánovacích a rozhodovacích problémov dôležitú úlohu a napĺňa tak funkciu podpory rozhodovania.“[7] Ako príklad rozhodovacích problémov uvádza Ossadnik[8] určenie

---

[2] HUMMEL, S. – MÄNNEL, W.: *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. 4. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2004. s. 5. ISBN 3-409-21134-9. 420 s.

[3] BARFIELD, J. T. – RAIBORN, C. A. – KINNEY, M. R.: *Cost Accounting – Traditions and Innovations*. 2. vyd. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1994. s. 10. ISBN 0-314-02904-4.

[4] HUMMEL, S. – MÄNNEL, W.: *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. 4. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2004. s. 7 - 8. ISBN 3-409-21134-9.

[5] WILLIAMSON, D.: *Cost & Management Accounting*. 1. vyd. London: Prentice Hall, 1996. s. 3. ISBN 0-13-205923-1. 770 s.

[6] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 27 - 37. ISBN 3-8006-3527-6.

[7] COENENBERG, A. G. – FISCHER, T. M. – GÜNTHER, T.: *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 6. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2007. s. 6. ISBN 3-7910-2491-2.

zásobovacieho, produkčného a odbytového programu, stanovenie veľkosti objednávky, rozhodovanie „make or buy“, predaj medziproduktov, prijatie alebo odmietnutie dodatočných zákaziek, cenovú kalkuláciu a nákladovo orientované stanovenie ceny vo verejných zákazkách, určenie maximálnej a minimálnej výšky ceny ako aj vnútropodnikovej zúčtovacej ceny.

Zostavené plány slúžia ako podklad na vykonanie kontroly podnikových procesov, ktorá predstavuje tretí účel realizácie nákladového účtovníctva. Rozumieme ňou porovnanie medzi skúmanou a normovanou veličinou. V rámci vnútropodnikového účtovníctva výnosov ide o porovnanie výnosov a nákladov. Schweitzer a Küpper[9] rozlišujú vo všeobecnosti časové, výsledkové (porovnanie plán – skutočnosť) a podnikové porovnanie, okrem čoho sa v rámci interného účtovníctva využíva porovnanie plánovaných a prognózovaných hodnôt, prognózovaných a skutočných hodnôt a následne sa vzájomne konfrontujú prognózované hodnoty. Odchýlkovej analýze sa v tejto kapitole ešte budem venovať.

Posledný cieľ nákladového účtovníctva, riadenie vzťahov príjemcov rozhodnutí a zamestnancov v podnikových procesoch, vychádza zo skutočnosti, že v podniku spravidla pôsobí množstvo osôb s individuálnymi cieľmi a rozdielnou úrovňou informovanosti. Zosúladenie ich správania sa dosahuje stanovením cieľových veličín, ktoré musia zamestnanci v podniku splniť. Podobný účel plnia aj kontrolné informácie. Očakávanie realizácie kontroly, rôzne motivačné nástroje a pokuty pôsobia v prospech cieľovo-orientovaného správania pracovníkov podniku.

Hummel a Männel[10] ponúkajú iný pohľad na dôvody vykonávania evidencie nákladov a výnosov. Za hlavný účel považujú cenové kalkulácie a posúdenie ceny, t. j. poskytovanie informácií pre podnikovú cenovú politiku tak na strane odbytu (predajné ceny) ako aj obstarania (nákupné ceny), resp. v priebehu (vnútropodnikové ceny) reprodukčného procesu. Kontrola vybraných druhov nákladov a nákladovej štruktúry, ako aj kontrola hospodárnosti jednotlivých oddelení, resp. oblastí zodpovednosti predstavuje druhý účel vykonávania nákladového účtovníctva. Uvedené dva dôvody dopĺňa úloha vytvárania podkladov pre rozhodovanie, pričom sa konkrétne príklady zhodujú s tými, ktoré uvádza Ossadnik pri vysvetľovaní funkcie plánovania a riadenia podnikových procesov.

Napokon slúži účtovníctvo nákladov k zisteniu krátkodobého výsledku hospodárenia, ako rozdielu výnosov a nákladov spravidla za mesiac, pričom sa nesleduje globálny syntetický ukazovateľ, ale príspevok jednotlivých predajných miest, produktových skupín, resp. produktov k celkovému výsledku. V súvislosti s tým je potrebné zdôrazniť potrebu ocenenia produktov na sklade a vo vlastnej výrobe zostrojených zariadení. Medzi ostatné účely zaraďujú Hummel a Männel zhodnotenie náhrady škôd, stanovenie poistnej hodnoty, resp. poskytovanie informácií pre externé štatistiky (odbory, štatistický úrad a pod.).

OBLASTI EVIDENCIE NÁKLADOV V PODNIKU

K dosiahnutiu uvedených cieľov slúži nákladovému účtovníctvu súbor nástrojov, s pomocou ktorého sú zistené a na výkony rozúčtované v podniku vzniknuté náklady. Toto sa uskutočňuje prostredníctvom troch čiastkových oblastí evidencie nákladov (obrázok 1). Evidencia nákladov podľa druhu má za úlohu „úplne, jednoznačne a neduplicitne zachytiť a preukázať všetky náklady vynaložené na tvorbu a využitie podnikových výkonov

---

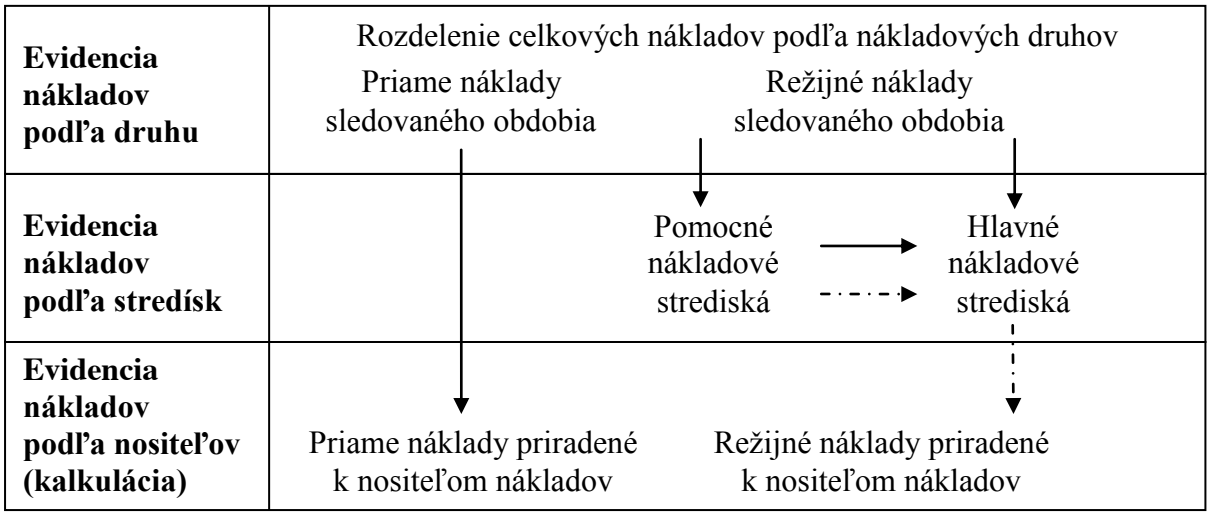
[8] OSSADNIK, W.: *Kosten- und Leistungsrechnung*. 1. vyd. Berlin: Springer Verlag, 2008. s. 39. ISBN 3-540-79853-8.

[9] HUMMEL, S. – MÄNNEL, W.: *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. 4. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2004. s. 34. ISBN 3-409-21134-9.

[10] HUMMEL, S. – MÄNNEL, W.: *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. 4. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2004. s. 26 - 40. ISBN 3-409-21134-9.

v sledovanom období“[11]. Evidencia nákladov podľa nákladových stredísk si kladie za cieľ „označenie miest, resp. parciálnych procesov, v ktorých náklady vznikli. Z tohto dôvodu je podnik rozdelený na zúčtovacie oblasti, ktoré sa nazývajú nákladové strediská.“[12] Napokon „úlohou evidencie nákladov na ich nositeľa (kalkulácia) je s pomocou príslušných kalkulačných metód zistiť úplné vlastné náklady výkonu, resp. vlastné náklady výroby na jednotku podnikového výkonu“[13].

Obrázok 1: Vzťah elementov nákladového a výnosového účtovníctva



Zdroj: HABERSTOCK, L: *Kostenrechnung 1 – Einführung*. 13. vyd. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008. s. 54. ISBN 3-503-10699-8. 382 s.

Takto popísaný koncept evidencie nákladov môže byť napĺňaný rozličnými druhmi nákladových hodnôt, v dôsledku čoho vznikajú rôznorodé systémy nákladového účtovníctva (obrázok 2). O evidencii skutočných nákladov hovoríme, ak sa zúčtovávajú „minulé, skutočne dosiahnuté náklady bez vylúčenia náhodných udalostí (cenové výkyvy na zásobovacom trhu, poruchy v priebehu produkčného cyklu a pod.)“[14]. Časové vyrovnanie kolísajúcich hodnôt sa dosahuje pomocou evidencie priemerných nákladov, ktorá berie do úvahy priemerné náklady minulých období. Napokon na budúcnosť orientovaná evidencia plánovaných nákladov je spracovávaná na základe detailných výpočtov a meraní pod vplyvom budúcich očakávaní vývoja nákladov a dopredu stanovuje výšku nákladov na nákladové stredisko, resp. jednotku výkonu. Systémy nákladového účtovníctva podľa rozsahu priradenia nákladov k výkonom rozdeľujeme na úplné a neúplné, pričom v evidencii úplných nákladov absorbujú výkony, resp. strediská všetky zložky nákladov, zatiaľ čo evidencia neúplných nákladov vychádza „len z určitej skupiny nákladov a neberie do úvahy všetky nákladové položky“[15]. V nasledujúcom

[11] OSSADNIK, W.: *Kosten- und Leistungsrechnung*. 1. vyd. Berlin: Springer Verlag, 2008. s. 54 - 55. ISBN 3-540-79853-8.
[12] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 120. ISBN 3-8006-3527-6.
[13] FREIDANK, C. Ch.: *Kostenrechnung*. 8. vyd. München: Oldenbourg Verlag, 2008. s. 155. ISBN 3-486-58176-8.
[14] WÖHE, G – DÖRING, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 23. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 975. ISBN 3-8006-3524-5.
[15] FOLTÍNOVÁ, A. a kol.: *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. s. 106. ISBN 80-89085-70-5.

texte sa budem venovať odchýlkovej analýze, ktorá nachádza široké uplatnenie v manažérskom reportingu .

Obrázok 2: Systémy evidencie nákladov

Zdroj: COENENBERG, A. G. – FISCHER, T. M. – GÜNTHER, T.: *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 6. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2007. s. 41. ISBN 3-7910-2491-2.

ODCHÝLKOVÁ ANALÝZA NÁKLADOV

Postup realizácie odchýlkovej analýzy nákladov je možné rozdeliť do dvoch krokov:[16]

- výpočet odchýlok prostredníctvom porovnania absolútnej hodnoty skutočných (nem. Ist-Kosten) a požadovaných (nem. Soll-Kosten) nákladov v sledovanom kontrolnom období, uvedené sa realizuje v jednotlivých nákladových strediskách obyčajne oddelene pre jednotlivé nákladové druhy podľa nositeľov nákladov,
- vyhodnotenie zistených odchýlok vo vzťahu k ich príčinám a zodpovednosti za ne, aby bolo možné sa v budúcnosti vyhnúť prekročeniam nákladových limitov.

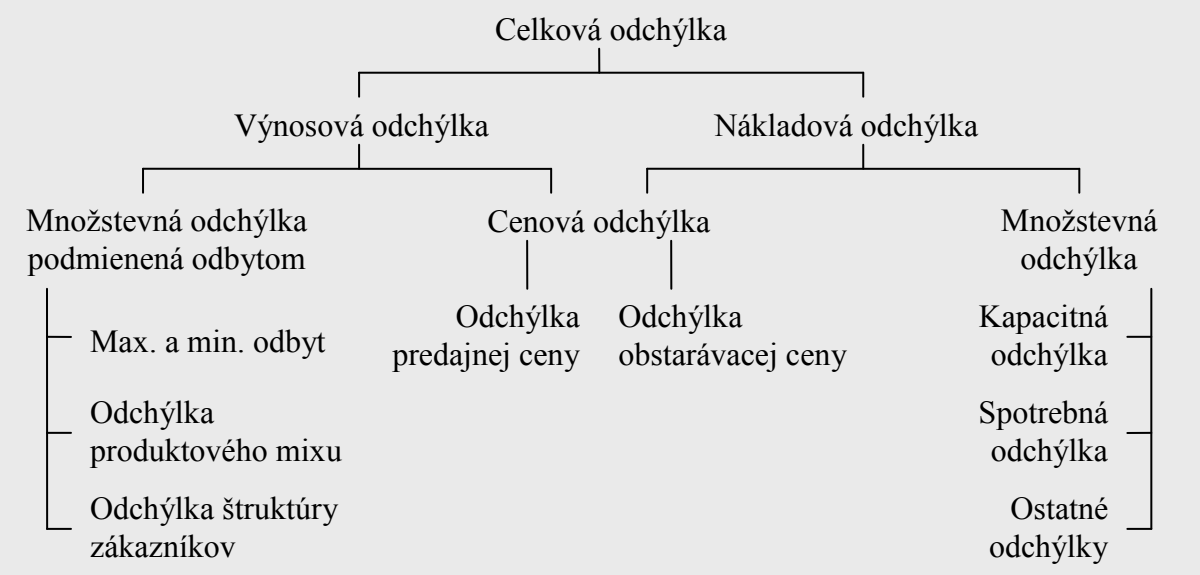
Zjednodušene povedané, prostredníctvom porovnania skutočných a požadovaných hodnôt by mala byť zistená nehospodárna spotreba produkčných faktorov a ovplyvnené správanie zamestnancov v zmysle zlepšenia hospodárnosti. Takto vykonávaná kontrola hospodárnosti predpokladá rozklad celkového rozdielu medzi skutočnými a plánovanými nákladmi (celková odchýlka) na čiastkové odchýlky, ktoré sú zamerané zakaždým len na jeden náklady určujúci faktor. Pre úplnosť je potrebné spomenúť, že okrem nákladových odchýlok, ktorým sa budem venovať v ďalšom texte, existujú aj odchýlky výnosov. Vzájomnú previazanosť jednotlivých druhov odchýlok znázorňuje obrázok 3.

Odchýlkovú analýzu nákladov budem realizovať v systéme účtovníctva nákladov plniaceho prednostne funkciu riadenia vzťahov príjemcov rozhodnutí a zamestnancov, t. j. flexibilnom účtovníctve štandardných nákladov. Plánované náklady tu slúžia ako norma, resp. štandard merania hospodárnosti a ovplyvňovania správania zamestnancov pracujúcich predovšetkým na strednej a najnižšej úrovni v podniku. Plánované náklady musia obsiahnuť všetky náklady, ktorých výška je ovplyvnená práve rozhodnutiami a činnosťou pracovníkov na týchto úrovniach. Keďže ide o výlučne hodnotenie vnútropodnikovej hospodárnosti, z posudzovania sú vylúčené externé vplyvy. Eliminácia trhových cenových výkyvov sa

[16] COENENBERG, A. G. – FISCHER, T. M. – GÜNTHER, T.: *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 6. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2007. s. 225. ISBN 3-7910-2491-2.

dosahuje ocenením skutočnej aj plánovanej spotreby produkčných faktorov pevnou cenou. Pomocou cenovej konzistencie je potom možné porovnávať plánovanú a skutočnú spotrebu v dlhšom časovom období.

Obrázok 3: Rozklad celkovej odchýlky



Zdroj: ESCHENBACH, R.: *Controlling*. 1. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995. s. 442. ISBN 3-7910-0801-3.

Celkovú nákladovú odchýlku môžeme na prvom stupni rozložiť na odchýlku ceny a odchýlku množstva. V nasledujúcom texte budem obstarávaciu cenu produkčných faktorov označovať *p*, spotrebované množstvo produkčných faktorov *x* a vyrobené množstvo produktov *y*. Plánované hodnoty označím indexom *p*, skutočné hodnoty indexom *s*. Ako bolo spomínané, informačný obsah cenovej odchýlky $(p_p - p_s) \cdot x_s = \Delta p \cdot x_s$ je v účtovníctve štandardných nákladov obmedzený a zisťuje sa preto výlučne z dôvodu jej eliminácie z realizácie samotnej odchýlkovej analýzy. Porovnaním nákladov skutočnej výroby s nákladmi plánovanej výroby môžeme rozpoznať viaceré druhy odchýlok. Ich podstatu vysvetlím na príklade.

V nákladovej funkcii $K = 3\,000 + 50 \cdot y$, predstavuje hodnota 3 000 Eur fixné náklady a hodnota 50 Eur/kus variabilné proporcionálne náklady. Pri 100 % využití výrobnej kapacity sa vyrobí 100 ks výrobkov. V takomto prípade by celkové plánované náklady (nem. Plan-Kosten) predstavovali hodnotu 8 000 Eur. V plánovanom období sa skutočne vyrobí iba 80 ks výrobkov, čím sme kapacitu využili na 80 %. Pre skutočnú výrobu je možné z nákladovej funkcie zistiť hodnotu celkových požadovaných nákladov (nem. Soll-Kosten) vo výške 7 000 Eur. Skutočné náklady (nem. Ist-Kosten) v sledovanom období predstavovali 8 500 Eur.

„Naplánované celkové náklady plánovanej výroby sú v úplnej evidencii nákladov úmerne rozdelené medzi plánovanú výrobu. Vynásobením získanej hodnoty na jednotku produkcie skutočne vyrobeným množstvom získame tzv. prepočítané plánované náklady.“[17] Pri každom stupni využitia kapacity sa skladajú z proporcionálnych nákladov a využitých fixných nákladov[18]. Z uvedeného vyplýva, že rozdiel medzi plánovanými nákladmi

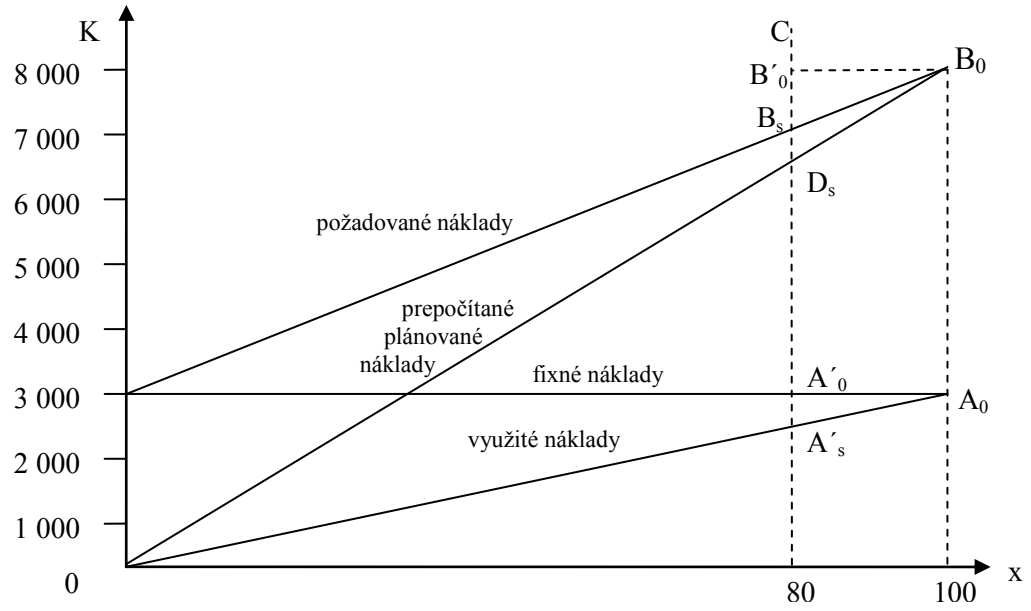
[17] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 679. ISBN 3-8006-3527-6.

[18] Fixné náklady delíme v závislosti od stupňa ich využitia na využité a voľné. Minimum fixných nákladov sa dosiahne vtedy, keď skutočný objem výkonov zodpovedá produkcii, ktorú možno fixnými nákladmi zabezpečiť.

a prepočítanými plánovanými nákladmi pre každý stupeň využitia kapacity tvoria voľné fixné náklady.

Aj v účtovníctve štandardných nákladov rozlišujeme dva druhy množstevných odchýlok, a to kapacitnú a spotrebnú odchýlku. „Kapacitná odchýlka zodpovedá voľným fixným nákladom skutočnej výroby. Vypočíta sa ako rozdiel medzi požadovanými nákladmi a prepočítanými plánovanými nákladmi skutočnej výroby.“[19] Na obrázku 4, kde je znázornený priebeh jednotlivých druhov nákladov pri lineárne zadefinovanej nákladovej funkcii, je kapacitná odchýlka ohraničená priamkou $B_s - D_s$, resp. $A'_0 - A'_s$. Z dôvodu žiadneho alebo minimálneho vplyvu vedúcich nákladových stredísk na objem výroby v nimi riadenej oblasti, nie sú ani zodpovední za mieru nevyužitej kapacity a výšku voľných nákladov.

Obrázok 4: Odchýlková analýza lineárnej nákladovej funkcie



Zdroj: Vlastná tvorba

Rozdiel medzi stálou cenou ocenenými skutočnými a požadovanými nákladmi predstavuje spotrebnú odchýlku, ktorá je na obrázku 4 ohraničená priamkou $C - B_s$. V prípade, že nenastali chyby v plánovaní a zmeny v ostatných náklady ovplyvňujúcich veličinách, je spotrebná odchýlka zapríčinená správaním osôb pracujúcich v konkrétnom nákladovom stredisku. Výpočet hodnôt jednotlivých druhov odchýlok v našom príklade zobrazuje obrázok 5. Ostatné druhy odchýlok možno získať porovnaním nákladov pri skutočnej výrobe a nákladov pri ostatných stupňoch využitia výrobnej kapacity. Značnú vypovedaciu schopnosť má tzv. rozpočtová odchýlka plánu od skutočnosti počítaná ako rozdiel naplánovaných celkových nákladov plánovanej výroby a skutočnej výroby (v našom príklade 8 000 – 7 000 = 1 000 Eur). Ak okrem optimálneho 100-percentného využitia výrobnej kapacity zohľadníme aj normálne využitie[20], môžeme vypočítať doplňujúce druhy odchýlok pomocou konfrontovania skutočného, normovaného a optimálneho stupňa výroby.

Väčšinou sa v praxi takýto prípad z rôznych príčin nevyskytuje. Z tohto dôvodu sa aj fixné náklady plne nevyužívajú. Stupeň ich využitia závisí od stupňa využitia výrobnej kapacity.

[19] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 680. ISBN 3-8006-3527-6.

[20] Normálne využitie výrobnej kapacity možno definovať ako priemerne dosiahnuteľný stupeň jej využitia.

Obrázok 5: Zistenie kapacitnej a spotrebnej odchýlky

Kapacitná odchýlka	=	naplánované celkové náklady skutočnej výroby (požadované náklady)	-	prepočítané plánované náklady skutočnej výroby	
	=	7 000	-	6 400	= 600
Spotrebná odchýlka	=	skutočné náklady		naplánované celkové náklady skutočnej výroby (požadované náklady)	
	=	8 500	-	7 000	= 1 500
Celková množstevná odchýlka	=	kapacitná odchýlka		spotrebná odchýlka	
	=	600	+	1 500	= 2 100

Zdroj: Vlastná tvorba.

Pri detailnejšej odchýlkovej analýze zohľadňujeme závislosť vyrobeného množstva od času výroby a intenzity. „Ak vychádzame v protiklade s Gutenbergovým modelom transformačných funkcií z predpokladu ovplyvniteľnosti výšky nákladov časom výroby a nie intenzitou, tak môžeme určiť tzv. odchýlku hospodárnosti.“[21] Vychádzajúc z proporcionálneho vzťahu medzi vyrobeným množstvom y a jednotkou práce w nasadenej pracovnej sily alebo stroja platí pri konštantnom produkčnom koeficiente β rovnosť $y = w / \beta$[22]. Jedna pracovná jednotka w je výsledkom intenzity i pracovnej sily alebo stroja a času výroby t, t. j. $w = i \,.\, t$. Doplnením uvedenej závislosti do prvej rovnice získavane vzťah $y = (i \,.\, t) / \beta$. Pri výrobe jednej produkčnej jednotky s nasadením jednej pracovnej jednotky je faktor β rovný jednej, t. j. $y = i \,.\, t$. Z toho vyplýva, že určité množstvo produkcie y môže byť vyrobené rôznou kombináciou intenzity a času výroby.

Pri štandardnej intenzite $i_š$ práce 0,8 výrobku za časovú jednotku je pri optimálnom využití výrobnej kapacity t_{opt} = 125 hodín zhotovených x_{opt} = 100 ks výrobkov. Ak sa v skutočnosti vyrobí len y_s = 80 kusov výrobkov je pri štandardnej intenzite $i_š$ = 0,8 potrebný štandardný čas výroby t_s = 100 hodín. Skutočný čas výroby predstavuje t_s = 115 hodín, tým je možné vyrobiť za hodinu i_s = 80 / 115 = 0,7 produktu. Pri porovnaní nákladových hodnôt pri štandardnom (t_s = 100 hodín) a skutočnom (t_s = 115 hodín) čase výroby získame niekoľko druhov odchýlok, ktorých výpočet je znázornený v tabuľke 1 a graficky sú zobrazené na obrázku 6. „Odchýlka intenzity od jej vopred stanovenej štandardnej hodnoty má za dôsledok predĺženie alebo skrátenie času výroby v porovnaní s jeho štandardnou dĺžkou. To je dôvodom vzniku variabilnej a celkovej odchýlky hospodárnosti, ktoré stanovujú vplyv časovej odchýlky spôsobenej intenzitnými zmenami na zmeny proporciálnych (variabilná odchýlka hospodárnosti) a využitých fixných (celková odchýlka hospodárnosti) nákladov.“[23]

Uvedený rozklad nákladovej odchýlky je len úvodom do problematiky odchýlkovej analýzy. Okrem uvádzaných najdôležitejších druhov odchýlok nákladov totiž existujú ešte

[21] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 682. ISBN 3-8006-3527-6.
[22] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Produktions- und Kostentheorie: Grundlagen – Anwendung*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler, 1997. s. 53. ISBN 3-409-12167-6.
[23] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 683 - 684. ISBN 3-8006-3527-6.

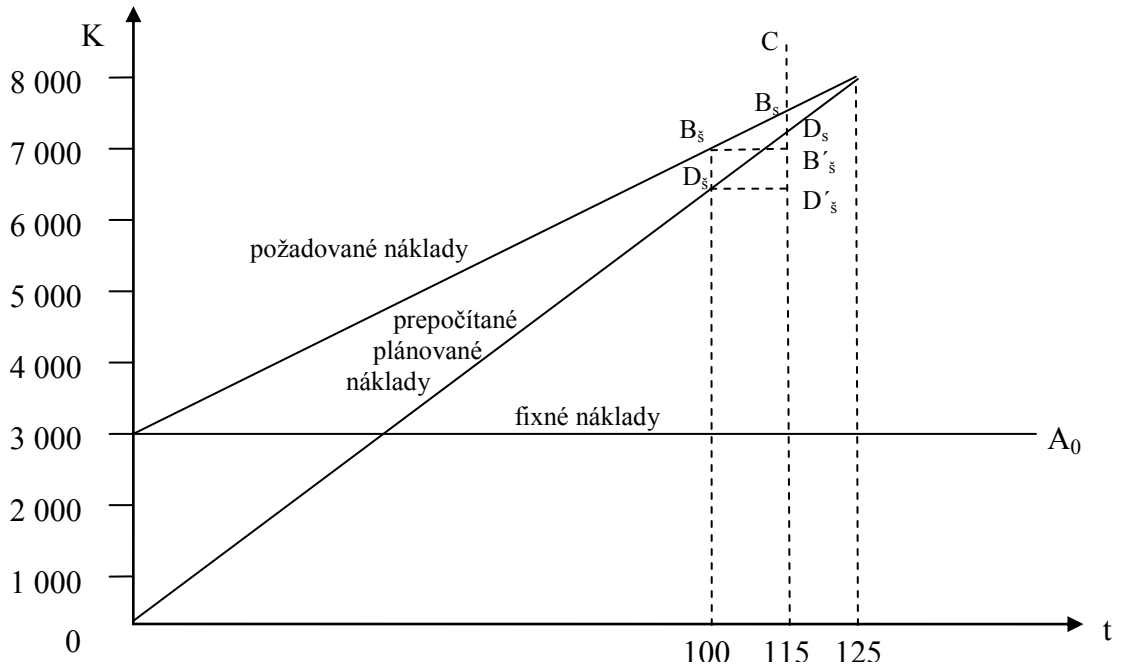
špeciálne druhy odchýlok, ktoré sa zameriavajú na ostatné veličiny ovplyvňujúce náklady, ktorých zmena spôsobuje rozdiely medzi plánovanými a skutočnými nákladmi. Podobne je možné sa venovať analýze odchýlok v prípade nákladovej funkcie s viacerými premennými, resp. rozdeleniu nákladovej odchýlky medzi plánované a skutočné náklady[24]. Pre potreby pochopenia úlohy zhodnotenia nákladových odchýlok v manažérskom reportingu je uvádzaný popis dostačujúci.

Tabuľka 1: Druhy odchýlok

Druh odchýlky	**Spôsob zistenia odchýlky**	**Úsek na obr. 3**	**Výpočet odchýlky v Eur**
Spotrebná odchýlka	skutočné náklady - naplánované celkové náklady skutočného času výroby	C - Bs	8 500 - 7 600 = 1 500
Variabilná odchýlka hospodárnosti	naplánované celkové náklady skutočného času výroby - naplánované celkové náklady štandardného času výroby	Bs - B´š	7 600 - 7 000 = 600
Kapacitná odchýlka	naplánované celkové náklady skutočného času výroby - prepočítané plánované náklady skutočného času výroby	Bs - Ds	7 600 - 7 360 = 140
Celková odchýlka hospodárnosti	prepočítané plánované náklady skutočného času výroby prepočítané plánované náklady štandardného času výroby	Ds - D´š	7 360 - 6 667 = 693

Zdroj: Vlastná tvorba.

Obrázok 6: Analýza odchýlok v prípade závislosti nákladovej funkcie od času výroby



Zdroj: Vlastná tvorba.

[24] viď napr. ESCHENBACH, R.: *Controlling*. 1. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995. s. 441 - 445. ISBN 3-7910-0801-3; SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. s. 684 - 700. ISBN 3-8006-3527-6.

ZÁVER

V čase zavádzania pozície controllera do podnikovej praxe bolo jeho prvoradou úlohou vedenie finančného účtovníctva a skvalitňovanie ním poskytovaných informácií. S postupom času bolo ako nový nástroj informačného zabezpečenia manažmentu zavádzané manažérske účtovníctvo, resp. evidencia nákladov a výnosov. Vybudované boli systémy zostavovania plánovaných, resp. neúplných kalkulácií nákladov a vyvinuté špeciálne nástroje zaopatrenia informácií, napr. systémy ukazovateľov výkonnosti. Táto oblasť je aj v súčasnosti jednou z dôležitých úloh controllera, a preto je predmetom záujmu tohto príspevku. S rastúcim významom plánovania v podnikovom riadení sa obracia pozornosť controllera na informácie z okolia podniku. Pre proces strategického a taktického plánovania nepostačujúce interné záznamy dvoch okruhov účtovníctva boli postupne dopĺňané o externé informácie nevyhnutné pre tvorbu prognóz o budúcom vývoji. Preto musí controller pri zostavovaní manažérskych správ sledovať podnikové databázy napĺňané z údajov z interného aj externého prostredia.

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Podpora controllingových systémov v praxi SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU registrovaného u Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR pod evidenčným číslom 1/0686/08.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] BARFIELD, J. T. – RAIBORN, C. A. – KINNEY, M. R.: *Cost Accounting – Traditions and Innovations*. 2. vyd. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1994. 1 068 s. ISBN 0-314-02904-4.

[2] COENENBERG, A. G. – FISCHER, T. M. – GÜNTHER, T.: *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 6. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2007. 922 s. ISBN 3-7910-2491-2.

[3] ESCHENBACH, R.: *Controlling*. 1. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1995. 699 s. ISBN 3-7910-0801-3.

[4] FOLTÍNOVÁ, A. a kol.: *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 448 s. ISBN 80-89085-70-5.

[5] FREIDANK, C. Ch.: *Kostenrechnung*. 8. vyd. München: Oldenbourg Verlag, 2008. 452 s. ISBN 3-486-58176-8.

[6] HABERSTOCK, L: *Kostenrechnung 1 – Einführung*. 13. vyd. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008. 382 s. ISBN 3-503-10699-8. 382 s.

[7] HUMMEL, S. – MÄNNEL, W.: *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*. 4. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2004. 420 s. ISBN 3-409-21134-9. 420 s.

[8] OSSADNIK, W.: *Kosten- und Leistungsrechnung*. 1. vyd. Berlin: Springer Verlag, 2008. 286 s. ISBN 3-540-79853-8.

[9] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Produktions- und Kostentheorie: Grundlagen – Anwendung*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler, 1997. 369 s. ISBN 3-409-12167-6.

[10] SCHWEITZER, M. – KÜPPER, H. U.: *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*. 9. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. 884 s. ISBN 3-8006-3527-6.

[11] WILLIAMSON, D.: *Cost & Management Accounting*. 1. vyd. London: Prentice Hall, 1996. 770 s. ISBN 0-13-205923-1.

[12] WÖHE, G – DÖRING, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 23. vyd. München: Verlag Franz Vahlen, 2008. 1 066 s. ISBN 3-8006-3524-5.

THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZU PRODUKTION UND FERTIGUNG

THEORETICAL BASICS OF MANUFACTURING AND PRODUCTION

Maik Büssing[1]

KEY WORDS

Deutsch	Englisch
Produktions- und Kostentheorie	Production and cost theory
Produktionsfunktionen	Manufacturing functions
Produktionsplanung	Production planning
Prozessgestaltung	Process design
Just-In-Time	Just-In-Time

ABSTRAKT

Die Produktion bildet eines der Hauptsysteme im Unternehmen, welches sich wiederum in eine große Anzahl Subsysteme unterteilt. Aufgrund seiner hohen Komplexität wurde eine Vielzahl von Theorien und Grundlagen zu diesem Thema entwickelt. Hierzu gehören die unterschiedlichsten Kostentheorien ebenso wie die Produktionsfunktionen. Ferner sollen hier die Möglichkeiten der Produktionsplanung und der Prozessgestaltung eingehender betrachtet werden. Ein abschließender Blick auf die Planung und Steuerung der Produktionsabläufe soll die Ausarbeitung abrunden.

ABSTRACT

The production is one of the main systems and/or functions in a company, which can also divide in big amount of different subsystems. Based on the high complexity, a high quantity of theories and basics were developed. Some parts are the cost theories as well as the production functions. Additionally this article has a view on the different possibilities of production planning and process designing. Finally this work discusses different ways of planning and controlling production processes.

[1] Autor:
Dipl.-Ing. Maik Büssing, MBA&Eng.
Doktorand
Potthastweg 2
D - 32584 Löhne
Deutschland
e-mail: maik.buessing@gmx.de

1. Einleitung

Die Produktion bildet eines der Hauptsubsysteme im Unternehmen. In ihm erfolgt der Transformationsprozess der Rohwaren vom Beschaffungsmarkt hin zu den Fertigerzeugnissen für den Absatzmarkt. Somit bildet die Produktion, zusammen mit der Beschaffung und dem Vertrieb den Kern des betrieblichen Kreislaufsystems (see also figure 01 in the appendix).

Die Produktion selbst, lässt sich dabei unter wissenschaftlichen Aspekten in die Produktions- und Kostentheorie sowie die Produktionsplanung unterteilen.[2] In der Produktionstheorie werden die mengenmäßigen Beziehungen zwischen dem Einsatz von Faktoren und der Ausbringung von Produkten erklärt und Einflussgrößen auf den Faktorverbrauch identifiziert.[3] Als Kennziffer für das Verhältnis zwischen den eingebrachten Produktionsfaktoren und der produzierten Menge dient das Maß der Produktivität. Darüber hinaus wird durch die Instrumente der Kostentheorie ferner noch die Wirtschaftlichkeit der Produktion untersucht. Hierbei sollte der Ertrag in einem möglichst guten Verhältnis zum jeweiligen Aufwand stehen. Diese theoretischen Grundlagen der Produktions- und Kostentheorie bilden somit den Ausgangspunkt für die Produktionsplanung.

Bei Ihrer Typologie lassen sich unterschiedlichste Produktionssysteme unterscheiden. Grundsätzlich wird dabei zwischen den reinen Produktformen bzw. Mischformen separiert. Des Weiteren können die reinen Produktionsformen wiederum in materielle und immaterielle Produkte unterscheiden werden (see also figure 02 in the appendix).[4] Entscheidend ist aber, dass die Produktion immer nur ein Mittel zum Zweck ist, um übergeordnete Zielsetzungen zu erreichen. Diese werden stets von der Unternehmensleitung festgelegt und können sowohl als materielle wie auch immaterielle Zielfelder bzw. Ziele formuliert werden. Als mögliche Zielfelder können die Folgenden identifiziert werden:[5]

- Wirtschaftliche Ziele
- Menschengerechte Ziele
- Zeit- und Flexibilitätsziele
- Qualitäts- und Umweltziele

Wie bereits beschrieben, stellt die betriebliche Leistung das Ergebnis der Kombination unterschiedlicher Produktionsfaktoren dar. Dementsprechend ist es die Aufgabe der Produktions- und Kostentheorie, die funktionalen Zusammenhänge zwischen den in das System hinein gegebenen Produktionsfaktoren sowie den gefertigten Produkten zu analysieren und modellartig darzustellen. Hierbei kann beispielsweise auf die Analysewerkzeuge der Mikroökonomie zurückgegriffen werden, um Minimalkostenkombinationen zwischen Produktionsfaktoren oder Produkten zu bestimmen (see also figure 03 in the appendix).

---

[2] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

[3] Comparison: Schierenbeck, Dr. Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2003

[4] Comparison: Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

[5] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

2. Kosten in der Produktions- und Kostentheorie

Der Brückenschlag zwischen der Produktions- sowie der Kostentheorie erfolgt nunmehr anhand von Faktorpreisen, so dass aus der allgemeinen Produktionsertragsformel

$$E = f(r_1, r_2, \ldots r_n)$$

über den Zwischenschritt

$$E_G = f(r_1 * p_1, r_2 * p_2, \ldots r_n * p_n)$$

die allgemeine Kostenformel

$$K = f(E_G)$$

abgeleitet werden kann.[6]

Zur genaueren Bestimmung der Kosten innerhalb der Produktion, müssen diese nun im Detail betrachtet werden. Hierbei wird grundlegend zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden. Diese lassen sich wiederum in die folgenden Gruppen unterteilen und weisen in Abhängigkeiten vom Grad der Beschäftigung jeweils unterschiedliche Verläufe auf (see also figure 04 in the appendix):

- fixe Kosten

  absolutfixe Kosten; sprungfixe Kosten

- variablen Kosten

  proportionale Kosten; progressive Kosten; degressive Kosten

Um aus diesen einzelnen Kosten wiederum unterschiedliche Messgrößen für die Produktion zu erlangen, werden die folgenden Kostendimensionen gebildet:

- Gesamtkosten

$$K_{ges} = K_{fix\ ges} + K_{var\ ges}$$

- Durchschnittskosten

$$K = k_{fix} + k_{var} = K_{ges} / x$$

- Grenzkosten

$$K' = dK/dx$$

Allerdings gibt es eine ganze Reihe von Kosteneinflussfaktoren, die sich sowohl positiv, wie auch negativ auf die Kosten und somit auf die Kostendimensionen auswirken können. Hierbei wird nach beeinflussbaren und unbeeinflussbaren Determinanten unterschieden (see also figure 05 in the appendix). Aufgrund der Kenntnis über diese Einflussgrößen lässt sich nun auch der Kapazitätsausnutzungsgrad in der Produktion mathematisch bestimmen:

$$\text{Kapazitätsausnutzungsgrad} = \frac{\text{Ist - Produktion}}{\text{Kann - Produktion}}$$

Bei einem Kapazitätsausnutzungsgrad von über 1,0 kann somit von einer Überbeschäftigung ausgegangen werden, bei einem Kapazitätsausnutzungsgrad von unter 1,0 von einer Unterbeschäftigung.

---

[6] Comparison: Schierenbeck, Dr. Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2003

3. Unterschiedliche Produktionsfunktionen

Innerhalb der Produktionsfunktionen werden mehrere Typen unterschieden. Alle gehen jedoch von der Produktionsfunktion des Typs A aus und stellen Weiterentwicklungen bzw. Erweiterungen bestehender Funktionen dar. Insgesamt sind zur Zeit sechs Funktionen (Typ A-F) in der Diskussion (see also figure 06 in the appendix).[7]

Die erste Produktionsfunktion vom Typ A beruht auf dem Ertragsgesetz, welches ursprünglich aus der Landwirtschaft stammt. Dieses Ertragsgesetz geht davon aus, dass der Ertragszuwachs mit steigender Einsatzmenge zunächst progressiv ansteigt und nach Erreichen eines Optimums degressiv verläuft und abnimmt. Allerdings beruht die Produktionsfunktion auf den folgenden Annahmen:[8]

- ein konstanter und ein variabler Produktionsfaktor werden in der Weise kombiniert, dass steigende Mengeneinheiten des variablen Faktors auf den konstanten Faktor angewendet werden können
- der variable Produktionsfaktor ist völlig homogen
- der variable Produktionsfaktor ist beliebig teilbar
- die Produktionstechnik ist unveränderlich
- es wird nur eine Produktionsart hergestellt

Wie bereits diese Annahmen zeigen, ist eine Übertragung der Produktionsfunktion vom Typ A in die industrielle Produktion hinein sehr fraglich, da sich diese Voraussetzungen nur in den wenigsten Fällen schaffen lassen.

Deshalb kam es zur Entwicklung der Produktionsfunktion vom Typ B. Im Vergleich zum Typ A berücksichtigt der Typ B die folgenden industriellen Aspekte:[9]

- die Substituierbarkeit der Produktionsfaktoren wurde durch die in der industriellen Produktion vorherrschenden Limitationalität der Produktionsfaktoren ersetzt
- die Gesamtkostenfunktion wird in kleinere Produktionseinheiten (Maschinen, Arbeitsplätze) unterteilt
- es besteht keine unmittelbare Beziehung zwischen ausgebrachten Produkten und eingesetzten Produktionsfaktoren

Somit ermittelt die Produktionsfunktion vom Typ B die Auswirkungen von Intensität und Produktionszeit auf die produzierte Menge bei festgeschriebenen technischen Randbedingungen. Da sich in der Realität die technischen Randbedingungen allerdings nicht fixieren lassen, war wiederum eine Weiterentwicklung hin zum Typ C notwendig. Dieser Typ versucht nun die tatsächlichen technischen Gegebenheiten wirklichkeitsgetreu darzustellen (see also figure 07 in the appendix). Dabei umfasst der Typ C die folgenden Kriterien:[10]

---

[7] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

[8] Comparison: Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

[9] Comparison: Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Auflage, Springer-Verlag GmbH, Berlin, 1983

[10] Comparison: Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

- die Faktorbeziehungen sind gemischt limitational - subsitutional
- verstärkte Berücksichtigung technischer Einflussfaktoren
- Mehrbetrieb und Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses
- Berücksichtigung des Zeitfaktors
- Berücksichtigung weiterer Entscheidungstatbestände, z.B. Losgrößen, etc.

Aufgrund dieser Darstellung war es erstmals möglich, den Produktionsprozess umfassend in der Produktionsfunktion abzubilden.

Was mit diesem Typ jedoch noch nicht möglich war, war die Darstellung von Kunden- / Lieferantenbeziehungen zwischen den einzelnen Produktionsfaktoren innerhalb der Produktion. Die Lösung dieser Problematik wurde erst mit der Einführung des Typ D ermöglicht.[11] Dieser Typ kann somit als direkte Weiterentwicklung des Typ C angesehen werden. Aus diesem Typ heraus wurden wiederum die Typen E und F weiterentwickelt, auf die hier aber nicht im Einzelnen eingegangen werden soll.

4. Produktionsplanung

Bei der Produktionsplanung wird grundsätzlich in die Produktionsprogrammplanung sowie die Produktplanung unterschieden.

Die Produktionsprogrammplanung bestimmt, welche Arten und Mengen hergestellt werden sollen, wobei von einer gewinnorientierten Zielsetzung ausgegangen wird, so dass der Deckungsbeitrag eines Produkts jeweils zu maximieren ist. Inhaltlich lässt sich die Produktionsprogrammplanung in die folgenden Themenbereiche untergliedern:

- Planungsebenen

  Strategische, taktische und operative Produktionsprogrammplanung (see also figure 08 in the appendix)

- Operative Planungsverfahren

  Programmentscheidung bei ausreichender Kapazität; optimale Programmentscheidung bei einem Kapazitätsengpass; optimale Programmentscheidung bei mehreren Kapazitätsengpässen; Simplex-Methode

Die strategische Produktionsplanung umfasst die langfristige Planung und Ausrichtung der Produktion. Den Kern der Planung umfasst die Geschäftsfeldplanung, die wiederum Rückschlüsse auf die Produktionsplanung ermöglicht. Wie bereits beschrieben, kommen hierbei Wachstums-, Umstrukturierungs- und Schrumpfungsstrategien zur Anwendung sowie weitere Instrumente, wie das Produktlebenszykluskonzept, etc.[12]

Basierend auf diesen strategischen Überlegungen werden auf der taktischen Ebene die Produktionsplanungen konkretisiert. Hierbei geht es im Kern um:

- Die Breite des Produktionsprogramms

---

[11] Comparison: Klook, J.: Betriebswirtschaftliche Input-Output-Modelle, Ein Betrieb zur Produktionstheorie, Wiesbaden, 1996

[12] Comparison: Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1997

- Die Tiefe des Produktionsprogramms
- Die mittelfristig benötigten Kapazitäten

Dabei kommen planungstypische Instrumente, wie[13]

- Wertanalyse zur Modifikation bestehender Produkte,
- Lebenszyklus- und Erfahrungskurvenkonzepte sowie
- Optimierungsverfahren zur Einführung und Eliminierung von Produkten

zur Anwendung und stellt somit den Rahmen für die operative Produktionsplanung zur Verfügung.

Auf der operativen Ebene erfolgt dann das allseits beschworene Alltagsgeschäft. Im Kern befasst sich diese Planungsebene mit der Reduzierung der Abweichungen aufgrund sachlicher oder zeitlicher Nichtübereinstimmung. Grundsätzlich sollte eine Anpassung des Produktionsprogramms an das Absatzprogramm derart erfolgen, dass die Summe aus Lagerhaltungs- und Produktionskosten minimal ist. Hierbei lassen sich grundsätzlich drei Verfahren unterscheiden, um den Produktionsablauf den Absatzschwankungen anzupassen:[14]

- Synchronisation der Produktionsmenge zur Absatzmenge
- Emanzipation der Produktionsmenge zur Absatzmenge; was aber zu hohen Lagerbeständen und -kosten führt. Demgegenüber steht wiederum eine geringere benötigte Kapazität.
- Eskalation zwischen Produktionsmenge und Absatzmenge; was zu einer treppenförmigen Anpassung der Produktionskapazitäten führt.

Die existierenden Planungsverfahren bei unterschiedlichen Kapazitäten oder Engpässen sollen hier nicht explizit dargelegt werden, da beispielsweise die Berechung des Break-Even-Points oder die Methodik der Deckungsbeitrags- sowie der Gewinnvergleichsrechnung allgemein bekannt sind.

5. Prozessgestaltung

Nach der Betrachtung der Kosten sowie der Produkte und Planungsebenen erfolgt nun die Diskussion der Prozessgestaltung. Grundsätzlich werden innerhalb der Prozessgestaltung die nachfolgenden Bereiche unterschieden (auf eine eingehende Darstellung aller Punkte soll hier verzichtet werden, da sie zu sehr ins Detail gehen würde):

- Grundlagen der Prozessgestaltung

  Formalziele der Ablaufplanung, Organisationstypen der Produktion, innerbetriebliche Standortplanung

- Mengenplanung

  Fertigungstypen und Losgrößenplanung

- Terminierung

---

[13] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

[14] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

Durchlaufterminierung, Kapazitätsterminierung

- Produktionssteuerung

  Regelkreismodelle, Feinterminierung und Auftragsüberwachung

Bei der Festlegung der Formalziele in der Produktion stehen in erster Linie Kosten- bzw. Zeitziele im Mittelpunkt der Betrachtung. Exemplarisch können dies sein:

- Minimierung von Fertigungs- und Rüstkosten; Leer- und Transportkosten; Lager- und Anpassungskosten
- Minimierung von Durchlauf-, Stillstands- und Transportzeiten

Ein weiterer, entscheidender Punkt bei der Prozessgestaltung ist die Auswahl des Organisationstyps für die Produktion. Dies erfolgt aufgrund der festgelegten Ziele und Produkte, die die Basis für die Entscheidung bilden. Grundsätzlich können die Produktionsverfahren in die nachstehenden Gruppen unterteilt werden (see also figure 09 in the appendix; auf die detaillierte Ausführung aller Organisationstypen soll hier allerdings verzichtet werden):[15]

- Werkstattprinzipien: Technologiezentrierte Systemgestaltung

  Bei der Werkstattfertigung erfolgt eine räumliche Zentralisierung der zu verrichtenden Tätigkeiten. Dadurch entstehen einzelne Subsysteme, wie Zuschnitt, Bohren, etc., die von den Produkten entsprechend ihrer Arbeitsreihenfolge angesteuert werden. Da ein Fertigungsablauf nicht strikt vorgegeben ist, kann sowohl auf individuelle Kundenwünsche, wie auch auf Nachfrageschwankungen flexibel reagiert werden. Somit ist die Werkstattfertigung besonders für die Einzel- und Kleinserienfertigung geeignet.

- Fließfertigung: Produktorientierte Systemgestaltung

  Bei der Fließfertigung orientiert sich die Systemgestaltung nicht an der vorhandenen Technologie, sondern an den Produkten. Diese werden in der Regel mittels Transport- und Fördereinrichtung automatisch von einem Bearbeitungsplatz zum nächsten transportiert. Dabei ist die zeitliche Abtaktung der einzelnen Prozessschritte von immenser Bedeutung, wodurch sich das Just-in-time Prinzip[16] in der Produktion etablieren konnte. Problematisch bei dieser Produktionsform ist jedoch die enorme Störanfälligkeit des Gesamtsystems durch den Ausfall einzelner Arbeitsplätze. Hierdurch kann es durchaus zu einer Störung des Gesamtsystems kommen. Demgegenüber steht die sehr viel höhere Mengenleistung, die durch eine Fließfertigung erbracht werden kann. Deshalb eignet sich das System der Fließfertigung auch in erster Linie für die Massen- und Großserienproduktion.

- Gruppenfertigung: Gruppenzentrierte Systemgestaltung

  Mit der gruppenzentrierten Systemgestaltung wird versucht, die Vorteile der Werkstattfertigung mit denen der Fließfertigung zu verbinden. Dabei werden ähnlich Produkte zu Produktfamilien und die jeweils notwendigen Betriebsmittel zu Produktions-

---

[15] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006
Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

[16] Comparison: Suzaki, K., Modernes Management im Produktionsbetrieb. Strategien, Techniken, Fallbeispiele, München/Wien, 1989

gruppen zusammengefasst. Die bekanntesten Formen der Gruppenfertigung sind Fertigungszellen, Fertigungsinseln und die Fertigungssegmente.

Auf Basis des festgelegten Organisationstyps und der daraus entstandenen Layoutplanung erfolgt die Mengen- und Losgrößenplanung für die Produktion. Da der Organisationstyp bereits zwischen einer Werkstatt- und Fließfertigung unterscheidet, erfolgt auch die entsprechende Mengenplanung. Dabei wird zwischen der Einzel- und Mehrfachfertigung unterschieden, wobei Letztere wiederum in die Serien- bzw. Massenfertigung unterteilt werden kann.

6. Planung und Steuerung der Produktionsabläufe

Neben dem innerbetrieblichen Transport von Material und ähnlichen Produktionsfaktoren ist die termingerechte Planung und Steuerung der Auftrags- und Informationsflüsse einer der entscheidenden Bausteine in der Produktion geworden.

Hierbei muss zunächst zwischen der Einzel-, Serien- und Massenproduktion unterschieden werden, da das Produktionskonzept jeweils völlig unterschiedliche Anforderungen an eine Produktionsplanung und -steuerung stellt. Während es sich bei der Einzelfertigung in der Regel immer eine kundenauftragsbezogene Fertigung handelt, kann bei der Serien- und Massenproduktion zwischen der kundenauftragsbezogenen und der kundenanonymen Fertigung unterschieden werden.

Wird die PPS als Entscheidungskomplex betrachtet, kann dessen Abbildung sowohl als Totalmodell wie auch in Form mehrerer Partialmodelle erfolgen. Sollte es dabei gelingen, die gesamte Produktion als monolithischen Block abzubilden, kann von einer Simultanplanung gesprochen werden. Wird im Gegensatz dazu die Produktion in mehrere Partialmodelle zerlegt, erfolgt eine Sukzessivplanung, da die Partialmodelle nacheinander gelöst werden.[17] Aus theoretischer Sicht ist das Modell der Simultanplanung am besten geeignet, die komplexen Problemstellungen zu lösen. In der betrieblichen Praxis ergibt sich allerdings eine Reihe von Problemen die dem entgegenstehen:[18]

- Nicht alle Interdependenzen lassen sich mit einem Simulationsmodell abbilden
- Probleme hinsichtlich Datenbeschaffung und -pflege
- Die hohe Modellkomplexität führt zu einem komplexen, nichtlinearen Optimierungsmodell, welches sich einer operationalen Lösung entzieht

Aus diesen Gründen haben sich in der Praxis Stufenkonzepte, auch MRP - Konzepte genannt, durchgesetzt (see also figure 10 in the appendix). Allerdings muss festgehalten werden, dass auch die Stufenkonzepte eine Reihe von Nachteilen enthalten. Diese beziehen sich vor allem auf:[19]

- Geringe Flexibilität bei kurzfristigen Auftragsänderungen
- Es werden weitestgehend deterministische Daten vorausgesetzt

---

[17] Comparison: Höck, Michael, Produktionsplanung und -steuerung einer flexiblen Fertigung, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1998

[18] Comparison: Dochnal, Hans-Günther, Darstellung und Analyse von OPT als Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept, Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft der Universität zu Köln, Köln, 1990

[19] Comparison: Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1997

- Unzureichende Berücksichtigung von Engpässen in der Fertigung
- Durchlaufzeitsyndrom durch frühe Auftragsfreigabe

Im Gegensatz zu den produktionsweiten Planungssystemen hat sich in den vergangenen Jahren das JIT - gerechte Produktionskonzept etabliert. Hauptansatzpunkte für dieses Produktionskonzept waren die Verkürzung der Lieferzeiten, die Reduzierung der Lagerbestände und eine Erhöhung der Materialumschlagquoten in der Produktion. Verstärkt wurde diese Tendenz ferner durch

- einen immer schneller werdenden Produktentstehungszyklus und
- den Wunsch der Kunden nach individuellen, kundenspezifischen Problemlösungen

Den Kern des JIT - Konzepts bildet eine innerbetriebliche Kunden - Lieferantenbeziehung zwischen den einzelnen Bereichen oder Arbeitsplätzen (see also figure 11 in the appendix). Dabei basiert diese auf einer bedarfsmengen- und bedarfszeitpunktgenauen Fertigung und Zulieferung, welche wiederum zu geringen Lagerbeständen im gesamten Produktionsprozess führt. Dies führt ferner dazu, dass Im Gegensatz zu den zentralistischen PPS - Systemen, die nach einem Push - Prinzip (Bring - Prinzip) funktionieren, bei der JIT - Fertigung das Pull - Prinzip (Hol - Prinzip) angewendet wird.[20] Eine möglichst geringe Durchlaufzeit wird heute als entscheidender Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens angesehen und ist somit eines der obersten Ziele bei der Realisierung einer JIT - Produktion.[21]

Gegenüber der zentral gesteuerten Produktionsplanung werden mit der Einführung einer JIT - Fertigung die folgenden Ziele verfolgt:[22]

- Bestandsreduzierung des in der Produktion befindlichen Materials
- Durchlaufzeitreduzierung entlang der gesamten innerbetrieblichen Logistikkette
- Produktivitätssteigerung bei deutlicher Raumersparnis
- Verbesserung der Qualität

Zur Umsetzung der JIT - Strategie in der Fertigung wurde eine Reihe von unterschiedlichen Produktionsplanungs- und -steuerungsmethoden entwickelt. Die heute bedeutsamsten Methoden sind[23]

- die KANBAN - Steuerung,
- die belastungsorientierte Auftragsfreigabe sowie
- das Fortschrittzahlenkonzept.

Abschließend wird deutlich, dass JIT nicht nur ein reines Bestandssenkungsprogramm ist, sondern das sich insbesondere Vorteile bei der Produktivitätssteigerung, der Verkürzung von

---

[20] Comparison: Höck, Michael, Produktionsplanung und -steuerung einer flexiblen Fertigung, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1998

[21] Comparison: Milberg, Joachim, Der Wettbewerbsfaktor Zeit als Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Produktion, VDI - Bericht 930, Düsseldorf, 1991

[22] Comparison: Wildemann, Horst, Das Just-In-Time Konzept, 3. Auflage, Transfer-Centrum-Verlag, München, 1997

[23] Comparison: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

Durchlauf-, Liefer- und Entwicklungszeiten sowie bei der Verringerung des Ausschusses und der Reduzierung von Kapitalkosten ergeben.[24]

Als abschließender Baustein innerhalb der Planung und Steuerung der Produktionsabläufe soll noch kurz die Produktionsplanung als CIM - Baustein betrachtet werden. Häufig war bisher die Mehrfachübertrag von Informationen zwischen den einzelnen Bereichen ursächlich für lange Durchlaufzeiten. Um dieses Problem der Informationsübertragungszeiten zu lösen, wurde versucht eine zentrale Datenbasis im Unternehmen zu schaffen. Dieses Prinzip versucht das CIM zu verwirklichen, indem es die integrierte Informationsverarbeitung im Unternehmen anstrebt. Mit der Umsetzung von CIM in der Produktion sind drei wesentliche Impulse verbunden:[25]

- Durch prozessorientierte Produktionsgestaltung können Bestände reduziert und Kapitalkosten vermieden werden
- Die zunehmende Bedeutung der Produktentwicklung und Erschließung von Rationalisierungspotentialen erfordert zur Maximierung der Leistungsfähigkeit die computergestützte Integration
- Im Zuge zunehmender Marktorientierung muss jede Maßnahme an ihrem Beitrag zur Verbesserung der logistischen Leistungsfaktoren gemessen werden

In funktioneller Hinsicht umfasst CIM (see also figure 12 in the appendix):[26]

- Technisch orientierte Funktionen (CAD, CAM, CAP und CAQ)
- Betriebswirtschaftlich orientierte Funktionen (PPS)

Neben den vielen positiven Aspekten, die für eine Einführung von CIM sprechen, darf jedoch nicht verschwiegen werden, dass die Einführung einen erheblichen Aufwand für das Unternehmen darstellt. Insbesondere im organisatorischen sowie im datentechnischen Umfeld sind erhebliche Aufwände zu tätigen, da die Konzeptionierung und Einführung unter anderem von den im Unternehmen vorhandenen Daten, den im Einsatz befindlichen Systemen, den betriebsspezifischen Anforderungen, den verschiedenen Prozesse und dem organisatorischen Aufbau des Unternehmens abhängig ist.[27] Darüber hinaus besteht auch ein immenser personeller Schulungs- und Qualifikationsbedarf bei den Mitarbeitern. Schlussendlich führen all diese Maßnahmen zu einem erheblichen Investitionsvolumen für die Einführung von CIM.

7. Schlusswort

Abschließend kann gesagt werden, dass es eine große Bandbreite theoretischer Grundlagen zur Produktion gibt und das diese Ausarbeitung bei weitem nicht alle im Detail diskutieren, geschweige denn alle aufgreifen konnte. Dennoch sollte deutlich werden, dass der Begriff Produktion weit mehr als nur die Herstellung von Produkten umfasst und im wissenschaftlichen Bereich ein großes Betätigungsspektrum für Wissenschaftler bietet, welches bisher noch nicht abschließend erforscht wurde.

---

[24] Comparison: Wildemann, Horst, Bullinger, H.-J., Betriebswirtschaftliche Wirkanalyse des Just-In-Time Konzepts, 2. Auflage, Teubner Verlag, Stuttgart, 1994

[25] Comparison: Scheer, A.-W., Architektur integrierter Informationssysteme – Grundlagen der Unternehmensmodellierung, Springer Verlag, Berlin, 1991

[26] Comparison: Scheer, A.-W., CIM - Computer Integrated Manufacturing, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 1990

[27] Comparison: Scheer, A.-W., CIM - Computer Integrated Manufacturing, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 1990

Literature

Bea, Franz Xaver, Haas, J., Strategisches Management, 3. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, 2005

Bühner, Rolf, Strategie und Organisation, 2. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1993

Dochnal, Hans-Günther, Darstellung und Analyse von OPT als Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept, Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft der Universität zu Köln, Köln, 1990

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Auflage, Springer-Verlag GmbH, Berlin, 1983

Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (Die Wirtschaftswissenschaften), Auflage: Nachdruck, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1990

Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1992

Höck, Michael, Produktionsplanung und -steuerung einer flexiblen Fertigung, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 1998

Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

Köster, Heinz, Fabrikplanung, 2. Auflage, Rosenheim, 2001

Klook, J.: Betriebswirtschaftliche Input-Output-Modelle, Ein Betrieb zur Produktionstheorie, Wiesbaden, 1996

Kotler, Philip, Marketing - Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, München, 2007

Kreikebaum, Hartmut, Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1997

Milberg, Joachim, Der Wettbewerbsfaktor Zeit als Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Produktion, VDI - Bericht 930, Düsseldorf, 1991

Scheer, A.-W., CIM - Computer Integrated Manufacturing, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 1990

Scheer, A.-W., Architektur integrierter Informationssysteme – Grundlagen der Unternehmensmodellierung, Springer Verlag, Berlin, 1991

Schierenbeck, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2003

Schöler, Klaus, Raumwirtschaftstheorie, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

Schreyögg, Georg, Koch, J., Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden, 2007

Suzaki, K., Modernes Management im Produktionsbetrieb. Strategien, Techniken, Fallbeispiele, München/Wien, 1989

Varian, Hal R., Grundzüge der Mikroökonomie, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004

Wildemann, Horst, Das Just-In-Time Konzept, 3. Auflage, Transfer-Centrum-Verlag, München, 1997

Wildemann, Horst, Bullinger, H.-J., Betriebswirtschaftliche Wirkanalyse des Just-In-Time Konzepts, 2. Auflage, Teubner Verlag, Stuttgart, 1994

Winkelmann, Peter, Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

Wöhe, Günter, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005

Appendix

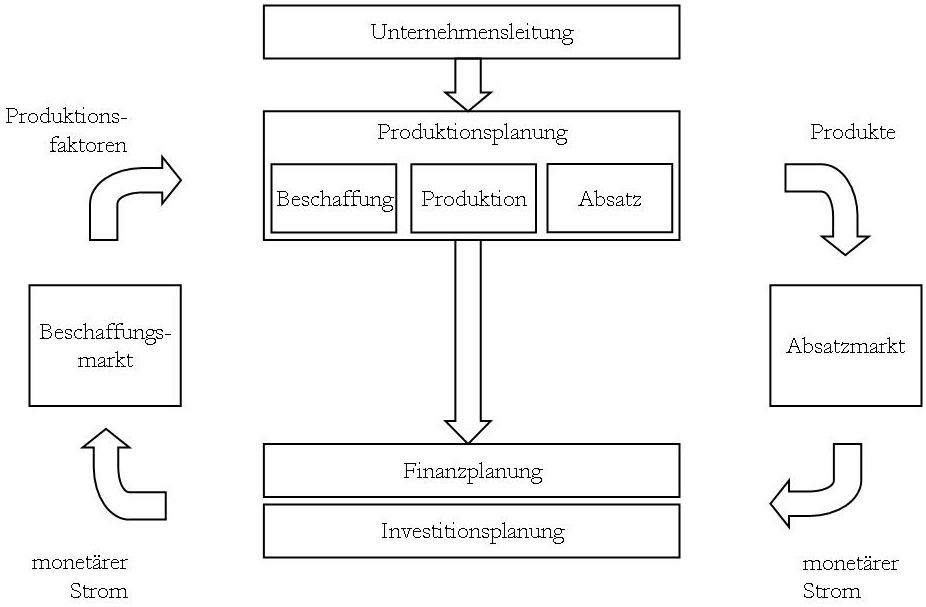


Figure 01: Produktion als Grundelement des betrieblichen Kreislaufs

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

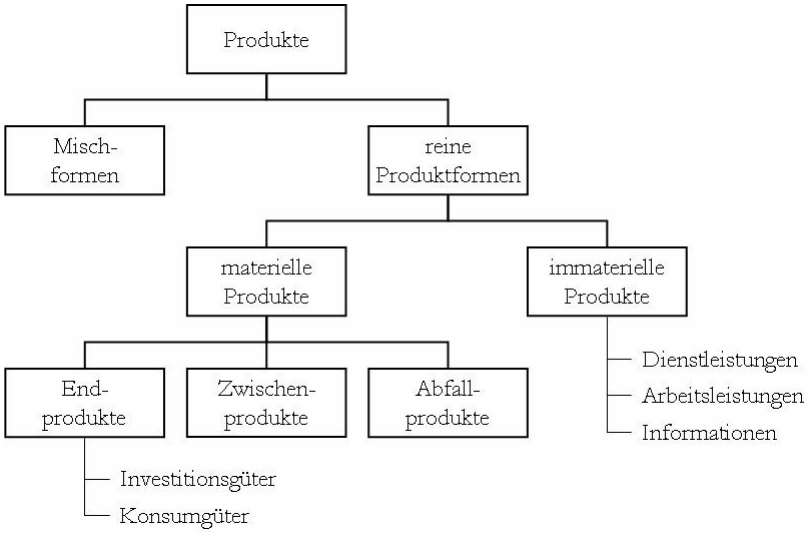


Figure 02: Das Produktionssystem

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

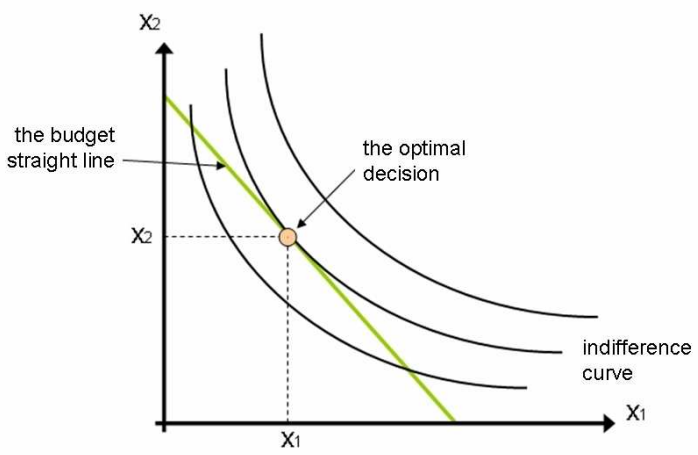


Figure 03: The optimal decision

Source: Varian, Hal R., Grundzüge der Mikroökonomie, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004

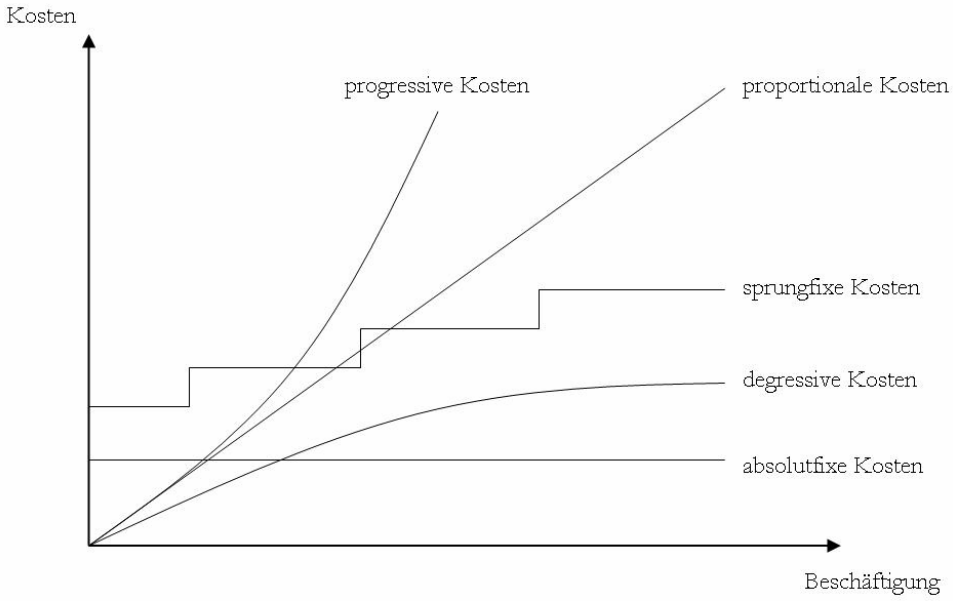


Figure 04: Kostenarten

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

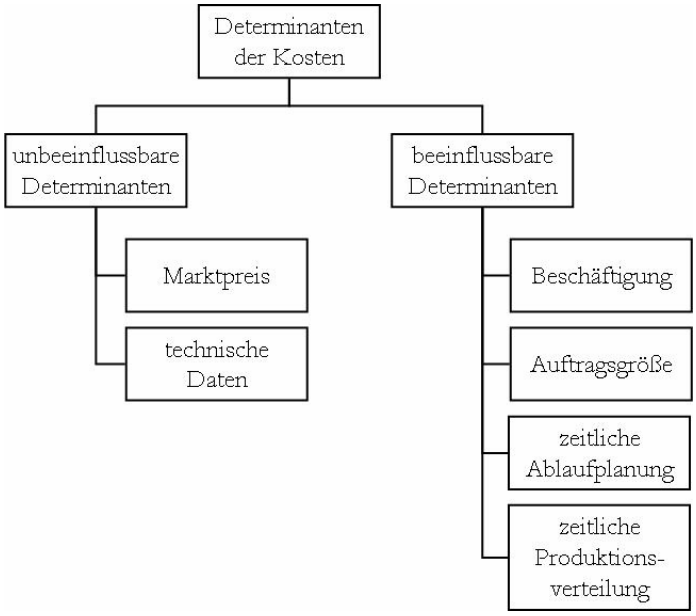


Figure 05: Kosteneinflussfaktoren

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

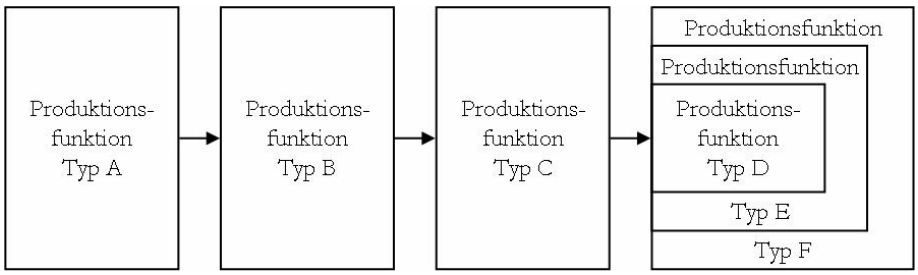


Figure 06: Produktionsfunktionen

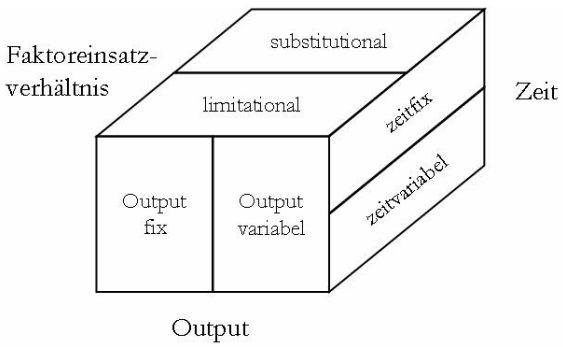


Figure 07: Elementarkombinationen der Produktionsfunktion vom Typ C

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

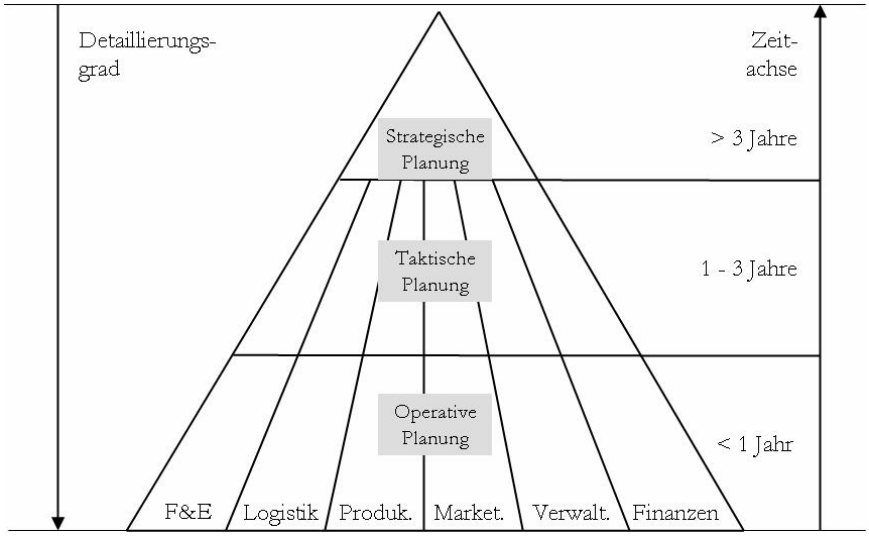


Figure 08: Hierarchie der Planungsstufen

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

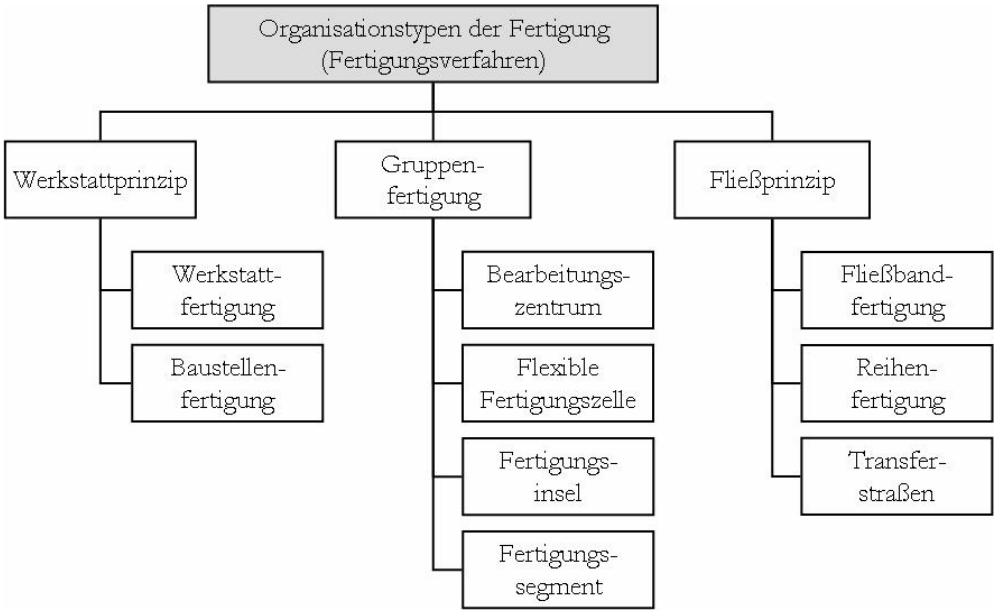


Figure 09: Organisationstypen in der Produktion

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

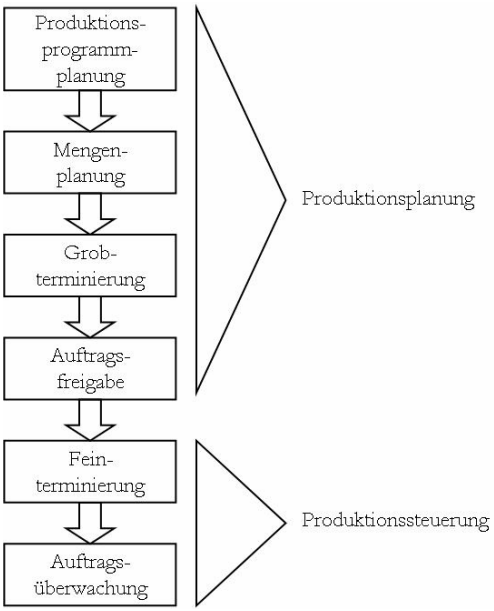


Figure 10: Stufenkonzept der Produktionsplanung und -steuerung

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

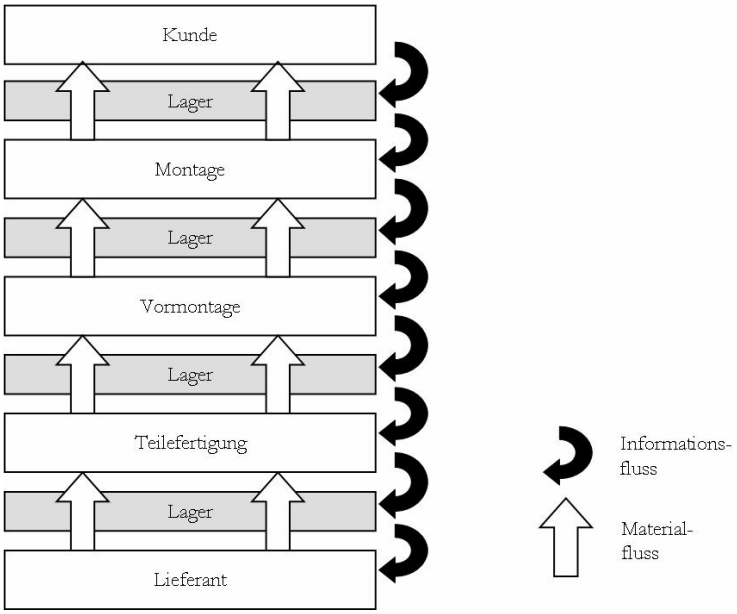


Figure 11: Logistische Kette zwischen Abnehmer, Produzent und Zulieferer

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

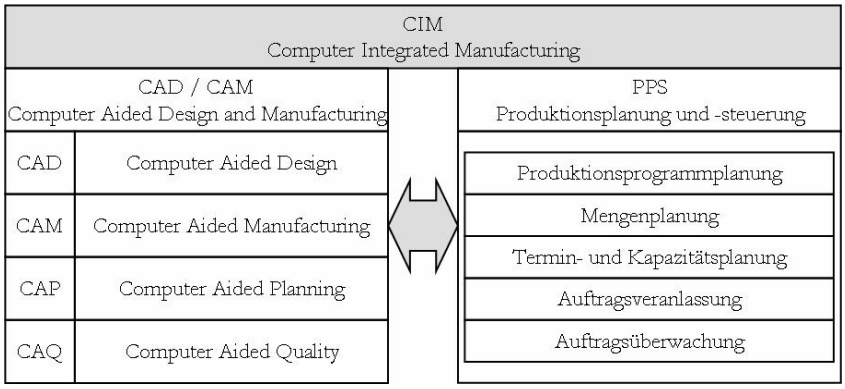


Figure 12: Komponenten eines CIM - Konzepts

Source: Jung, Hans, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2006

FUNDRAISING NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

BUKOVOVÁ SYLVIA

Non-profit organizations of the third sector have not enough internal sources for the realization of their mission. Because of this, they are gaining the missing finances from their surroundings by fundraising. The article characterises
fundraising, its forms, aims and methods. It also analyses the cycle of the fundraising as a recommended method, which is an assumption of the success
of the fundraising action and submits the most important fundraising strategies. It is necessary to identify those strategies and to get them under control, while there is still an economic downfall and the public sources of the non-profit organizations are limited.

Key words: non-profit organizations, third sector, fundraising, the cycle of the fundraising, strategies of the fundraising

Organizácie tretieho sektora potrebujú pre svoju činnosť zabezpečiť dostatočné finančné zdroje, čo je jednou z hlavných podmienok ich existencie. Keďže sú všetky v princípe neziskové a spravidla si zdroje financovania nevedia vytvoriť vlastnou činnosťou, musia zdroje získavať z externého prostredia organizácie – od podnikov, štátu, miestnej samosprávy a súkromných darcov.

Zdroje z externého prostredia získava organizácia prostredníctvom **fundraisingu.**

Fundraising možno charakterizovať ako umenie získať pre činnosť organizácie podporu od iných subjektov. Nahrádza jednorazové náhodné získanie zdrojov systematickým, dlhodobým a tvorivým procesom, ktorý pozostáva hlavne z marketingových elementov, empatickej, citlivej komunikácie a solídneho manažmentu. Vyžaduje bezpodmienečnú angažovanosť pre vec, trpezlivosť, vytrvalosť a neúnavnosť./1

Fundraising je komplex rôznych metód, foriem a postupov, ktorými organizácie tretieho sektora získavajú zdroje, nevyhnutné pre svoje aktivity. Výsledkom fundraisingu je nadobudnutie potrebných zdrojov alebo pomoci, či už vo forme peňazí, vecných darov, know-how, ale aj skúseností a práce.

Fundraising je však predovšetkým vytváranie vzájomne prospešných vzťahov s konkrétnymi subjektmi, čiže vzájomne užitočných aktivít medzi donorom a neziskovou organizáciou. „Poskytovanie si vzájomného úžitku považujeme za najdôležitejší princíp fundraisingu, za základ jeho úspešnosti. Bez tohto princípu nebude možné tieto vzťahy budovať ako vzťahy dlhodobé a partnerské.“ /2

1/BOTTCHER, U.: Fundraising fuer die Praxis.

http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Gesundheitsfoerderung_Schule_Fundraising.pdf

2/MAJDÚCHOVÁ, H.: Fundraising ako forma spolupráce podnikov a neziskových organizácií. In: Zborník z vedeckej konferencie FPM KPH EU „Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike – súčasný stav a perspektívy V.“ Modra –Harmónia 2003 s. 103. ISBN 80-225-1734-8

Fundraising je varianta marketingu, pochádzajúca z anglosaských krajín (predovšetkým z USA), za pomoci ktorej môžu organizácie tretieho sektora získať priaznivcov, darcov a investorov a podnietiť ich k poskytnutiu finančných alebo iných materiálnych zdrojov. Názov fundraising pochádza z angl. fund – majetok a to raise – sprístupniť, otvoriť.

Pod pojmom fundraising sa často rozumie len získavanie darcov, ale obsahuje vlastne všetky aktivity v súvislosti s akvizíciou peňažných, vecných ale aj iných prostriedkov, resp. zdrojov na udržanie existencie a ďalší rozvoj práce neziskovej organizácie. Fundraising teda zahŕňa širokú škálu foriem získavania zdrojov - od žiadosti o poskytnutie dotácie z verejných zdrojov - až po získavanie privátnych darcov, či využívanie nadačných prostriedkov.

Pod fundraisingom sa však chápe nielen získavanie materiálnej podpory, ale aktívny, nepretržitý proces plánovania, vytvárania koncepcie, ako aj samotné obstaranie a nadobudnutie finančných a iných prostriedkov. Tento proces podlieha určitej systemizácii a kontrole. Prieskumy preukázali, že *plánovanie* je jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu fundraisingu. Preto si vyžaduje nemalé investície osobnej i finančnej povahy, čo v princípe predpokladá, že fundraising si vyžaduje i kvalifikovaných pracovníkov a to najmä pri dlhodobej väzbe na sponzorskú organizáciu, čo sa ukázalo výhodnejšie než finančne oveľa náročnejšie vyhľadávanie a získavanie nových sponzorov. Dostať ďalšie prostriedky a zdroje od ľudí, ktorí našu organizáciu už podporovali, je totiž oveľa jednoduchšie a preto aj spojené s nižšími nákladmi.

Všeobecne platí, že náklady na fundraising by nemali prekročiť viac než 35% ním získaných príjmov.

Z uvedených skutočností vyplýva, že nestačí, aby sa fundraisingom zaoberal niekto len tak mimovoľne popri svojej činnosti, resp. niekto, kto má práve na to čas. V ideálnom prípade by mal byť pre túto činnosť vyhradený kvalifikovaný personál alebo využité špeciálne poradenské služby.

Realita však ukazuje, že v organizáciách tretieho sektora v dôsledku poklesu príjmov z verejných aj súkromných zdrojov možno financovať stále menej zamestnancov, ktorí sú schopní zvládnuť úlohy spojené s fundraisingom. Faktom je aj to, že fundraisingom sa začínajú niektoré organizácie zaoberať až potom, keď nedostanú dostatočný objem prostriedkov z verejných zdrojov. Preto by bolo zmysluplné, aby sa zriadila verejná podpora, ktorej cieľom by bolo naučiť malé organizácie cielene rozvíjať a realizovať fundraisingové aktivity, napr. vo forme poradenských a servisných centier s príslušnými regionálnymi pobočkami, ktoré by zabezpečili tieto služby, resp. vzdelávanie pracovníkov v tejto oblasti.

Fungovanie fundraisingu

Fundraising ako proces získavania peňazí predstavuje dlhodobý proces, ktorý by sa mal začať efektívnym plánovaním a končiť podrobným zhodnotením.

Postup , ktorý by mal úspešný fundraisér dodržať, môžeme rozdeliť do 12 krokov:

1. Vytvorte si sebavedomie fundraisera.

2.Charakterizujte svoju organizáciu a konkrétne definujte jej cieľ.

3. Zmapujte svoj fundraisingový trh.

4. Zistite, či je Vaša organizácia konkurencieschopná.

5. Potrebujete konkrétny projekt - vypracujte ho.

6.Získajte vhodných „spojencov".

7. Zvoľte si pre Váš projekt vhodné fundraisingové nástroje.

8. Optimalizujte svoju organizáciu.

9. Získajte finančnú podporu.

10. Poďakujte svojim prispievateľom – donorom.

11.Spriateľte sa s donormi.

12. Evaluujte Vaše opatrenia.

Jednotlivé stratégie financovania sa často veľmi odlišujú a rozhodnutie pre jednu z nich, ako aj presadenie zvolenej stratégie predstavuje len časť komplexného **fundraisingového kolobehu**. /Obr.1

Fundraisingový kolobeh predstavuje popis cesty k vytvoreniu potrebných zdrojov. S jeho pomocou si môžeme krok za krokom rozvinúť vlastnú fundraisingovú koncepciu a prax, ako aj skontrolovať aktuálne využívané fundraisingové metódy.

Pre úspešnosť fundraisingovej „akcie" je vhodné dodržať koncepčný postup, ktorý kolobeh znázorňuje, i keď v praxi sa môže fundraisingový proces od ideálnej schémy odkloniť. Keďže iniciatívy a projekty sú veľmi rôznorodé, rôznorodé sú aj cesty, ako ich dosiahnuť. Predsa však existuje päť spoločných aspektov, ktoré majú pre úspešný fundraising zásadný význam:

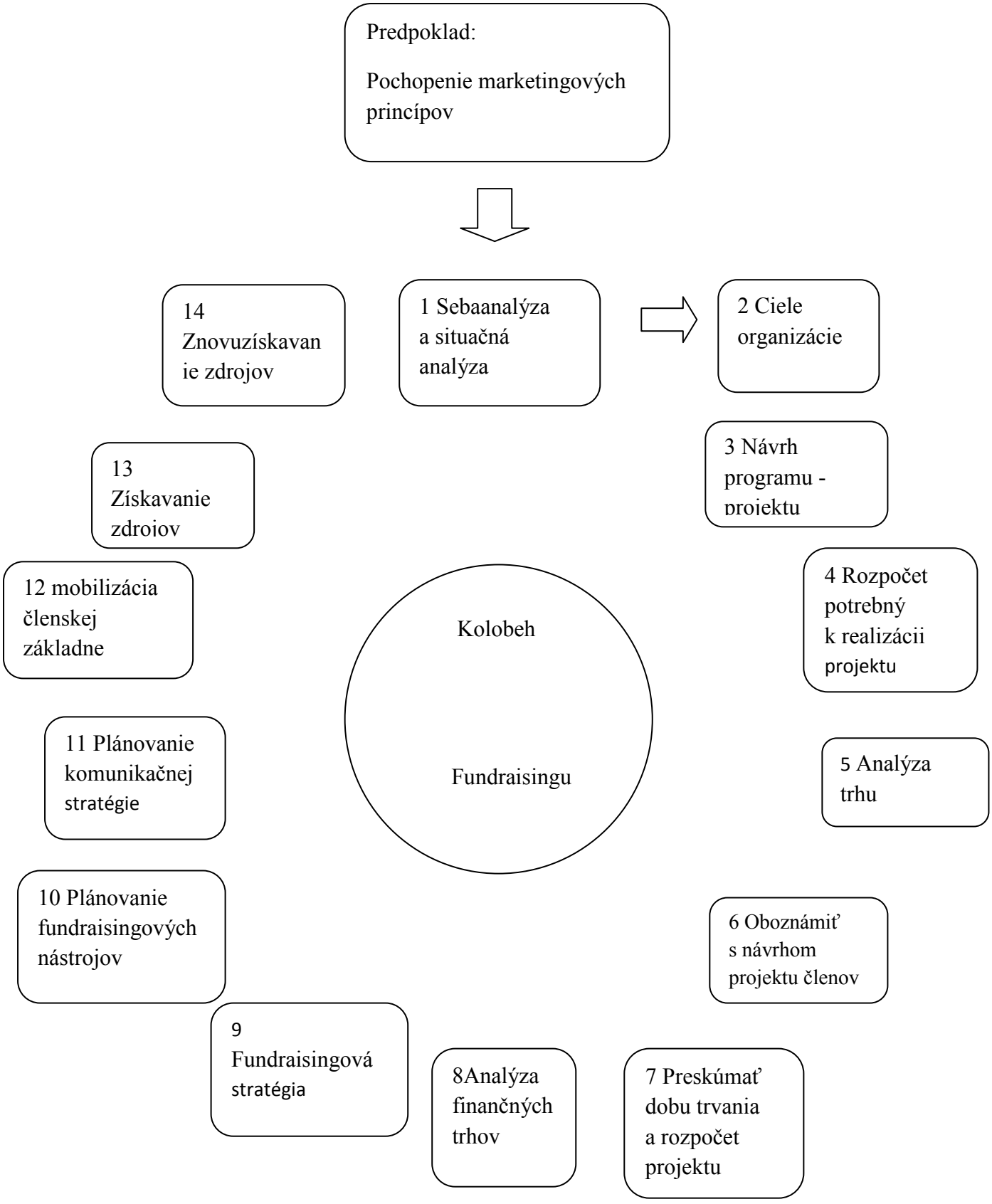
1, **Vízia a poslanie**

Donori sa chcú svojím príspevkom podieľať na riešení problému. Chcú investovať, resp. darovať s dobrým pocitom, že prispeli na dobrú a veľkú vec. Tento pocit im musí organizácia alebo iniciatíva sprostredkovať svojou víziou a poslaním.

2, **Buďte príkladom**

Kto od iných pre dobrú vec niečo pýta, mal by najskôr sám prispieť: predstavenstvo, zamestnanci, dobrovoľníci a p. (Napr. v USA je zvykom, že potenciálny darca prispeje až potom, keď sa dozvie, koľko dali zástupcovia danej organizácie.) Kto sám dáva, môže ostatných motivovať, aby nasledovali jeho príklad. Takýto kľúč treba použiť najmä pri riešení citlivých iniciatív, kde vlastný vzor prekonáva bariéry.

Obr.1 **Kolobeh fundraisingu**



Zdroj:http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/images/grafik_arb_21_fundraising_kreislauf

3, **Otázky**

Len tak, že sa budete pýtať, zistíte, či je oslovená osoba ochotná niečo poskytnúť. Zároveň musíte byť aj Vy pripravení na nepríjemné otázky a hlavne musíte byť presvedčení o správnosti svojej veci. Len tak presvedčíte ostatných.

4, **Poďakovanie**

Poďakovanie za príspevok, dar a p., ale aj za odôvodnené odmietnutie, je práve také dôležité ako predchádzajúce otázky. Malo by nasledovať bezprostredne po dare, aby si dávajúci uvedomil súvislosť medzi svojím činom a poďakovaním. Neskoré poďakovanie stráca na účinku.

5, **Rozvoj vzťahov**

S otázkou, následným darom a poďakovaním sa začína vzťah, ktorý možno ďalej rozvíjať. Nie peniaze, ktoré prichádzajú na účet organizácie, ale živý dialóg a kontakt k darcovi predstavuje kapitál pre organizáciu, ktorý jej umožní dosiahnuť vytýčené ciele aj v budúcnosti.

Na realizáciu verejnoprospešných projektov, bez ohľadu na ich náročnosť, dobu trvania alebo objem finančných prostriedkov je rozhodujúce najmä vypracovanie vhodnej stratégie. Skúsenosti úspešných fundraizérov ukazujú, že najvhodnejšia je trojbodová stratégia, ktorú charakterizujú nasledovné odporúčania:./3

1, **Najdôležitejším krokom** na dlhej ceste za získavaním prostriedkov pre splnenie vášho zámeru je vytvorenie pozitívneho okolia – pre plnenie zadanej úlohy je potrebné vytvoriť jej verejný profil, ktorý ju pre potenciálneho darcu odlíši od mnohých iných konkurenčných problémov, ktoré tiež čakajú na riešenie. Pre dlhotrvajúci projekt resp. pre projekt vyžadujúci väčší objem finančných zdrojov, na ktorý budete získavať zdroje dlhší čas, sa odporúča vytvoriť určitú značku – imidž a až keď sa vami vytvorené logo svojím signálnym a identifikačným pôsobením dostane do povedomia okolia a je všeobecne známe, až vtedy ho môžete využiť ako reklamný nástroj získavania prostriedkov pre realizáciu ním reprezentovaného projektu.

2, **Druhá strategická úloha** spočíva v tom, nájsť pre ideu vášho projektu zvlášť nakloneného hlavného sponzora. Medzi ním, realizátormi projektu a možnými vedľajšími sponzormi sa tak rozloží „ťarcha“ projektu. Ochota zapojiť sa do riešenia problému rastie totiž takou mierou, akou sa vám u zúčastnených osôb podarí docieliť vzájomnú zhodu a porozumenie, ako aj vedomie, že ich ochota znamená nezanedbateľný prínos, a že poskytnuté prostriedky, či už je to čas alebo peniaze budú naplno využité. K tomu patrí uznanie toho, že vám zúčastnený obetoval čas, pretože neplatená práca dobrovoľníkov hrá pri tomto spôsobe tvorby hodnôt neoceniteľnú úlohu.

3, **Tretím strategickým prvkom** v plánovaní akvizície zdrojov je princíp viaczdrojovosti.

3/MULLER-MICHAELIS, W.: Nonprofit-Organisationen in der nachindustriellen Wirtschaft.- http://www.b-i-k.de/funds1.htm

Aj keď predchádzajúce dva body sú pre uskutočnenie projektu veľmi dôležité, bez starostlivo naplánovaného a vypracovaného konceptu financovania je úspech vášho zámeru v nedohľadne. Pretože pre každé poslanie, zámer, či úlohu humanitárnej, kultúrnej alebo ekologickej povahy existuje špecifická konfigurácia cieľových skupín, ktorí majú na riešení daného problému najväčší záujem, úspešnosť vášho konceptu financovania závisí od presnosti identifikácie týchto skupín.

Úlohou fundraisingu je na dobrý účel s dobrými nápadmi zaobstarať potrebné zdroje. V časoch hospodárskej konjunktúry to ani nie je veľmi zložitá úloha. Ak podniky stoja pred rastúcimi trhmi a očakávajú stúpajúci zisk, v optimálnej miere sa spája ich snaha o úspech s inovatívnymi nápadmi pestovania imidžu, ktoré zároveň slúžia verejnoprospešným účelom. Keď však nastupuje obdobie krízy, zdroje, ktoré mal fundraizér k dispozícii, náhle miznú.

Z tejto situácie vyplýva zdanlivo neriešiteľný problém: verejnoprospešné ciele sa totiž nestrácajú s konjunktúrou, ba práve naopak, ich úlohy, či už sú v oblasti sociálnej, kultúrnej alebo humanitárnej, skôr pribúdajú, keď s poklesom ekonomiky klesajú aj verejné zdroje.

V tejto súvislosti sa do popredia verejného záujmu dostáva *tretí sektor*, ktorý ako občiansko-spoločenský priestor nemožno priradiť ani k súkromnému podnikateľskému sektoru, ani k štátu a jeho verejno-právnym organizáciám. V ňom sa dostávajú do povedomia občanov kolektívne úlohy a problémy, na riešení ktorých participujú na dobrovoľnej báze. Výsledkom ich činnosti sú výkony, ktorých základom nie je ani zisk, ani štátna objednávka. Bez týchto služieb, ktoré poskytujú neziskové organizácie tretieho sektora, si už modernú spoločnosť nemožno ani predstaviť, možno iba krátko skonštatovať, že by úspešne neplnila všetky svoje funkcie.

Ak berieme do úvahy, že tak zásadné spoločenské úlohy, ako výchova a vzdelávanie, podpora vedy a výskumu, humanitárne činnosti, sociálna podpora, podpora kultúry, zdravotnícka starostlivosť, ochrana prírody a starostlivosť o životné prostredie, a mnohé iné oblasti sú predmetom činnosti neziskových organizácií tretieho sektora, je nesporné, že táto oblasť má nesmiernu váhu aj z národohospodárskeho hľadiska a prispieva nemalou mierou k tvorbe celospoločenských hodnôt a tým aj k blahobytu každého z nás.

Preto zabezpečenie potrebných zdrojov na realizáciu činnosti týchto organizácií je ich „prvoradou“ úlohou, ktorú môžu zvládnuť práve vďaka úspešnému fundraisingu.

Použitá literatúra:

MAJDÚCHOVÁ, H.: Fundraising ako forma spolupráce podnikov a neziskových organizácií. In: Zborník z vedeckej konferencie FPM KPH EU „Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike – súčasný stav a perspektívy V.“ Modra – Harmónia 2003 s. 103. ISBN 80-225-1734-8

MAJDÚCHOVÁ, H.: Neziskové organizácie. Bratislava: Sprint, 2004. ISBN 80-88848-59-8

MULLER-MICHAELIS, W.: Nonprofit-Organisationen in der nachindustriellen Wirtschaft.- http://www.b-i-k.de/funds1.htm

OPITZ, D.: Fundraising in Deutschland: Der dritte Sektor und seine Zukunft.- http://www.gazette.de/Archiv2/Gazette5/Opitz.html

REKTOŘÍK, J.: Organizace neziskového sektoru. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5

www.buergergesellschaft.de

MANAŽMENT LOGISTIKY A VPLYV JEHO STRATEGICKÝCH FAKTOROV NA ROZVOJ PODNIKOV V HUTNÍCKOM PRIEMYSLE

LOGISTICS MANAGEMENT AND ITS STRATEGIC FACTORS IMPACT TO THE COMPANIES DEVELOPMENT IN METALLURGICAL INDUSTRY

Katarína Čarnogurská[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Logistics management, metallurgical industry, quality, strategic factors of logistic, logistic costs

ABSTRACT

Nowadays Logistics Management represents one of the key issues of strategic roles in companies. Modern companies can grow , go ahead and develop themselves by insertion of logistic to their company strategy and also through the coordination and improvement of all processes in company . The main aim of this coordination is to reach competitive advantage on the market. Each of goal what company wants to acquire needs to be analyse in detail. Logistic costs, quality, information system, transportation, warehouse management, time and human capital can be considered as strategic factors of the company logistics develompent.

ÚVOD

V súčasnosti zohráva logistika v podnikoch dôležitú strategickú úlohu. Začlenením logistiky do podnikovej stratégie sa podnik rozvíja, posúva vpred a prostredníctvom koordinácie a zdokonaľovania všetkých podnikových procesov získava na svojom trhu konkurenčnú výhodu. Všetky ciele, ku ktorým chce podnik prostredníctvom podnikovej logistiky dospieť, sú podrobené v podniku detailnej analýze, koordinácii a vyhodnocovaniu strategických faktorov logistiky podniku. Za strategické faktory logistiky sú považované náklady, kvalita, informačný systém, doprava, skladové hospodárstvo, čas a v neposlednom rade ľudský faktor.

VYBRANÉ STRATEGICKÉ FAKTORY ROZVOJA LOGISTIKY PODNIKU

Náklady

Cieľom podnikovej logistiky je dosiahnuť optimálnu úroveň výroby, podnikových procesov a služieb pri minimálnych nákladoch. Pohľad na náklady v podniku musí byť ucelený. V logistike sa náklady chápu ako ucelený reťazec, ktorý je vzájomne poprepájaný s ostatnými strategickými článkami logistiky. Minimalizácia nákladov je efektívna vtedy, ak sa vyhýba čiastkovej optimalizácii jednotlivých článkov reťazca. Logistické náklady tvoria jednu

[1] Ing. Katarína Čarnogurská, katarinacarnogurska@hotmail.com, školiteľ doc. Ing. Jan Kračmar, CSc., Katedra manažmentu

skupinu celkových nákladov, ktoré zásadne ovplyvňujú výkonnosť podniku. Logistické náklady, ktoré je potrebné neustále monitorovať možno začleniť do týchto druhových skupín:
- náklady na zásobovanie, obstarávanie,
- náklady na vzorkovanie,
- náklady na skladovanie,
- výrobné náklady,
- náklady na dopravu a manipuláciu,
- náklady na balenie,
- náklady na distribúciu.

Tieto nákladové skupiny tvoria integrálnu zložku celkových nákladov podniku.

Logistické náklady vo veľkej miere ovplyvňujú výšku celkových nákladov, pretože sa premietajú predovšetkým v kategórii režijných nákladov. Logistické náklady sa stávajú neproduktívnymi napr. pri neplánovanom spôsobe obstarávania zásob, pri nadmernom skladovaní zásob, pri nevhodnom výbere spôsobu dopravy, pri nekontrolovanej manipulácii s tovarom a pod.. Aj tieto dôvody nútia manažérov zamyslieť sa nad tým, ako zefektívniť systém kontroly v rámci jednotlivých logistických procesov. Z tohto pohľadu je zrejmé, že minimalizácia logistických nákladov je pre podnik nevyhnutným krokom v smere zlepšovania úrovne výkonnosti podnikových procesov a dosahovania pozitívneho výsledku hospodárenia t.j. zisku.

Kvalita

Vnímanie manažmentu kvality v posledných rokoch už nepredstavuje iba nevyhnutnú a povinnú súčasť získania či udržania certifikátu kvality, ale stáva sa neoddeliteľnou súčasťou podnikového manažmentu, ktorého cieľom je dosiahnutie výkonnosti a udržanie konkurencieschopnosti spoločnosti na trhu.

„ Bez náležitej kvality niet s čím podnikať. Pričom kvalita nie je len základom komerčnej úspešnosti na trhu, ale je aj nositeľom celkovej podnikateľskej prosperity, pretože v súčasnosti iba kvalitou možno zaručiť efektívny predaj výrobkov na konkurenčne náročných trhoch .“[2]

„ Podnikateľskú potrebu zvyšovania kvality výroby možno doložiť mnohými argumentmi. Problematika kvality výroby sa v posledných rokoch stala doslova celosvetovým problémom. Ustavičné zvyšovanie náročnosti zákazníkov spôsobilo, že na zahraničných trhoch je dnes popri cene výrobku najvýznamnejším faktorom kvalita.“ [3]

Za hlavné faktory rozvoja kvality môžme považovať:
1. Informačné predpoklady rozvoja kvality.
2. Personálne predpoklady rozvoja kvality.
3. Organizačné predpoklady rozvoja kvality.
4. Technické normy v rozvoji kvality.
5. Metrológia v rozvoji kvality.
6. Skúšobníctvo v rozvoji kvality.
7. Ochrana spotrebiteľa pred nekvalitou. [4]

[2] Leščišin, M., Stern, J., Dupaľ, A.: Manažment výroby. Bratislava: Expol, 2002, s. 256
[3] Leščišin, M., Stern, J., Dupaľ, A.: Manažment výroby. Bratislava: Expol, 2002, s. 257
[4] Leščišin, M., Stern, J., Dupaľ, A.: Manažment výroby. Bratislava: Expol 2002, s. 268

Manažment kvality má niekoľko výhod. Pri zavádzaní systému kvality sa ujasní organizačná štruktúra, zreteľne sa zadefinujú právomoci a zodpovednosti stredného a nižšieho manažmentu, čo v konečnom dôsledku vedie k väčšej expanzii výroby, k zníženiu nákladov, k eliminácií nepodarkov, k zefektívneniu využitia zdrojov a času. V menších spoločnostiach zavedenie systému pomáha spresniť vízie a ciele, stanovia sa kompetencie jednotlivých útvarov, potvrdia sa právomoci zodpovedných pracovníkov.

Informačné systémy

„ Rozhodujúcim predpokladom efektívnej zmeny v podnikovej výrobnej logistike je vybudovanie manažérsky fungujúceho informačného systému. Logistický informačný systém zvyčajne zahŕňa tieto informačné systémy:

- odbytový informačný systém,
- nákupný a zásobovací informačný systém,
- kontroling zásob,
- výrobný informačný systém,
- informačný systém údržby a opráv strojov a zariadení,
- informačný systém manažmentu kvality .“ [5]

Pri implementovaní logistického systému je nevyhnutné, aby každý, kto s týmto systémom pracuje, tento systém dobre poznal. V prípade, že firma disponuje kvalitným logistický informačným systémom, ale zamestnanci ho nevedia správne využívať, takýto systém nebude mať pre firmu žiaden prínos, ale skôr môže dôjsť k nedorozumeniam, ktoré nastanú počas jeho využívania. Preto pri každej aktualizácii informačného systému je potrebné vyjadrenie zamestnancov, či danej zmene porozumeli a taktiež je to aj úloha pre manažérov, aby vedeli svoj tím na zmeny pripraviť.

Skladové hospodárstvo

„ Skladové hospodárstvo v podniku plní dôležitú úlohu regulujúceho medzičlánku medzi výrobou a spotrebou. V širšom zmysle slova funkciou skladového hospodárstva je zabezpečovať synchronizáciu transformačného procesu v podniku, a to od vstupov do výroby až po predaj hotových výrobkov. V užšom zmysle slova funkciou skladového hospodárstva je zabezpečiť plynulý prísun materiálu do výroby, vhodne uskladňovať rozpracovanú výrobu v medziskladoch a zabezpečiť ochranu hotových výrobkov. Skladovanie plní tri základné úlohy: presun produktov, uskladnenie produktov a prenos informácií o skladovaných produktoch.“ [6]

Ľudský faktor

„Hlavným zdrojom rozvoja výroby a jej manažmentu sú ľudia. Ich úlohou je intelektuálne pretvoriť informácie na živú manažérsku a podnikateľskú činnosť.“ [7] Pri personálnych otázkach v podniku je potrebné zabezpečiť zladenie nárokov, ktoré kladie manažment na svojich zamestnancov s vlastnosťami a schopnosťami ľudí. Po uznesení sa manažmentu na plánoch, stratégii a postupoch je potrebné, aby vytvorili pracovné úlohy, ku ktorým následne pridelia konkrétnych pracovníkov. Medzi zamestnancami a ich nadriadenými ako aj medzi

[5] Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint 2006, s. 253
[6] Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006, s. 166
[7] Leščišin, M., Stern, J., Dupaľ, A.: Manažment výroby. Bratislava: Expol, 2002, s. 47

zamestnancami navzájom je potrebné zabezpečiť efektívnu výmenu informácií a požiadaviek. Efektívna komunikácia verbálna spolu s neverbálnou tvoria vysoký podiel na konečnej úspešnosti vykonávanej úlohy. V spoločnosti je potrebné sprístupniť pracovníkom informačný systém, prostredníctvom ktorého dostávajú stále nové a nové informácie.

UPRIAMENIE POZORNOSTI NA STRATEGICKÉ FAKTORY ROZVOJA LOGISTIKY PODNIKU V PRAXI

Strategické faktory rozvoja logistiky podniku nájdeme v každom podniku. Rozdielnosť spočíva v intenzite ich vplyvu na daný podnik. Vo výrobných podnikoch sú tieto faktory rozložené rovnomernejšie ako v obchodných. Pri hlbšom pohľade na výrobné podniky špecializujúce sa na hutnícku výrobu môžme pozorovať nasledujúcu úroveň strategických faktorov:

Logistické náklady

Pri sledovaní podielu logistických nákladov na celkových tvorí najvyšší podiel na celkových nákladoch spotreba materiálu a energií. Logistické náklady dosahujú hodnoty nad 90% celkových nákladov.

Pre úsporu energií navrhujem hutníckych spoločnosti je vhodné zvoliť si základné pravidlá energetiky. Prostredníctvom stotožnenia celej podnikovej kultúry s týmito pravidlami môže dôjsť k energetickej úspore.
Preto je potrebné, aby všetci zamestnanci dodržiavali tieto pravidlá:
1. Najlacnejšia energia je nespotrebovaná energia.
2. Pri nových investíciách a nákupe náhradných dielov treba zohľadňovať návratnosť úspornejších spotrebičov.
3. Eliminácia chodu na prázdno.
4. Vyhľadávať viditeľné a neviditeľné straty a úniky a ohlasovať ich.
5. Merať spotrebu každého média.

Kvalita

V hutníckych spoločnostiach je systém kvality podrobne rozpracovaný a uplatňujú ho vo všetkých oblastiach svojej činnosti veľmi dôkladne. Na to, aby bola kvalita v podniku udržateľná, je nevyhnutný nepretržitý proces zdokonaľovania, napredovania a implementácií nových myšlienok. Aby adaptácia zmeny bola rýchla a úspešná, je potrebné, aby si bol každý zamestnanec maximálne istý, čo daná zmena prináša a ako to ovplyvní jeho činnosť. Pre zvýšenie efektivity a spätnej väzby pri implementácií procesných zmien slúži metóda **Flowchart diagramov.** V posledných rokoch začali podniky tento diagram využívať s cieľom vyhnúť sa nesprávnemu pochopeniu zmeny zo strany zamestnancov. Flowchart je grafickým znázornením všetkých úkonov, činností, revízií, rozhodnutí, skladovacích aktivít a ostatných činností vyskytujúcich sa v podnikovom procese. Využíva štandardizované symboly, ktoré sa ľahko implementujú a interpretujú v praxi. Jeho využitie je širokospektrálne a to :

- v procese dokumentácie a prepojenosti jednotlivých častí výrobného procesu,
- identifikovanie najjednoduchších ciest, ktorými by sa mali podnikové činnosti uberať,
- možnosť identifikácie kritických bodov procesu ako aj potenciálnych zlepšení,
- dopomáha pri vytváraní procesnej kompletizácie.

Cieľom využívania flowchartov je dosiahnuť:

- intenzívny a plynulý pracovný a výrobný proces,

- eliminovať duplicitu práce, omeškania, vynechávanie niektorých procesných činností.

Zobrazenie výrobného procesu prostredníctvom diagramov sa dá aplikovať v rôznych činnostiach hutníckych spoločností. Postupom času môže zvýšiť produktivitu práce, vďaka pripravenosti zamestnancov reagovať na inovácie a nečakané udalosti. Flowcharty by mali byť priamo zobrazené v jednotlivých prevádzkach, zavesené na viditeľnom mieste tak, aby boli denne na očiach každému zainteresovanému zamestnancovi, a aby sa mu vhlbovali do povedomia.

Ľudský faktor

Organizácia činností zamestnancov je v hutníckych spoločnostiach na vysokej úrovni, čo je výsledkom vysokej profesionality manažmentu. Zamestnancom sú vytvorené priaznivé pracovné podmienky, ktoré im dávajú príležitosť pre osobné uspokojenie a profesionálny rozvoj. Zamestnanci sú plne stotožnení s celým priebehom výrobného procesu ako aj s hodnotami a orientáciou podnikovej kultúry. Niektorí sa dajú univerzálne využívať tak, že v prípade, že na ich pracovisku nie sú potrební a na inom pracovisku by sa ich pracovné využitie zišlo, môžu byť na určitú dobu preradení. Pre zvyšovanie flexibilnosti výrobných zamestnancov, by bolo prínosom zaviesť aj rotáciu pracovníkov nielen v rámci spoločnosti, ale aj s spoluprácou s materskými firmami. Takéto preškoľovacie pobyty robotníkov v praxi prispievajú k rýchlejšiemu osvojeniu si nových postupov a inovatívnych riešení, s ktorými príde materská spoločnosť.

ZÁVER

V dnešnej dobe globalizácie, ktorá stiera hranice a poskytuje prístup ku všemožným informáciám, je úspešné a efektívne podnikanie možné len pri správnom využití zásad a princípov logistiky. Pomocou nej môžeme riešiť paradox, dodávať a vyrábať rýchlejšie, kvalitnejšie a pri nižších nákladoch. A komu sa podarí túto výzvu naplniť, získava konkurenčnú výhodu oproti svojim súperom na trhu.

Strategické faktory logistiky podniku plnia funkciu styčných bodov, od ktorých sa odvíja komplexnosť logistického reťazca. Kladenie dôrazu na ich neustále zlepšovanie v podniku, zabezpečuje napredovanie a rozvoj tak podnikových procesov ako aj podniku samotného.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Dupaľ, A.: Strategické faktory logistickej úspešnosti podniku. Bratislava: inauguračná prednáška 2004
2. Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint 2006
3. Dupaľ, A.: Logistická podpora výrobného procesu. Bratislava: Ekonóm 2002
4.. Leščišin, M.: Manažment kvality. Bratislava: Ekonóm 2006
5. Leščišin, M., Stern, J., Dupaľ, A.: Manažment výroby. Bratislava: Expol 2002
6. Dupaľ, A.: Logistika- faktor hospodárnosti a komplementárnosti podnikových procesov. Ekonomické rozhľady č. 3, 2001
7. Moravčík, T.: Doprava a logistika. Odborný mesačník vydavateľstva Ecopress č. 10, 2007

SIX SIGMA AKO NÁSTROJ NA ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKU

Ing. Slavomír Čižmík; Katedra podnikových financií, FPM EU v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b; 852 35 Bratislava 5; e-mail: slavomir.cizmik@gmail.com.

Anotácia

Článok pojednáva o dobre známej metodológií manažmentu kvality, využívanej za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti firiem na celom svete – Six Sigme. Výsledkom tejto metodológie je zlepšenie výkonnosti výrobných procesov, jej aplikácia sa však rozšírila aj do ďalších podnikových procesov.

Kľúčové slová

Six Sigma, DMAIC, DMADV, manažment kvality, zlepšovanie procesov

Abstract

The article introduces one of the well know quality management methodology used to improve competitivenes of companies across the world – Six Sigma. The methodology was designed to improve manufacturing processes and eliminate defects, but its` application was extended to other types of business processes as well.

Key words

Six Sigma, DMAIC, DMADV, quality management, processes improvement

JEL Klasifikácia: L15

Úvod

Úspešná firma musí vytvárať, ponúkať a realizovať produkty akceptované zákazníkom, za súčasného zvládnutia finančných procesov. S pomocou najefektívnejších metód riadenia musí zabezpečiť maximálnu efektívnosť svojej činnosti a tak cieľavedome a dlhodobo zvyšovať celkovú hodnotu firmy. Meranie firemnej výkonnosti sa preto stáva kľúčovým a nezastupiteľným nástrojom riadenia. Pri riadení a meraní výkonnosti firmy len tradičné nástroje finančnej analýzy nepostačujú. Nové smery v meraní firemnej výkonnosti umožňujú prepis vízie do stratégie a ďalej do operatívneho riadenia, umožňujú porovnanie s predpokladanými cieľmi v etape, kedy je mocné zmeniť skutočnosti, ktoré majú podstatný vplyv na výsledné parametre. Ďalšou výhodou nových prístupov merania je komplexnosť a vysoká objektivita meraní, čo umožňuje ich využitie v medzipodnikovom porovnávaní.

Filozofia Six Sigma

V odvetviach, v ktorých je typická zložitá konštrukcia výrobku, je potrebná vysoká spoľahlivosť fungovania jednotlivých komponentov, pretože čím viac súčastí tvorí takýto výrobok, tým je pravdepodobnejšie, že niektorá z jeho súčiastok zlyhá a teda celý výrobok bude nefunkčný. Typickým príkladom takéhoto odvetvia je automobilový alebo letecký priemysel.

Napríklad, ak by proces výroby komponentov vykazoval hoci iba jedno percento nepodarkov, v prípade 100 komponentov by sa podiel dobrých komponentov na celkovej výrobe 0,99 umocnil na stú ($0{,}99^{100}$), čiže výsledný podiel výrobkov bez porúch by bol iba 0,366.

Aby sa zamedzilo takýmto vysokým podielom nepodarkov, je nutné, aby boli komponenty spoľahlivé na viac ako 99%, teda aby sa dosiahla precíznosť Six Sigma, čo znamená v priemere 3,4 nepodarkov na 1 000 000 výrobkov. V bližšom slova zmysle to znamená (ak zoberieme do úvahy Gaussovo normálne rozdelenie s toleranciou na úrovni 6 σ), že je potrebné zaistiť u všetkých procesov a výrobkov úroveň kvality na úrovni 99,99966% (na základe štandardného normálneho rozdelenia). Značne sa tak zlepší celková výkonnosť, dramaticky sa zníži odpad, čo v konečnom dôsledku vedie k nárastu ziskovosti spoločnosti. Priemer nemeckého priemyslu leží niekde na úrovni 3,8 σ, čo je cca 99,0% -ná kvalita na úrovni nulových nepodarkov. To však ešte stále predstavuje 10 724 závadných výrobkov alebo služieb na milión prípadov (DPMO – Defects per Million Opportunities). Nižšia kvalita vo výrobe samozrejme stojí spoločnosti nemalé finančné prostriedky vo forme nákladov, ktoré by za iných okolností mohli úplne inak využiť. Obr. 1 objasňuje kvalitu na úrovni nulových nepodarkov, spojenú s určitou Sigma úrovňou (na milión prípadov) v súvislosti s nákladmi vznikajúcimi na nízku kvalitu. Tú v prípade nižších sigma úrovní tvoria skoro výlučne náklady na nepodarky v zmysle nákladov na ich odstránenie, sledovanie a náklady na kontrolu. Len málokedy predstavujú náklady na prevenciu.

Obr. 1: Sigma úrovne a náklady na nízku kvalitu

Sigma úroveň	**Počet nepodarkov na milión výrobkov**	**Náklady na nízku kvalitu**
2	308.537	neprijateľné
3	66.807	25% - 40% obratu
4	6.210 (priemerný podnik)	15% - 25% obratu
5	233	5% - 15% obratu
6	3,4	<1% obratu
Každé zvýšenie Sigma úrovne o 1 zlepší čistý výnos firmy o 10%		

Čo teda predstavuje náklady na nepodarky? Iba 5 až 8% celkových nákladov je ľahko identifikovateľných a ľahko pochopiteľných. Najväčšia časť však ale taká zrejmá nie je, a tak nie je ani prístupná pre zlepšovanie a znižovanie týchto nákladov. Časť „ľadovca pod hladinou“ predstavuje 15 až 20% celkových nákladov ako dodatočné náklady na nezhody vo

výrobnom procese. Prečo je analýza nákladov v dnešnej dobe obzvlášť dôležitá je veľmi dobre známe. Čím viac podnikov si navzájom konkuruje, tým skôr sa svojimi aktivitami dostanú do cenového tlaku. Preto je pre každý podnik o to viac dôležité aktivovať potenciál znižovania nákladov, pretože iba tak je možné zaistiť dostatočné výnosy. Túto situáciu vyjadruje nasledujúci obrázok.

Silnejúca konkurencia tlačí cenu výrobku alebo poskytovanej služby smerom nadol, následkom čoho sa spoločnosť dostáva do ziskového tlaku. Najneskôr vtedy je žiaduce vedieť vyčísliť náklady na nízku kvalitu (COPQ – Cost of Poor Quality) z celkových nákladov. Ich odstránením by podnik dosahoval optimálne dosiahnuteľné náklady, ktoré v projektoch Six Sigma majú status cieľových nákladov (Target Costs). Podnik vtedy dosahuje najvyššiu nákladovú efektívnosť. V opačnom prípade, ak by sa spoločnosť o túto efektívnosť nepokúsila, veľmi rýchlo by sa mohla dostať zo straty výnosov až do stratovej zóny.

Nákladová efektívnosť však nie je predmetom koncepcie Six Sigma, ale jej výsledkom. Základným prvkom všetkých Six Sigma projektov je totiž optimalizácia procesov. Je zameraná na to, aby znížila odchýlky a priebežný čas u tých výrobkov a procesov, ktoré sú obzvlášť kritické pre spokojnosť zákazníka. Tým sa splnia štyri požiadavky konkurencieschopnosti - kvalita, čas, náklady a k tomu naviac inovácie. Six Sigma je preto metódou projektového manažmentu a jej realizácia má pozitívny vplyv na všetky štyri body pre odlíšenie sa od konkurencie:

- základňu pre každý Six Sigma projekt predstavujú hlavné požiadavky zákazníka ako kritické parametre kvality (CTQ – Critical to Quality)
- zlepšenie procesov je vo všeobecnosti východiskom všetkých Six Sigma projektov a za cieľ má zníženie priebežných časov
- odstránenie a v budúcnosti vyhnutie sa nákladom na nepodarky vedie k dodatočnej úspore nákladov

V konečnom dôsledku sa takto môže podnik stať lepším, rýchlejším a štíhlejším ako jeho hlavní konkurenti, preto pokiaľ zvládneme tento magický trojuholník, môžeme pomocou účinných postupov zaviesť na trh aj inovácie, pri ktorých bude väčšia istota, že naplnia požiadavky zákazníkov. Výsledkom tohto všetkého je potom aj rast hodnoty samotného podniku. Treba poznamenať, že Six Sigma je bez problémov použiteľná iba v prípade, že ide o štandardizované resp. štandardizovateľné procesy a efektívne sa dá využiť ako v procesoch výroby, tak aj v procesoch správy a poskytovania služieb.

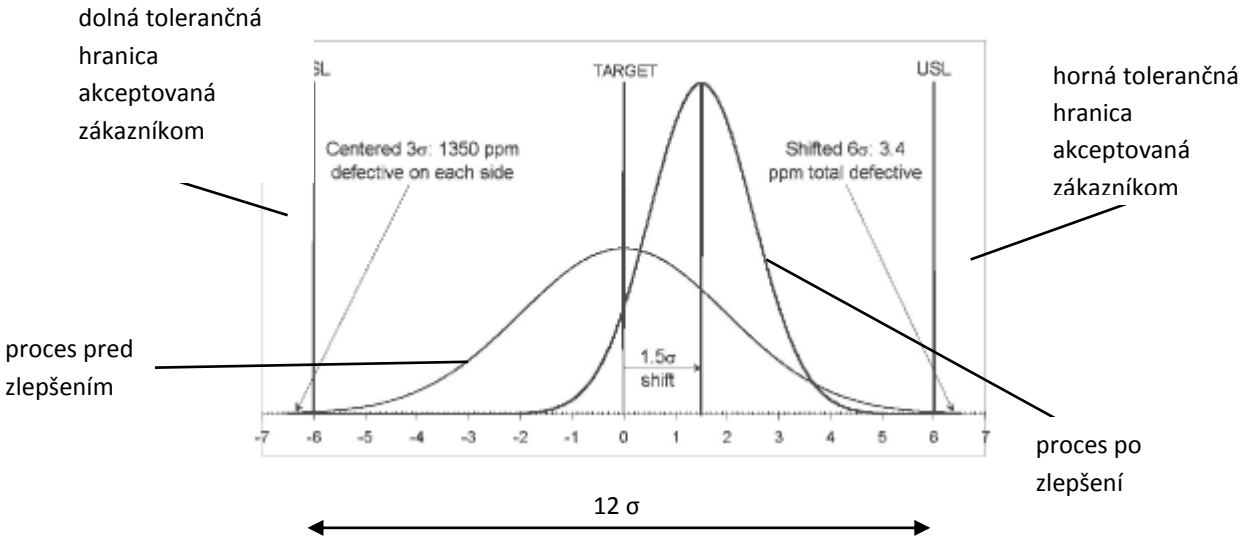
Six Sigma postup má jasné a štandardizované pravidlá - od výberu projektov, cez ich plánovanie, riadenie, realizáciu, vyhodnotenie, dokumentovanie až po archiváciu. Je to prepracovaný mechanizmus, ktorý zabezpečuje, že sa riešia iba dôležité témy a zároveň sa riešenie skončí v definovanom čase s konkrétnym vyhodnotením prínosov.

Charakteristika Six Sigma

Sigma ako písmeno gréckej abecedy označuje smerodajnú odchýlku ako mieru variability charakteristík procesu. Six Sigma je ucelený systém na dosahovanie, udržiavanie a maximalizáciu podnikateľského úspechu spoločnosti. Je to filozofia, ktorej základom je výrok: „Čo nie je ideálne, je príležitosťou na zlepšenie!“.

Úroveň Sigma je ukazovateľ, ktorý vyjadruje výkonnosť procesu a umožňuje jeho porovnanie s inými procesmi a odvetviami. Six Sigma poskytuje špecifické metódy k pretvoreniu procesu tak, aby nezhody vôbec nevznikali a zároveň sa zameriava na programy kontroly kvality, detekciu a nápravu obchodných, priemyselných a konštrukčných nezhôd.

Obr. 6: Koncept Six Sigma – zníženie variability procesu



Procesy, z ktorých pozostáva podnik, sú navzájom závislé a vzájomne sa ovplyvňujú. V interných procesoch majú odchýlky na výstupe nepriaznivý vplyv na ostatné, predovšetkým nasledujúce procesy podniku. Tie reprezentujú interných zákazníkov, ktorým bránia poskytovať požadovanú kvalitu svojich výstupov. V procesoch, ktoré sú v priamom kontakte s externými zákazníkmi, má rozptyl kvality a výkonnosti ešte väčší význam. Je priamym ukazovateľom spokojnosti alebo nespokojnosti zákazníkov.

Základným princípom a cieľom metódy Six Sigma je znižovanie rozptylu procesov. Aplikuje nástroje štatistickej a grafickej analýzy za účelom získavať informácie a znalosti o rozptyle procesu. Ak výstup nie je uspokojivý, Six Sigma ponúka nástroje na ďalšiu analýzu a pochopenie faktorov, ktoré ovplyvňujú proces. Uplatnením štandardného postupu krokov sa získavajú ďalšie detailné znalosti o jednotlivých prvkoch procesu a o zdrojoch rozptylu.

Základným predpokladom metódy Six Sigma je, že kvalita výstupu z celého procesu sa zlepší, ak sa zníži rozptyl jeho jednotlivých častí. Aplikované na podnik ako celok to znamená, že kvalita výstupu z podniku sa zlepší, ak sa zníži rozptyl kvality a výkonnosti jednotlivých procesov, podprocesov, prípadne ešte menších častí systému. Konečným cieľom Six sigma je minimalizovať rozptyl procesov a tak dosiahnuť stabilný priebeh a hodnoty požadovaných ukazovateľov kvality a výkonnosti, pričom dosiahnutá kvalita výkonnosti procesu sa porovnáva s obligátnym cieľom – Six Sigma.

Metodika Six Sigma

Six Sigma v riešení projektu používa štandardný postup krokov. Dodržiavanie štandardného postupu eliminuje typické chyby a nedostatky v riešení projektov akými sú nedodržanie pôvodného účelu a zámeru projektu, snaha prejsť do etapy zlepšovania bez dôkladnej analýzy príčin problému alebo prekročenie plánovaného časového rámca projektu.

Štandardný postup riešenia projektu pomáha monitorovať priebeh projektu, zjednotiť spôsob práce rôznych riešiteľov v rámci podniku, vybrať pre danú etapu riešenia správne nástroje, ale predovšetkým poskytuje jednotný jazyk komunikácie všetkých zúčastnených.

Základným pilierom projektov Six Sigma je metodika DMAIC pre vylepšenie už existujúceho procesu, resp. DMADV pre vytvorenie nového, takmer bezchybného procesu.

DMAIC:
- Define - zadefinovať si ciele, ktoré chceme dosiahnuť
- Measure - porozumieť procesu a zozbierať dáta
- Analyze - analyzovať dáta a určiť hlavné problémy
- Improve - vylepšiť proces jednotlivými nástrojmi Six Sigma
- Control - pravidelná kontrola nového procesu

DMADV:
- Define - zadefinovať si ciele, ktoré by mal nový proces naplniť
- Measure - určiť, čo je podstatné pre klienta, odhadnúť možné riziká
- Analyze - vymyslieť viacero alternatív a z nich vybrať tú najlepšiu
- Design - doladiť proces, testovať na simuláciách
- Verify - overiť a implementovať proces

Najčastejšie uplatňovaný štandardný postup zlepšovania procesu je DMAIC a jeho modifikácie. DMAIC pozostáva z piatich krokov, ktoré bližšie rozoberieme v nasledujúcej podkapitole. Tieto fázy sú vzájomne prepojené a tvoria proces. Výstupy jednej fázy sú zároveň vstupmi pre nasledujúcu fázu.

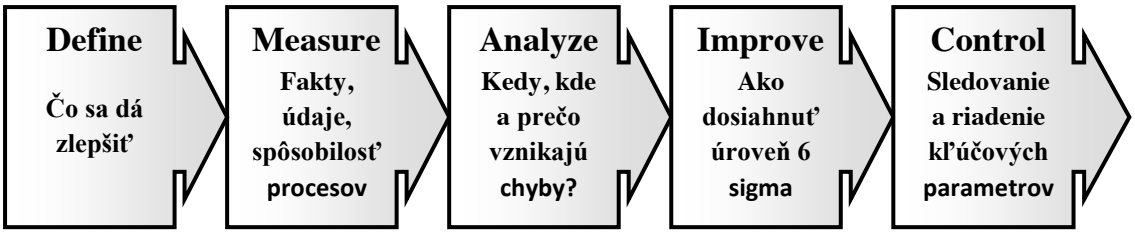
Fázy DMAIC

Six Sigma používa vopred definované manažérske a štatistické nástroje. Použitie nástrojov je väčšinou dané (SIPOC vo fáze Define, Pareto diagram v Analýze a pod.), no môže sa líšiť od prípadu k prípadu. Niektoré nástroje môžu byť využité aj vo viacerých fázach za sebou, niektoré nemusia byť využité vôbec. Obrázok na nasledujúcej strane prináša prehľad nástrojov používaných v jednotlivých fázach. Pre každú fázu spomenieme aspoň niektoré z nástrojov, ich stručný popis a použitie.

Define

Cieľom tejto fázy je určiť, čo je podstatné pre firmu a hlavne pre zákazníka. Prvým krokom je identifikovanie všetkých príležitostí a vybrať z nich ten, ktorý má najväčší potenciál prínosu. Druhým je ujasnenie si cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť a vybrať tím. Ten má za úlohu spoznať a pochopiť požiadavky zákazníkov, ujasniť si, čo je problém, odkiaľ pochádza a čo všetko spôsobuje. Nástroje používané v tejto fáze sú prevažne manažérske.

Obr. 3: Dekompozícia DMAIC



D M A I C

• Benchmarking • Audity • Charter list • QFD • Hlas zákazníka • Procesná mapa • Mapa toku hodnôt • Projektové riadenie • Logický rámec • TOC – strom kľúčových problémov • Paretova analýza • SIPOC • Afinný diagram • Management by Fact – 4x čo?	• 7 nástrojov kvality • Techniky zberu údajov • Štatistické nástroje • Strom rizika • Histogram • Chi^2 test • TOC • FTA • MSA • Procesné mapy • Kontrolné diagramy	• Ishikawov diagram • FMEA • Analýza rizika • Strom porúch • Kontrolné diagramy • Spôsobilosť procesov • Reliability Analysis • Root Cause Analysis • 5 prečo? • Systémové inžinierstvo • Hodnotová analýza • Analýza úzkych miest • Value stream mapping • Brainstroming	• DoE • Modelovanie a simulácia • Robust Design • PDCA • FMEA • 8D • TPM • SMED • TOC • 5S • Vizualizácia • Ťahové systémy riadenia • TOC - kritický reťazec • Kaizen - manažment nápadov, KVP • Workshopy	• SPC • Kontrolné diagramy • Časové rady • Riadenie podľa cieľov • Preventívne plánovanie • Vizuálne riadenie

Measure

Táto etapa má za úlohu zozbierať dáta jednotlivých krokov procesu. V tejto etape prevažujú štatistické nástroje. Dôležité je určiť správny merací systém ako aj to, ktoré časti procesu sa budú merať, keďže merať všetky časti by bolo nákladné.

Najčastejšie používané nástroje na určenie procesu, ktorý je účelné merať sú Procesná mapa, Fishbone diagram, C&E matica (Cause & Effect Matrix – Matica príčin a následkov), Riadiaci graf a Analýza vstupov procesu.

Analyses

V tejto fáze sa analyzujú výsledky, ktoré boli získané vo predchádzajúcej etape, vo fáze Measure. Tím sa snaží určiť, na ktoré oblasti treba zamerať zlepšenia a analyzovať dopady jednotlivých zmien. Používajú sa prevažne nástroje, ktoré majú graficky názorne ukázať jednotlivé namerané dáta, ako napr. Pareto diagram či Histogram. Druhou skupinou sú

nástroje, ktoré pomáhajú určiť možné dopady budúcich zmien ako napr. regresná analýza a DoE (Design of Experiments – plánovanie experimentu).

Improve

Vo fáze Improve sa navrhujú a implementujú nové riešenia, Návrhy sa získavajú pomocou brainstormingu. Z nich sa vyberú najlepšie a tie prejdú do fázy testovania. Sleduje sa ich dopad na proces a po overení účinnosti sa dané riešenia plne implementujú. Môže sa použiť aj post procesná CBA.

Control

Vo fáze Control sa dokumentujú, zverejňujú a oceňujú dosiahnuté výsledky. Zároveň sa kontroluje, či je zmenený proces stabilný.

Prínosy Six Sigma

Preukázateľné prínosy úspešného aplikovania metódy Six Sigma v praxi sú v nasledovných oblastiach:

- zvýšená spokojnosť a vernosť zákazníkov,
- zvýšená konkurenčná schopnosť organizácie,
- zlepšená komunikácia a tímová práca,
- skrátená doba vývoja nových výrobkov a služieb,
- zníženie nákladov
- zvýšenie produktivity
- rast podielu na trhu
- zmena kultúry
- návrh nových produktov a služieb
- zníženie výskytu chýb
- skrátenie doby reakcie na požiadavky, skrátenie doby dodania výrobkov a služieb
- zlepšenie kvality výrobkov a služieb, zníženie počtu reklamácií

Záver

Slabý výkon v jednej oblasti môže mať na základe vzťahov príčin a následkov negatívny vplyv aj na ostatné oblasti organizácie, čo z dlhodobejšieho hľadiska môže mať za následok nespokojnosť a stratu zákazníkov. Six Sigma ako nástroj na zlepšovanie efektívnosti procesov prebiehajúcich vo vnútri firmy je jedným z nástrojov, ktoré pomáhajú tieto nedostatky odstrániť. Odporúčaním je predovšetkým väzba na stratégiu podniku, zaistenie podpory manažmentu pri implementácii a v neposlednom rade aj odmeňovanie úspechu, t.j. odmeňovanie pracovníkov, ktorí sa podieľali na zavádzaní metodológie

Literatúra

1. Töpfer, A. a kol.: Six Sigma - koncepce a příklady pro řízení bez chyb. CPress, Praha 2008
2. Kicáková, K.: Balanced Scorecard and Six Sigma Business Scorecard ako nástroje na meranie výkonnosti. Acta oeconomica Cassoviensia no. 10, Košice 2006
3. Kačmár, J.: Six Sigma a jej vplyv na produktivitu firmy. Diplomová práca, Bratislava 2007
4. http://www.valdner.com/school_public/FM%20UK%20BA/3roc%20-%20Operacny%20manazment/Six%20sigma.doc
5. http://www.msys.sk/standartny_postup_zlepsovania.htm
6. http://www.qualitydigest.com/may00/html/sixsigmapro.html
7. http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZK/Ukazka_Six%20Sigma.pdf

HOW TO IDENTIFY THE CORPORATE RESPONSIBILITY FUNCTIONING IN THE SLOVAK AND CZECH REPUBLIC

AKO IDENTIFIKOVŤ FUNGOVANIE ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V ČESKEJ A SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Gabriela Dubcová* – Vilém Kunz**

KEY WORDS
The corporate responsibility, CR context, CR public policy, CR actors CR, CR instruments and CR activities, Results and recommendations for the CR

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
zodpovedné podnikanie, kontext ZP, verejná politika ZP, aktéri ZP, inštrumenty a aktivity ZP, výsledky a odporúčania pre ZP

JEL Classification: M14, K2, K3, P41, H8

ABSTRACT
Introduction of actual topics in the area of the corporate responsibility (CR): definitions, approaches, scientific base and practical utilization, the European Commission activities for the CR support. Ethic and economic context of the CR. Analyse of the existing CR system in the Slovak Republic and the Czech Republic. The CR public policy. Roles and rationales of the CR. Actors of the CR: public authorities involved in CR and non state actors. Instruments and activities of the CR: mandating; soft law; initiatives, partnerships; incentives; awareness. Conclusion of the CR comparative analyse for both analysed EU.
country: strengths and weaknesses. Results and recommendations for CR strategy in the Slovak Republic and the Czech Republic

ABSTRAKT
Predstavenie aktuálnych tém v oblasti zodpovedného podnikania (ZP): definícia, prístupy, vedecká báza a praktická aplikácia, činnosť Európskej komisie na podporu ZP. Etický a ekonomický kontext ZP. Analýza existujúceho systému v Slovenskej republike a Českej republike. Verejná politika ZP. Role and reálie ZP. Aktéri ZP: verejné autority angažované v ZP a neštátny aktéri. Inštrumenty a aktivity ZP: mandát; právny základ; iniciatívy, partnerstvá; spoločenské povedomie. Závery komparatívnej analýzy pre obe analyzované krajiny EU.
Silné a slabé stránky. Výsledky a odporúčania pre stratégiu ZP v Slovenskej republike a Českej republike.

* Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD. Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, university pedagogue, gdubcova@euba.sk
** Ing. Vilém Kunz, PhD. Katedra obchodu a služeb, Fakulta sociálně ekonomická, Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, university pedagogue, Kunz.Vilem@seznam.cz

Introduction

Corporate responsibility (CR, Corporate social responsibility – CSR) is becoming an increasingly powerful tool of modern societies carried out by companies on a voluntary basis working to deliver social cohesion and environmental sustainability as well as economic development. In transition and post-transition countries, CR can become a forceful tool contributing towards sustainable development (SD) and societal regeneration as well. In addition to the obvious, direct benefits of CR enjoyed by the ultimate beneficiaries of responsible corporate practices, CR brings benefits to the companies that practice it.

Organizations considering environmental, social and broader economic questions in connection with their core operations unleash innovations and deliver better financial returns. Strategically and systematically integrated into their business, CSR helps companies better address reputation risks, attract investors, improve relations with stakeholders and become more competitive in mature markets. [7]

„One of the solutions that can improve corporate social behaviour is the CSR policy. The European Commission published several Communications on CSR with the objective to help companies integrate corporate social responsibility into the way they do business, every day. With the enlargement of the European Union the issue of the development of CSR in the Central European Countries appeared."[3]

Article aims:

⇒ To characterize the newest and most important definition of CR
⇒ To emphasize the objective inevitableness in institutionalization of CR as a tool for sustainable development of companies and society
⇒ To present 2 CR systems – in the Slovak Republic & in the Czech Republic
⇒ To describe economics and politics relation (Rationale) as a condition of the CR system
⇒ To demonstrate authorities in the presented CR systems
⇒ To compare results, impacts and efficiency of the different mentioned systems
⇒ To recommend suitable instruments to improve the CR systems in the Slovak Republic & in the Czech Republic
⇒ To recommend an acceptable methodology to improve the CR systems in SR and CR

1. Current Appreciation of the Corporate Responsibility

At present, academic community, official institutions (the European Union, the United Nations Organization) and business area present **several comprehensive and important definitions**.
The most relevant definitions are:

⇒ **The Government of UK**, of the country with a high level of CR institutionalization:
"The Government sees CSR as the business contribution to our sustainable development goals. Essentially it is about how business takes account of its economic, social and environmental impacts in the way it operates – maximising the benefits and minimising the downsides." [6]

⇒ **United Nations Development Programme** (of the United Nations Organization):

"The management of, and response to, social, environmental, broader economic and ethical issues – and the extent to which businesses are responsive to stakeholder expectations on these issues.
Corporate social responsibility is an increasingly ***powerful tool of modern societies*** *– carried out by companies on a voluntary basis working to deliver social cohesion and environmental sustainability as well as economic development."[5]*

⇒ **World Bank Group's,** the institution permanently protecting the sustainable development:
"Corporate social responsibility is the commitment of businesses to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and society at large to improve their lives in ways that are good for business and for development."[8]

⇒ **World Business Council for Sustainable Development:**
"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large."[9]

⇒ **International Labour Office**
"CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The natural environment is a stakeholder. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation."[2]

⇒ **European Commission:**
EU Definition of CR:
"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis"
(Communication from the Commission to the European Parliament, The Council and the European Economic and Social Committee (2006) – Implementing the Partnership for Growth and Jobs – Making Europe a Pole of Excellence on CSR which cites the Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", COM (2001)366 Final) [4]
Amongst other things, this definition helps to emphasize that:

- CR covers social and environmental issues, in spite of the English term corporate social responsibility
- CR is not or should not be separated from business strategy and operations: it is about integrating social and environmental concerns into business strategy and operations
- CR is a voluntary concept
- An important aspect of CR is how enterprises interact with their internal and external stakeholders (employees, customers, neighbours, non-governmental organisations, public authorities, etc.).

The Corporate Responsibility (CR) in entrepreneurial subjects.
⇒ Can be performed on different fundamental theoretical principles
⇒ Even intuitive - **by applying basic moral principles: fairness, justice and responsibility**.

⇒ Transformed into practical economics

⇒ Creates an enterprise on the basis of social responsibility, ethics codex and other systems applying moral principles in business praxis.[13]

In entrepreneurial activities it should result in – **social responsible enterprise. For this reason it is very important for a concrete country to have a functioning CR system.** [11]

2 Slovakia

2.1 CR Context

a. Dynamical growth of the economics, integration into EURO - zone
b. Transformation phase from the traditional (industrial) model into the sustainable (new) model
c. Stabilized democracy, complications with enforcement and corruptions
d. Low level of cooperation between government and other actors

2.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

◊ Support to achieve equitable and sustainable growth
◊ To reach international credibility and competitiveness
◊ Preparation of CR implantation phase

Link to SD:

The SR Government has published a sustainable development strategic document: "Slovakia National Sustainable Development Strategy, 2001": *"After 1989 a reductionistic approach was a typical feature of economic transformation, which prefers economy against other aspects of development of the whole society. Due to this fact, the value orientation of the society was subordinated in particular to the criterion of immediate and maximal profit. These facts can be considered to be the* ***main obstacles in achieving sustainable development in Slovakia*** *(including the change of economy)."* [12]

In 2008 the SR Government agreed on the basic principles for "The National CSR Strategy for the Slovak Republic": "*According to its National Strategy for Sustainable Development, the Slovak Government considers sustainable development (hereinafter referred to as SD) to be one of the basic pillars of knowledge society and therefore it will support a balanced approach thereto, taking into consideration, social and environmental impacts, besides economic growth*"… [11]

2.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. The auspices of the Deputy Prime Minister of the Government of the Slovak Republic for Knowledge-Based Society, European Affairs, Human Rights and Minorities
2. Ministry of Labour, Social Affairs and family of the SR - cooperation
   ⇒ Including the Dept. for Social Dialogue & Partnership
3. Intergovernmental CR working group (in preparation phase)

Non-State Actors

- Confederation Trade Unions of the SR
- UNDP of the SR
- Business Leader Forum Slovakia
- Slovakia Confederation of Industrialists
- University of Economics in Bratislava
- Pontis Foundation

- Association of Slovak consumers
- Transparency International

2.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Procurement Law
- Public-Private Partnership law
- Act of services for the employment
- Criminal Code

Soft Law:

- Implemented norm systems ISO 900x and ISO 14000
- Global Compact principles applying
- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument

Initiatives and Partnerships

- Tri-partite commission for socio-economic issues
- Anticorruption charter
- Joint Central and Local Government Committee
- Government Committee of the SR on Gender Equality
- CR awards (Via Bona…)

Awareness

- CR promotion (Pontis Fundation)
- CR awareness training (UNDP)
- CR popularisation and lectures (Forum for Ethics Development in Economics)
- Campaign on Eco-labelling & Fair trade

2.5 Conclusion

a. Absent coordinated system of the CR in the SR
b. Prepared "The National CR Strategy for the Slovak Republic"
c. Basic principles of the mentioned document were officially approved (by the Government of the SR)
d. In the area of the CR, strong position of NGOs and international companies in the SR

3 Czech Republic

3.1 CR Context

a. From the joining the EU stable economic growth, GDP per capita one of the highest from „new" EU countries, high energy intensity of GDP production
b. Diminishing of the negative impact of the industrial and agricultural activity on the environment, shift of the production industry to products with higher added value
c. Stabilized democracy, (stability of institutions ensuring democracy and legally consistent state)
   Corruption is still a significant problem
d. Developed social systems (institutions and mechanisms of health care, social care)
e. Low level of cooperation between government and other actors

3.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Support the competitiveness of businesses and economy

- Minimize the clash of interests between economic activities and the protection of the environment
- Achieve equitable and sustainable growth
- Reach the realization of international obligations of CR in the field of sustainable development

Link to SD:

In 2004 The Strategy of sustainable development of CR. The proposal came from a wide social discussion.

"The strategic and particular goals and instruments of the Strategy of sustainable development of CSR are formulated in such a way as to utmost limit the imbalance in mutual relationships between the economic, environmental and social pillars of sustainability. They proceed to ensuring the highest possible standard of living for the current generation and to creating conditions for a quality life of the future ones.

The implementation of the Strategy and introducing of sustainable development into practice is not only the matter of the government but also of all the partners and interest groups from public and private sphere." [1]

3.3. CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

- ◊ Ministry coordination:
- ◊ Ministry of labour and social affairs
- ◊ Ministry of Industries and Trading
- ◊ Ministry of Environment
- ◊ Government committee for sustainable development (founded 2003) – advisory, initiative and coordination body of the government of the Czech Republic for the field of sustainable development and strategic operation.
  The members of the committee are the representatives of central bodies of public administration, local government, social partners, the academia and non-profit sector.

Non - State Actors:

- Confederation of Trade Unions of the Czech Republic
- Donators forum
- Business Leaders Forum CR
- Federation of Industry and Transport of CR
- Gender Studies CR, o.p.s.
- Czech Society for Quality
- Transparency International ČR
- Association of Czech consumers, Association of the Defence of the Consumers of CR

3.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Procurement Law
- Employment Law
- Licence Contracts Law

Soft Law:

- Implemented norm systems (ISO 14000 (EMAS, OHSAS 18001)
- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument
- Global Compact principles implantation

Initiatives and Partnership:

- Programs for health promotion (Healthy business etc.), Program Safe business
- Centrum CR (initiative of the Association of Industry and Transport of CR and the Institute of the Association of Industry of CR)
- Tri-partite commission for socio-economic issues
- Program Garde – Global responsibility
- Ethical forum of CR (Program Fair play business)
- (Government Council for Equal Employment Opportunities)

Incentives:

- CR Awards (e.g. Top corporate philantrope, The best report on corporate social responsibility, The employer of the year, The best firm with equal opportunities for men and women in CR)

Awareness:

- Education and training in the field of CR (The Czech society for quality – tutor of social responsibility, Manager of CR)
- Conferences, round tables (Business Leaders Forum)
- Campaign on Eco-labelling & Fair trade
- Demonstrate case studies of CR in firms in the Czech Republic (the Donators forum)
- Presentation of research results in the field of CR (BLF …)

3.5 Conclusion

- After joining the EU larger involvement in whole European discussion on CR and conveying of this information
- Absent coordinated system of the CR in the Czech Republic
- Some application of the CR related instruments
- No clear distribution of responsibility for CR
- Integration of traditional actors
- Low awareness about CR in the business sector and wide public
- Insufficient recognition for CR firms

4 Results and Recommendations for CR Strategy in the SR

After previous research realization and analysis of the CR system in the EU countries it is possible to categorize the **most visible and the most important detections**:

⇒ The National CR Strategy for the Slovak Republic has been prepared for an official governmental approval

⇒ Preparation phase for an implementation of the coordinated system of the CR which will be guaranteed by the deputy prime minister

⇒ In the area of the CR, strong position of NGOs, civil society organizations and international companies in the SR

⇒ An easy CR system is still missing in most of the SMEs which results in a critics of unethical behaviour in day-to-day activities

⇒ Visible gaps in area of the business ethics/ the CR education and insufficient formation of moral values from family environment

⇒ Objective necessity to enhance social self-confidence of inhabitants in area of the CR

⇒ Political and social atmosphere inclines towards requests for fast institutionalization of the CR principles into enterprise companies and public institutions

The following recommendations are important for an improvement and reinforcement of the successful CR institutionalization:

⇒ To realize more powerful and more efficient official governmental politics for the support of CR institutionalization

⇒ To perfect and complete legislation (tax law) as a motivation tool for faster implantation of the CR principles into enterprise companies and public institutions

⇒ To improve legislation in area of control and reporting mechanisms (e.g. Green Public Procurement, reporting obligation in the CR for each state and public enterprise and institution…)

⇒ To adhere to the existing legislation (rights and duties) which supports the protection of each enterprise stakeholder group (employees, trade unions, suppliers, customers and other related stakeholder groups

⇒ Requisition of own rights of individual subjects of concrete stakeholder group according to the existing legislation (first of all employees, customers/consumers/clients/patients, regional communities, environment…), to assure correct and fair relations between concrete stakeholder group and company

⇒ Enhancement, objectification and popularization of the CR institutionalization (in medias, in advertising…) and applying the CR principles in day-to-day activities

⇒ Enhancement of social confidence of inhabitants in area of the CR

⇒ To respect the CR institutionalization of on a different "philosophy" basis (e.g. Global Compact Initiative, Economics of Altruism, Economy of Communion, Economics of Giving…) as an instrument of personal input and creed of economics experts which perform the successful CR institutionalization

⇒ Activation, integrated procedure and efficiency enhancement of the stakeholder group association activities in cooperation with official governmental protection

⇒ Utilization of strong position and active engagement of the jointly coordinated relevant non-governmental organizations and civil society organizations for more flexible CR institutionalization

⇒ To improve the teaching material for the CR in education system, first of all in primary and secondary school – in courses not only focused on Ethics, but also in related subjects

⇒ Common coordinated program of the CR education at economics faculties in the SR as the tool for more effective and more available preparation of experts not only in area of economy but also in area of the CR

5 Results and Recommendations for CR Strategy in the CR

The ultimate fundamental goal is to create systematic conditions that will contribute to rapid and wide implementation of CR into everyday practice in the business sector in the Czech Republic and to spreading the CR in the Czech Republic.

The attention should be focused on the solution of the folowing key areas:

⇒ **Struggling for the adoption of CR by small and medium-sized enterprises**

Should the potential of social responsibility be fully exploited, it cannot become the „privilege" of large firms, it must become the matter of the whole business sector.

⇒ **Promotion of the concept of corporate social responsibility**

The objective is not only to inform about the basic principles, instruments and approaches to the issues of CR, but also to stress the main advantages that can the implementation of CR mean for the firms. Examples of various activities of socially responsible firms should be collected and presented within the Czech Republic, and not only the large or multinational ones.

⇒ **Adoption of a single strategy of CR**

The government of the Czech Republic has to include the CR principles into the government policy, which could be coordinated for example through the minister of social responsibility (as it is e.g. in Great Britain). Simultaneously it is necessary to ensure proper and motivating environment for the socially responsible behaviour of the firms in the Czech Republic in the long-term.

⇒ **Recognition and valuation of the CR firms**

It is necessary to seek other ways for recognizing socially responsible firms in the Czech Republic and their behaviour adequately.

⇒ **Education in the field of CR**

In raising the awareness and knowledge in this field it is necessary to encourage not only the education of future managers and entrepreneurs in the field of social responsibility, but it is also necessary to enforce the implementation of the CR concept and its principles as well as other issues related with sustainable development into life-long learning.

⇒ **Support of research in the field of CR**

Research in the field of social responsibility should be much more encouraged. The results of such research may be very precious in the choice of proper public policy, or more precisely at identification of areas and problems that are necessary to be dealt with in detail. Besides the results and findings may serve as well for the promotion of this concept.

⇒ **Deepening of the dialogue between all the interested parties**

In the Czech Republic the discussion between all of the interested parties should be deepened (representatives of businesses, representatives of the employees, etc.), because without commitment, support and constructive criticism of other interested parties it is not possible to further dynamically develop the CR.

⇒ **Cooperation with other governments in the field of CR**

The Czech Republic should further develop the cooperation with other countries (not only EU members) in this field, either in solving specific social problems or in the exchange of proven procedures and knowledge in this area both on national and regional level.

⇒ **Reinforcement of transparency, reporting**

One of the most fundamental tasks is to contribute in the Czech Republic to the growth of transparency, credibility and overall information so that even non-financial areas and business output were more comprehensible to the interested parties.

Literature

[1] Czech National Sustainable Development Strategy, 2004

[2] HOPKINS,M. Corporate social responsibility: an issues paper. Policy Integration Department World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office. Geneva, May 2004

[3] HOREHÁJOVÁ, M., MARASOVÁ, J. The Institutional Factors of the Corporate Social Responsibility Development. E+M Ekonomie a Management, 2008, XI/2, pp.58-64. ISSN 1212-3609.

[4] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm
[5] http://www.acceleratingcsr.eu/en/about/143
[6] http://www.csr.gov.uk/whatiscsr.shtml
[7] http://www.csreurope.org/whatwedo/alliance/
[8] http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CSR-IntroPage
[9] http://www.wbcsd.org
[10] Majdúchová, H.: Spoločenská zodpovednosť firiem. In: Česká ekonomika v procesu globalizace. Sborník příspěvků z mezinárodní ekonomické konference. MU v Brně, 2006, ISBN 80-210-4086-6.
[11] National CSR Strategy for the Slovak Republic, 2008
[12] Slovakia National Sustainable Development Strategy, 2001
[13] The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe. Bertelsmann Stiftung/GTZ, 2007

BENCHMARKING
BENCHMARKING

Nora Dudáková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Benchmarking, Classification of benchmarking, Benchmarking process, Problems of benchmarking, Pros and cons of benchmarking

JEL Klasifikácia
M10

ABSTRAKT
Today benchmarking is an essential ingredient in strategic planning and operational improvement. Long-range strategies require organizations to change and adapt to the current and also expected market conditions to keep their competitiveness.
In presented contribution I focus on benchmarking as method of company's improvement and process of its implementation. Briefly I describe theoretical approaches to benchmarking classification with its advantages and disadvantages for the company. Benchmarking has become the part of quality management with its significant contribution to strategic management and process of company's development.

ÚVOD

Rozvoj vedy a techniky v oblasti informatiky a telekomunikácií, globalizácia a značné sociálno-ekonomickými zmeny ustavične kladú nové nároky na zdokonaľovanie manažmentu. Tie prinášajú potrebu v hľadaní nových, efektívnejších metód a techník, pričom zastarané metódy, techniky a postupy sa nahrádzajú novými, ktoré zodpovedajú meniacim sa podmienkam. Možno ich rozdeliť do dvoch skupín. Do prvej skupiny patria tie, ktoré súvisia s tvrdými faktormi prosperity. Tvrdé faktory, resp. závisle premenné sú tie, ktoré možno navrhnúť, formálne vymedziť a implementovať do organizácie[2]. Majú racionálnu bázu a zaraďujeme sem: stratégiu, organizačnú štruktúru, systém plánovania, operatívneho riadenia a kontroly atď. Do druhej skupiny patria manažérske metódy orientované na mäkké faktory. Mäkké faktory prosperity sa týkajú ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v organizácií[3]. Sú neformálne, nemožno ich nariadiť príkazom a ich zmena je dlhodobá. Medzi mäkké faktory patria: štýl riadenia, kvalifikácia, zručnosti atď.

Majorita manažérskych metód, postupov a techník sa vzťahuje na tvrdé faktory, pričom medzi najvýznamnejšie patria: dynamický koncept stratégie, benchmarking, štíhla výroba, outsourcing a mnohé ďalšie.

V predkladanom príspevku som sa zamerala na benchmarking ako jednu z efektívnych metód manažérstva kvality, ktorá využíva charakteristiky znalostnej spoločnosti.

BENCHMARKING – METÓDA ZDOKONAĽOVANIA

Benchmarking je metodický nástroj, ktorý umožňuje spoločnosti určiť či výkonnosť jej organizačných procesov a aktivít dosahuje najlepšie výsledky. Reprezentuje metódu

[1] Ing. Nora Dudáková, e-mail: ndudakova@vub.sk, Prof. Ing. Karol Zalai, CSc, Katedra podnikových financií
[2] Podľa: Majtán, M. a kolektív.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2005, str. 95
[3] Podľa: Majtán, M. a kolektív.: Manažment. Bratislava: Sprint 2005, str. 95

medzipodnikového porovnávania, pričom je dôležitým nástrojom na dosiahnutie konkurenčných výhod a dlhodobého rastu.

Pojem benchmarking môžeme voľne preložiť ako: „Učíme sa od najlepších“, resp. „porovnávanie sa s najlepšími a učenie od nich“. Porovnávanie sa s inými podnikmi, kopírovanie ich dobrých myšlienok a spôsobov hospodárenie, nie je nič nového. Už v sedemdesiatych rokoch napodobnili japonské firmy úspechy ostatných firiem na základe návštev, ktoré absolvovali ich manažéri po celom svete. Táto myšlienka však dostala novú dimenziu v USA v 80-tych rokoch, keď ho iniciovala a v nasledujúcich rokoch vo svojich podnikoch praktizovala americká firma Xerox Corporation. Tá nemohla uveriť tomu ako mohli japonskí výrobcovia predávať kopírky porovnateľnej veľkosti a funkčnosti na americkom trhu za výrazne nižšie ceny. Po detailnom preštudovaní nákladov a procesov japonskej konkurencie zistili, že japonské firmy z hľadiska produktivity mali pred firmou Xerox niekoľkoročný náskok. Na túto situáciu reagoval Xerox zavedením programu „Dosiahnutie vedúceho postavenia na trhu prostredníctvom kvality“. Cieľom programu bolo nielen zvýšenie kvality kopíriek, ale súčasne i zníženie výrobných nákladov. Úspech, ktorý dosiahla firma Xerox použitím benchmarkingu jej pripísal pozíciu jedného z priekopníkov benchmarkingu. V deväťdesiatych rokoch bol benchmarking zaradený ako jedno z hlavných kritérií hodnotenia podnikov podľa Malcom Baldridge Award.

Benchmarkingové modely sú užitočné pre určenie výkonnosti organizačnej jednotky, divízie, organizácie alebo podniku v porovnaní s podobnými organizáciami. Benchmark znamená meradlo, štandard pre porovnanie. Je to nameraný najlepší výsledok, referenčná miera pre porovnanie. Objektmi benchmarkingu sú: podnik (štruktúry, pracovné miesto), výrobky a procesy.

Pri tradičnom prístupe hodnotíme výkonnosť spoločnosti na základe porovnávania výsledkov danej spoločnosti počas viacerých období. Hoci možno túto metódu považovať za prínosnú pri identifikovaní progresu podniku, jej slabou stránkou je abstrahovanie od výkonnosti konkurencie, ktorá môže rásť rýchlejšie ako naša spoločnosť. Avšak jednou z najväčších výhod uplatnenia benchmarkingu je, že aktivizuje všetkých pracovníkov podniku k lepšiemu dosahovaniu výkonnosti – od manažérskeho stupňa až po výkonných robotníkov.

KLASIFIKÁCIA BENCHMARKINGU

V teórii existuje viacero názorových prístupov na členenie benchmarkingu. Podľa Karlofa a Ostbloma[4] sa rozlišujú tri základné kategórie:

1. Interný benchmarking – je zameraný na porovnanie a analýzu spôsobov konania, procesov a vybraných kritérií v rámci podniku, napr. porovnanie medzi organizačnými jednotkami, ziskovými a nákladovými centrami a pod. nevýhodou je obmedzenie benchmarkingu len vo vnútri podniku.
   Hlavnými výhodami sú:
   - Jednoduchší prístup k citlivým dátam a informáciám
   - Dostupnosť štandardizovaných dát
   - Menej času a potrebných zdrojov na získanie dát
   - Rýchlejšia a flexibilnejšia implementácia navrhovaných zlepšení v organizácii

[4] Karlof, B. – Ostblom, S.: Benchmarking, jak napodobit úspěšné. Praha: Victoria publishing, 1995

2. Konkurenčný benchmarking - je orientovaný na porovnávanie výkonnosti, procesov a výrobkov s konkurenciou v rámci toho istého odvetvia. Nevýhodou tohto typu je obtiažne získavanie informácii o konkurencii.
   Hlavnými výhodami sú:
   - Porovnateľnosť výrobkov a procesov
   - Informácie relevantné pre obchod

3. Funkčný benchmarking – sleduje porovnávanie činností všeobecne, t.z. medzi odvetviami, ktoré spolu nesúvisia. Tento typ benchmarkingu najčastejšie vedie k inováciám a zlepšeniam.
   Hlavnými výhodami sú:
   - Vysoká pravdepodobnosť nájdenia nového riešenia
   - Zväčšenie identifikačného spektra

   Na druhej strane medzi *hlavné nevýhody* patrí: časová náročnosť a problematická transformácia z okolia do podnikového prostredia.

Podľa predmetu benchmarkingového skúmania rozlišuje Mateides[5] nasledovné typy benchmarkingu:

1. Produkčný benchmarking – skúma sa výsledok podnikania, teda produkt resp. služba.

2. Procesný benchmarking – predmetom skúmania je proces vytvárania produktu. Je založený na zdokonaľovaní kľúčových procesov a činností. Partneri pre porovnávanie sú vyhľadávaný medzi najlepšími organizáciami, ktoré ponúkajú podobný výrobok alebo službu v rámci daného odvetvia. Výsledkom tohto typu benchmarkingu sú často krátkodobé benefity. Procesný benchmarking nám dáva odpoveď na otázku: Ktorý je ten najlepší proces, kto ho realizuje a čo sa môžeme od neho naučiť? Medzi nevýhody by sme mohli uviesť časovú a personálnu náročnosť.
   Hlavné výhody:
   - Zameranie sa na zákazník ako aj na výkonnosť
   - Zameranie sa na kľúčový faktor úspechu a výkonnosti organizácie
   - Vytvára príležitosti pre individuálny rozvoj ako aj rozvoj organizácie

3. Strategický benchmarking - je založený na celkovej potrebe zlepšenia podnikania berúc do úvahy dlhodobú stratégiu podniku. Zameriava sa na core business spoločnosti, vývoj nových výrobkov a služieb a rozvoj schopnosti podniku prispôsobiť sa externým zmenám v podnikateľskom prostredí. Implementácia výsledkov strategického benchmarkingu má dlhodobý časový horizont. Je časovo aj finančne náročný.

4. Benchmarking manažmentu – využíva špecifické metódy manažmentu napr. pri sledovaní výkonu pracovníkov spoločnosti, ktorá platí vyššie mzdy ako porovnávaná spoločnosť.

5. Systémový benchmarking – porovnávanie podniku sa deje v kontexte jeho okolia, napr. ochrana životného prostredia.

[5] Mateides. A.: Manažérstvo kvality. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4

Ešte by som spomenula medzinárodný benchmarking, ktorý je založený na porovnávaní s najlepšími v medzinárodnom meradle, keďže v rámci krajiny môže existovať len zopár podnikov vhodných pre benchmarking. Globalizácia a výhody plynúce z rozvoja informačných technológií podporujú medzinárodné projekty. Okrem toho, že ide o časovo a finančne náročný typ benchmarkingu z pohľadu implementácie výsledkov do organizácie, jeho nedostatkom sú aj národnostné rozdiely, ktoré treba brať do úvahy pri vypracovaní analýz.

Keď sa vrátime k vyššie spomínanej spoločnosti Xerox, postupom času sa u Xeroxu vyprofilovali nasledovné typy benchmarkingu: interný, funkčný a konkurenčný.

PROCES BENCHMARKINGU

Benchmarking môže byť rozdelený do 2 častí: na činnosti resp. metódy, ktoré sú použité a meradlá, za pomoci ktorých kvantifikujeme a následne vyhodnocujeme efekty používaných činností resp. metód. Benchmarking by sa mal začať skúmaním činností. Meradlá sa získavajú alebo tvoria až následne. Nikto nevie povedať, prečo existuje odchýlka od štandardu, len charakter činností ju vie odhaliť.

Predtým ako sa pristúpi k samotnému postupu vykonávania benchmarkingu, stojí za zmienku uviesť základné kroky, ktoré by mu mali predchádzať[6]:

1. Poznanie podniku - vedieť presne identifikovať svoje slabé a silné stránky.
2. Poznanie odvetvových lídrov a konkurencie - podnik musí porozumieť a vedieť sa porovnávať s najlepšími vo svojom odvetví.
3. Vedieť včleniť / zahrnúť to najlepšie – spočíva v schopnosti učiť sa od najlepších resp. konkurencie. Identifikovať ich silné stránky a spôsob ako ich dosahujú a neváhať ich „odkopírovať“ a implementovať vo vlastnej organizácii.
4. Získať prevahu – ak sa podarilo úspešne implementovať do vlastnej organizácie ich silnú stránku, v tom prípade sa vám podarilo začleniť to najlepšie od najlepšieho

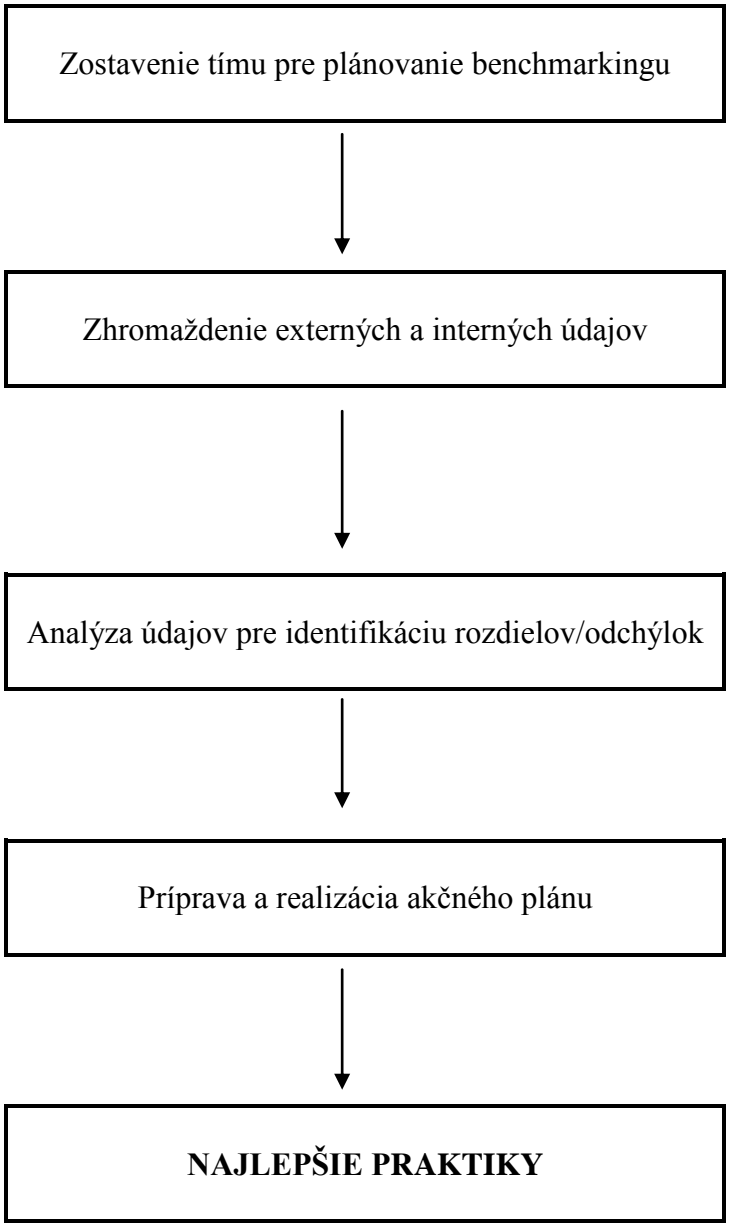
Benchmarking nemá jednoznačne zadefinovaný algoritmus realizácie, ale v každom prípade sa odporúča zachovať postupnosť nasledujúcich etáp:

- definovanie oblasti/objektu porovnávania – stredobodom pozornosti by sa mali stať faktory, ktoré majú vplyv na úspech podniku v oblasti trhu, v oblasti spokojnosti zákazníkov, procesy a výrobky podniku
- zvolenie partnerov pre porovnanie – analyzovanie procesov partnerov
- determinovanie metód merania, indikátorov a metód zozbierania dát
- zber dát
- porovnávanie vlastnej výkonnosti s ostatnými porovnávanými partnermi
- analýza nezrovnalostí, odchýlok
- prezentácia výsledkov, navrhovaných zlepšení a cieľov na odstránenie negatívneho rozdielu medzi našou a porovnávanými organizáciami
- vypracovanie plánov a postupov k dosiahnutie vytýčených cieľov
- následná kontrola

Zjednodušene môžeme proces benchmarkingu znázorniť pomocou nasledujúcich štyroch krokov ako je uvedené na obrázku 1.1.

[6] Podľa: Camp, R.C.: Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance., Productivity Press, 1989, str. 4-6

Obrázok 1.1 Kroky benchmarkingu[7]



Ako každá metóda aj benchmarking sprevádzajú náklady pri jeho vykonávaní. Rozoznávame tri základné druhy nákladov:

1. náklady návštevy resp. prvého kontaktu – zahrňujú cestovné, ubytovacie náklady, stravovania a strateného pracovného času,
2. časové náklady – súvisia s časom členov benchmarking tímu na identifikáciou problému, jeho skúmaním a nastolením riešenia na jeho odstránenie,
3. náklady na zaobstaranie benchmarkingových dát – spoločnosti zaoberajúce sa bechmarkingom si vytvárajú vlastné databázy.

[7] Podľa: Shetty,, Y.K: Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance, Long Range Planning, February 1993, str. 42

Podstatou pre benchmarkingový proces je poznanie organizácie a podpora manažmentu. Veľmi dôležitými pre benchmarking sú zamestnanci od ktorých závisí následne proces implementácie zlepšení do činnosti organizácie.

AKO SA VYHNÚŤ CHYBÁM PRI BENCHMARKINGU

Benchmarking sa stal neodmysliteľnou súčasťou stratégie konkurencieschopnosti nejednej firmy. Avšak správne realizovať benchmarking nie je až taká jednoduchá vec a nesprávny postup môže viesť k mylným záverom. Toto sú najčastejšie chyby pri benchmarkingu a zároveň odporučenia ako sa im vyhnúť:

1. Mýlenie si benchmarkingu s účasťou na výskume – skúmanie organizácii v podobnom odvetví ako je vaše ešte nie je benchmarking, aj keď sa tak niekedy nazýva. Takýto prieskum Vám poskytne určite zopár zaujímavých čísiel, ale benchmarking je proces, ktorý sa zameriava na identifikovanie toho, čo sa za číslami skrýva.

2. Benchmark - parameter resp. štandard nemusí byť vašim štandardom , ktorý chcete dosiahnuť. Len preto, že nejaký prieskum alebo štúdia ukáže, že náklady vo výške 2,35 eura je „štandard“ nákladov pre danú transakciu, ešte neznamená, že aj vy máte vyrábať povedzme výrobok za takéto náklady. Jednoducho, takýto štandard nemusí byť aplikovateľný pre váš trh, odberateľov alebo zdroje. Preto treba trvať na tom , aby sa benchmarking zameral len na tých partnerov, ktorý fungujú sa podobných podmienok.

3. Procesy sú príliš rozsiahle a komplexné – proces je skupinou úloh a systém je skupinou procesov. Treba sa vyhnúť porovnávaniu celého systému, keďže by to bolo časovo veľmi náročné a mohli by sme stratiť prehľad o tom , čo je skutočne dôležité. Treba si vyselektovať niekoľko činností, ktoré tvoria systém, spracovať ich a presunúť sa na ďalšie činnosti.

4. Mýlenie si benchmarkingu s výskumom – benchmarking pracuje už s existujúcim procesmi, o ktorých máme dostatok informácií a dát ohľadom ich efektívnosti a nákladovosti. Vytváranie nových procesov, resp, užívateľských príručiek už nie je benchmarking ale výskum.

5. Nestanovenie si východiska – benchmarkingu partnerov musí nutne predchádzať dôkladná analýza vlastných procesov. Benchmarking teda predpokladá poznanie vlastných procesov a výkonnosti.

Ako teda môžu manažéri zistiť, že ich benchmarkingové aktivity sú efektívne? Tabuľka 1.1 obsahuje zoznam námetov na zlepšenie[8].

Tabuľka 1.1. Námety na zlepšenie

1. Spojte benchmarking so strategickými cieľmi.
2. Máte dostatočne veľký tím? Šesť až osem ľudí je najefektívnejší počet.
3. Zapojte tých, ktorí budú priamo ovplyvnení benchmarkingovými aktivitami.
4. Zamerajte sa viac na konkrétne problémy než na široké a obecné oblasti.
5. Stanovte si reálny časový plán.

[8] Podľa: Sheridan, J.H.: Where Benchmarking Go Wrong, Industry Week, 15. March 1993, strany 28 - 34

6. Dôsledne si vyberte ciele pre benchmarking.
7. Pri zhromažďovaní benchmarkingových informácií a pri jednaní r rôznymi osobami potupujte podľa presných inštrukcií.
8. Nezbierajte nepotrebné údaje.
9. Sledujte procesy, ktoré sa nachádzajú za číslami, sledovanie len čísiel nestačí.
10. Identifikujte benchmarkingové ciele a zabezpečte ich realizáciu.

Jedna z najväčších chýb podnikov, ktoré idú cestou benchmarkingu po prvýkrát je limitovanie benchmarkingu len na ich vlastné odvetvie. Benchmarking v rámci odvetvia je podstatný, ale keďže sa predpokladá celkom dobrá znalosť vlastného odvetvia, je dôležité upozorniť a zamerať sa aj na iné odvetvia a procesy, ktoré sú v nich vykonávané obzvlášť dobre a s vysokou efektivitou.

Toto sú prípady kedy je možné predbehnúť konkurenciu adaptovaním podobných procesov avšak z úplne odlišného odvetvia:

Problém	**Riešenie**
Zákaznícky prieskum poukázal na dlhé čakacie doby na hotelové izby, predovšetkým u pravidelných klientov.	Využitie procesu prijímania pacientov v nemocniciach na pohotovostiach výrazne skrátil časy ubytovania hotelových hostí. Tak tiež bol prínosný pri automatizácií ubytovávania pravidelných hostí, nižšieho počtu pracovného personálu a iných procesných zlepšení.
Rutinná údržba lietadla medzi letmi ako dotankovanie, čistenie, skúška pneumatík trvajú príliš dlho. Lietadlo na zemi predstavuje vyšší počet lietadiel a personálu potrebného na údržbu a časový harmonogram. Vystáva potreba zredukovať čas, ktorý je lietadlo na zemi medzi dvoma letmi bez ohrozenia kvality údržby a bezpečnosti pasažierov.	Problém skrátenia údržby lietadla medzi dvoma letmi bez ohrozenia kvality prepravy a bezpečnosti pasažierov bol vyriešený za pomoci aplikovania procesov používaných pri údržbe formulí počas pretekov. Výsledkom bolo skrátenie času údržby o viac ako polovicu, čo ušetrilo leteckej spoločnosti milióny dolárov počas nasledujúcich 5 rokov.
Snaha jednej počítačovej firmy zamedziť drobným krádežiam zamestnancov.	Využitie zabezpečenia používaných v kasínach.

Pri benchmarkingu je teda potrebné zistiť:

- kto je dobrý v podnikových procesoch a má procesy nastavené tak, že sú aplikovateľné aj vo vašej organizácii a
- kto je najviac vhodný pre váš benchmarking.

Najlepšia forma analýzy partnerov benchmarkingu je cez priamy kontakt (napr. cez interview, akciu otázok spojených so súťažou, zhodnotenie služobných predpisov k objektu benchmarkingu, dočasná integrácia pracovníkov v procese partnerov benchmarkingu), alebo

cez benchmarkingové konferencie, prípadne diskusné okruhy o definovaných témach v kruhu viacerých podnikov. Alternatívou k tomu je možné získanie informácií z interných zdrojov (spolupracovníci majúci častý kontakt so zákazníkmi, servis, odbyt, predchádzajúci pracovníci konkurencie), podnikových predpisov, periodík, správ zväzov, zákazníckych a dodávateľských ankiet.

Vo svojej podstate znamená benchmarking učenie sa od ostatných. To neznamená, že je potrebné sledovať len externé prostredie, ale rovnakú váhu treba prikladať aj internému benchmarkingu ako nástroju pre sledovanie a meranie výkonnosti v rámci organizácie.

Vo firme Toyota Motor vytvorili systém sledovania zlepšovacích návrhov v záujme uprednostnenia špičkových návrhov z hľadiska výnosovosti a stupňa obtiažnosti realizácie. Vo firme General Motors vysielajú zamestnanca , bez ohľadu na to, či ide o manažérsku pozíciu alebo robotníka pri montážnej linke, do rôznych závodov, aby sa učil najlepším interným a externým postupom.

Tabuľka 1.2 obsahuje jednotlivé kroky úspešnej realizácie interného benchmarkingu, čiže interného porovnávania s najlepšími postupmi.

Tabuľka 1.2 Kroky úspešnej realizácie interného benchmarkingu[9]

1. Spojenie najlepších postupov so stratégiami a cieľmi
2. Identifikácia najlepších postupov v organizácií – organizácia musí nájsť spôsob ako odhaliť najlepšie postupy.
3. Vytvorenie systému odmeňovania a oceňovania najlepších postupov – jednotlivci musia byť hmotne zainteresovaní, aby postupovali informácie ďalším zamestnancom. Systém odmeňovania sa má stať súčasťou podnikovej kultúry.
4. Komunikovania/prezentácia najlepších výsledkov v organizácii – akonáhle sa identifikuje najlepšia činnosť/postup, je potrebné o tom oboznámiť všetkých zamestnancov.
5. Vytvorenie systému rozširovania informácií o najlepších postupoch – ide o formalizovaný mechanizmus pre zamestnancov, ktorý má zabezpečiť rozširovanie informácií o najlepších postupoch medzi zamestnancami
6. Trvalá starostlivosť o najlepšie postupy – vytvorenie podnikovej kultúry, ktorá bude neustále podporovať prístup „ učiť sa môžeme od kohokoľvek“ a bude podporovať rozširovanie informácií.

Benchmarking sa stal významnou manažérskou technikou používanou organizáciami k dosiahnutiu silného konkurenčného postavenia na celosvetových trhoch. Aby bol benchmarking efektívny vo svojej podstate založenej na vyhľadávaní najlepších praktík/postupov za účelom dosiahnutia mimoriadnej výkonnosti, je potrebná podpora nielen vrcholovým manažmentom, ale je nevyhnutné, aby sa benchmarking stal súčasťou celej organizácie. Na záver by som ešte zhrnula výhody a limity benchmarkingu.

Využitie benchmarkingu – Výhody:

- Zlepšovanie komunikácie
- Zdokonaľovanie organizácie a procesov

[9] Podľa: Leahy, T.: Extracting Diamonds in the Rough, Business Finance, August 2000, str. 33 - 37

- Rozpočtové dôvody
- Outsourcing projektov

Limity / obmedzenia benchmarkingu:

- Časovo náročný a finančne nákladný
- Nejeden z projektov je ukončený so záverom, že spoločnosť neposkytla citlivé informácie kvôli konkurencii
- Porovnávanie výkonnosti a procesov formy s „ najlepším v danej oblasti podnikania“ si vyžaduje kontinuálne porovnávania a nie jednorázovú aktivitu, čo samozrejme zvyšuje finančnú náročnosť tejto metódy, keďže aj konkurencia sa zlepšuje a zaznamenáva zvyšovanie výkonnosti
- Je úspech analyzovanej spoločnosti založený na metóde/postupe, ktorá je predmetom benchmarkingu? Majú porovnávané spoločnosti rovnakú veľkosť, stratégiu či podnikovú kultúru?

ZÁVER

Benchmarking sa stal dôležitou súčasťou strategického plánovania a zlepšení v rámci operatívneho manažmentu. Dlhodobé stratégie, resp. stratégie prežitia spoločnosti si vyžadujú od spoločnosti neustále prispôsobovanie nielen súčasným trhovým podmienkam ale aj budúcim, aby si spoločnosť zachovala svoju konkurencieschopnosť v zmysle byť lepší, rýchlejší, lacnejší...

Benchmarking je nástrojom skvalitňovania vnútropodnikových procesov a je aktívnou súčasťou manažmentu kvality. Benchmarking spočíva v hľadaní najlepšej činnosti/postupu, ktorá bude viesť k nadpriemernej výkonnosti. Stanovenie činnosti, postupu, pôsobenia na základe najlepšieho v odvetví je kľúčový moment úspechu každej organizácie.

Cieľom príspevku bolo poukázať na dôležitosť tejto metódy, ktorá poskytuje spoločnosti znalosť nielen o jej silných a slabých stránkach, ale v konečnom dôsledku aj o ako aj o silných a slabých stránkach konkurencie, čím umožňuje spoločnosti formulovať efektívnu podnikateľskú stratégiu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Bogan,Ch. E.- English, M.J.: Benchmarking For Best Practices
2. Camp, R.C.: Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance, Productivity Press, 1989
3. Donnelly, J.H.- Gibson, J.L.- Ivancevich, J.M.: Management. Praha: Grada Publilshing, 1997
4. Karlof, B. – Ostblom, S.: Benchmarking, jak napodobit úspěšné. Praha: Victoria publishing, 1995
5. Leahy, T.: Extracting Diamonds in the Rough, Business Finance, August 2000
6. Majtán, M. a kolektív.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2005
7. Mateides, A. Manažérstvo kvality. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. ISBN 80-8057-656-4
8. Robbins, S.P.- Coulter, M.: Management. Praha: Grada Publishing, 2004
9. Sheridan, J.H.: Where Benchmarking Go Wrong, Industry Week, 15. marec 1993
10. Shetty, Y.K: Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance, Long Range Planning, Február 1993
11. www.benchmarkingplus.com.au

VÝVOJ A VOĽBA SKLADOVÝCH SYSTÉMOV V PODNIKATEĽSKÝCH JEDNOTKÁCH

DEVELOPMENT AND CHOICE OF WAREHOUSE SYSTEMS IN THE BUSINESS UNITS

Slavomír Dudek[1]

KEY WORDS

Warehouse, technology, functions of warehouse, automatiozation, models of warehouses

ABSTRAKT

The evolution of warehouse management systems is very similar to that of many other software solutions. Initially a system to control movement and storage of materials within a warehouse, the role of WMS is expanding to including light manufacturing, transportation management, order management, and complete accounting systems. To use the grandfather of operations-related software, MRP, as a comparison, material requirements planning (MRP) started as a system for planning raw material requirements in a manufacturing environment. Soon MRP evolved into manufacturing resource planning (MRPII), which took the basic MRP system and added scheduling and capacity planning logic. Systems will only increase the level of confusion among companies looking for software solutions for their operations.

ÚVOD

Skladovacia technika prechádza počas 40 ročným neustálym inovačným procesom. Stále je v strede záujmu sklad, lebo je a ostane významnou zložkou dodávateľského reťazca. Začiatok dnešných skladovacích systémov je spojený s prvým výškovým skladom vo firme Mohndruck v roku 1962. V tej dobe sa hovorilo o technike materiálového toku alebo o procesoch TUL (doprava, prekládka a skladovanie). Systémový pohľad bol len na začiatku intralogistika v dnešnom ponímaní neexistovala. Počas posledných rokov bolo načrtnutých viac rôznych skladových systémov, bez niektorých si dnes trh nemožno predstaviť, niektoré sa skoro vytratili.

[1] Ing. Slavomír Dudek, interný doktorand, Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM EUBA, slavomirdudek@gmail.com, školiteľ prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc.

Možno identifikovať nasledujúce kroky:

-využívanie výšky, pretože prírastok nákladov na každom ďalšom podlaží je zvyčajne nižší ako na zväčšovanie plochy, hlavne v priemyselných aglomeráciách,
- konštrukcia regálov a zakladačov sa podriaďovala tomuto požiadavku, pričom regále nesúce plášť budovy zachytávali aj silu vetra a snehu,
- cieľ optimálne využívať nielen výšku, ale aj priestor sledujú kompaktné sklady v podobe kanálového skladu a skladu s posuvnými regálmi. Od tej doby súťažia rôzne prevedenia skladov vo využití priestoru, v stupni priamej prístupnosti jednotlivých skladových jednotiek a v manipulačnom výkone,
- sklad nemá len fyzickú rovinu.

Voľba skladového systému

Medzi manažérmi sa možno stretnúť s tvrdením typu „najlepší sklad je žiadny sklad“ a „nahradzovať zásoby informáciami“. V skutočnosti sa však celková kapacita skladu stále zvyšuje (napr. v Nemecku sa zdvojnásobuje počet zhruba každých šesť až sedem rokov).
Na jednej strane sú tieto tvrdenia správne, ak sa chápu ako snaha o najmenšie skladové zásoby. Na druhej strane ovplyvňuje výrobu a obchod vývoj, charakterizovaný stále rastúcou rozmanitosťou produktov, zvyšujúcimi nárokmi na disponibilitu materiálu a produktov, kratšími dodacími lehotami, potrebou vyššej pružnosti v dodávkach a rastom zložitosti distribučných štruktúr. Tento vývoj vedie k rastu počtu a veľkosti distribučných centier so stále vyšším stupňom automatizácie.

Možné funkcie skladu

Základné úlohy, ktoré je možné s rešpektovaním individuálneho zamerania podniku klásť na sklad, možno zhrnúť do týchto bodov:

1. Časová a objemová vyrovnávacia funkcie medzi vstupnými a výstupnými tokmi.
2. Triediaca funkcia týkajúca sa druhu a množstva položiek.
3. Ochranná funkcia pred poveternostnými vplyvmi.
4. Procesná funkcia ako súčasť technologického procesu (napr. dozrievanie).
5. Špekulatívna funkcia (uloženie obmedzených zdrojov).

Základnou úlohou skladu je ekonomické zladenie dimenzovaných tokov. Medzi hlavné funkcie skladovania patria:“[2]

- ***vyrovnávacia funkcia*** pri vzájomne odchýlnom materiálovom toku a materiálovej potrebe z hľadiska ich kvantity alebo vo vzťahu k časovému rozloženiu,

- ***zabezpečovacia funkcia*** vyplýva z nepredvídateľných rizík behom výrobného procesu a kolísaní potrieb na odbytových trhoch a časových posunoch dodávok na zásobovacích trhoch,

- ***kompletačná funkcia*** pre tvorbu sortimentu v obchode alebo pre tvorbu sortimentných druhov podľa individuálnych potrieb v priemyselných podnikoch, pretože materiály disponibilné na trhu neodpovedajú obvykle konkrétnym výrobným technickým požiadavkám,

[2] Sixta,J.,Mačát,V.: Logistika teorie a praxe: Praha CP Books 2005, str. 146

- ***špekulatívna funkcia*** vyplýva z očakávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trhoch,

- ***zušľachťovacia funkcia*** zameraná na akostné zmeny uskladnených druhov sortimentu (stárnutie, kvasenie, sušenie). Sú to tzv. produktové sklady, pretože sa jedná o skladovanie spojené s výrobným procesom.

O ekonomickom úspechu rozhoduje voľba vhodného systému skladovania. To je vždy individuálne rozhodnutie manažmentu spoločnosti, kedy v rámci úvah o nákladoch je potrebné dávať prednosť modulárne koncipovaným systémom.

Oblasti vhodného použitia jednotlivých typov skladov sú uvedené v tabuľke č. 1

Oblasti použitia jednotlivých typov skladov

Typ skladu	*Ukazovateľ*	*Oblasť použitia a znaky*
Blokový / radový sklad	x > 5	Sortiment s homogénnou štruktúrou
	y > 3	Nízke investície, vysoké náklady
	z > 5	Nedá sa FIFO, je potrebná veľká plocha, rýchla obrátka, nízka automatizácia, nízka kvalita organizácie
Ručne obsluhovaný regálový sklad	1 < x < 5	Možná metóda FIFO, vychystávanie
	y > 3	Typicky v priemyselnej zóne, nízky stupeň automatizácie,
	z > 5	je možná dobrá kvalita organizácie
Výškový regálový sklad, palety, automatizované regálové zakladače	1 < x < 5	je možný len v priemyselnej oblasti
	y < 3	je možné FIFO, často plne automatizované vychystávanie je možné
	z < 5	vychystávací princíp "tovar k pracovníkovi", časté použitie ako rezervný sklad, veľmi malá plocha
Sklad s vstupnými regálmi	x > 5	typicky LIFO (nie je možné FIFO)
	y > 3	sortiment s homogénnou štruktúrou
	z > 5	nízka obrátkovosť, dobré využitie objemu
Prietokové regále	x > 5	FIFO v kanále, vysoká obrátkovosť
	y > 5	sortiment s homogénnou štruktúrou
	z > 5	vhodné ako pre palety, tak pre bedny a kartóny
Posuvné regále	0,1 < x < 5	veľmi nízka obrátkovosť, vysoké využitie objemu
	y > 5	časté v mraziarniach, v kanceláriach a

	z > 5	archívoch
Policové regále	x < 1 y > 5 z > 5	typicke pre skladovanie malých dielov časté použitie pre účely vychystávania
Vertikálny páternoster	x < 0,5 y > 5 z > 5	typické pre veľmi malé diely, drahé alebo chránené pred prachom veľmi malá zastavaná plocha automatizovaný, vhodný pre vychystávanie
Horizontálny páternoster	0,5 < x < 1 y > 5 z > 5	typické pre malé diely vysoký vychystávací výkon vysoká náročnosť na riadenie

x - priemerný počet skladových jednotiek položky v sklade
y - pomer počtu skladových uličiek k počtu zakladačov potrebných pre zvládnutie požadovaného
špičkového prietoku
z - pomer počtu odberov položky vo vychystávacej zóne k počtu plných paliet s položkou, presunutých na vychystávacie pracovisko v rovnakom období

Voľba stupňa automatizácie skladu

Hlavným dôvodom automatizácie býva snaha o väčšiu hospodárnosť. Zvyšovanie automatizácie skladu môže byť však spojené aj s rastom rizika a poklesom pružnosti. Pri rozhodovaní o stupni automatizácie sa okrem hospodárnosti musia brať do úvahy aj ďalšie hľadiská:

- veľkosť daného úseku a rozmery skladovaného tovaru,
- požadovaný tok tovarov,
- počet a intenzita kolísania toku,
- stupeň automatizácie susedných podnikových úsekov,
- rôznorodosť produktov,
- potrebný stupeň pružnosti a nutnosť prístupnosti k skladovaným položkám.

Základné rozhodnutie o stupni automatizácie skladu v podniku vyplýva už z príslušnosti k odboru, ktorom sa podnik nachádza. Priemyselné podniky investujú prevažne do skladov blízkych k výrobe. Ich stupeň automatizácie skladu by sa mal priblížiť k stupňu automatizácie výroby. Pretože investície do výrobných kapacít bývajú dlhodobé, možno sklad ľahšie plánovať na dlhšiu dobu a docieliť tak vyššiu hospodárnosť pri únosnom riziku.

U obchodných podnikoch býva obdobie predvídavosti kratšie. Kvôli potrebe aktuálnosti na trhu je nevyhnutná väčšia pružnosť. Preto často dominujú ručne obsluhované alebo čiastočne automatizované skladové systémy. Organizácia sa automatizuje použitím výkonných informačných systémov (softvér správy skladu, mobilné rádiové terminály, snímače čiarových kódov alebo RFID, riešenie „pick by light“ alebo „pick by voice“).

Stále rastúce požiadavky e-obchodu na aktuálne a spoľahlivé údaje o zásobách a disponibilite v predajni on-line znamenajú, že predovšetkým sklady obchodu sa musia stále viac zapájať do celkovo optimalizovaných dodávateľských reťazcov e-obchodov.

Podniky logistických služieb sú konfrontované s vysokými požiadavkami na pružnosť skladových operácií. To je jeden z rozhodujúcich dôvodov, prečo tieto podniky majú spravidla nízky stupeň automatizácie skladu a v technike materiálového toku. Napriek tomu, musia byť organizačné pochody v sklade kvôli požiadavkám e-obchodu podporované výkonnými informačnými systémami rovnako racionálne, ako v distribučných centrách obchodu.

ZÁVER

V čase neustále sa zvyšujúcich nárokov na rýchlosť a bezchybnosť spracovania objednávok, stojí nejedná firma pred nutnosťou systémovej zmeny v procese skladovania. Zvyšujúce sa ceny skladových priestorov i pracovnej sily prispievajú k tomu, že stále viac firiem sa prikláňa k (aspoň čiastočnej) automatizácii skladových procesov.

LITERATÚRA

Sixta,J.,Mačát,V.: Logistika teorie a praxe: Praha CP Books 2005, str. 146

POŘÍZENÍ MAJETKU PODNIKU S VYUŽITÍM DOTACÍ
UTILIZATION OF GRANTS FOR COMPANY PROPERTY ACQUISITION

Jana Ďurišová[1]

KLÍČOVÁ SLOVA
EU funds, Grant, Investment, Project, Property, National Budget.

JEL
G11, M21, Q55

ABSTRAKT
The aim of the article is to search for all possible grant opportunities for the planned project of a particular company and to find the most suitable grant. In the first part main theoretical points are defined. The following part contains characteristics of the company, its internal resources and capabilities as well as identification of environmental factors. On the basis of this information investment project has been identified, followed by an analysis of possible grants to support implementation of the identified project. This article should provide specific information about grant opportunities and their conditions. The management can then decide how to deal with the considered project, whether they will modify it according to the terms of grant programmes or find other funding sources.

ÚVOD

Česká republika i Evropská unie považují sektor malých a středních podniků za jeden z nejdůležitějších v hospodářství, neboť právě tyto podniky hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Oproti velkým subjektům ekonomiky jsou však v přirozené nevýhodě svou relativně malou ekonomickou silou. Tito malí a střední podnikatelé se obvykle potýkají s obtížným přístupem k potřebnému disponibilnímu kapitálu. Z těchto důvodů se za určitých podmínek připouští jejich podpora z veřejných zdrojů. Podpora podnikání je možná v rámci různých politik, ať už národních nebo evropských. Nejvíce finančních prostředků však lze čerpat na podporu podnikání v rámci politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU, z tzv. evropských fondů.

Lze tedy říci, že se podnikatelům v období let 2007-2013 otevírají rozsáhlé možnosti v oblasti získávání dotace. Strukturální fondy Evropské unie by tak měly být výzvou pro každý malý a střední podnik. Podnikatelé mohou z těchto fondů získat podporu pro své rozvojové plány v nejrůznějších oblastech, investice do majetku či informačních technologií, a zároveň jsou podporovány inovační aktivity společností.

Cílem příspěvku je posoudit možnosti získání dotace pro daný projekt v konkrétním malém podniku na základě obecných podmínek z let 2008-2009. Tato práce by měla ve výsledku poskytnout přehled vhodných dotačních titulů včetně doporučení toho nejvhodnějšího s ohledem na požadavky vedení podniku na zamýšlený projekt. Pro dosažení stanoveného cíle jsou použity vědecké metody jako je rešerše, analýza, syntéza a metoda monitoringu. K upřesnění řešené problematiky jsou definovány základní pojmy.

[1] Ing. Jana Ďurišová, jana.durisova@student.upce.cz,
školitel: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Ústav ekonomiky a managementu.

ZÁKLADNÍ POJMY

Majetek (majetek podniku) představuje konkrétní složení prostředků, jeho jednotlivé složky jsou pak aktiva. Majetkem podniku se tedy rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a dalších majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání. Tvoří jej dvě skupiny prostředků, a to dlouhodobý hmotný a oběžný majetek. Další skupinou aktiv jsou přechodná aktiva, jež jsou předmětem zájmu účetnictví (jde o položky přechodného charakteru mezi majetkem a náklady nebo výnosy). *Kapitál* je obecně definován jako finanční zdroj, z něhož je majetek podniku financován. Potřeba kapitálu vyvstane ve chvíli, kdy podnikatel musí pro uskutečnění svého podnikatelského záměru nakoupit stroje, zařízení, zásoby apod., které musí následně umístit do nějaké budovy na nějaký pozemek.

Projektem se obecně rozumí [6] „jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, který má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí. Projekt musí splňovat formální náležitosti a být v souladu s podmínkami programu, tzn. přispívat k naplnění cíle, zaměření a monitorovacích ukazatelů příslušného opatření. Projekt musí být udržitelný po minimální stanovenou dobu.“ Projekt bývá také často definován jako [1] „série aktivit, které jsou zaměřeny na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu. Projekt má jen dočasný charakter a má pevně daný začátek a konec, jeho výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a můžeme říci, že projekt je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů.“ V oblasti podpory podnikání rozlišujeme dva typy projektů, a to projekty investiční a neinvestiční. *Projekty neinvestiční* jsou orientované především na zlepšení organizace hmotných a finančních toků, zaměřují se tedy na podporu realizace činností, kde pořizování majetku je jen podpůrnou záležitostí a je značně omezeno. *Investiční projekty* jsou [1] „primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Smyslem těchto projektů není pouze fyzická realizace konkrétní stavby, ale pořízení nástroje pro umožnění provozování dalších veřejně prospěšných aktivit (tvorba nových pracovních míst).“

Investice podniku [3] se obecně považují za rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku. Za investice se u nás považují kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku.

Dotací se [2] rozumějí „peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Za dotaci se rovněž považují bezúplatná plnění poskytnutá na stanovený účel ze zahraničí z prostředků Evropského společenství nebo z veřejných rozpočtů cizího státu a granty poskytnuté podle zvláštního předpisu. Dotací může být rovněž prominutí části poplatků, pokud to předpis umožňuje a příslušný orgán stanovil prominutou část poplatků za dotaci. Dotace jsou v českém právním řádu upraveny zákonem č. 218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů (poslední novela zák. č. 127/2005 Sb.) a dále zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (poslední novela zák. č. 635/2004 Sb.).“

CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉHO PODNIKU

Podnik je specializovaným zemědělským podnikem, který produkuje semena odrůd okrasných květin. Tyto odrůdy jsou výsledkem vlastní rozsáhlé šlechtitelské činnosti. Prakticky každoročně jsou na trh uváděny nové odrůdy. Osiva jsou dodávána velkoodběratelům, zahradníkům i milovníkům květin na českém trhu i v zahraničí. Dále je nabízen široký sortiment květinových semen, které podnik nakupuje od předních světových semenářských společností. Společně se svou vlastní produkcí distribuuje tato osiva především profesionálním pěstitelům v České republice. Na distribuci osiv profesionálním pěstitelům navazuje výroba a distribuce výsevů letniček ze semen. Podnik také provozuje vlastní zahradnickou prodejnu a garden centrum. Zde je nabízen široký sortiment vlastních i dovážených osiv, rostlin z vlastní produkce i rostlin dodávaných od českých pěstitelů, a dále také množství zahradnických i zahrádkářských potřeb.

Podnik se podle kritérií stanovených předpisem Evropských společenství řadí mezi malé podniky (malé podniky zaměstnávají méně než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR). Majitel podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění a současně jako samostatně hospodařící rolník nezapsaný v obchodním rejstříku. Činnosti podniku v rámci Odvětvové klasifikace ekonomických činností (dále jen OKEČ) spadají pod: 011230 Pěstování květin a okrasných dřevin, 748000 Různé podnikatelské činnosti j. n. Podle Klasifikace ekonomických činností (dále jen CZ-NACE) se činnosti podniku řadí do oblasti: 011900 Pěstování ostatních plodin jiných než trvalých, 829000 Podpůrné činnosti pro podnikání j. n.

Podnik hospodaří pouze s vlastním kapitálem, nevyužívá žádných úvěrů především z důvodu povinnosti ručit za své závazky v míře odpovídající fyzické osobě. Výše hotovosti není nikdy ani příliš vysoká ani příliš nízká, podnik volné finanční prostředky investuje do modernizace zastaralého areálu a technického zařízení. Do roku 2007 se v podniku vedla daňová evidence, od roku 2008 má zavedeno účetnictví. Celkově lze říci, že finanční situace podniku se stále zlepšuje. Velkou předností je nulová zadluženost, která přetrvává (podnik nepoužívá k financování žádné cizí zdroje, objevují se pouze minimální krátkodobé závazky z obchodního styku). Cizí zdroje by však vedení podniku mohlo použít pro financování svého dalšího rozvoje.

CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tento sektor zemědělství je soukromý a stát je odpovědný pouze za oblast úřední registrace odrůd a uznávání osiva a sadby. Legislativní předpisy týkající se produkce osiva a sadby a registrace odrůd jsou shrnuty v zákoně č. 219/2003 Sb., o uvádění do oběhu osiva a sadby pěstovaných rostlin a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a v příslušných vyhláškách. Registraci odrůd včetně právní ochrany a kontrolu nad produkcí osiva a sadby v ČR zajišťuje Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský. Právní ochrana odrůd je dána konvencí Mezinárodní unie pro ochranu nových odrůd rostlin a je v ČR stanovena zvláštním zákonem č. 408/2000 Sb., o ochraně práv k odrůdám rostlin, ve znění pozdějších předpisů.

Pěstování květin [8] má v ČR dlouholetou a úspěšnou tradici. V meziválečném období představovalo evropskou špičku, především co se týče pěstitelských schopností zahradníků. Tradičně dobrá pozice tuzemského květinářství byla oslabena v padesátých letech zrušením soukromého vlastnictví zahradnických podniků, znárodnění se nevyhnul ani sledovaný podnik. Pěstování květin, jejich prodej a spotřeba nebyly za minulého režimu sledovány. Při změně systému však květinářství svůj náskok nevyužilo a téměř se propadlo na hranici zániku

vinou průběhu transformace. Od roku 1997 zaznamenává tuzemská květinářská produkce trvalou růstovou tendenci. Této stále se zvyšující intenzity výroby je dosaženo především automatizací výroby ve skleníkovém hospodářství. Tendence jak dovozu tak vývozu jsou dlouhodobě růstové, což svědčí o rostoucí výrobě, ale současně o rychleji rostoucí spotřebě této komodity. Přesto počet výrobních podniků v sektoru květinářství stále klesá. Spotřeba květin v Evropě více méně stagnuje, avšak v zemích východního bloku, ČR nevyjímaje, mírně stoupá. V současné době však musíme brát v potaz dopady hospodářské krize, tedy především zpomalení růstu české ekonomiky, jež započalo v roce 2008.

Co se týče srovnání českých podniků se zahraničními v dané oblasti, pak je potřeba upozornit především na nevyhovující energetické parametry českých podniků a na jejich až podprůměrné technologické vybavení. České podniky tak musejí nutně modernizovat vlastní užívané technologie, aby mohly konkurovat podnikům na trzích EU. Použití nových technologií je však spojeno s vysokými náklady na jejich pořízení.

IDENTIFIKACE PROJEKTU

Nedostatečná úroveň investic do modernizace zemědělských podniků je příčinou zastarávání jejich technologického vybavení a odráží se také ve stavu zemědělských staveb. Nízká úroveň investic dále ovlivňuje nákladovost a efektivitu jejich výroby, produktivitu, tvorbu přidané hodnoty a tím i celkovou konkurenceschopnost. Vedení podniku si tuto skutečnost uvědomuje a o investičním projektu uvažuje. V současné době však nemá zpracovány žádné podklady k tomuto projektu, ten se zatím nachází pouze ve fázi úvah. Veškeré dále uvedené informace jsou proto založeny na konzultacích s vedením podniku a na monitoringu obdobných projektů.

Vedení podniku uvažuje o **investici do nových technologických zařízení** v horizontu tří let. Předmětem tohoto investičního projektu by měla být výstavba nové provozní budovy na pozemku podniku, která by měla řešit tři základní problémy: zavedení technologie tkáňových kultur (tkáňová laboratoř); získání adekvátních prostor pro umístění technologií posklizňové úpravy osiv; zlepšení sociálního zázemí pracovníků.

Zavedení technologie tkáňových kultur díky výstavbě tkáňové laboratoře by mělo vést ke zvýšení efektivnosti šlechtění nových odrůd. Dosavadní postup výroby semen je nevyhovující, neboť trvá až několik let než se šlechtěný materiál množený generativně ustálí ve všech znacích. Pomocí tkáňových kultur lze proces šlechtění na základě vegetativního množení urychlit. Vybírá se vynikající pár rostlin s nejlepšími vlastnostmi, který dá lepší výnos, vyrovnanější potomstvo apod. Stejného cíle by bylo dosaženo klasicky o několik let později. Šlechtění nových odrůd je pro podnik otázkou konkurenceschopnosti, neboť největší konkurenti v odvětví již s technologií tkáňových kultur pracují.

Podnik postrádá adekvátní prostory pro umístění technologií posklizňové úpravy osiv. Stroje na čištění osiv při své činnosti práší, z tohoto důvodu je potřeba v daných prostorách instalovat ventilaci pro odsávání vzduchu. Ve skladu osiv a laboratoři tkáňových kultur je nezbytná klimatizace, která zajistí udržení určité teploty v místnosti.

Součástí nové provozní budovy by mělo být sociální zázemí pracovníků, které je v současné době na nevyhovující úrovni vzhledem ke stáří a velikosti stávajících prostor i k počtu zaměstnanců.

Nová provozní budova bude postavena na pozemku podniku, který se nachází v záplavové zóně. Na tento fakt musí být brán zřetel při koncipování stavby. Budova by měla být patrová s tím, že je potřeba počítat se zaplavením přízemních prostor. Z tohoto důvodu se budou

v přízemí nacházet provozní místnosti a v patře prostory pro skladování osiva a tkáňová laboratoř. V přízemí by se měla nacházet kancelář vedoucího provozu, oddělené sprchy, WC a šatny pro ženy (cca 30 zaměstnanců) a muže (cca 10 zaměstnanců), kuchyňka, pracovna, sklad nabalených osiv v ampulích a sklad materiálu. V 1. podlaží se počítá s vybudováním laboratoře tkáňových kultur, která by měla zahrnovat kultivační místnost, box s laminárním filtrem, umývárnu laboratorního skla, sklad médií a místnost pro sterilizaci a chemickou laboratoř. Součástí prvního patra bude také místnost pro obalování osiv, místnost A pro čištění osiv (hrubá manipulace, drhlík), místnost B pro čištění osiv (překulovač, fukar a další), místnost pro zkoušení klíčivosti, expediční sklad s osivy vlastní produkce a sociální zařízení. V laboratoři se budou udržovat šlechtitelské a výzkumné materiály ve firemních a výzkumných kolekcích. Budou se zde připravovat umělá média, mýt laboratorní nádobí, sterilizovat atd. Bude nutné zakoupit veškeré vybavení laboratoře včetně klimatizace a osvětlení.

Náklady stavby jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem podle průměrné ceny za obestavěný metr kubický, přičemž nová provozní budova by měla mít podle vedení podniku cca 450 m^3. Do hrubého vyčíslení nákladů na stavbu provozní budovy je započteno vybavení sanitou (WC, sprchy), dlažbou, linoleem a topením. Výdaje na výstavbu budovy by včetně topení, dlažeb a sanity představovalo 5,5-6 mil. Kč, zasíťování budovy (tedy zajištění přívodu elektřiny, odpadu, napojení topení) bude vyžadovat další 0,5 mil. Kč a pro veškeré potřebné zařízení (tkáňová laboratoř, ventilace a klimatizace v místnostech pro obalování a čištění semen) by byl potřeba 1 mil. Kč. Celkové náklady by pak činily cca 7,5 mil. Kč.

Podnik v současné době **nedisponuje volnými prostředky**, které by do stavby investoval, z tohoto důvodu by pro vedení podniku využít možnosti dotací, pokud by se našel vhodný dotační titul.

ANALÝZA DOTACÍ

Konkrétní podpora malého a středního podnikání má v rámci České republiky již svou tradici a historii. Obecně lze říci, že hlavními formami podpory jsou od počátku přímé dotace, záruky na úvěry a krytí úroků. Postupně se počet programů a jednotlivé formy vyvíjely, přibyla pomoc při exportních aktivitách, rozvíjí se informační a poradenská základna, zapojily se i zdroje EU. V současné době mohou subjekty získat finance pro své podnikání z národního programu ČR či z operačních programů EU (zdroje ze strukturálních zdrojů EU). Národní program nabízí pomoc podnikatelům zejména prostřednictvím investičních pobídek a dále podporou technologických center a center podpory služeb. Operační programy jsou vyhlašovány postupně od 1. 3. 2007 a většina z nich je vyhlašována v tzv. výzvách na omezené období. Celostátní programy jsou financovány s využitím zejména prostředků strukturálních fondů a státního rozpočtu. Programy realizované regiony jsou financovány z prostředků strukturálních fondů a krajů.

Na základě zjištěných informací o zamýšleném projektu, disponibilních zdrojích podniku a jeho podnikatelském okolí, byly dotační příležitosti podniku konzultovány s pracovníky Hospodářské komory České republiky, s pracovníky organizace CzechInvest a s pracovníky poradenských společností zabývajícími se právě dotačním poradenstvím.

Projekt výstavby provozní budovy by bylo obecně možné podpořit z několika dotačních titulů, vždy je však možno čerpat podporu pouze z jednoho titulu. Je nutné, aby podnik splňoval podmínky uvedené ve výzvě pro čerpání dotace (patřičné zařazení v CZ-NACE, způsobilé výdaje, velikost podniku apod.). Vzhledem k faktu, že vedení podniku plánuje

realizaci projektu v horizontu tří let, je potřeba neustále sledovat současné znění výzev, neboť s každou výzvou se podmínky pro podnikatele mění.

Velký potenciál pro daný podnik představuje několik programů, které je nutné stručně charakterizovat a posoudit vzhledem k potřebám podniku.

1) Program Nemovitost

Program [4] je zaměřen na podporu projektů realizovaných ve všech hlavních fázích životního cyklu nemovitosti, tj. projektů přípravy, výstavby, rozvoje i regenerace nemovitostí, přičemž důraz je kladen zejména na rekonstrukci nemovitostí. Program umožňuje získat finanční podporu na přípravu podnikatelských zón, rekonstrukci staveb a na výstavbu nájemních objektů v sektoru zpracovatelského průmyslu, dále také strategických služeb a technologických center. V současné době není vyhlášena aktuální výzva a pracuje se na textu II. výzvy tohoto programu. Opětovné spuštění výzvy se očekává opět v tomto roce.

V rámci programu podpory Nemovitosti lze realizovat rekonstrukci nemovitosti či výstavbu za splnění podmínek stanovených Výzvou k předkládání projektů v rámci OPPI – program podpory Nemovitosti. V programu Nemovitosti je uživatel podnikatelské nemovitosti jasně definován: jedná se o podnikatelský subjekt, jehož činnost v podnikatelské nemovitosti splní podmínku odvětvového vymezení v oboru zpracovatelského průmyslu (CZ-NACE 10-33). *Tuto podmínku podnik nesplňuje.*

2) Program Potenciál

Program Potenciál [5] pomáhá podnikatelským subjektům zavádět a rozšiřovat kapacity potřebné pro realizaci výzkumných, vývojových a inovačních aktivit, jejichž výsledky jsou následně využity ve výrobě. Podporu je možné získat na investice do zřízení nebo rozšíření vývojového centra (oddělení) zaměřeného na výzkum a vývoj výrobků nebo technologií, a to včetně vývoje specifického softwaru nutného pro inovaci výroby, který je nedílnou součástí výrobků nebo technologií. Musí však existovat reálný předpoklad, že výsledky práce centra budou skutečně použity ve výrobě. Do způsobilých výdajů lze zahrnout pouze majetek využívaný pro podporované aktivity. *Tuto podmínku však podnik nesplňuje***.**

Podporované aktivity:

- vznik nebo rozšíření vývojového centra zaměřeného na výzkum, vývoj a inovaci výrobků nebo technologií, pokud existuje předpoklad jejich využití ve výrobě,
- podporovány budou projekty, jejichž výstupy se projeví v odvětvích vymezených oddíly C 13-33; E 38.32; J 62, M 71.2, S 95.1 CZ-NACE.

3) Program Záruka

Cílem programu [9] je pomocí zvýhodněných záruk usnadňovat malým a středním podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na realizaci jejich podnikatelských projektů, s důrazem na podporu projektů v dalších programech OPPI a zvyšovat tak konkurenceschopnost těchto podnikatelů. Tento program je spravován Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s. a funguje na principu záruky za úvěr podnikatele u obchodní banky. Způsobilými výdaji jsou v tomto programu pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného majetku, pořízení zásob atd. Ministerstvo průmyslu a obchodu dne 13. února 2009 vyhlásilo druhou výzvu časově omezeného příjmu žádostí. Systém sběru žádostí je kontinuální a bude probíhat od 23.2.2009 do 31.12.2009. Plánovaná alokace je 1,65 mld. Kč.

Podporovanými aktivitami jsou podnikatelské činnosti vymezené seznamem podporovaných ekonomických činností podle CZ-NACE. Z tohoto seznamu je zřejmé, že sekce A, tedy

konkrétně zemědělství, není podporováno. *Podnik opět nesplňuje podmínku zařazení podporovaných činností podle CZ-NACE*.

4) Program Rozvoje venkova

Podpora [7] je zaměřena na investice, které zlepšují celkovou výkonnost zemědělského podniku za účelem zvýšení jeho konkurenceschopnosti. V rámci programu Rozvoj venkova lze identifikovat dva potenciální zdroje podpory projektu podniku. Jde o opatření zaměřená na modernizaci zemědělských podniků a opatření zaměřená na přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům. V rámci I. osy Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví můžeme uvažovat o dvou možnostech:

a) I.1.1.1 Modernizace zemědělských podniků

Dotace je zaměřena na investice do zemědělských staveb a technologií (rekonstrukce a výstavba nových staveb), včetně nezbytných manipulačních ploch pro živočišnou a rostlinnou výrobu. Opatření je dále zaměřeno na využití a zpracování biomasy pro vlastní potřebu. Projekty jsou vybírány na základě preferenčních kritérií.

Příjemcem dotace je zemědělský podnikatel, tzn. fyzická nebo právnická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Tuto podmínku podnik splňuje. *Z výčtu způsobilých výdajů je však evidentní, že žádná položka nezahrnuje výstavbu provozní budovy dle představ vedení podniku*.

Způsobilé výdaje**:** záměr b) stavby a technologie pro rostlinnou výrobu:

- investice do výstavby a rekonstrukce skladovacích kapacit pro ovoce a zeleninu a školkařské výpěstky,
- investice do výstavby a rekonstrukce skladovacích kapacit pro obiloviny a olejniny,
- investice do výstavby a rekonstrukce skladovacích kapacit chmele a investice do technologií česání, sušení, lisování a skladování chmele,
- výstavba a rekonstrukce skleníků, fóliovníků a dalších speciálních pěstebních ploch, včetně nezbytných technologií,
- nosné konstrukce trvalých kultur (chmelnic, vinic a sadů),
- výstavba a rekonstrukce hlavních závlahových zařízení,
- technologie na zpracování a využití zbytkové (odpadní) a cíleně pěstované biomasy pro vlastní potřeby podniku.

b) I.1.3 Přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům

Podpora je zaměřena na hmotné a nehmotné investice, které se týkají zpracování, uvádění na trh, vývoje nových produktů, procesů a technologií vztažených k určitým produktům. Tyto investice zlepšují celkovou výkonnost podniku a přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělskopotravinářského odvětví.

Příjemcem podpory je výrobce potravin nebo surovin určených pro lidskou spotřebu, který splňuje definici drobného, malého nebo středního podniku. Tato podpora se vztahuje na výrobce potravin, tabákových výrobků a krmiv. *Podnik se však neřadí do žádné z podporovaných skupin, z podpory je tedy vyloučen.*

ZÁVĚR

Primárním cílem příspěvku bylo zjistit, jaké jsou dotační možnosti pro podporu zamýšlené investice podniku.

Projekt výstavby provozní budovy by měl řešit především otázku efektivnějšího šlechtění nových odrůd květin, neboť stávající proces šlechtění je zdlouhavý a nevyhovující. Nová technologie by umožnila výrazně zkrátit dobu šlechtění rostlin, dopomoci k intenzivnímu věnování se této činnosti a ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti podniku.

V současné době podnik nedisponuje volnými prostředky pro realizaci výstavby provozní budovy. Z tohoto důvodu bylo potřeba řešit především zdroje zamýšlené investice, konkrétně možnosti finančních podpor od státu či z prostředků Evropské unie.

Bez přihlédnutí k podmínkám jednotlivých programů podpory se jako potenciální možnost dotace na výstavbu nemovitosti jevilo 5 programů. V souhrnu lze říci, že podnik nemůže dosáhnout na programy podpory Nemovitosti, Potenciál a Záruka v rámci OPPI, neboť ten se zaměřuje především na podporu činností spadajících do zpracovatelského průmyslu, a z tohoto důvodu je předmět podnikání podniku z podpory vyloučen. Opatření Modernizace zemědělských podniků v rámci programu Rozvoj venkova není taktéž vhodné, neboť ve výčtu způsobilých výdajů není zahrnuta žádná položka, která by korespondovala s výdaji na výstavbu provozní budovy podle požadavků vedení podniku. Dotace z opatření Přidávání hodnoty zemědělským a potravinářským produktům v rámci téhož programu není možná z důvodu nekompatibility s vymezením příjemce podpory.

Výsledkem důkladné analýzy dostupných podpor ze státního rozpočtu a prostředků EU tedy je, že i přes existenci celé řady programů na podporu podnikání malých a středních podniků není v současné době možné uvažovaný projekt podpořit ze žádného dotačního titulu, neboť podnik nesplňuje potřebná kritéria.

Východiskem z této situace by mohlo být začlenění činností podniku v rámci CZ-NACE do oblasti zpracovatelského průmyslu, která je podporována třemi vhodnými dotačními programy. Tato možnost je však vyloučena, neboť výroba např. potravinářských výrobků (nejblíže je výroba koření a aromatických výtažků) je podle mínění vedení podniku vyloučená. Další možností řešení by bylo přehodnocení celého projektu na základě podmínek dostupných programů. V případě, že vedení podniku bude chtít i přes tyto skutečnosti projekt realizovat, by zřejmě bylo nejreálnější využití finančních prostředků z jiných zdrojů, např. bankovního úvěru.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] MAREK, D.; KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

[2] NOVOTNÍKOVÁ, H. *Dotační receptář: všechny dotace pohromadě v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 235 s. ISBN 80-86920-03-8.

[3] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

[4] CZECHINVEST. Nemovitosti - Výzva II. *CzechInvest.org* [online]. [cit. 8-07-09]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/nemovitosti-vyzva-ii>.

[5] CZECHINVEST. Potenciál. *CzechInvest.org* [online]. [cit. 8-07-09]. Dostupné z WWW: < http://www.czechinvest.org/potencial>.

[6] MINISTERSVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Příručka pro žadatele 7. a 8. výzva. *Společný regionální operační program* [online]. 2006 [cit. 2009-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

[7] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Opatření Programu rozvoje venkova. *Podpora z EU, Národní dotace* [online]. [cit. 8-07-09]. Dostupné z WWW: <http://www.vpe.mze.cz/Index.aspx?ch=74&typ=2&ids=2970&val=2970&zoom=true>.

[8] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Situační a výhledová zpráva - Okrasné rostliny. *Okrasné rostliny* [online]. 2007 [cit. 2009-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.mze.cz/attachments/OKRASNE_ROSTLINY_12_2007.pdf>.

[9] ODBOR 08200. Program podpory ZÁRUKA. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 19.3.2009 [cit. 8-07-09]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument31899.html>.

CONTROLLING - NÁSTROJ RIADENIA PODNIKU

Ľubica Foltínová[1]

Klíčová slova:
Controlling, management, plánovanie a riadenie

Key words:
Controllership, management, planning and controlling

Abstrakt
Článok sa zaoberá koncepciou controllingu. Controlling je výsledkom spolupráce manažérov a controllerov.

Abstract
This article presents conception of controllership. Controlling takes place when manager and controller cooperate.

Úvod

Problémy ako stúpajúce náklady, neuspokojivý hospodársky vývoj, väčšia zložitosť problémov a silnejšia konkurencia na domácom aj na zahraničnom trhu sa snažia dostať podniky lepšie pod kontrolu. Aby sa im to podarilo sú podnikatelia nútení k zmene myslenia, keďže niekedy dosiaľ praktikované metódy nestačia k úspešnému riadeniu podniku. Preto musia začať používať nové koncepcie, nástroje a techniky, situácia podnikov opäť zlepšila a aby ich dva najdôležitejšie ciele, zaistenie rentability a likvidity, mohli byť dosiahnuté. Dôležitým nástrojom, ktorý pomáha tieto ciele uskutočniť je práve controlling. To znamená, že musí byť v podniku zavedené systematické plánovanie, účinná kontrola a priebežné kontrolovanie jednotlivých procesov tak, aby zodpovední pracovníci mohli lepšie rozhodovať a znižovať tak existujúcu neistotu. Controlling je celkom prirodzenou fázou riadenia s kvalitnejším riešením ekonomických úloh podniku.

Historický vývoj controllingu

Postavenie controllingu a jeho funkcia v podniku má svojich predchodcov. Podniky majú dlhodobo informačné systémy skladajúce sa z finančného a manažérskeho účtovníctva. K vyriešeniu podnikového problému je nutné, aby sa viedol controllingový systém spracovania informácií a dát, aby bolo možné zabezpečiť súlad a efektívnosť riadiacich procesov v podniku.
Pojem "Controlling" vznikol v americkej podnikovej praxi pôvodne ako označenie pre špecifický druh plánovania a kontroly v oblasti účtovníctva a financovania. Neskôr sa rozšíril aj do ostatných podnikových činností, takže dnes zahrňuje komplexne celý proces podnikového plánovania s tesnou väzbou na kontrolný proces.

[1] Ing. Ľubica Foltínová, Interný doktorand – školitel : doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu EU, lubica.foltinova@euba.sk

Hromadné zavádzanie pracovných pozícií controllera v amerických podnikoch a skutočný rozmach controllingu sa datuje až v súvislosti so svetovou hospodárskou krízou, ktorá zvýšila požiadavky na nákladové účtovníctvo, riadenie nákladov a podnikové plánovanie. V roku 1931 bol založený "Controllers Institute of America" ako výsledok rozvoja nákladového účtovníctva, ekonomického riadenie a z toho vyplývajúceho rozmachu controllingu, ktorý bol neskôr v roku 1962 premenovaný na FEI (Financial Executives Istitute) čo sa považuje za symbolický koniec modernej éry controllingu v Spojených štátoch amerických. Postupy a metódy controllingu sa rozšírili i do ďalších krajín s vyspelou trhovou ekonomikou a pojem controlling sa stal medzinárodným a spravidla sa neprekladá.
Do Európy sa controlling dostal až po druhej svetovej vojne. S rastúcim prílivom pobočiek amerických firiem sa začal controlling presadzovať aj v strednej Európe. Najmä v germánskych krajinách zaznamenal controlling najväčší rozmach v 60. a 70. rokoch 20. storočia. V roku 1973 z 30 „typických“ nemeckých podnikov malo 90 % vytvorenú samostatnú funkciu controllera.
V Slovenskej republike sa controllingová koncepcia dostala do povedomia podnikov až zásluhou zahraničných firiem, ktoré si už dávno uvedomili jeho prínosy pre prehľadné riadenie. V posledných rokoch si dôležitosť všetkých nástrojov controllingu pre ďalšie fungovanie podniku uvedomili aj slovenské podniky.

Teoretické vymedzenie controllingu

Controlling môžeme chápať ako systém riadenia a koordinácie na podporu podniku a manažmentu pri plánovaní a realizácií podnikateľských aktivít. Tento pojem sa používa predovšetkým v kontinentálnej Európe.
Controlling je tiež možné chápať ako proces vytvárania štandardov, ktorý vychádza z podnikových cieľov, merania, vykazovania a porovnávania aktuálnych výkonov s výkonmi plánovanými s cieľom uskutočniť nápravné alebo preventívne opatrenia v prípade, že je to potrebné. Podstatou a účelom controllingu je identifikácia, analýza a hodnotenie stavu kvality produkčných procesov a produktov za účelom navrhovania a realizovania riadiacich zásahov pre dosiahnutie plánovaných cieľov kvality, výkonnosti a účinnosti v rámci organizácie.
V súčasnosti neexistuje v literatúre jednotná definícia pojmu controlling, jednotlivý autori ho definujú nasledovne:

- Miloslav Synek a kolektív o controllingu píše vo svojej knihe "Manažérska ekonomika". Citácia: "Controlling predstavuje zvláštnu metódu riadenia podniku, ktorá je orientovaná na tvorbu zisku.“ Controlling nielen zisťuje odchýlky plánu od skutočnosti, ale podiela sa aj na vypracovávaní podnikového plánu především v oblasti zisku.[8]
- Controlling je systém pravidiel, ktorý napomáha dosiahnutiu podnikových cieľov, zabraňuje prekvapeniam a včas varuje pred nebezpečenstvom a vyžaduje príslušné opatrenia v riadení tak, aby sa vzniku rizika zabránilo".[9]
- Hofmeister Stiegel v knihe "Controlling" uvádza, že "Controlling" je nový koncepčný prístup uplatňovaný v trhových ekonomikách, ktorý zahrnuje hlavné oblasti a činnosti, ktoré môžeme vymedziť v nasledovných charakteristikách pôsobnosti [7] :
  - účtovanie nákladov a výnosov,
  - ostatné vnútropodnikové účtovníctvo,
  - rozpočtovanie,
  - krátkodobé plánovanie,
  - interné správy, rozbory a výkazníctvo,
  - externé účtovníctvo, bilancovanie a výkazníctvo (iba USA).

- Reinhard Steinöcker uvádza v svojich pracovných podkladoch nasledujúce charakteristiky controllingu:

  v strategickej oblasti:

  - podporovanie strategickej filozofie priemyselného podniku,
  - vypracovanie analýzy slabých a silných stránok,
  - formulácia strategických cieľov podniku,
  - strategické porovnávanie požadovaného a skutočného stavu,
  - príprava opatrení pre riadenie podľa odchýliek.

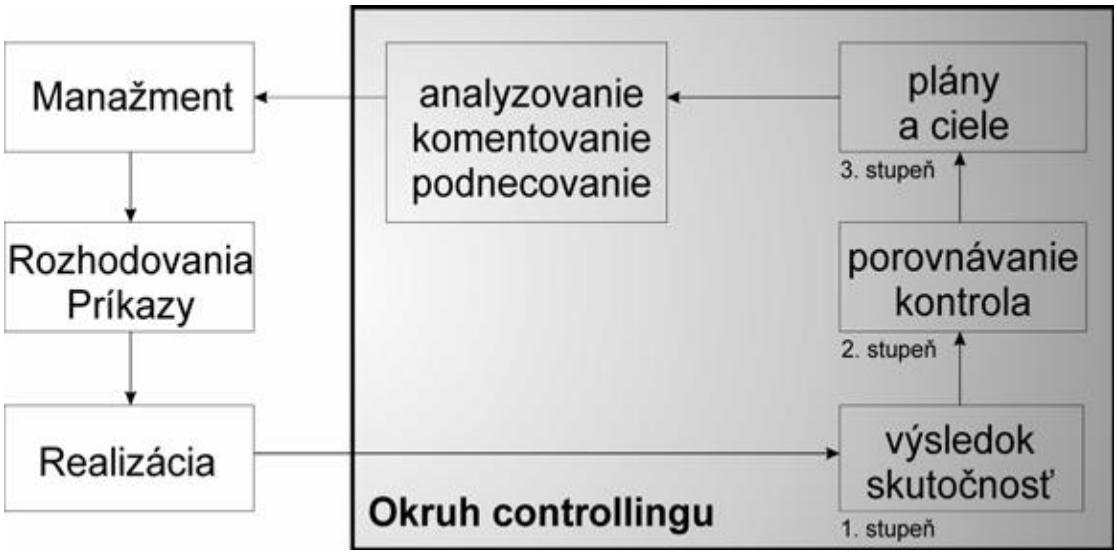
  v operatívnej oblasti:

  - vypracovanie iformácií získaných interne a externe ako podklad pre krátkodobé plánovanie,
  - celkové vnútropodnikové plánovanie,
  - inštitucionalizácia porovnávania požadovaného a skutočného stavu,
  - korekcia odchýliek,
  - zavedenie spravodajstva a informatiky vo vzťahu k vnútropodnikovému plánovaniu a výsledkom podniku.[6]
- Gurčík definuje controlling ako „integračný nástroj riadenia, ktorý podporuje rozhodovanie podnikového vedenia a riadiacich pracovníkov. Základom controllingu je dobre fungujúci informačný systém, kopírujúci ciaľavedome postavené vnútropodnikové (manžérske) účtovníctvo. Podporuje (umožňuje) efektívnu komunikáciu organizačných podsystémov podniku (systému). [3]
- Za najvýznamnejšieho odborníka na controlling možno považovať Horvátha, ktorý hovorí, že controlling je funkcia, ktorá „pomáha organizáciám zlepšiť ich riadiace schopnosti prostredníctvom koordinácie plánovania, kontroly ako aj získavania informácií“. [4]

Controlling ako nástroj riadenia podniku

„Controlling je systém, ktorý napomáha dosiahnutiu podnikových cieľov, zabraňuje prekvapeniam a v čas rozsvecuje červenú, keď sa objavuje nebezpečenstvo, vyžadujúce prijať v riadení príslušné opatrenia”[2]. Je to prvok riadenia podniku, ktorý na základe porovnania skutočnosti a stanoveného plánu umožňuje identifikovať chyby, nedostatky, ktoré môže prostredníctvom svojich nástrojov a metód korigovať. Pomáha zabezpečovať vývoj podnikových procesov smerom k prevencii nežiaducich stavov a k zabezpečeniu efektívneho chodu organizácie.

V teórií je controlling veľmi úzko spojený s manažmentom, no nemôžeme ich stotožňovať. Manažment prijíma rozhodnutia, má zodpovednosť za podnik, zatiaľ čo controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčania a podnecuje k inováciám. Controlling je považovaný za vysokokvalifikované poradenstvo manažérov. Je to systém, ktorým manažment získava potrebné informácie o dianí vo firme a pripravuje analýzy pre jej riadenie. Manažment v rámci plánovacieho systému využíva controlling k tvorbe konkrétneho plánu a spracováva k tomuto účelu controllerom pripravené informácie získané v systéme toku (zásobovaniaň informácií. Realizácia rozhodnutia manažmentu prebieha prostredníctvom plnenia jednotlivých výkonov. Preto ho možno považovať za dôležitý podporný článok v rámci procesu podnikového rozhodovania. Podľa postupu a úplnosti zavedenia controllingu do podniku rozlišujeme tri stupne controllingu (obr. 1).



Obr.č.1 Controlling a manažment, stupne controllingu
(zdroj: Foltínová A. – Kalafútová Ľ.: Vnútropodnikový controlling. ELITA, Bratislava 1998)

Prvý stupeň controllingu sa spája s účtovníctvom, ktorý najdôležitejším zdrojom informácií, s využitím jeho funkcie zaznamenávať dosiahnutú skutočnosť. Je dôležité aby účtovníctvo za spoluúčasti reportingu presne evidovalo všetky informácie a údaje nevyhnutné pre riadenie a tak sprehľadnilo a uľahčilo proces rozhodovania. S controllingom nevyhnutne súvisí aj kvalita účtovníctva, a to nielen finančného ale aj vnútropodnikového účtovníctva. Práve posun od účtovníctva ku controllingu predstavoval veľkú zmenu ekonomického myslenia.

Druhý stupeň je zameraný na porovnávanie a sledovanie odchýlok od plánu, to znamená od prijatých podnikových cieľov. V porovnaní s kontrolou, controlling zistené zmeny nielen eviduje, hodnotí ale navrhuje aj zmeny a zlepšenia. Práve tu sa prejavuje úloha controllingu ako navigátora**.**

Tretí stupeň controllingu uzatvára okruh controllingu zameraný na podporu riadenia podniku. Ide o všestrannú kontrolu riadenia prostredníctvom plánovacích, kontrolných, hodnotiacich a korigujúcich informácií. Preto sa nevyhnutnou súčasťou controllingu stáva kvalitne fungujúci informačný systém [2].

Kvalitný controlling je teda zameraný na realizáciu kooperatívneho štýlu riadenia. To znamená, že má prostredníctvom informácií upozorniť na "úzke miesto", ktoré bráni dosiahnutiu stanoveného cieľa. To vyžaduje od controllerov poznať podnik ako celok a zároveň odhaľovať špecifiká jednotlivých útvarov. V podnikovej praxi controller často preberá úlohy jednotlivých odborných oddelení, predovšetkým pri tvorbe obchodnej politiky a strategickom plánovaní. Úlohy a zodpovednosť controllera sú jasne stanovené v popise controllera IGC (International Group of Controlling)- controller tvorí a sleduje proces riadenia hľadania cieľov, plánovania a riadenia a je tak spoluzodpovedný za dosiahnutie cieľa.
Controlling pripravuje informácie pre riešenie plánovacích, implementačných ale aj kontrolných úloh a preto ho považujeme za podsystém riadenia podniku. Úlohou controllingu je teda vytvoriť komplexný systém informácií o nákladoch a výkonoch, ekonomických ukazovateľoch, ktoré by mali vyhodnocovať nielen vývoj podniku ako celku, ale pozerať sa na jeho chod z čiastkových pohľadov, ktoré sú z hľadiska riadenia rozhodujúce [1].

Existencia podnikového informačného systému je podmienkou pre efektívne využitie informácií. Pri tvorbe informačného systému ide o zaistenie potreby informácií, získanie informácií, ich spracovanie prostredníctvom účtovníctva a poskytnutie informácií v rámci výkazníctva. Informačným systémom sa pre účely controllingu rozumie technické zabezpečenie informácií (správy) a spracovanie dát a ďalej komunikačný tok informácií. Zmyslom controllingu je dáta zhromažďovať, analyzovať a vedieť ich využiť.
Koncepcia controllingu sa opiera hlavne o koordinačnú a integračnú úlohu v rámci riadiaceho systému. Controlling je dôležitý riadiaci nástroj prekračujúci bežné funkcie riadenia, ktorého účelom je podporiť podnikové vedenie a riadiacich pracovníkov, aby mohli rýchlejšie a lepšie rozhodovať. K jeho základným úlohám patrí aj informovať manažérov o ekonomickej efektívnosti podnikovej činnosti a systém plánovania a kontroly. Pri kontrole sa zisťujú metódou porovnávania plánu a skutočnosti odchýlky v bežných hláseniach z jednotlivých oblastí podniku. Tieto odchýlky sa v rámci controllingu zisťujú porovnávaním rozpočtu hospodárenia a skutočnosti a podrobne sa analyzujú ich príčiny a navrhujú sa opatrenia k odstráneniu zistených nedostatkov, hlavne nehospodárneho využívania zdrojov. V podstate ide o podporu manažmentu, orientovaného výrazne na ciele a výsledky. Vedenie podniku má potom na základe takto zistených odchýlok urobiť nápravné opatrenia tak, aby boli nakoniec dosiahnuté stanovené ciele podniku
Autor Reinhard Steinöcker uvádza: „Controlling nežije zo správneho, ale z nesprávneho plánovania. Sú to odchýlky, ktoré za stáleho porovnávania požadovaného a skutočného stavu vyvolávajú nepretržité procesy učenia, ktoré predstavujú tzv. "feed-back", spätnú väzbu s minulosťou. To znamená, že spätná väzba musí byť nutne začiatkom aktivít zameraných na budúcnosť“.[6]
Vzhľadom na budúcnosť má controlling nasledujúcu účinnosť: [6]
- controlling na základe vývoja naznačuje ďalšie možné trendy vývoja.
- o minulosť sa controlling zaujíma vtedy, keď mu poskytuje podnety pre budúce riadenie.
- na základe vyhodnotení dát z minulosti navrhuje opatrenia do budúcnosti.
- s časovým plánovacím horizontom sa menia tiež skúmané faktory.

Záver

Na to aby podnikatelia a riadiaci pracovníci vedeli lepšie zvládať problémy, zabezpečiť dlhodobý úspech a mohli kontinuálne pokračovať vo svojom strategickom umiestnení v konkurenčnom prostredí musia vedieť zavádzať nové koncepcie. Controlling má v podniku svoje nezastupiteľné miesto. Jeho dôležité postavenie je z hľadiska plánovania, kontrolovania, riadenia. Controlling je dôležitý aj pri navrhovaných operatívnych a strategických riešeniach pre podnik. Jeho činnosť je veľmi dôležitá pre finančné zdravie podniku, jeho ďalšie zotrvanie na trhu aj pre jeho rozvoj. Základným predpokladom je, že informačný systém podniku musí byť prepracovaný tak, aby odpovedal potrebám podniku na všetkých úrovniach riadenia. Vďaka rýchlemu rozvoju výpočtovej a telekomunikačnej techniky môžeme získať väčšie množstvo dát a informácií, než sme vôbec schopní spracovať a pochopiť.
Rozšírenie controllingu u nás je podporou pre dôslednejšie finančné plánovanie a kontrolu a pre rozpočty a rozpočtovu kontrolu. Na to aby sme obstáli v boji s konkurenciou, musíme sa neustále učiť novým veciam a postupom. Controlling v posledných rokoch preniká skoro do všetkých podnikov (zavádza sa v obchodných podnikoch, v poisťovníctve, v bankách, v zdravotníctve, v neziskových organizáciách, ale i vo verejnej správe). Controlling je dôležitý v modernom vedení podniku.

Literatúra:

[1] FIBÍROVÁ, J.: *Reporting*, Grada Publishing Praha 2001, ISBN 80-247-0066-2
[2] FOLTÍNOVÁ, A. – KALAFÚTOVá, Ľ.: *Vnútropodnikový controlling.* ELITA Bratislava 1988, ISBN 80-8044-054-9NOVÁK, J. *Marketingový výzkum.* 1. vyd. Praha:
[3] GURČÍK, Ľ.: Podnikateľská analýza a kontroling. SPU, Nitra 2001
[4] HORVÁTH&PARTNERS. Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 1. české vydanie. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
[5] KONEČNÝ, M. – REZŇÁNKOVÁ, M. *Controlling*. PC-DIR, Brno, 1997. ISBN 80-214-0971-1.
[6] STEINÖKER, R.. *Strategický controlling*. Praha. BaBtext, 1992. ISBN 80-900178-2-7.
[7] STIEGLER, H. – HOFMEISTER, R. *Controlling*. Praha. BaBtext, 2001. ISBN 80-7259-007-3.
[8] SYNEK, M. – KYSLINGEROVÁ, E. Základy controllingu. Praha. VŠE, 1994. ISBN 80-7079-832-7.
[9] SYNEK, M. a kol. – Manažérska ekonomika. 3. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2003 ISBN 80- 247-0515-X.
[10] VIDOVÁ, H. – Makyš, P.:Využitie informačných technológií v reporingu, In *Akademecká Dubnica 2002: 27. 11. 2002,* Dubnica n. Váhom: MtF STU, 2002

PRIESKUM MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V PODNIKOCH CESTOVNÉHO RUCHU NA LIPTOVE
MARKETING COMMUNICATION SURVEY IN TOURISM ENTERPRISES IN LIPTOV

Viera Frianová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
survey, conclusions, marketing communication, tourism

JEL klasifikácia: M31

ABSTRAKT
This article deals with marketing communication realization in tourism enterprises. It presents partial conclusions (with regard to limited extent of the article)of empirical research realised as a part of dissertation thesis in 30 tourism enterprises in region Liptov. In the first part of the article are defined the basic grounds of the survey, in the second part are presented selected results and conclusions.

ÚVOD
V súčasnom období zostrenej konkurencie zohráva dôležitú úlohu pri udržiavaní si, resp. upevňovaní pozície podnikov cestovného ruchu na trhu práve marketingová komunikácia. Keďže marketingová komunikácia umožňuje zvýšiť výkonnosť služieb, a tiež prezentovať niektoré vlastnosti služieb, ktoré nie sú hmatateľné, môže pre podniky cestovného ruchu predstavovať nielen nástroj stimulácie predaja ich produktu, ale aj nástroj, ktorý je schopný odlíšiť určitý podnik cestovného ruchu od jeho konkurencie. Marketingová komunikácia je v súčasnosti stále viac považovaná za zdroj jedinečnej konkurenčnej výhody každého podniku, podniky cestovného ruchu nevynímajúc. A to je azda najvýznamnejší dôvod pre to, aby sa tejto problematike venovala zvýšená pozornosť ako zo strany odbornej verejnosti, tak aj zo strany manažmentu každého podniku cestovného ruchu.

ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ PRIESKUMU
V rámci druhej etapy spracovania dizertačnej práce na tému „Aktuálne prístupy k riešeniu marketingovej komunikácie v podnikoch služieb“ bol uskutočnený jednak teoretický prieskum – boli logicky spracované už známe poznatky z problematiky marketingovej komunikácie (ich prezentovanie nie je súčasťou daného príspevku), ako aj empirický prieskum, t. j. cielený zber nových informácií pre riešenie konkrétnych problémov, s cieľom overiť teoretické poznatky v reálnej podnikovej praxi.
Pri zbere údajov boli využité viaceré metódy a techniky, a to: forma písomného opytovania – metóda dotazníka, ďalej metóda riadeného rozhovoru (pýtali sme sa pracovníkov marketingových oddelení v skúmaných podnikoch, prípadne pracovníkov zodpovedných za realizáciu marketingu vrátane marketingovej komunikácie) a obsahová analýza dokumentov (analyzovali sme propagačné materiály podnikov a informácie dostupné z webových stránok). Okrem spomínaných metód empirického prieskumu boli využité aj základné metódy teoretického výskumu – analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia a generalizácia. Empirický prieskum marketingovej komunikácie bol realizovaný v I. polroku roku 2009.

[1] Ing. Viera Frianová, externý doktorand Katedry podnikovohospodárskej, FPM EU v Bratislave, školiteľ: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., e-mail: viera.frianova@aos.sk

Za základný predpoklad úspešnej realizácie prieskumu a následnú možnosť vyslovené návrhy a odporúčania aplikovať do podnikovej praxe sme považovali správne určenie výberového súboru (vzorky respondentov) zastupujúceho celý základný súbor. Keďže reprezentatívnosť výberového súboru sa odvodzuje od základného súboru, požadovali sme, aby mal výberový súbor rovnaké kvalitatívne charakteristiky ako základný súbor. Je potrebné zdôrazniť, že výhodou využitia reprezentatívnej výberovej vzorky je skutočnosť, že výsledky získané z analýzy údajov týkajúcich sa výberovej vzorky možno zovšeobecniť na celý základný súbor (Kozel, 2006). Aby boli výsledky výskumu zovšeobecniteľné a spoľahlivé požadovali sme aby bol minimálny rozsah výberového súboru 30 podnikov (uvedomovali sme si, že s rastúcim počtom respondentov rastie aj spoľahlivosť dosiahnutých výsledkov, no napriek tejto skutočnosti sme neuvažovali najmä z ekonomického hľadiska o väčšom rozsahu výberového súboru, pri tomto rozhodnutí sme akceptovali predovšetkým ekonomický záujem sledujúci nízke náklady, t. j., aby bola vzorka čo najmenšia a výskum čo najlacnejší). Z hľadiska typológie a lokalizácie sme požadovali, aby bol výskum uskutočnený na vzorke podnikov cestovného ruchu pôsobiacich v regióne Liptov. Tento región bol vybratý na základe zhodnotenia súčasného stavu a perspektív možného budúceho rozvoja cestovného ruchu v danej oblasti. Región Liptov predstavuje najširšiu a najuniverzálnejšiu ponuku cestovného ruchu v rámci Slovenska, je to región, ktorý má všetky predpoklady presadiť sa výraznejšie aj na medzinárodnom trhu (Regionalizácia cestovného ruchu v SR, 2005). Vo výberovom súbore mali svoje pomerné zastúpenie podniky cestovného ruchu poskytujúce rôzne typy služieb (pričom sme zohľadnili vzťah podnikov k objektu cestovného ruchu) a to: ubytovacie služby (vybrané boli len podniky kategórie hotel), stravovacie služby (vybrané boli len podniky kategórie reštaurácia), služby cestovných kancelárií (vybrané boli len touroperátory), služby voľného času a animácie v cestovnom ruchu (vybrané boli dva najvýznamnejšie subjekty s celoročnou prevádzkou zamerané na pohybovo-športovú, spoločenskú a zábavno-relaxačnú činnosť) (Orieška, 1998). Štruktúra výberového súboru bola potom nasledovná: 12 hotelov situovaných v horskom prostredí (8 v stredisku Jasná, 2 v Jánskej doline, 1 vo Vysokých Tatrách a 1 v Západných Tatrách), 6 hotelov situovaných v mestskom prostredí, 6 reštaurácií situovaných v mestskom prostredí, 4 cestovné kancelárie (touroperátori) situované v mestskom prostredí a 2 podniky zamerané na šport, relax, zábavu a dobrodružstvo (v práci sa skrátene označujú ako zábavno-relaxačné podniky) situované v prímestskej časti Liptovského Mikuláša. Vzorka bola vybratá pomocou metódy výberového zisťovania násobeného náhodného výberu typu stratifikovaného (oblastného) výberu, pri ktorom sa celý základný súbor, v ktorom mali jednotlivé podniky svoje pomerné zastúpenie, rozdelil podľa určitých hľadísk na niekoľko čiastkových súborov/oblastí (ako bolo uvedené vyššie). Následne sa do výberového súboru náhodne vyberali podniky zo všetkých čiastkových oblastí. Pri správnom postupe možno pomocou tejto techniky získať presnejšie výsledky ako pri jednoduchom náhodnom výbere (Kozel, 2006). Výberový súbor sa teda vyznačoval svojimi kvalitatívnymi ako aj kvantitatívnymi charakteristikami. Mal normálne rozdelenie, zahŕňal mestské aj horské podniky cestovného ruchu poskytujúce vybrané druhy služieb v regióne, išlo o súkromné na zisk orientované podniky, z hľadiska veľkosti to boli malé a stredné podniky (kritériom veľkosti bola viazanosť živej práce, t. j. podnikmi zamestnávaný počet pracovníkov).

Získané údaje boli štatisticky spracované a vyhodnotené pomocou nástrojov popisnej štatistiky v Exceli. Výsledky boli následne interpretované slovne, číselne v tabuľkách a graficky. Keďže, ako už bolo uvedené, vo výberovom súbore mali rôzne pomerné zastúpenie viaceré typy podnikov cestovného ruchu, jednotlivé výsledky uskutočneného dotazníkového prieskumu boli podľa možností vyhodnotené a následne interpretované jednak za skupinu podnikov rovnakého typu ako aj za celý výberový súbor.

PARCIÁLNE VÝSLEDKY PRIESKUMU

Marketingovú komunikáciu podnikov cestovného ruchu možno charakterizovať ako dlhodobý a opakujúci sa proces zahŕňajúci aktivity, ktoré sa týkajú hlavne prípravy, realizácie, priebežného monitorovania, kontroly a hodnotenia činnosti podniku v komunikačnej oblasti. Tak, ako každý podnikový proces, aj proces marketingovej komunikácie podniku by mal byť zo strany manažmentu podniku cieľavedome usmerňovaný a riadený. Keďže manažéri sú pri svojich rozhodnutiach ovplyvňovaní množstvom faktorov, jedným z parciálnych cieľov uskutočneného dotazníkového prieskumu bolo zistiť, ktoré faktory a akou mierou využívajú jednotlivé podniky cestovného ruchu pri plánovaní, realizácii a kontrole svojich aktivít v oblasti marketingovej komunikácie. V rámci danej otázky respondenti priraďovali k ponúknutým faktorom číselné hodnoty podľa nasledovnej stupnice/hodnotiacej škály: 1 – nikdy, 2 – zriedka/ojedinele, 3 – často/bežne, 4 – veľmi často/takmer vždy, 5 – vždy. Získané odpovede boli vyhodnotené jednak komplexne za celý výberový súbor, ako aj za jeho jednotlivé podskupiny/čiastkové súbory. S ohľadom na skutočnosť, že čiastkové súbory sa líšia svojimi početnosťami, za presnejšie a spoľahlivejšie možno považovať hodnotenie danej otázky za celý skúmaný výberový súbor. Prehľad hodnotenia jednotlivých faktorov za celý výberový súbor zachytáva tabuľka 1.

Tabuľka 1 Faktory, ktoré podniky využívajú pri plánovaní, realizácii a kontrole aktivít v oblasti marketingovej komunikácie

Faktory/popisné štatistiky	**Aritmetický priemer**	**Medián**	**Modus**
Svoje skúsenosti z minulosti	4,10	4,00	4,00
Vedomosti a schopnosti interného pracovníka	3,36	3,00	3,00
Služby externého odborníka/agentúry	2,10	2,00	2,00
Názory a odporúčania manažmentu podniku	3,83	3,50	3,00
Informácie o činnosti konkurencie v danej oblasti	3,30	3,00	4,00
Najnovšie poznatky z danej oblasti publikované v odbornej literatúre, na internete a pod.	3,03	3,00	3,00

Zdroj: vlastný prieskum

Žiadny zo skúmaných podnikov nevyužil v rámci danej otázky možnosť voľnej odpovede, v ktorej by mohol uviesť ďalší faktor, ktorý v rámci daných činností využíva. V uvedenej tabuľke preto analyzujeme len hodnotenie nami ponúknutých faktorov.

Keďže vypočítané aritmetické priemery z jednotlivých hodnotení v rámci danej otázky sú viac či menej skreslené extrémnymi hodnotami, s cieľom odstrániť uvedený nedostatok sme sa rozhodli interpretovať výsledky tejto časti prieskumu na základe vypočítaných hodnôt mediánu, ktorý možno považovať za pomerne dobrú charakteristiku polohy. Pri plánovaní, realizácii a kontrole aktivít v oblasti marketingovej komunikácie skúmané podniky cestovného ruchu kladú najväčší dôraz na využívanie skúseností (či už pozitívnych alebo negatívnych), ktoré nadobudli v súvislosti s uskutočňovaním uvedených činností v minulosti. Podľa zistení ich využívajú veľmi často/takmer vždy. Za druhý najvýznamnejší faktor považovali názory a odporúčania manažmentu podniku. Ďalej nasledovali: vedomosti a schopnosti interného pracovníka(ov) podniku, informácie o činnosti konkurencie v danej oblasti a najnovšie poznatky z oblasti marketingovej komunikácie publikované v odbornej literatúre, na internete a pod. Podniky priradili uvedeným faktorom približne rovnaké hodnotenie, podľa ich vyjadrenia ich využívajú často/bežne. Naopak na druhej strane len zriedka/ojedinele využívajú služby externého odborníka(ov)/agentúr na marketingovú komunikáciu, čo môže byť ovplyvnené skutočnosťou, že malé a stredné podniky pôsobiace

v odvetví cestovného ruchu spravidla nedisponujú dostatkom finančných prostriedkov na zakúpenie takýchto služieb od špecializovaných dodávateľov.
Z výsledkov hodnotení ponúknutých faktorov za jednotlivé čiastkové súbory vyplynuli nasledovné zistenia. Horské hotely ako aj mestské hotely pri plánovaní, realizácii a kontrole aktivít v oblasti marketingovej komunikácie kladú najväčší dôraz na využívanie svojich skúseností z minulosti. V porovnaní s výsledkami za celý výberový súbor hotely v rámci skúmaných činností využívajú v menšej miere názory a odporúčania manažmentu podniku, naopak častejšie sa pokúšajú zužitkovať informácie o činnosti konkurencie v oblasti marketingovej komunikácie. Služby externého odborníka/agentúry využívajú v najmenšej miere.
Reštaurácie ako aj cestovné kancelárie sú pri plánovaní, realizácii a kontrole aktivít v oblasti marketingovej komunikácie najviac ovplyvnené názormi a odporúčaniami manažmentu podniku, následne však aj svojimi skúsenosťami z minulosti. Taktiež služby externého odborníka/agentúry využívajú v najmenšej miere.
Zábavno-relaxačné podniky v najväčšej miere využívajú popri svojich skúsenostiach z minulosti aj vedomosti a schopnosti interného pracovníka zodpovedného za oblasť marketingovej komunikácie. Rovnako, ako v prípade predchádzajúcich podnikov, služby externého odborníka/agentúry využívajú v najmenšej miere.
Prostredníctvom dotazníkového prieskumu bolo našou snahou ďalej zistiť, ktoré činnosti súvisiace s procesom marketingovej komunikácie spôsobujú podnikom cestovného ruchu v praxi najväčšie problémy. Dospeli sme k zisteniu, že najväčšie problémy podnikom spôsobuje jednak samotná realizácia konkrétnej komunikačnej aktivity/propagačného programu ako aj tvorba rozpočtu na marketingovú komunikáciu. V súvislosti s tvorbou rozpočtu na marketingovú komunikáciu sme zistili, že žiadny z analyzovaných podnikov nezostavuje svoj rozpočet na marketingovú komunikáciu „kopírovaním“ rozpočtu konkurencie. Ďalej bolo zistené, že až 18 podnikov, t. j. 60% z celkového rozsahu výberového súboru stanovuje rozpočet na marketingovú komunikáciu na základe svojich momentálnych finančných možností. To znamená, že finančná náročnosť marketingovej komunikácie týchto podnikov sa musí prispôsobiť rozpočtu. Využívanie danej metódy ignoruje úlohu komunikácie ako investície, a teda aj priamy vplyv komunikácie na objem predaja. Preto danú metódu nemožno považovať za optimálnu, naopak je dosť neurčitá, čo komplikuje dlhodobé plánovanie v oblasti marketingovej komunikácie. Na druhej strane 7 zo skúmaných podnikov, čo predstavuje 23,33% z celkového rozsahu výberového súboru, pri zostavovaní rozpočtu na marketingovú komunikáciu využíva kombináciu dvoch z uvedených metód. Vo všetkých siedmych prípadoch podniky aplikovali metódu cieľov a úloh v kombinácii s ďalšou metódou – v piatich prípadoch s metódou percenta z príjmov/predaja, v dvoch prípadoch s metódou možností. Jeden podnik, čo predstavuje 0,33% z celkového rozsahu výberového súboru využíva kombináciu až štyroch metód (metódu určenia celkovej sumy finančných prostriedkov vyčlenených na propagačné aktivity, ktorá sa následne delí medzi jednotlivé nástroje marketingovej komunikácie, kombinuje s metódou cieľov a úloh, ďalej s metódou percenta z príjmov a tiež s metódou možností). Keďže odborníci na oblasť marketingovej komunikácie odporúčajú podnikom pri zostavovaní rozpočtu na marketingovú komunikáciu využívať kombináciu viacerých metód s cieľom využiť výhody a naopak eliminovať nedostatky tej ktorej metódy, uvedené zistenia naznačujú, že odporúčania odborníkov postupne nachádzajú svoje uplatnenie (aj keď zatiaľ nie 100%-tné) aj v podnikateľskej praxi v cestovnom ruchu.
Ostatné činnosti, ako: stanovenie cieľov marketingovej komunikácie, rozhodovanie o obsahu, charaktere a rozsahu komunikovanej správy, výber nástrojov komunikačného mixu a hodnotenie dosiahnutých výsledkov marketingovej komunikácie podnikom podľa ich vyjadrení spôsobuje problémy len zriedka/ojedinele (výsledky hodnotení sledovaných kritérií

boli vyrovnané). Najmenšie problémy pri uskutočňovaní všetkých uvedených činností v rámci procesu marketingovej komunikácie vykazujú zábavno-relaxačné podniky, pričom práve tieto podniky z pomedzi všetkých analyzovaných uskutočňujú v oblasti marketingovej komunikácie čo do rozsahu najviac aktivít. Naopak najväčšie problémy s uskutočňovaním uvedených činností majú reštaurácie, uviedli, že až päť činností zo siedmych uvádzaných im často/bežne spôsobuje problémy.

ZÁVER

Závery z doposiaľ uskutočnených výskumov marketingovej komunikácie naznačujú, že mnohé odporúčania odborníkov na marketingovú komunikáciu zatiaľ nenachádzajú plné uplatnenie v každodennej praxi podnikov. Podniková prax v mnohých oblastiach zaostáva za teóriou. Výsledky nášho prieskumu uvedenú skutočnosť len potvrdili.

S cieľom zvýšiť účinnosť a efektívnosť marketingovej komunikácie podniku ako celku ale aj jej jednotlivých nástrojov, možno skúmaným podnikom cestovného ruchu odporučiť, aby revidovali doposiaľ uplatňované prístupy k marketingovej komunikácii a najmä nové prístupy k riešeniu marketingovej komunikácie aj kontinuálne, cieľavedome a plánovito uplatňovali vo svojej každodennej praxi.

S ohľadom na skutočnosť, že jedným z predpokladov zefektívnenia marketingovej komunikácie je čo najlepšie odhadnutie výšky rozpočtu na marketingovú komunikáciu ako aj následné dodržanie jeho čerpania, podniky cestovného ruchu by mali problematike zostavovania rozpočtu venovať vyššiu pozornosť ako doposiaľ.

Pri uskutočňovaní činností, ktoré im opakovane spôsobujú problémy (ako už spomínaná tvorba rozpočtu na marketingovú komunikáciu) im možno odporučiť intenzívnejšie využívanie služieb odborníkov/agentúr na danú problematiku.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/4579/07 „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“ na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KIRÁĽOVÁ, A.: Marketing destinace cestovního ruchu. Praha: EKOPRESS 2003, ISBN 80-86119-56-4
2. KOZEL, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada 2006, ISBN 80-247-0966-X
3. ORIEŠKA, J.: Technológia služieb cestovného ruchu I. a II. Banská Bystrica: EF UMB 1998, ISBN 80-88825-85-7
4. Regionalizácia cestovného ruchu v SR. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva – odbor cestovného ruchu, sekcia podnikania a cestovného ruchu, 2005, dostupné na: http://www.economy.gov.sk
5. Stratégia rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky do roku 2013. dostupné na: http://www.economy.gov.sk/pk/480-2007-1000/ma.htm
6. ŠRARCHOŇ, P. a kol.: Marketingová komunikácia 2007. Teória a slovenská prax. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave 2008, ISBN 978-80-223-2448-9

OBCHODNÁ DUE DILIGENCE AKO SÚČASŤ INVESTOVANIA PRIVATE EQUITY

COMMERCIAL DUE DILIGENCE AS A PART OF PRIVATE EQUITY INVESTMENT

Oto Frič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Private equity, Commercial Due diligence, analysis of target, market analysis

ABSTRAKT

As a part of decision making process about investing in a target company, private equity investors perform Commercial Due Diligence. This is a structured process of gathering and organizing market information and information from the internal environment of the company in order to support arguments for the decision about investment. Commercial Due Diligence should provide forecasts of possible developments on the markets, comparison of the company against its peers and it should also be able to describe situation at the point of investor‘s exit from the company.

JEL classification: G24 - Investment Banking; Venture Capital; Brokerage; Ratings and Ratings Agencies

ÚVOD

Investori v oblasti Private Equity pred zrealizovaním kapitálového vstupu do akejkoľvek spoločnosti vykonávajú množstvo analýz zameraných na presnú identifikáciu všetkých príležitostí a tiež rizík spojených s investíciou. V konečnom dôsledku je ich cieľom čo najpresnejšie zhodnotiť možnosti dosiahnutia výnosov z investície. Cieľové podniky sa analyzujú vo viacerých krokoch, pričom najdetailnejšia analýza sa nazýva Due Diligence. Vzhľadom na jej vysokú nákladnosť sa Due Diligence realizuje len pri investičných cieľoch s vysokou atraktívnosťou pre investora a nezriedka s pomocou externých poradenských firiem.

V mojom príspevku by som sa rád venoval jednak vybraným aspektom Due Diligence ako procesu získavania a štruktúrovaného spracovávania údajov pre potreby rozhodovania najmä v obchodnej oblasti.

POSTAVENIE OBCHODNEJ DUE DILIGENCE V PROCESE HODNOTENIA INVESTÍCIE

V procese investovania rizikového kapitálu je Due Diligence v zásade tretím krokom nasledujúcim po získaní zdrojov pre investovanie a mapovaní potenciálnych cieľov – spoločností s veľkým potenciálom pre rast a tým pádom aj dosiahnutie vysokého výnosu z investície. Treba si uvedomiť, že očakávaný výnos z investície rizikového kapitálu predstavuje oveľa vyššiu hodnotu ako u iných druhov investícií. V prípade podnikov

[1] Ing. Oto Frič, Senior Consultant – Deloitte Advisory, s.r.o. (Consulting), ofric@deloitteCE.com

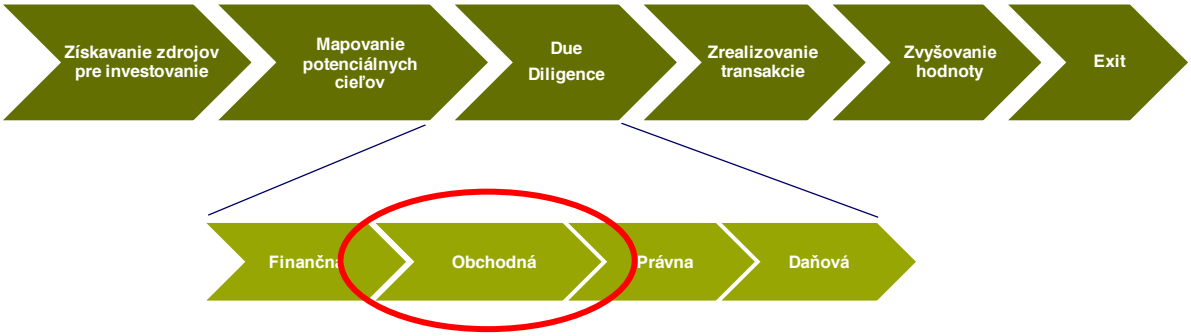
v pokročilom štádiu životného cyklu ide o cca. 25% - 40%. Vzhľadom na významné riziko, ktoré na seba preberá investor je potrebné potvrdiť očakávania o úspešnosti investície závermi detailného prieskumu externého a interného prostredia spoločnosti.

Analýza zvaná „Due diligence“ sa realizuje vo viacerých oblastiach komplexne pokrývajúcich externé aj interné prostredie analyzovaného podniku. Hlavné kategórie Due Diligence sú:

- Finančná;
- Obchodná;
- Právna;
- Daňová.
- Ostatné druhy Due Diligence (prevádzková, environmentálna, atď.)

Výsledkom Due Diligence je na základe dostupných údajov maximálne presné ocenenie cieľovej spoločnosti a upozornenie na riziká spojené s investíciou.

Schéma: Proces investovania rizikového kapitálu



Vzhľadom na fakt, že príspevok sa venuje najmä oblasti obchodnej Due Diligence, uvádzam hlavné otázky, na ktoré by mali výstupy tejto analýzy poskytovať odpovede:

- Je stratégia spoločnosti správna?
- Ako sa na trhu správa konkurencia?
- Má trh rastúcu tendenciu?
- Sú produkty firmy dobre etablované na trhu?
- Aké sú potenciálne hrozby podnikania?
- Je trh regulovaný? Ak áno, aké môžu byť dopady regulácie na budúce plány firmy?
- Existujú ďalšie trhy, na ktorých by mohla firma potenciálne ponúkať svoje produkty alebo služby?
- Majú novo vyvinuté produkty šancu na úspech?
- Sú predajné marže udržateľné?

VÝSTUP DUE DILIGENCE A JEHO MOŽNÁ ŠTRUKTÚRA

Na to, aby bolo možné zodpovedať na otázky uvedené v kapitole vyššie, vykonáva sa v rámci spracovania obchodnej Due Diligence množstvo analytických činností s výstupmi, ktoré môžu byť štruktúrované napríklad nasledujúcim spôsobom:

1. Činnosť spoločnosti:
   - Diferenciácia od konkurencie;
   - Súčasné nastavenie odbytových kanálov spoločnosti;

- Zákazníci, konkurencia;
- Kľúčové procesy;
- Špeciálne kompetencie spoločnosti a strategické aktíva;
- Štruktúra výnosov a nákladov spoločnosti.

2. Atraktivita trhov, na ktorých cieľová spoločnosť pôsobí:
    - Veľkosť trhu;
    - Miera doterajšieho rastu trhu a predikcie rastu v budúcnosti;
    - Miera konsolidácie trhu;
    - Bariéry vstupu na trh;
    - Trendy v koncentrácii dodávateľov a odberateľov.

3. Konkurenčné prostredie:
    - Podiely na trhu a tendencia ich ďalšieho vývoja;
    - Konkurenčné výhody rôznych hráčov na trhu;
    - Rast segmentov a obsluhovaných zákazníkov.

4. Spokojnosť a vnímanie zákazníkov:
    - Nákupný proces a kritériá pri rozhodovaní o nákupe produktu/služby;
    - Potreby zákazníkov a hlavné;
    - Miera reklamácií zákazníkov ;
    - Možnosti zlepšenia ukazovateľov spokojnosti zákazníkov.

5. Kritický pohľad na možný vývoj po prípadnom zrealizovaní transakcie:
    - Hlavné predpoklady dosiahnutia očakávaných hodnôt ukazovateľov ako je rast trhu a podielu na ňom;
    - Zhodnotenie plánov pre nákup na strane zákazníkov;
    - Zmysluplnosť očakávaní vzhľadom na doterajší a súčasný vývoj;
    - Reálnosť umiestnenia nových produktov a služieb na trhu;
    - Zoznam požadovaných akčných krokov.

6. Zhodnotenie situácie na trhu v čase očakávanej realizácie výnosov a odchodu (exitu) formou odpredaja podielov v cieľovej spoločnosti:
    - Atraktivita trhu a očakávaná pozícia spoločnosti na trhu v horizonte 4-5 rokov (resp. v čase plánovaného exitu);
    - Možnosť odpredaja podielu konkurentovi, prípadne partnerovi aktívnemu v inej oblasti.

Obchodná Due Diligence nie je primárne orientovaná na detailný popis súčasného stavu, ale zameriava sa na zisťovanie alternatív možného ďalšieho vývoja a zohľadňuje v rámci neho možné situácie, ktoré môžu s istou pravdepodobnosťou nastať. Zameriava sa na hlavné hybné sily, schopné ovplyvniť rast hodnoty spoločnosti v čase prítomnosti finančného investora. Je dôležité poukázať na orientáciu analýzy smerom k externému prostrediu spoločnosti a jej pozíciu.

SPRACOVANIE VÝSTUPOV DUE DILIGENCE A SÚVISIACE AKTIVITY

V procese spracovania výstupov obchodnej Due Diligence sa využíva množstvo metód, ktorých cieľom je zhromaždiť množstvo informácií z externého a interného prostredia

cieľovej spoločnosti. Kombinujú sa metódy zisťovania prostredníctvom osobných rozhovorov s metódami zberu dát cestou hľadania verejne dostupných informácií cez internet.

Pri získavaní informácií o trhu z internetu sú veľmi užitočné materiály:

- Výskumné správy renomovaných prieskumných a poradenských spoločností (Datamonitor, Business Monitor, Gartner, Forester), ktoré je často možné získať aj bezodplatne;
- Publikácie akademického charakteru a expertov na skúmanú problematiku;
- Publikácie vydané profesijnými združeniami;
- Správy a údaje zverejňované štátnymi a nadnárodnými inštitúciami ako napríklad Štatistický úrad, Eurostat;
- Výročné správy analyzovanej spoločnosti a konkurencie.

Nezanedbateľným zdrojom užitočných informácií pre investora sú rozhovory so súčasnými akcionármi spoločnosti, ako aj so zástupcami jej manažmentu. Je samozrejmé, že informácie podané týmito osobami môžu byť do určitej miery skreslené, nakoľko reflektujú ich očakávania budúceho vývoja. V prípade vlastníkov cieľovej spoločnosti je samozrejmá snaha vyhnúť sa poskytnutiu informácií, ktoré by mohli mať za následok zastavenie transakcie, prípadne zníženie ceny za podiel v spoločnosti ponúkaný investorovi.
U manažérov sú tieto pohnútky podporené aj snahou o udržanie svojich pozícií po zrealizovaní transakcie, prípadne jej posilnenie. Netreba zabúdať na veľmi pravdepodobnú možnosť ich odchodu ku konkurencii.

ZÁVER

Pre spoločnosti uchádzajúce sa o investíciu vo forme rizikového kapitálu by malo byť zrejmé, že potenciálni investori ich podrobia veľmi detailnej analýze – Due Diligence vo všetkých relevantných oblastiach – najmä obchodnej, finančnej, právnej a daňovej.
V prípade obchodnej Due Diligence ide o komplexné zhodnotenie potenciálu spoločnosti na trhoch, kde pôsobí a mohla by pôsobiť so zohľadnením všetkých podstatných faktorov, ktoré plánovaný vývoj môžu ovplyvniť – či už interné alebo externé. Pre úspešný priebeh hodnotenia realizovaného investorom a následnú úspešnú transakciu je dôležité sprístupniť potrebné informácie, prípadne poskytnúť maximálnu súčinnosť pri ich získavaní.

Cieľom obchodnej Due Diligence z pohľadu investora nie je prinášať za každú cenu pozitívne odhady vývoja, nakoľko toto by mohlo viesť k nedosiahnutiu očakávaní. Skôr má poukázať na riziká budúceho vývoja a zhodnotiť schopnosť firmy s využitím svojich schopností tieto riziká eliminovať.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- Rosenbloom, A.H.: Due Diligence for Global Deal Making: The Definitive Guide to Cross-Border Mergers and Acquisitions, Joint Ventures, Financings, and Strategic Alliances. Bloomberg. © 2002. Books24x7.
- Arundale, K..: Raising Venture Capital Finance in Europe: A Practical Guide for Business Owners, Entrepreneurs and Investors. Kogan Page. © 2007. Books24x7.

MIKRO A MALÉ PODNIKY V OBDOBÍ SÚČASNEJ GLOBÁLNEJ KRÍZY
MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN THE PERIOD OF PRESENT GLOBAL CRISIS

Denisa Gajdová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Micro, Small and Medium Sized Enterprises, Global Financial Crisis, Government support, Development agencies, Cooperation, Concentration, Financial instruments, Legislation, Small Business Act.

ABSTRAKT

Micro and small enterprises are the key actors in the economy of each country. Importance of them is highlight also in the period of present Global Crisis by the majority of governments. So there is, in this time, a lot of legislative supportive instruments focused on the strengthening of their ability to survive. But, the legislative effort is developed mainly in the area of finance – its object it is concerning on credit and tax regulation. This initiative is better than nothing, but a lot of research that had to be done during the plenty of years show that only finance help is not still enough. In small and micro companies, there is crucial need to have right person – owner and manager at the same time. Because if you give a fish to someone he is able to survive one day, but if you teach him fishing he is able to survive all his life. So, the crucial issue and question for government it is to give the lectures how to survive and also one of the possibility for small enterprises, it is the creation of partnership, cooperation with other company or companies on the various level. It could help them not only to survive, but maybe to be more competitive in the area of production, marketing or distribution.

ÚVOD

Malé podniky patria v podnikaní k trpaslíkom, ktorých význam je pre hospodárstvo každej krajiny nezanedbateľný. Napriek enormnému úsiliu a rôznym nástrojom, ktoré by mali pomôcť k ich rozvoju, a ktoré celosvetovo podporujú tvorcovia legislatív, sa stále zmietajú v problémoch a mnohé z nich každodenne zvádzajú boj o prežitie. Mnohé z nich márne čakajú na „zázrak“ a tak v priemere prežívajú trojročné obdobie, počas ktorého sa vyčerpajú finančné prostriedky či iné podpory vo forme daňových úľav. Vo svojom pravidelnom týždňovom príhovore 24. 10. 2009 prostredníctvom rádia a internetu Americký prezident Barack Obama uviedol, že banky, ktoré počas hospodárskej krízy podporili daňoví poplatníci, musia teraz pomôcť spoľahlivým malým firmám. "Malé firmy boli vždy motorom našej ekonomiky, keď počas uplynulých 15 rokov vytvorili 65 % zo všetkých nových pracovných miest. Preto majú prvoradú dôležitosť pre oživenie ekonomiky.“ Stačí však na ich prežitie finančná pomoc od bánk? Sú skutočne financie jediným problémom, s ktorým malé firmy zápasia?

---

[1] Denisa Gajdová, Ing., denisa.gajdova@euba.sk, doc. Ing. E. Šúbertová, PhD., Katedra podnikovohospodárska

V slovenskej ekonomike je podiel malých (a stredne veľkých firiem) porovnateľný s ostatnými krajinami. Z regionálneho hľadiska – podľa krajov, najviac MSP na 1 000 ekonomicky aktívnych obyvateľov má dlhodobo Bratislavský kraj a to až cca 180 fyzických osôb na 1 000 ekonomicky aktívnych obyvateľov, oproti priemeru SR 136 podnikateľov fyzických osôb na 1 000 ekonomicky aktívnych obyvateľov. Naopak najmenej živnostníkov na 1 000 ekonomicky aktívnych obyvateľov má Košický kraj, len cca 110 fyzických osôb na 1 000 ekonomicky aktívnych obyvateľov.[2]

Napriek negatívnym predpovediam rast počtu živností kríza nezastavila. Hoci boli externí pracovníci ako prví na rade pri nedávnom prepúšťaní, nových živností pribudlo viac ako minulý rok. V prvom polroku 2008 bolo vytvorených a obsadených 5 640 pracovných miest na samostatnú zárobkovú činnosť a v prvom polroku 2009 bolo takýchto pracovných miest 5 766. V medziročnom porovnaní rovnakého obdobia ide teda o mierny nárast.[3]

Tabulka č. 1: Vývoj počtu živností (v tisícoch)

Vzniklo za rok 2008	65
Zrušených za rok 2008	35
Vzniklo za január – apríl 2008	16
Vzniklo za január – apríl 2009	19
Stav k 30. aprílu 2009	620

Zdroj: MVSR

Problém nie je teda často spojený s tým, že by malé podniky nevznikali, skôr sa nevedia udržať na trhu práce. Ak si položíme otázku prečo malé podniky nemajú úspech, odpovedí sa nám ponúka hneď niekoľko. Predovšetkým však ide o samotné zlyhanie majiteľa vlastníka, ktoré sa často premieta či už v zlom riadení, zlom umiestnení prevádzky, jej samotnej veľkosti, nedostatočnom plánovaní či nedostatočných inováciách. Finančné prostriedky, vysoká konkurencia alebo nízky dopyt sú samozrejme nezanedbateľné faktory ovplyvňujúce úspech či neúspech podnikania, ktoré sú ale nepriamo tiež spojené, u malých podnikov, s osobou podnikateľa.

KOOPERÁCIA AKO JEDEN Z MOŽNÝCH NÁSTROJOV PREŽITIA A ROZVOJA PODNIKANIA

Na odstránenie nedostatku schopností, zručností či znalostí samotného podnikateľa v rámci konkrétnej oblasti by možno stačilo začať kooperovať, spolupracovať i iným podnikom, či už konkurujúcim alebo zaoberajúcim sa indiferentnými produktmi či službami, alebo jednoducho zintenzívniť spoluprácu s dodávateľmi či odberateľmi v rámci príslušného reťazca a vytvoriť tak združenie, asociáciu či klaster, ktorý by bol oveľa odolnejší voči tlakom externého prostredia, osobitne v období celosvetovej krízy.

---

[2]ŠÚBERTOVÁ, E.: *Využívanie externích zdrojov financovania z fondou EU v MSP*. In: 18. medzinárodná vedecká konferenci „Moderné prístupy k manažmentu podniku“, Ústav manažmentu STU, Bratislava 2009, s. 467-471 (468), ISBN 978-80-227-3169-0.

[3] http://hnonline.sk/ekonomika/c1-37902730-zivnosti-je-viac-no-prace-menej

Kooperácia, je vo svojej podstate termín, ktorý vymedzuje dobrovoľnú spoluprácu medzi dvoma alebo viacerými hospodársky samostatnými podnikmi prostredníctvom zmlúv. Podniky zostávajú právne a hospodársky samostatné. Kooperácia je teda dobrovoľná, na rozdiel od pojmovo i obsahovo príbuzného termínu koncentrácia, ktorá však znamená podriadenie združených podnikov jednotnému vedeniu a o to by pri kooperácii nemalo, v žiadnom prípade ísť.

V zásade môžeme vymedziť šesť základných foriem kooperácie:[4]

1. Práca vo mzde, pri ktorej objednávateľ dá k dispozícii základný materiál a niekedy tiež technické pomôcky. Dodávateľ zabezpečí zhotovenie požadovanej produkcie, ktorú objednávateľ stopercentne odoberie.
2. Práca na objednávku zahŕňa krátkodobé zmluvy na dodávky dohodnutého množstva hotového tovaru alebo polotovaru, ktoré sa vyrobia podľa dokumentácie alebo know-how, ktoré poskytol objednávateľ.
3. Výrobná kooperácia zahŕňa kooperácie, pri ktorých každý partner vyrába diely alebo komponenty finálneho výrobku. Technológia pochádza od jedného alebo oboch partnerov. Výrobná kooperácia môže tiež znamenať, že každý z partnerov sa špecializuje na nejakú časť výrobného programu, aby tak výmenou s ostatnými partnermi doplnil výrobný sortiment.
4. Kooperácia v administratívnej oblasti môže byť realizovaná napríklad: v správe (spoločné účtovníctvo, výpočtové stredisko, personalistika); v nákupe (kumulácia nákupu s cieľom zníženia ceny); v odbyte (akvizícia zákazníkov, doprava, skladovanie). Spoločným cieľom je všeobecné zníženie nákladov, v zvláštnych prípadoch zníženie fixných nákladov.
5. Pri projekčnej kooperácii pracujú spoločne dva alebo viac partnerov formou jednoduchého konzorcia na projekte časovo obmedzenom až do jeho ukončenia. Môže dochádzať aj ku spoločnému projektovaniu alebo vypracovaniu ponuky (ponukové spoločenstvo)
6. Pri franšízingu jeden podnik poskytuje druhému právo realizovať tovar alebo služby s využitím jeho obchodného mena (napr. McDonald).

V nadväznosti na vyššie uvedené môže mať kooperácia následne formu spolupráce - kooperácie horizontálnej, t.j. vytváranie spolupráce medzi súťažiacimi subjektmi, alebo vertikálnej, kde ide o vzájomné prepojenie dodávateľov alebo odberateľov.

V súčasnej dobe sa tiež uvádza typ kooperácie nazvanej "strategická rodina", ktorý zahŕňa prepojenie podnikov na základe dôveryhodných dlhodobých kontaktov. Novším pojmom je virtuálny podnik (virtual corporation), chápaný ako forma sieťového podniku vytvorená z nezávislých firiem, napr. dodávateľov, zákazníkov či konkurentov.

Možnosť vzniku kooperačnej väzby či vytvorenia spolupráce však závisí od mnohých faktorov, predovšetkým otvorenosti samotných podnikateľov voči takémuto „zväzku", ich

---

[4] WRONA, T., SCHELL, H.: Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und ide Potenziale der Kooperation, In: Zentes, J. Swoboda, B., Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden 2005, s. 51, ISBN 3-409-21985-4

samotnej dôvery či pochopenia. V procese tvorby podnikateľských sietí je teda dôležité brať do úvahy tieto predovšetkým princípy:[5]

- princíp partnerstva – je potrebné aby bol pochopený medzi všetkými subjektmi vo vymedzenom priestore.
- princíp dôvery – ide dlhodobé budovanie kooperačného vzťahu založeného na spoločných cieľoch, hodnotách a efektívnej komunikácii.
- princíp novej spoločnej hodnoty – konkrétnou formou sú inovácie výrobkov a služieb, vytvorenie spoločného know-how, nadobudnutie nových skúseností a zručností, získanie nových zákazníkov, zlepšenia pozície na trhu a v odvetví ako aj zabezpečenie dlhodobého rozvoja a prosperity
- princíp strategického vedenia – dlhodobý a systematický proces formovania podnikateľskej siete si vyžaduje prítomnosť a cieľavedomé pôsobenie iniciátora a propagátora takéhoto procesu.

Tri z uvedených princípov si vyžadujú predovšetkým pochopenie, uznanie a uvedomenie si potreby vzájomného významu jednotlivých partnerov, aktérov kooperácie. Posledný z uvedených princípov je však zameraný skôr na nájdenie externého koordinátora, iniciátora a propagátora samotnej kooperačnej väzby. Individualizmus podnikateľov je totiž prvotnou brzdou vzniku akejkoľvek kooperačnej iniciatívy.

LEGISLATÍVNY RÁMEC

Tak ako bolo už uvedené, tvorcovia legislatív a vlády jednotlivých krajín si uvedomujú význam malého podnikania pre rozvoj konkrétnych regiónov a snažia sa odpovedať na výzvy podnikateľov rôznym spôsobom. Jenou z nich je aj Iniciatíva „Small Business Act“ pre Európu, ktorej cieľom je zlepšiť celkový politický prístup k podnikaniu, natrvalo zabudovať zásadu „najskôr myslieť v malom“ do procesu vytvárania politík, od regulácie až k verejným službám, a podporovať rast MSP poskytovaním pomoci pri zvládaní problémov, ktoré im bránia v rozvoji. Konkrétne je predmetom tejto iniciatívy:[6]

1. Vytvoriť prostredie, v ktorom môžu podnikatelia a rodinné podniky rásť a byť odmeňovaní za svoje podnikateľské úsilie,
2. Zabezpečiť, aby čestní podnikatelia, ktorí zbankrotovali, mohli rýchlo dostať druhú šancu
3. Vytvárať pravidlá podľa zásady „najskôr myslieť v malom“
4. Zariadiť, aby orgány verejnej správy reagovali na potreby MSP
5. Prispôsobiť nástroje verejnej politiky potrebám MSP: uľahčiť MSP účasť na verejnom obstarávaní a lepšie využiť prostriedky štátnej pomoci pre MSP
6. Uľahčiť MSP prístup k financiám a vytvoriť právne a podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať včasné úhrady obchodných transakcií
7. Nabádať MSP na lepšie využívanie príležitostí, ktoré ponúka jednotný trh
8. Podporovať zvyšovanie zručností v MSP a všetky formy inovácií
9. Umožniť MSP premieňať environmentálne výzvy na príležitosti
10. Povzbudzovať a podporovať MSP tak, aby mohli ťažiť z rastúcich trhov

---

[5] THEODOULIDES, L.: Prístupy k tvorbe podnikateľských sietí v municipalite do 10 000 obyvateľov (Autoreferát dizertačnej práce), Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica 2009, str. 16.

[6] OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV„Najskôr myslieť v malom“ Iniciatíva „Small Business Act“ pre Európu, Brusel, 25.6.2008 KOM(2008) 394

V súlade s uvedenou iniciatívou a predovšetkým s bodmi 3, 7 až 10, snahy členských krajín EU by nemali byť namierené len na podporu podnikania vo forme lepšieho prístupu k financiám či poskytovaniu záruk, ale tiež na využívanie príležitostí, ktoré ponúka trh a tiež na podporu a povzbudzovanie podnikateľských aktivít malých firiem. Jednou z možností je usporadúvanie kooperačných stretnutí a podujatí, ktorých iniciátorom je práve štát prostredníctvom príslušnej agentúry alebo povereného orgánu. Možno povedať, že takéto aktivity sa uskutočňujú. Málo kto si však uvedomí, že malý podnik, myslíme podnik živnostníka, v ktorom je často jedna osoba majiteľ aj pracovník zároveň, má len obmedzenú možnosť zúčastniť sa takýchto podujatí, keďže denne možno zápasí o prežitie, navyše často nie je informovaný, prípadne náklady na dopravu či ubytovanie na kooperačnú burzu by si musel znášať sám (vychádzame z predpokladu, že samotné podujatie je bezplatné).

ZÁVER

Pre mikro a malé podniky je teda jednou zo schodných ciest prežitia tvorba kooperácií a partnerstiev. Otázne ďalej však zostáva ako najefektívnejšie týchto aktérov spojiť, kde vôbec partnera pre kooperáciu nájsť, ako vytypovať toho najvhodnejšieho a tiež najideálnejšiu formu a oblasť spolupráce. Význam týchto podnikov v období súčasnej krízy je natoľko významný, že vlády mnohých krajín prijali rad nástrojov, často spojených s fiškálne stimulovanými balíčkami na zmiernenie jej dopadov. Tieto politiky sú zamerané na stabilizovanie finančného sektora, ale tiež podporujú spoločnosti a zamestnancov v rámci reálnej ekonomike. Politické podpory sú orientované predovšetkým na posinenie mikro a malých podnikov. Medzinárodná organizácia práce napr. v rámci svojej správy odporučila vládam, v období globálnej ekonomickej krízy ponúknuť podporu mikro, malým a stredným podnikom prostredníctvom:[7]

1. rýchleho zásahu zameraného na zmiernenie rozdielov pociťovaných týmito podnikmi
2. poskytovania rád týkajúcich sa riadenia finančných prostriedkov
3. poskytovania rád týkajúcich sa verejného obstarávania
4. poskytovania rád a školení týkajúcich sa služieb rozvoja zamestnanosti, osobitne podnikania a školení zameraných na vedenie podniku
5. poskytovania rád a vzdelávania v oblasti podpory malých obchodných združení, ktoré by mali zohrávať aktívnu podpornú úlohu počas krízy

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV „Najskôr myslieť v malom“ Iniciatíva „Small Business Act“ pre Európu, Brusel, 25.6.2008 KOM(2008) 394
2. ŠÚBERTOVÁ, E.: *Využívanie externích zdrojov financovania z fondou EU v MSP*. In: 18. medzinárodná vedecká konferenci „Moderné prístupy k manažmentu podniku“, Ústav manažmentu STU, Bratislava 2009, s. 467-471 (468), ISBN 978-80-227-3169-0.

[7] VANDENBERG, P.: Micro, small and medium-sized enterprises and the global economic crisis : impacts and policy responses /; International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. - Geneva: ILO, 2009. s. 5. ISBN 978-92-2-122407-5

3. THEODOULIDES, L.: Prístupy k tvorbe podnikateľských sietí v municipalite do 10 000 obyvateľov (Autoreferát dizertačnej práce), Ekonomická fakulta UMB. Banská Bystrica 2009.
4. VANDENBERG, P.: Micro, small and medium-sized enterprises and the global economic crisis : impacts and policy responses /; International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. - Geneva: ILO, 2009. s. 5. ISBN 978-92-2-122407-5
5. WRONA, T., SCHELL, H.: Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und ide Potenziale der Kooperation, In: Zentes, J. Swoboda, B., Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden 2005, s. 51, ISBN 3-409-21985-4
6. http://hnonline.sk/ekonomika/c1-37902730-zivnosti-je-viac-no-prace-menej

ARCHITEKTÚRA ORIENTOVANÁ NA SLUŽBY

SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE

Anna Hamranová[1]

KEY WORDS

Business processes, IS/IT architecture, services, SOA – Service Oriented Architecture, web services, standard interface

JEL Klasifikácia: M15

ABSTRACT

The latest technologic trend in the area of system integration with option of repeatedly usable components is building the IS architecture focused on services – Services Oriented Architecture (SOA). In general, SOA is described as an architecture, in which all the functions or services are described by a descriptive language and have application interfaces, which use these services within business processes. The most used standards for information exchange and for mutual service providing are XML (eXtensible Markup Language),XSD(XML Schema Definition), web services, standard communication protocol is SOAP (Simple Object Access Protocol, technological standard determined for web services communication interfaces is WSDL (Web Services Description Language)

ÚVOD

V súčasnej dobe musí každý podnik z dôvodu zachovania konkurencieschopnosti pohotovo reagovať na zmeny požiadaviek svojich zákazníkov, čo vyžaduje optimalizáciu, a tým aj zefektívnenie podnikových procesov. V oblasti informačných systémov ide o nahrádzanie pôvodných softvérových aplikácií modernými, pretože klasické informačné systémy nie sú pripravené na rýchle a efektívne zmeny a nevedia dynamicky reagovať na rôzne požiadavky používateľov. Obsahujú jednoúčelové prepojenia medzi viacerými samostatnými aplikáciami, mnohokrát s použitím rôznorodých technológií. Na zmeny v procesoch, ktoré sa majú rýchlo prejaviť naprieč celou organizáciou, dokážu tieto informačné systémy reagovať iba so značným časovým oneskorením.

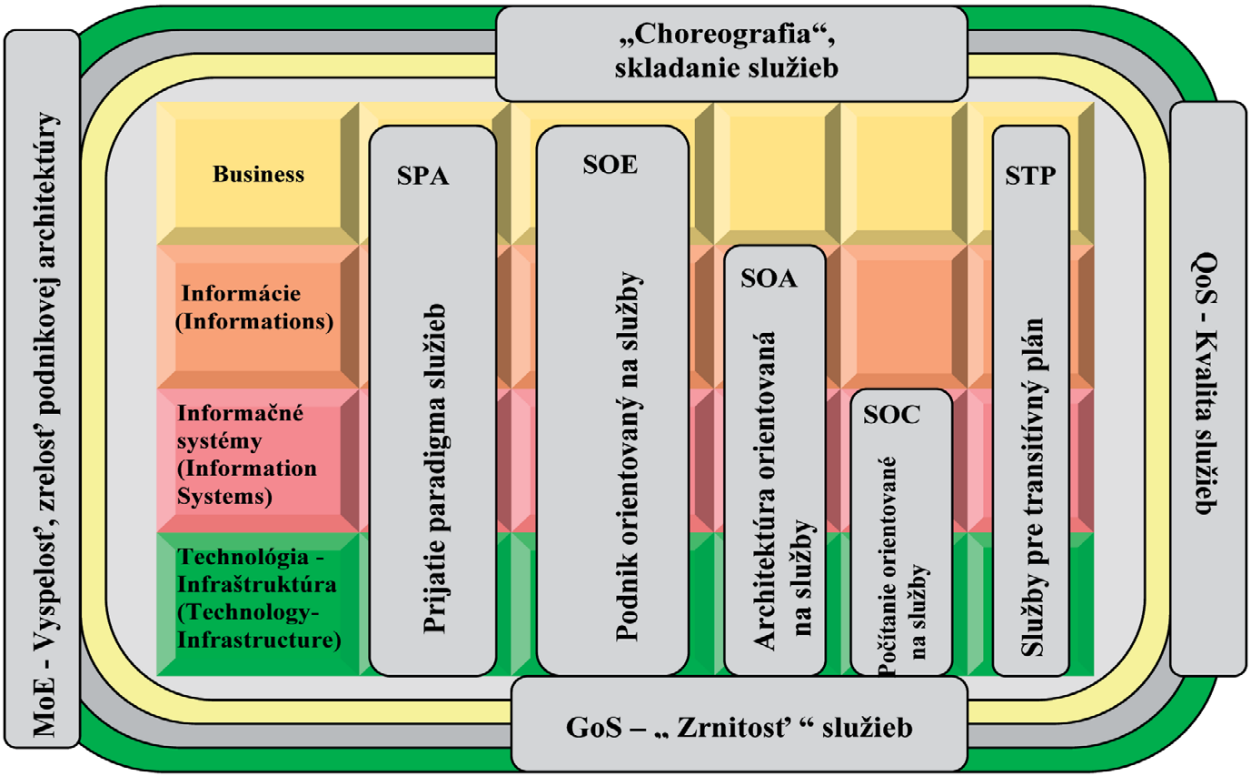
Moderné informačné systémy nahrádzajú pôvodné aplikácie malými modulárnymi komponentmi - službami so štandardnými rozhraniami. Prostredníctvom štandardizovaných rozhraní sprístupňujú svoje funkcie ostatným systémom, a tým sa dosahuje požadovaná flexibilita a škálovateľnosť (schopnosť implementovať ich podľa potreby aj po etapách resp. moduloch). Architektúra orientovaná na služby (SOA – Service Oriented Architecture) vnáša do informačných systémov nový prístup, ktorého základom je služba. Zvládnuť túto architektúru znamená sústrediť sa predovšetkým na podnikové procesy, modelovanie a manažment.

[1] Ing. Anna Hamranová, e-mail: hamranov@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu

Budúcnosť riadenia IT oddelení v podnikoch smeruje od funkcionality softvéru a hardvéru k podnikovým procesom.

PODNIKOVÉ PROCESY A IS/IT

Nevyhnutnou podmienkou pre kontinuálne prispôsobovanie podnikových procesov požiadavkám trhu je úprava organizačných štruktúr podniku a štruktúr IS/IT. Prostriedky IS/IT predstavujú komplikovaný systém. Ich architektúra vytvára pravidlá pre prevádzku a prípadné modifikácie a jej nastavenie v rámci celopodnikovej architektúry (Enterprise Architecture) musí byť také, aby IT štruktúry boli optimálne zamerané na podnikové procesy.[2] Najlepšie podmienky pre implementáciu SOA v oblasti IS/IT sú v prípade, ak celá podniková architektúra je orientovaná na služby. Príklad architektúry podniku orientovaného na služby je znázornený na Obr. 1:



Obr. 1: Architektúra podniku v súvislosti s orientáciou na služby[3]

[2] ARIS Business Process Excellence, Medzinárodná konferencia ProcessDay Slovakia 2005, 16.11.2005
[3] www.atpjournal.sk/casopisy/atp_08/online.php?id=77, 25.10.2009

Podnikové procesy, informácie, informačné systémy a technologická infraštruktúra sú súčasťou horizontálnych úrovní podniku orientovaného na služby. SOE – Service Oriented Enterprise, SOA (Service oriented Architecture) spája jednotlivé horizontálne úrovne od technologickej infraštruktúry až po podnikové procesy vo vertikálnom smere.

Charakteristika vybraných pojmov vyskytujúcich sa na Obr.1 :

Choreografie, skladanie služieb (Choreography of Services) - WSCI (Web Services Choreography Interface) je jazyk založený na XML, opisujúci tok správ, ktoré si vymieňajú v procese zúčastnené webové služby v rámci interakcií s inými službami. Jazyk WSCI opisuje správanie webových služieb. Tie sú vyjadrené v termínoch okamžitých a logických závislostí medzi vymieňajúcimi sa správami, znakmi sekvenčných pravidiel, korelácií, ovládaní chybových stavov, transakcií a pod.

Prijatie paradigma služieb (SPA – Services Paradigm Adoption) – paradigma služieb v rámci podniku znamená prijatie takých termínov do podnikových štruktúr (a realizácií toho, čo sa pod termínom skrýva), ktoré sa používajú v rámci služieb. To znamená, že podnikové informačné systémy, technológie, infraštruktúra majú byť dekomponované do termínov a vyjadrené v termínoch fungujúcich prevádzkových služieb.

Zrnitosť služieb (GoS – Granularity of Services) – zodpovedá rozsahu platnosti, dosahu funkcionality uvažovanej služby. Dobre, jemne „zrnitá“ služba (fine-grained services) poskytuje relatívne malú časť, malé množstvo plne použiteľného podnikového procesu napr. prístup k dátam. Z jemne zrnitých služieb sú konštruované hrubozrnné služby (coarse-grained services) .

Vyspelosť, zrelosť podnikovej architektúry (MoE – Maturity of the Enterprise) - model vyspelosti SOA určuje stupeň aplikovateľnosti a prínos SOA pre podnik. Podľa[4] je možné rozlišovať päť úrovní:

1. základné služby,
2. architektúra služieb,
3. obchodné služby, spolupracujúce služby,
4. meranie podnikových služieb,
5. optimalizácie podnikových služieb.

PODNIKOVÁ ARCHITEKTÚRA IS/IT

Vývoj v oblasti podnikovej architektúry IS/IT postupoval od monoblokovej architektúry (začiatkom 80. rokov 20. storočia) cez architektúru klient – server a distribuované objekty (90. roky 20. storočia) až po využitie služieb na začiatku nášho storočia[5] – vznik tzv. architektúry orientovanej na služby (SOA – Service Oriented Architecture), ktorý bol výsledkom prudkého rozvoja informačných systémov a informačných technológií, najmä internetu a tzv. webových služieb.

V každej vývojovej etape bola snaha na základe dostupných technológií efektívne poskytnúť presne definovanú funkcionalitu veľkému počtu používateľov bez ohľadu na ich interné prostredie. SOA kladie dôraz na porozumenie vzťahov medzi infraštruktúrou IS/IT a chodom organizácie, snaží sa urobiť organizáciu flexibilnejšou pri reakciách na rôzne situácie a transformácie, ktoré vznikajú vďaka zmenám v organizácii, ale aj u jej zákazníkov, partnerov a

[4] http://soa.omg.org/Uploaded%20Docs/SOA/SOA_Maturity.pdf, 28.10.2009

[5] http://www.itnews.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=60243, 10.9.2009

konkurencie. V architektúre orientovanej na služby aplikácie riešia špecifickú oblasť pomocou budovania funkčných služieb, ktoré možno zoskupovať podľa potreby.

Hlavná myšlienka SOA, a to, že logika nevyhnutná pre riešenie ľubovoľného problému je rozdelená na menšie, navzájom súvisiace časti, nie je nová, vyskytla sa aj v predchádzajúcich obdobiach, ale žiadny iný technologický pokrok nebol tak vhodný pre podporu SOA ako webové služby.

J. Bloomberg v článku[6] uvádza: „Podstatou tejto architektúry sú voľne spriahnuté (loosely coupled) na štandardoch založené služby“ a v ďalšom formuluje základné princípy SOA architektúry:

„Architektúra orientovaná na služby postavená na týchto kľúčových princípoch:

- podnikové procesy sú určujúce pre služby, ktoré sú zase určujúce pre technológiu
- v skutočnosti služby fungujú ako abstraktná vrstva medzi podnikovými procesmi a technológiou
- služby musia umožňovať agilitu podnikových procesov, t.j. rýchlo a pružne reagovať na zmeny požiadaviek
- úspešná SOA architektúra sa stále vyvíja.“

Atraktívnosť služieb spočíva v zvýšení produktivity IS/IT riešení, znížení nákladov vývoja, implementácie a skrátenia času uvedenia na trh, vyšší prínos z IS/IT riešení. Architektúra orientovaná na služby je dôležitá pre podniky, pretože zjednocuje business model s technológiami a realizuje funkcionalitu zabezpečujúcu efektívne podnikanie. Bez SOA architektúry sa IS/IT stávajú neprepojenou kolekciou programov, funkcií a obrazoviek, ktoré konzumujú stále rastúce zdroje sa údržbu a rozvoj. Architektúra orientovaná na služby zavádza priamy vzťah medzi business procesmi a aplikačnými službami, a tak zjednodušuje údržbu systému a jeho refaktorizáciu na báze služieb.[7]

Architektúrou IS/IT orientovanou na služby sa zaoberá aj prof. Voříšek [8]. Zo širšieho pohľadu na podnik je možné v rámci architektúry SOA rozlišovať dve časti a zaradiť ich podľa Obr. 2 :

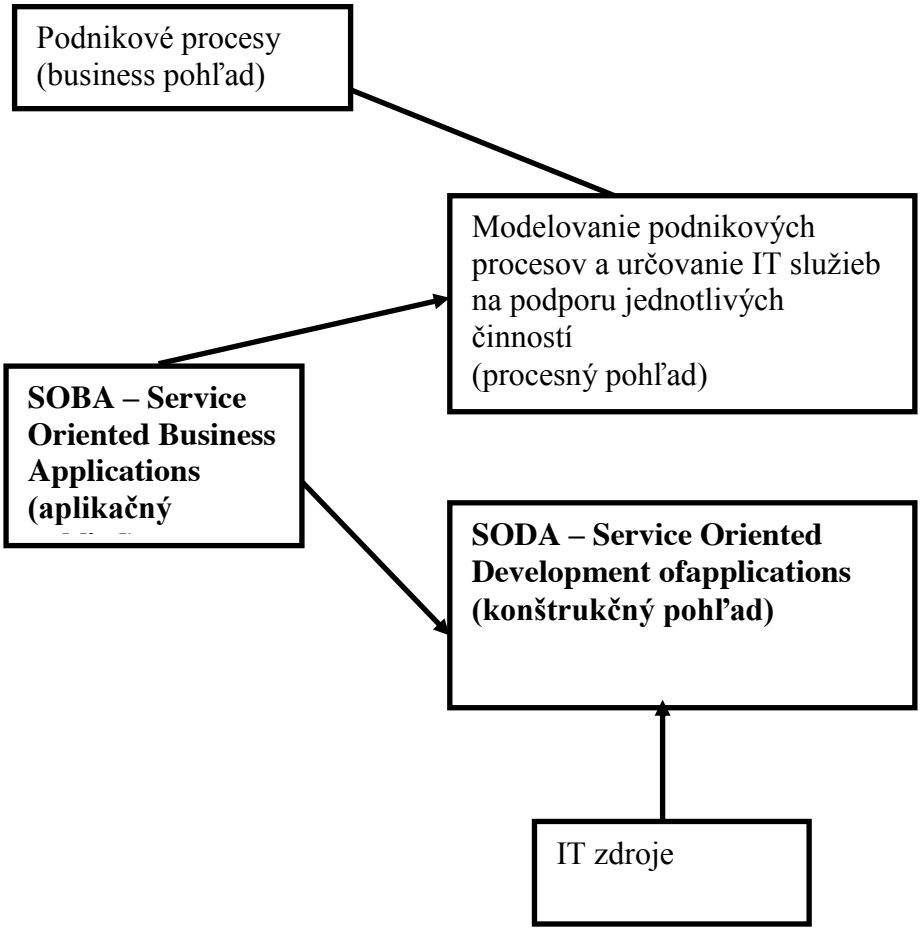
1. SOBA - Service Oriented Business Applications (aplikačný pohľad)
2. SODA – Service Oriented Development ofapplications (konštrukčný pohľad)

---

[6] Bloomberg, J: Principles of SOA, Application Development Trends, March 2003. Dostupný z: http://www.adtmag.com/article.asp?id=7345 , 28.12.2005

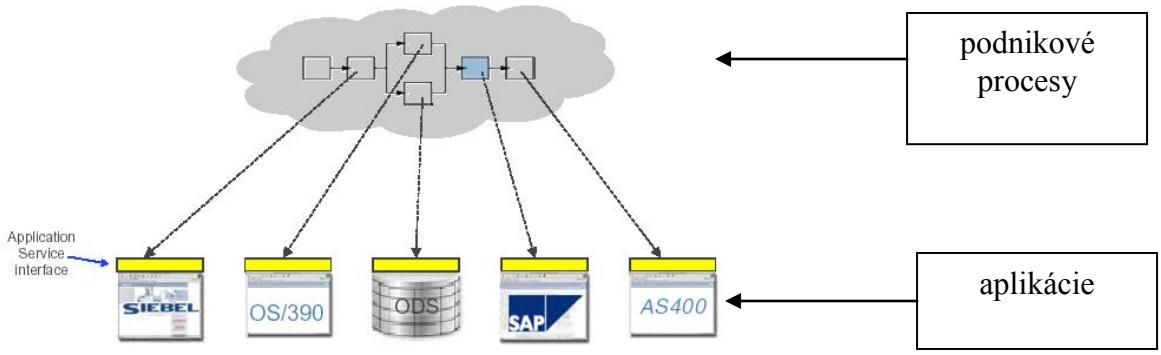
[7] Buchalcevová, A.: Metodiky vývoje a údržby informačních systémů, Grada publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1075-7, str. 69

[8] Voříšek, J: Architektury IS. Dostupný z http://nb.vse.cz/~vorisek/it215.htm, 3.1.2006



Obr. 2:Architektúra orientovaná na služby (širší pohľad)

Zároveň v rámci globálnej architektúry orientovanej na služby podnikovým procesom uvádza postavenie Business Intelligence (ako súčasti IT zdrojov). Business Intelligence zaraďuje nad podnikové procesy na úroveň strategického riadenia (Obr. 3):



Obr. 3: Architektúra orientovaná na služby

Pre podniky, ktoré z rôznych dôvodov nemôžu alebo nechcú prísť o svoje už zaužívané aplikácie, umožňuje architektúra orientovaná na služby poskytovať IT služby tak, že sú realizované existujúcimi aplikáciami s upraveným rozhraním – interfejsom (Obr.3):

TECHNOLOGICKÝ POHĽAD NA SOA

Základným princípom integrovaných informačných systémov budovaných na základe SOA je to, že informačné systémy poskytujú webové služby iným informačným systémom, ktoré tieto služby môžu využívať. Poskytovatelia služieb (informačné systémy, ktoré poskytujú webové služby) ich uverejňujú v katalógu webových služieb. Iné informačné systémy môžu tieto webové služby vyhľadať buď v katalógu služieb ako aj u ich poskytovateľa. Informačný systém, ktorý je žiadateľom služby, môže vyhľadanú službu použiť pri poskytovaní vlastnej služby. Takýmto spôsobom sa informačné systémy chápu ako dodávatelia a subdodávatelia služieb, pričom z webových služieb je možné zostaviť novú, ľubovoľne komplexnú webovú službu.

Schopnosť informačného systému používať informácie a funkcie iného systému (princíp interoperability) je možné dosiahnuť používaním otvorených štandardov. Najpoužívanejšími štandardmi na výmenu informácií a na vzájomné poskytovanie služieb sú XML (eXtensible Markup Language), XSD (XML Schema Definition), webové služby (Web Services) a technologickým štandardom určeným pre komunikačné rozhrania webových služieb je WSDL (Web Services Description Language). Všetky štandardy boli definované organizáciou W3C[9]

- XML – rozšíriteľný značkovací jazyk, určený je predovšetkým na výmenu údajov medzi aplikáciami a na publikovanie dokumentov. Umožňuje popísať štruktúru dokumentu z hľadiska vecného obsahu jednotlivých častí a nezaoberá sa vzhľadom dokumentu alebo jeho častí
- XSD – popisuje údajovú štruktúru resp. schému XML dokumentu a jeho prípustný obsah. Definuje miesta v dokumente, na ktorých sa môžu či musia vyskytovať rôzne elementy (položky), ich poradie, počet, hodnoty či dátové typy (reťazec znakov, číslo, pravdivostná hodnota, a podobne), čím umožňuje kontrolovať správnosť údajov XML dokumentu
- Webové Služby – tento štandard bol navrhnutý na zabezpečenie medzisystémovej interoperability prostredníctvom počítačovej siete. Umožňuje komunikáciu medzi rôznymi typmi informačných systémov tým, že presne definuje formu komunikácie medzi systémom poskytujúcim službu a systémom, ktorý túto službu používa.
- WSDL – popisuje aké funkcie ponúka webová služba a spôsob ako ich využívať. Definuje komunikáciu v podobe špecifikácie vstupov a výstupov služieb.

OČAKÁVANIA OD SOA

Architektúra je vždy len prostriedkom, nikdy nie cieľom, preto je potrebné hodnotiť ju striktne z pohľadu výhod, ktoré nám prináša. Medzi kritériá úspechu môžeme zaradiť:

- návratnosť investície (Return of Investment, ROI) - SOA musí zvýšiť schopnosť organizácie využívať obchodné príležitosti v takej miere, aby ich výnos prekonal vložené prostriedky (nutné je retrospektívne vyhodnocovanie)

[9] World Wide Web Consortium (W3C) je medzinárodné združenie vyvíjajúce štandardy pre World Wide Web (označované „WWW“ alebo „W3“). Je zostavené ako konzorcium, v ktorom pracovníci členských organizácií vyvíjajú spoločne štandardy pre W3

- flexibilita - trh je dynamicky sa meniace prostredie a ak chce organizácia ostať konkurencieschopná, musí sa zmenám rýchlo prispôsobovať. Výzvy, ktorým je nutné často čeliť sú napríklad: vstup na nové trhy, rozšírenie oblasti pôsobenia, uvedenie nového produktu, oslovenie zákazníkov novými komunikačnými kanálmi, štátna regulácia, akvizície a zlučovanie spoločností, strategické partnerstvá vyžadujúce B2B komunikáciu Zmeny môžu prichádzať aj pomaly a nenápadne. Takéto zmeny zväčša súvisia s rastom organizácie a sú nimi napríklad zvýšený počet obsluhovaných dotazov alebo väčší objem spracovávaných (a skladovaných) dát.
- efektivita - ide o zrýchlenie implementácie požiadaviek (zníženie time to market), zníženie prevádzkových nákladov
- spoľahlivosť - závislosť podnikových procesov na IT je čím ďalej tým väčšia a v plánovaní biznis kontinuity hrá kľúčovú úlohu. Výpadok niektorého z informačných systémov alebo len jeho časti môže organizáciu paralyzovať. Obavou sú potenciálne okamžité finančné škody v podobe ušlého zisku a nákladov na záchranu, ale aj nenapraviteľné škody, ako poškodenie povesti alebo porušenie zmluvných dohôd vedúce k ich vypovedaniu. Ak aj systém pracuje, stále nemáme istotu, že pracuje správne. Jednou z výhod SOA je „rozbitie“ procesov do atomických služieb, čo poskytuje lepší náhľad dovnútra procesu. Význam to má hlavne v oblastiach ako poisťovníctvo a finančníctvo, kde je veľká časť kľúčovej biznis logiky v heuristických funkciách na výpočet rizikovosti alebo bonity klienta.

SITUÁCIA V PODNIKOCH SR

Aktuálnosť témy SOA, teda architektúry IS orientovanej na služby nás viedla k tomu, aby sme preskúmali aktuálny stav v oblasti ovládania pojmového aparátu týkajúceho sa SOA manažérmi slovenských podnikov. Zvolili sme metódu dotazníkového prieskumu. Cieľom prieskumu bolo identifikovať pripravenosť podnikov na zavedenie informačných systémov budovaných na základe SOA, ako aj posúdiť existenciu predpokladov zavedenia týchto systémov. Celkovo bolo distribuovaných 250 dotazníkov, z ktorých sa vrátilo 220 vyplnených, z čoho po prečistení údajov bolo vhodných na spracovanie 212 dotazníkov, čo predstavuje celkovú návratnosť 84,8%. Skúmanú vzorku podnikov sme rozčlenili podľa veľkosti, odvetvia podnikania a štruktúry vlastníkov:

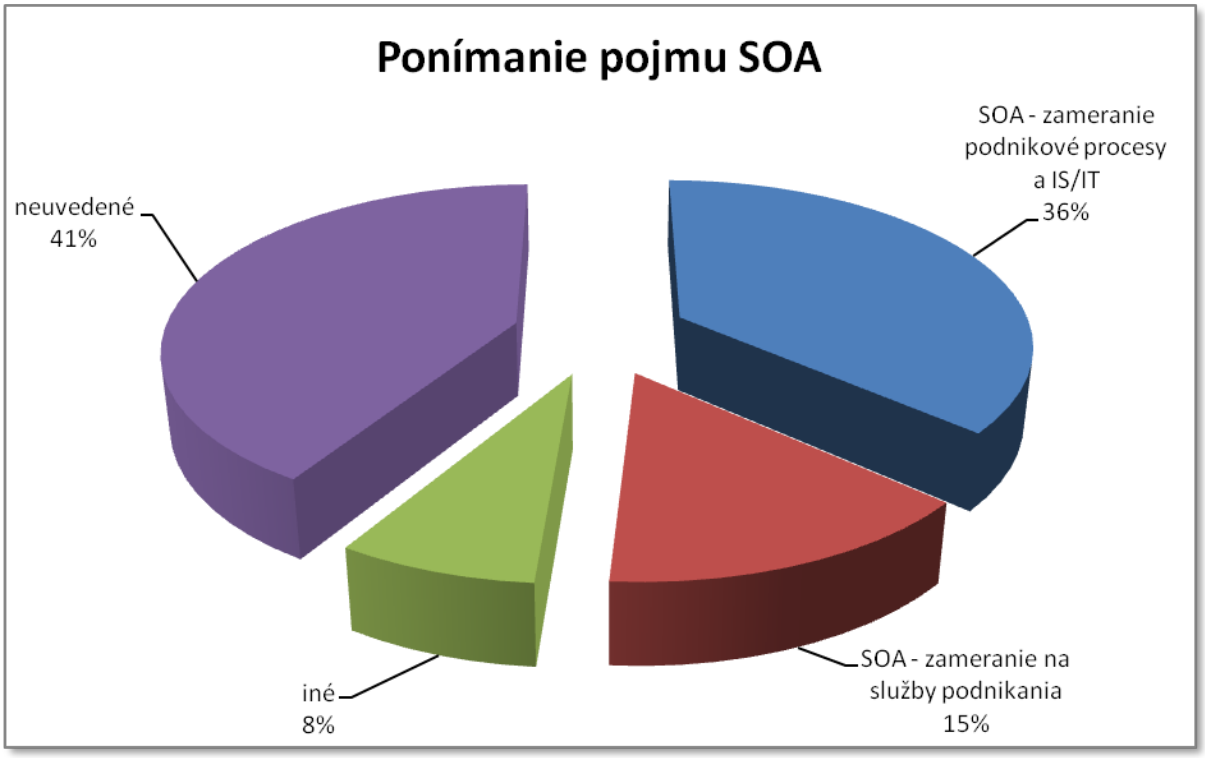
- percentuálne zastúpenie podnikov podľa veľkosti: mikro podniky – 13%, malé podniky – 22%, stredné podniky – 38%, veľké podniky – 27%
- percentuálne zastúpenie podnikov podľa odvetvia podnikania: priemysel – 37%, služby – 24%, informačné technológie a telekomunikácie – 21%, strojárenstvo – 10%, ostatné – 8%
- percentuálne zastúpenie podnikov podľa štruktúry vlastníkov: výlučný domáci vlastník – 44%, dominantný domáci vlastník – 4%, výlučný zahraničný vlastník – 30%, dominantný zahraničný vlastník – 14%, 100% podiel štátneho vlastníctva – 8%

Na začiatku sme skúmali teoretickú pripravenosť manažérov firiem na zvládnutie koncepcie SOA. Zaujímalo nás, ako sa manažéri podnikov orientujú v problematike pojmového aparátu, ako vnímajú pojem SOA. V úvodnej otvorenej otázke sme respondentom ponúkli možnosť vyjadriť sa k pojmu SOA, pričom nás zaujímalo, čo respondentovi príde na um ako prvé, aké slová, či frázy, keď sa stretne s pojmom SOA. Zozbierané odpovede boli

kvantitatívneho charakteru a na ich kategorizáciu bolo nutné zatriediť ich do viacerých spoločných, či príbuzných kategórií. Kategórie sme stanovili takto:

SOA – zameranie na podnikové procesy a IS/IT
SOA – zameranie na podporu podnikania
iné
neuvedené.

Do kategórie „iné“ sme zaradili odpovede, ktoré sa nedali zaradiť do žiadnej z predchádzajúcich kategórií, a nevyjadrovali podstatu SOA, napr. „SOA stanovuje presné postupy pre vývoj systémov a ich integráciu“, „zvyšuje efektivitu, flexibilitu, stabilitu a využiteľnosť informácií v podniku“, „technické riešenie pomocou webových služieb“, „podnik potrebuje SOA k realizácii svojej stratégie a k dosiahnutiu obchodných cieľov“, a pod. Do kategórie „neuvedené“ sme zaradili aj odpovede „neviem, nikdy som tento pojem nepočul“. Výsledky sú znázornené v grafe:

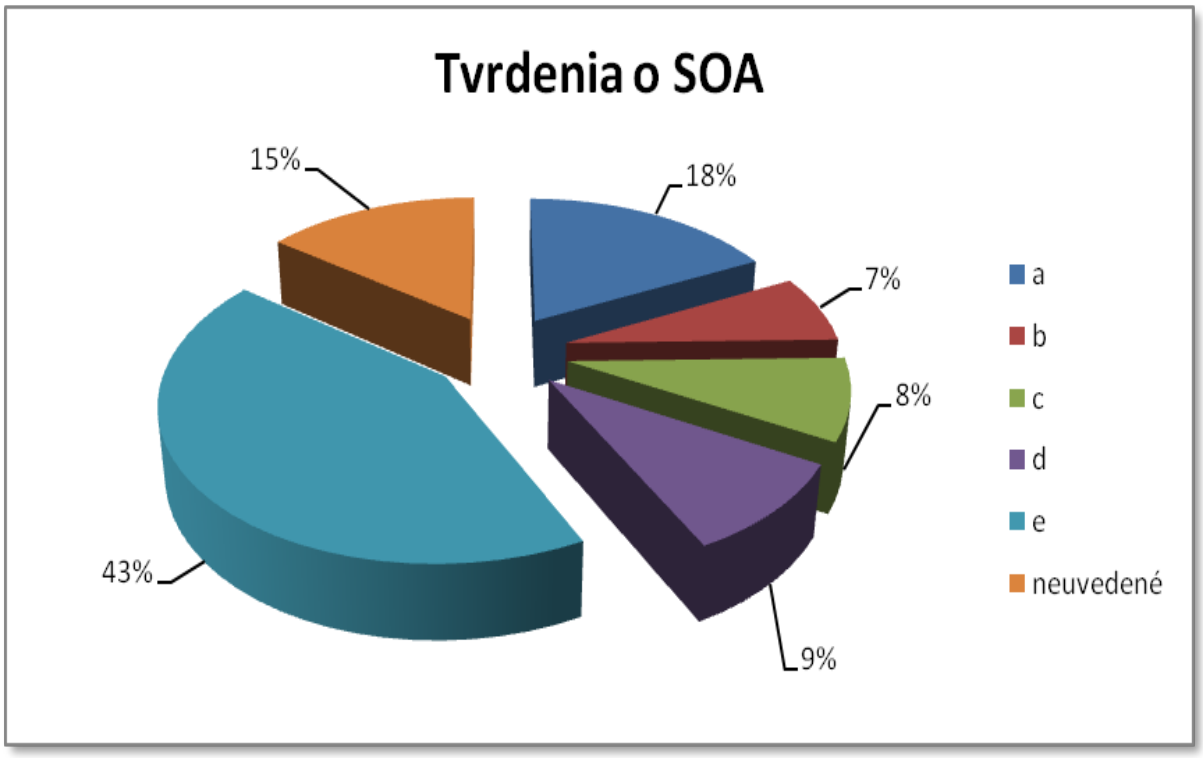


Graf 1: Ponímanie pojmu SOA

Ako vyplýva z grafu, 36% opýtaných správne zaradilo pojem SOA ako architektúru, ktorá spája podnikové procesy a IS/IT, 15% respondentov sa mylne domnieva, že SOA sa týka skvalitnenia služieb, ktoré daná firma poskytuje pre koncového zákazníka, 8% respondentov uviedlo nepresné odpovede, príklady ktorých sú uvedené vyššie a až 41% neuviedlo v odpovedi na túto otázku nič, alebo odpovede typu „neviem, nikdy som tento pojem nepočul.

V druhej otázke sme ponúkli respondentom päť rôznych tvrdení, a pýtali sme sa, ktoré z nich najlepšie vystihuje pojem SOA. Sú to tieto tvrdenia:

a) Služba informatiky je charakterizovaná ako ucelený definovaný výstup procesov informatiky poskytovaný interným i externým zákazníkom. Služby vystupujú ako spojovací článok medzi podnikovými procesmi a IS/IT
b) Podstatou SOA sú voľne spriahnuté (loosely coupled) na štandardoch založené služby
c) SOA zjednocuje business model s technológiami a realizuje funkcionalitu zabezpečujúcu efektívne podnikanie
d) SOA zavádza priamy vzťah medzi business procesmi a aplikačnými službami, a tým zjednodušuje údržbu systému a jeho refaktorizáciu na báze služieb
e) SOA je dôležitá jednak pre informatikov, ako aj pre vrcholových manažérov. Je to cesta ako prepojiť svety IT a podnikania, ako zvýšiť flexibilitu podnikových procesov, zrýchliť uvádzanie nových výrobkov na trh, ako ľahko integrovať procesy naprieč organizáciou



Graf 2: Výber z viacerých tvrdení o SOA

Výsledok je zobrazený v grafe 2. Väčšina respondentov si vybrala niektoré z tvrdení, z ktorých všetky boli správne, ale najzrozumiteľnejšie bolo tvrdenie „e“, t.j. “SOA je dôležitá jednak pre informatikov, ako aj pre vrcholových manažérov. Je to cesta ako prepojiť svety IT a podnikania, ako zvýšiť flexibilitu podnikových procesov, zrýchliť uvádzanie nových výrobkov na trh, ako ľahko integrovať procesy naprieč organizáciou“. Negatívom je skutočnosť, že napriek ponúknutým odpovediam, až 15% opýtaných si nevybralo žiadnu z možností. Znamená to, že problematike efektívneho využitia IS/IT vo svojich podnikoch nevenujú dostatočnú pozornosť.

ZÁVER

Vo všeobecnosti sa SOA popisuje ako architektúra, v ktorej sú všetky funkcie, alebo služby definované popisným jazykom a majú aplikačné rozhrania, prostredníctvom ktorých môžu byť tieto služby využívané v rámci procesov organizácií (business processes). Využívanie takýchto nezávislých služieb prostredníctvom určených komunikačných protokolov je možné aj bez znalosti operačného systému, platformy či programovacieho jazyka, v ktorom je samotná služba prevádzkovaná či implementovaná.

Architektúra orientovaná na služby je jednou z možností ako zvýšiť efektivitu podnikových IS/IT, ako prepojiť IS/IT s podnikovými procesmi, najmä s hlavnou podnikateľskou činnosťou. Výsledky nášho prieskumu ukazujú, že pojem SOA sa zatiaľ dostáva do povedomia manažérov slovenských podnikov len veľmi pomaly. Len 36% manažérov (podľa grafu 2) spája SOA s podnikovými procesmi, 8% má o SOA nejasnú predstavu, 15% si vysvetľuje tento pojem nesprávne a žiaľ najväčšie percento manažérov (41%) tento pojem nepozná. Z uvedeného vyplýva, že je nutné zvýšiť informovanosť manažérov o nových trendoch v oblasti IS/IT najmä tam, kde sa očakáva rozhodovanie, prípadne vyjadrovanie sa manažérov k ďalším investíciám do podnikových IS/IT.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARIS Business Process Excellence, Medzinárodná konferencia ProcessDay Slovakia 2005, 16.11.2005
2. Buchalcevová, A.: Metodiky vývoje a údržby informačních systémů, Grada publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1075-7
3. http://www.itnews.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=60243, 10.9.2009
4. Bloomberg, J: Principles of SOA, Application Development Trends, March 2003.
5. Voříšek, J: Architektury IS. Dostupný z http://nb.vse.cz/~vorisek/it215.htm, 3.1.2006 Dostupný z: http://www.adtmag.com/article.asp?id=7345 , 28.12.2005
6. www.atpjournal.sk/casopisy/atp_08/online.php?id=77, 25.10.2009

Vybrané zmeny charakteru práce manažérov spôsobené podnikovými informačnými systémami.

Selected ways how corporate IT systems change todays managerial work.

Róbert Hanák[1]

Kľúčové slová : podnikové informačné systémy, zdroje údajov pre rozhodovanie, know how v it systémoch, prínosy podnikových informačných systémov, negatíva podnikových informačných systémov

Key words : corporate IT systems, data sources for decision making, know how built in IT systems, benefits of corporate IT systems, disadvantages of corporate IT systems,

Jel klasifikácia : M15, M54

Abstrakt : Nowadays corporate IT systems are much more sofisticated than they were ten years ago and bring new, better and more useful benefits for any company. This grow in quality of IT systems brings new changes of managerial work. Producing better quality outputs for decision making, using inbuilt know how for making strategy, spending more time with IT systems are only few of new phenomena which is arising.

Úvod

Od začiatku deväťdesiatych rokov sa objavujú dostatočne prínosné rozsiahlejšie počítačové programy, ktorých úlohou je produkovať dôležité informácie nielen pre kancelársku prácu, ale aj pre samotný manažment. Ich rozsah, kvalita, výkonnosť i funkcionalita zaznamenali za posledných dvadsať rokov neustály nárast. Každoročne sú zložitejšie, obsiahlejšie, sofistikovanejšie a rozšírenejšie na trhu. To spôsobuje zmenu charakteru manažérskej práce. Dnes / rok 2009 / už i veľmi malé podniky majú počítačový informačný systém, ktorý produkuje na požiadanie údaje, informácie potrebné pre riadenie podniku. Čím je podnik však väčší, tým má spravidla aj rozsiahlejší počítačový systém. Tento následne produkuje viac informačných výstupov, ktoré sú nevyhnutné pre manažérsku prácu v akomkoľvek podniku. Vzniká nový fenomén, kedy ľudia trávia s takýmto inteligentným programom stále viac svojho pracovného času. No nejde len o čas. Výstupy a údaje produkované týmito dnes už veľmi komplikovanými a rozsiahlymi softvérmi naberajú každoročne viac na dôležitosti i význame v očiach samotného manažmentu. Počítačové informácie pri rozhodovaní už predstihujú v minulosti bežne používané podporné mechanizmy pre rozhodovania ako podnikové smernice, odborné postupy, literatúru, intuíciu a v mnohých prípadoch už dokonca rady spolupracovníkov. Týmto všetkým sa veľmi mení manažérska práca, pretože jednoduché a štruktúrovateľné úlohy a činnosti už vykonávajú tieto systémy. Dnes už manažment rieši hlavne tie úlohy, kde je vysoký stupeň neistoty, neznáma ako aj tvorivosti a jedinečnosti. Trend sa posilňuje a v budúcnosti ešte viac zmení ľudskú prácu a zvlášť prácu tých, ktorí rozhodujú. Cieľom mojej práce je pokúsiť sa zdokumentovať tento trend a vysvetliť zmeny v charaktere práce, ktoré podnikové informačné systémy spôsobili.

[1] Ing. Róbert Hanák, asistent, Ekonomická Univerzita v Bratislave, robohanak@hotmail.com, Katedra informačného manažmentu, školiteľ : doc. Ing. Mojmír Kokles PhD.

Použité metódy:

Typ výskumu
Na zhromaždenie údajov o tejto problematike som vytvoril dotazník. Manažéri odpovedali na vopred stanovené uzavreté otázky. Dotazník vypĺňalo spolu 380 manažérskych pracovníkov z celého Slovenska. Z celkového počtu som vybral však iba 143 dotazníkov. Vyberal som dotazníky, ktoré boli opečiatkované a s prípadne uvedeným telefonickým kontaktom. Vyraďoval som dotazníky neúplne vyplnené, vyplnené nemanažérskymi pracovníkmi alebo vyplnené chaoticky, resp. nekonzistentne. Dotazník vypĺňali ľudia v riadiacich funkciách po celom Slovensku. V škále odpovedí som ponechal možnosť –neuviedol alebo neviem. Cieľom bolo nenútiť respondentov odpovedať na niektoré pre nich citlivé otázky, ak boli ochotní vyplniť všetky ostatné správne. Chcel som sa vyhnúť zavádzajúcim odpovediam.

Definícia výskumného problému a stanovenie otázok
Počítačové systémy zaznamenali v posledných dvoch dekádach ohromný rozvoj a rozšírili sa do veľkých i malých organizácií. Stali sa nevyhnutným pomocníkom a prevzali mnohé z práce manažmentu. Cieľom výskumu bolo dotazníkovým prieskumom medzi manažérmi zistiť akým spôsobom a v ktorých oblastiach menia počítačové systémy manažérsku prácu na Slovensku. Prieskum by mal priniesť odpovede na nasledovné otázky.

V ktorých oblastiach manažérskej práce sa informačné systémy najviac využívajú a v akej miere ?

Aký význam prisudzujú informáciám produkovaným IT systémami ?

Aké sú vnímané negatíva ? Aké sú vnímané pozitíva ?

Na overenie týchto predpokladov som vypracoval viacero otázok, na ktoré som získal odpovede. Vytvoril som jednu hypotézu, ktorej platnosť overujem odpoveďami na súhrn otázok.

Výsledky

Hypotéza č. 1 : Zmenili podnikové informačné systémy spôsob manažérskej práce ?

Na otestovanie tejto hypotézy som položil manažérom celú skupinu otázok, ktoré uvádzam dole. Zhrnutím odpovedí dole uvedených otázok môžem tvrdiť, že podnikové informačné systémy zmenili spôsob práce manažérov. V niektorých oblastiach ako podpora pri tvorbe stratégie, vnútropodnikovej komunikácii alebo vzdelávaní dosť výrazne. Hypotézu považujem za potvrdenú. Áno, podnikové informačné systémy zmenili spôsob manažérskej práce.

Otázka č. 1 : *Sú počítačové systémy zdrojom nových poznatkov a know how, z ktorých manažéri vychádzajú pri plánovaní stratégie a tvorbe dlhodobých cieľov ?*

Na otestovanie prvej hypotézy som použil otázku č. 22 : Používate informačný systém podniku a jeho obsiahnutý know how na tvorbu podnikovej stratégie a dlhodobých cieľov ?

Odpovede na otázku č. 22 : Používate informačný systém podniku a jeho obsiahnutý know how na tvorbu podnikovej stratégie a dlhodobých cieľov ?

Používanie know h. na tvorbu cieľov		
áno	52	36,4%
len čiastočne	51	35,7%
nepoužívame	24	16,8%
neviem	15	10,5%
neuviedol	1	0,7%
spolu	143	100,0%

Otázka č. 2 : *Manažéri používajú informačné systémy nielen na prácu s údajmi ale aj na vzdelávanie pracovníkov organizácie.*

Otázka č. 3 : *Počítačové systémy zvyšujú individuálnu výkonnosť.*

Otázka č. 4: *Počítačové systémy sa začínajú využívať pri tvorbe nových produktov a služieb*

Otázka č. 5: *Prínos celopodnikových informačných systémoch je veľmi významný aj oblasti komunikácie*

Odpovede na hore uvedené otázky zahŕňa súhrnná otázka č. 24. Táto časť ukázala informačné systémy podniku v novom svetle. Poukázala na oblasti, v ktorých informačný systém podniku hrá v súčasnosti už dôležitú úlohu, a ktorá v minulosti neexistovala. Tou minulosťou myslím približne desať rokov !

Odpovede na otázku č. 24 : Myslím si, že prínos informačného systému v našej spoločnosti je v nasledovných oblastiach :

Myslím si, že prínos informačného systému v našej spoločnosti je v nasledovných oblastiach			
2,1%	3	A.	Neviem posúdiť
2,1%	3	B.	Nepracujem so žiadnym informačným systémom
81,1%	116	C.	Uľahčuje prácu s údajmi, číslami a procesmi = zlepšuje interné procesy.
36,4%	52	D.	Zdroj nových, významných informácií = odkrýva nové údaje a informácie v podniku
17,5%	25	E.	Prináša do firmy "best practises", najlepšie praktiky pri práci od výkonných organizácií = prináša nám nový know how, skúsenosti a postupy.
17,5%	25	F.	Uľahčuje a umožňuje získavanie nových klientov a zákazníkov = prináša nových zákazníkov
34,3%	49	G.	Rozvíja kvalifikáciu a znalosti našich zamestnancov = je aj vzdelávacím prostriedkom.
56,6%	81	H.	Zjednodušuje a zlepšuje prácu so zákazníkmi = zlepšuje služby zákazníkom
42,0%	60	I.	Zvyšuje individuálnu výkonnosť = zlepšuje produktivitu pracovníkov.
11,9%	17	J.	Pomáha nám vytvárať nové produkty a služby = je nositeľom produktových inovácií.
55,2%	79	K.	Zlepšuje komunikáciu vo vnútri spoločnosti = skvalitňuje našu internú komunikáciu

11,9%	17	L.	Je našou konkurenčnou výhodou.
41,3%	59	M.	Vytvára základňu pre lepšie manažérske rozhodnutia
4,9%	7	N.	Prestížnu a modernú záležitosť, ktorú je vhodné zo spoločenského hľadiska v podniku mať.
1,4%	2	O.	Informačný systém mal nasledovný dopad na tieto finančné ukazovatele

Záver:

Diskusia : Subjektívne vnímané pozitíva

Desať až dvadsať rokov dozadu sa informačné systémy používali hlavne na spracovanie a ukladanie údajov. V poslednej dekáde sa však objavujú nové možnosti využívania podnikových systémov ako prenos znalostí obsiahnutých nielen v dátach, ale v systéme samotnom. Môžeme ich považovať za posun smerom k inteligencii. K takýmto možnostiam patrí aj pomoc pri tvorbe podnikovej stratégie a dlhodobých cieľov. Ide o náročný systém, ktorý už využíva dáta z minulosti, pokúša a predikovať budúcnosť a využíva v sebe zabudované znalosti. Výskum potvrdil, že viac ako 70 % podnikov využíva know how obsiahnutý v podnikových systémoch na tvorbu podnikovej stratégie a dlhodobých cieľov.

34,3 % manažérov uviedlo, že informačný systém podniku rozvíja kvalifikáciu a znalosti našich zamestnancov, čiže je aj vzdelávacím prostriedkom. Tretina manažérov je už významná skutočnosť o ktorej je zaujímavé uvažovať, zvlášť keď si uvedomíme, že približne pätnásť rokov dozadu bolo toto percento nulové. Z doterajšieho vývoja je zrejmé, že sa bude tento trend posilňovať.

Štandarde informančný systém bol považovaný a stále je považovaný za nástroj na prácu s číslami, údajmi a informáciami celkovo, čo výskum aj plne potvrdil. Až 81,1 % manažérov mu túto úlohu priznalo. Prekvapujúce sú ale nové zistenia. Viac ako tretina , konkrétne 36 ,4 % respondentov uviedlo, že informačný systém odkrýva nové, významné informácie. Nový pohľad na známe dáta je jedným z neočakávaných zistení. Tvorba súvislostí a generovanie nových údajov a uhlov pohľadu vyžaduje určitý druh zabudovanej kvázi inteligencie.

Výkonnosti pracovníkov je venovaná rozsiahla psychologická i manažérska literatúra. Táto oblasť je považovaná skôr za psychologickú doménu a náhle sa nám objavuje závažné tvrdenie 42 % percent zo 143 manažérov, že počítačový systém zvyšuje individuálnu výkonnosť a zlepšuje produktivitu pracovníkov.

K prekvapivým zisteniam patrí aj nová úloha podnikových informačných systémov v podobe skvalitňovania vnútropodnikovej komunikácie, ktorá sa vbuduváva do systému. Je prekvapivé, že viac ako polovica, konkrétne 55,2% manažérov toto uviedla. Pritom musím zdôrazniť, že nejde priamo o prostriedky zakúpené za účelom vnútropodnikovej komunikácie, ale o rozširovanie funkcií systémov, ktoré boli vytvorené za účelom lepšej práce s dátami.

Oblasť tvorivosti bola a stále je považovaná výlučne a jedine za doménu človeka. V posledných dvoch rokoch sa objavujú prvé praktické informácie z podnikov o pomocnej ruke informačných systémov pri tvorbe nových produktov a služieb. Sme ešte len na začiatku, no situácia podobná aká bola o vnútropodnikovej komunikácie pomocou

informačných technológií dve dekády dozadu. Dvanásť percent manažérov tvrdí, že informačné systémy pomáhajú vytvárať nové produkty a služby, a že sú nositeľmi inovácií. Percento nie je vysoké, ale ako u všetkých zistení v tomto prieskume aj tu sa očakáva rast.

Výsledky uvádzané manažérmi sú v nasledujúcej tabuľke. Vidíme, že pre viac ako 80 % manažérov sú informácie a údaje produkované informačným systémom základnými podkladmi pre ich prácu alebo doplnkovými údajmi no sú pre nich nevyhnutné. Ide o veľmi vysoké percento a len necelých 5 % tvrdí, že ich nepotrebuje, alebo sa vie bez nich zaobísť.

Literatúra:

Collins, J. : Z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bysrica 2006

Koch, R.: Pravidlo 80/20. Management Press, Praha 2000

Majtán, M. a kol. : Manažment. Sprint, Bratislava 2005

Goleman, D.: Práca s emočnou inteligenciou. Colombus, Praha 2000

Coleman, R.: 525 zpúsobú jak se stát lepším manažérom. Management Press, Praha 1993

Piaget, J.: Psychologie inteligence, Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1970

MANAŽMENT HODNOTY HOLDINGU

MANAGEMENT OF HOLDING VALUE

Anna Harumová[1]

KEY WORDS

holding, valuation, value, equity joint venture, control, methods of valuation, international, valuation standards.

JEL Klasifikácia: M20

ABSTRACT

Holding represents the most common type of company groups with capital connection of at least two companies. These companies stay independent in terms of law, but their economical independence is partly or fully bounded. Therefore holding is a power-capital relationship as the fundament for the control of capital independent companies. Determinating the holding value in European Union conditions shall be influenced by the residence of holding and valid regulations in the territory. In case of different residence of each company from holding in different EU countries the international valuation standards are most commonly used.

ÚVOD

Holding je v podstate združenie bez právnej subjektivity, ale obchodné spoločnosti tvoriace holding sú samostatné právnické subjekty. Najčastejšie právne subjekty tvoriace holding sú akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. Podstatou holdingu je skutočnosť ak jedna obchodná spoločnosť (holdingová alebo materská spoločnosť) na základe vlastníctva rozhodujúceho kapitálového podielu alebo iných skutočností ovláda a riadi jednu alebo viac iných spoločností (dcérske spoločnosti). Stanovenie hodnoty pre holdingové zoskupenie má svoje špecifiká. Spôsob ohodnocovania sa bude odlišovať vzhľadom umiestneniu podnikov tvoriacich holdingové zoskupenie a aj výberu metód ohodnotenia. Vstup Slovenskej republiky do Európskej únie priniesol aj iné požiadavky na znalcov v oblasti ohodnocovania podniku. Vyžaduje od znalcov znalosť medzinárodných štandardov, metodiku a ich aplikáciu v praxi.

1. ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ STANOVENIA HODNOTY HOLDINGU

Holding predstavuje mocenský kapitálový vzťah, na ktorého základe je založené riadenie právne samostatných podnikov. Materská spoločnosť, ktorá vlastní dostatočný počet akcií alebo podielov v iných spoločnostiach má rozhodujúci vplyv na riadenie týchto spoločností. Alokácia kapitálu slúži holdingu na to, aby zabezpečil dostatočné prostriedky na

[1]Doc. Ing. Anna Harumová, PhD., e-mail: harumova@gmail.com

udržanie konkurenčnej schopnosti na trhu. Holding súčasne umožňuje diverzifikáciu koncentrovaného kapitálu, čím dosahuje zníženie celkového podnikateľského rizika. Riadenie štruktúry diverzifikovaného holdingu vyžaduje strategickú predvídavosť dosiahnutia ziskovosti dcérskych spoločností, prípadne ich likvidácie v prípade neperspektívneho hospodárenia.

Z právneho hľadiska treba však povedať, že podnikanie prostredníctvom holdingového zoskupenia je na Slovensku čím ďalej častejšie, je preto nevýhodou, že legislatívna forma úpravy tohto druhu podnikania u nás zatiaľ neexistuje (nemáme zákon o holdingu). Jediný zákon, ktorý požíva slovo „holding“ je zákon o európskej spoločnosti, ktorý upravuje holding ako jednu z foriem vzniku európskej spoločnosti.

Z účtovného hľadiska sa holding chápe ako skupina podnikov (konsolidovaný celok) je špecifická ekonomická jednotka, ktorá sama osebe nemá právnu subjektivitu, nie je priamym účastníkom dodávateľsko-odberateľských a finančných vzťahov s inými právne samostatnými subjektmi.

Pri stanovení hodnoty holdingu je potrebné vychádzať z jeho organizačnej štruktúry a hlavne podielu holdingovej spoločnosti na jednotlivých podnikoch v skupine. Metódy, ktoré by sa použili v Slovenskej republike upravujú národné predpisy nasledovne [2]:

Majetkovou metódou stanoví odhad trhovej hodnoty podniku alebo jeho častí súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku podniku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia.

Podnikateľskou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania.

Kombinovanou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí ako vážený priemer všeobecných hodnôt podniku stanovených majetkovou a podnikateľskou metódou.

Likvidačnou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou, ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku pri zohľadnení všeobecnej hodnoty cudzích pasív a nákladov na likvidáciu alebo pri skončení činnosti podnikateľa konkurzom ako súčet všeobecnej hodnoty majetku objektivizovaný koeficientom speňažiteľnosti.

Porovnávacou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí zohľadnením vybraných spoločných kritérií súboru porovnateľných podnikov s využitím transakčného prístupu, vzorového prístupu alebo burzového prístupu.

Na spôsob ohodnocovania jednotlivých podnikov tvoriacich holdingové zoskupenie budú mať vplyv tieto faktory:

- *umiestnenie podnikov tvoriacich holdingové zoskupenie bude mať vplyv na použitie legislatívnych predpisov pri ohodnocovaní podniku,*
- *charakter predmetu ohodnotenia bude mať vplyv na výber vhodných metód ohodnocovania podniku,*
- *spôsob zahrnutia hodnoty podnikov v skupine do celkovej hodnoty holdingu*.

Pri ohodnocovaní podniku (ktorý vlastní podielové cenné papiere a vklady v podnikoch s podielom na základnom imaní alebo na riadení spoločnosti vyšším ako 20 %) pre legislatívne účely je potrebné hodnotu vyjadriť viacerými metódami (minimálne dvoma metódami). Na ohodnocovanie cenných papierov sa používajú metódy: podnikateľská majetková, kombinovaná alebo porovnávacia. Najčastejšie používaná kombinácia metód je

podnikateľské a porovnávacia metóda. Pri hodnotení holdingu možno postupovať dvoma spôsobmi:
1. ***hodnotenie holdingu zdola*** – vychádza sa z jednotlivých hodnôt podnikov v skupine, ktoré sa agregujú do celkovej hodnoty holdingu pomocou koeficientov, ktoré vyjadrujú podiel holdingovej (materskej) spoločnosti na majetku daného podniku v skupine,
2. ***hodnotenie holdingu zhora*** – pri tomto spôsobe sa bude vychádzať z účtovnej hodnoty holdingu ako celku.

2. VÝCHODISKÁ OHODNOCOVANIA HOLDINGU PODĽA IVS

Medzi základne princípy ohodnocovania podniku podľa Medzinárodných ohodnocovacích štandardov (IVS International Valuation Standards) patria: majetkový princíp (substančný), výnosový princíp a princíp ohodnocovania podniku na základe trhu.

Majetkový princíp vychádza zo substitučného princípu, podľa ktorého aktíva nemajú vyššiu hodnotu, než je suma, ktorú by bolo potrebné vynaložiť na náhrady všetkých jeho súčastí. Pri uplatnení majetkového prístupu sa súvaha zostavená na základe obstarávacích nákladov nahradí súvahou, v ktorej sú všetky aktíva, či už hmotné alebo nehmotné, ako aj všetky záväzky vykázané buď v trhovej hodnote alebo v inej primeranej forme bežnej ceny.

Výnosový princíp stanovuje hodnotu podniku, vlastníckeho podielu v podniku alebo cenného papiera na základe výpočtu súčasnej hodnoty budúcich prínosov. Dvomi metódami, ktoré sú v rámci výnosového princípu najčastejšie používané sú:

a) kapitalizácia výnosov - pri (priamej) kapitalizácii výnosov sa reprezentatívna úroveň výnosov vydelí mierou kapitalizácie alebo sa naopak vynásobí výnosovým násobiteľom, čím dochádza k transformácii sumy výnosov na hodnotu. Teoreticky môže pojem výnosy zahŕňať rôzne vymedzené výnosy a peňažné toky. V praxi sa uvádzajú výnosy očistené od nákladov a vyjadrujú sa buď prostredníctvom výsledku hospodárenia pred zdanením alebo po zdanení. V závislosti na vymedzení výnosov sa potom použije aj zodpovedaj*úca* miera kapitalizácie.

b) analýza diskontovaných peňažných tokov alebo metóda dividend - pri analýze diskontovaných peňažných tokov alebo metóde dividend sa vychádza z odhadu peňažných príjmov za každé zo série nasledujúcich období. Uvedené peňažné príjmy sa transformujú na hodnotu použitím diskontnej sadzby, a to s využitím metodiky súčasnej hodnoty. Aj v tomto prípade je možné použiť viaceré definície peňažných tokov. V praxi sa zvyčajne používajú čisté peňažné toky (peňažné toky, ktoré možno rozdeliť akcionárom) alebo skutočné dividendy (najmä v prípade menšinových akcionárov). Diskontná sadzba musí zodpovedať použitej definícii peňažných tokov.

Princíp ohodnocovania na základe trhu – je založený na porovnávaní subjektu ohodnocovania s podobnými podnikmi, vlastníckymi podielmi podniku a cennými papiermi, ktoré boli prednedávnom odpredané na (voľnom) trhu. Medzi tri najbežnejšie zdroje údajov patria v rámci princípu ohodnocovania na základe trhu:

a) verejné trhy s akciami, na ktorých sa obchoduje s vlastníckymi podielmi podobných podnikov,
b) akvizičné trhy na ktorých sa kupujú a predávajú celé podniky,
c) predchádzajúce transakcie týkajúce sa vlastníctva predmetného podniku.

Pri aplikácii princípu ohodnocovania na základe trhu musia existovať objektívne východiská pre porovnávanie podobných podnikov a pre zabezpečenie spoľahlivosti takéhoto porovnávania.

Medzinárodné ohodnocovacie štandardy sú štandardy, ktoré je možné použiť pre ohodnocovaní holdingu ako celku a ich použitie má veľký význam pri zjednocovaní metód použitých pre jednotlivé podniky v skupine nachádzajúcej sa v rôznych krajinách EÚ.

3. VÝCHODISKÁ OHODNOCOVANIA HOLDINGU PODĽA EVS

Európske ohodnocovacie štandardy *(European Valuation Standards)* vydáva TEGoVA, ktorá je európskou organizáciou národných asociácií odhadcov. Je medzinárodným združením, ktoré bolo založené v roku 1977 podľa belgických zákonov a združuje 38 národných asociácií odhadcov, ktorí reprezentujú odhadcov majetku z 27 európskych krajín. TEGoVA úzko spolupracuje s IVSC.

Základným cieľom TEGoVA je publikovať všeobecne schválené štandardy pre ohodnocovanie majetku a ich následné zavedenie tak v krajinách EU ako aj v novo sa rozvíjajúcich krajinách strednej a východnej Európy. Od januára 2000 TEGoVA oznámila svoju iniciatívu v oblasti certifikácie odhadcov podľa EN 45013, a to ako prvý krok k zavedeniu štandardov do procesu ohodnocovania majetku v celej Európe. Dosiahnutý výsledok sa prejavuje vo zvýšenej transparentnosti a v konzistencii v európskom podnikaní s nehnuteľnosťami. Použitie Európskych ohodnocovacích štandardov pre ohodnotenie holdingu je zatiaľ obmedzené len na ohodnocovanie nehnuteľností, je však predpoklad, že sa aplikácia týchto štandardov rozšíri aj na podnik ako celok po ich dopracovaní.

Pri ohodnocovaní holdingu bude podstatný výber metód ohodnocovania, sídlo jednotlivých podnikov v skupine a podiel holdingu na ich základnom imaní. Podstatný je aj druh činností, ktoré holding poskytuje. Analýzu jednotlivých metód ohodnocovania podniku a ich úpravu pre účely ohodnotenia holdingu uvádzam v ďalšom texte.

4. MOŽNOSTI POUŽITIA MAJETKOVEJ METÓDY

Majetkovou metódou (asetss method) sa stanoví odhad trhovej hodnoty podniku alebo jeho častí súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku podniku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia. Majetková metóda stanovenia všeobecnej hodnoty podniku a častí podniku poskytuje časovo reálne a ľahko kontrolovateľné údaje o štruktúre majetku, objektivizuje údaje vykazované v účtovnej a inej evidencii.

Všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená majetkovou metódou sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_M = \sum_{i=1}^{n} V\check{S}H_{ZMi} - V\check{S}H_{CZ}$$

kde:
$V\check{S}H_M$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená majetkovou metódou,
$V\check{S}H_{ZMi}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia.

Použitie majetkovej metódy v súvislosti s právnym úkonom, je na rozhodnutí znalca. Majetková metóda sa najviac využíva pre právny úkon predaja podniku, nepeňažného vkladu, predaja podniku alebo časti podniku, zvýšenia základného imania atď.

Pri stanovení hodnoty holdingu majetkovou metódou je prakticky možné postupovať len metódou hodnotenia zdola. Všeobecná hodnota podniku v holdingu stanovená ***majetkovou metódou*** sa vypočíta podľa vzorca:

$$VŠH_{MH} = VŠH_{MS} + \sum_{i=1}^{n} k_1 . VŠH_{M1} + k_2 . VŠH_{M2} + \cdots + k_n . VŠH_{Mn}$$

kde:
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota majetku holdingu stanovená majetkovou metódou
$VŠH_{MS}$ – všeobecná hodnota materskej spoločnosti stanovená majetkovou metódou, bez podielov a vkladov
$VŠH_{M1-n}$ – všeobecná hodnota podnikov v skupine stanovená majetkovou metódou,
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

Pri použití majetkovej metódy je jednoduchšie zaúčtovanie jednotlivých ohodnotených položiek majetku a záväzkov v novej spoločnosti. Do účtovníctva sa tak zaúčtujú vo všeobecnej hodnote, čím sa dosiahne ich objektívnejšie vykázanie[2]. V prípade ohodnotenia výnosovou metódou, nový podnik musí vychádzať z účtovnej hodnoty majetku a záväzkov v pôvodnom podniku a rozdiel medzi všeobecnou hodnotou a účtovnou hodnotou majetku a záväzkov sa zúčtuje ako oceňovací rozdiel. V tomto prípade sa do nového podniku zaúčtuje majetok a záväzky v pôvodnej účtovnej hodnote, čím nie je možné dosiahnuť ich objektívne vykázanie.

5. MOŽNOSTI POUŽITIA PODNIKATEĽSKEJ METÓDY

Podnikateľskou metódou (Business method) stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania.

a) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou pri časovo neobmedzenej životnosti podniku sa stanoví takto:

$$VŠH_P = H_{OZ} + H_P$$

kde
$VŠH_P$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou,
H_{OZ} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,
H_P – pokračujúca hodnota.

Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia sa stanoví takto:

$$H_{OZ} = \sum_{t=1}^{n} \frac{OZ_t}{(1+i)^t}$$

kde
H_{OZ} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,
OZt – odčerpateľné zdroje počas hodnoteného obdobia,
i – diskontná sadzba v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare,
n – dĺžka sledovaného obdobia.

Trvalá hodnota sa stanoví takto:

$$H_P = \frac{OZ_{n+1}}{i-g} . \frac{1}{(1+i)^n}$$

, pričom i>g

kde
H_P – pokračujúca hodnota v eurách

[2] Harumová. A a kol.: Stanovenie hodnoty majetku. Yura Edition. Bratislava 2008. s. 251

OZ_{n+1} – objem odčerpateľných zdrojov v roku nasledujúcom po sledovanom období v eurách,
i – v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
g – trvale udržateľná miera rastu odčerpateľných zdrojov v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
n – dĺžka sledovaného obdobia [rok].

Pokračujúca hodnota (H_P) je všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov podniku a častí podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období, zohľadňujúca predpoklady podniku vytvárať odčerpateľné zdroje počas časovo neobmedzeného obdobia, ktorá je prepočítaná na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia.

Trvale udržateľná miera rastu odčerpateľných zdrojov (g) vyjadruje percentuálnu medziročnú zmenu schopnosti podniku vytvárať odčerpateľné zdroje, ktorá závisí od stavu podniku ku dňu ohodnotenia a od jeho vývoja počas sledovaného obdobia v rámci jeho odvetvia v kontexte s jeho históriou.

Trvale udržateľná miera rastu sa v znaleckom posudku stanoví v súlade so zaužívanými postupmi odbornej praxe (Gordonov model, geometrické rady, aritmetické rady,…) a vybraný metodický postup sa v znaleckom posudku popíše.

b) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku vymedzená podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti podniku sa stanoví takto:

$$VŠH_P = H_{OZ} + H_K$$

kde
$VŠH_P$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti podniku,
H_{OZ} – hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,
H_K – konečná hodnota podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období

Konečná hodnota podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období sa stanoví takto:

$$H_K = \frac{LP_{n+1}}{(1+i)^{n+1}}$$

kde
H_K – konečná hodnota podniku a častí podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období, ktorá je prepočítaná na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia,
LPn+1 – predpokladaný čistý výnos zo speňaženia majetku v roku nasledujúcom po sledovanom období (likvidačný prebytok),
i – v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare,
n – dĺžka sledovaného obdobia.

Pri stanovení hodnoty holdingu podnikateľskou (výnosovou) metódou sa prakticky môže postupovať zdola, ak sa vychádza z jednotlivých podnikateľských zámerov podnikov v skupine. V prípade použitia podnikateľského zámeru za holding ako celok, je možné postupovať pri stanovení hodnoty zhora. Všeobecná hodnota podniku v holdingu stanovená podnikateľskou metódou sa vypočíta podľa vzorcov:

1. Všeobecná hodnota holdingu stanovená ***podnikateľskou metódou pri časovo neobmedzenej životnosti holdingu*** *sa stanoví (zdola) takto:*

$$VŠH_{MH} = VŠH_{MS} + \sum_{i=1}^{n} k_1(H_{OZ1} + H_{P1}) + k_2(H_{OZ2} + H_{P2}) \ldots + k_n(H_{OZn} + H_{Pn})$$

kde
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota majetku holdingu stanovená podnikateľskou metódou
$VŠH_{MS}$ – všeobecná hodnota materskej spoločnosti stanovená podnikateľskou metódou,
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota holdingu stanovená podnikateľskou metódou,
H_{OZ1-n} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia u podnikov v skupine
H_P – pokračujúca hodnota.
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

2. Všeobecná hodnota holdingu vymedzená ***podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti holdingu*** *sa stanoví (zdola) takto:*

$$VŠH_{MH} = VŠH_{MS} + \sum_{i=1}^{n} k_1(H_{OZ1} + H_{K1}) + k_2(H_{OZ2} + H_{K2}) \dots + k_n(H_{OZn} + H_{Kn})$$

kde
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota holdingu stanovená podnikateľskou metódou
$VŠH_{MS}$ – všeobecná hodnota materskej spoločnosti stanovená podnikateľskou metódou,
H_{OZ1-n} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia u podnikov v skupine
H_K – konečná hodnota.
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

3. Všeobecná hodnota holdingu vymedzená ***podnikateľskou metódou pri časovo neobmedzenej životnosti niektorých podnikov v skupine a pri časovo obmedzenej životnosti jedného podniku v skupine*** *sa stanoví (zdola) takto:*

$$VŠH_{MH} = VŠH_{MS} + \sum_{i=1}^{n} k_1(H_{OZ1} + H_{K1}) + k_2(H_{OZ2} + H_{K2}) \dots + k_n(H_{OZn} + H_{Pn})$$

kde
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota majetku holdingu stanovená podnikateľskou metódou
$VŠH_{MS}$ – všeobecná hodnota materskej spoločnosti stanovená podnikateľskou metódou,
H_{OZ1-n} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia u podnikov v skupine
H_P – pokračujúca hodnota.
H_K – konečná hodnota.
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

4. Všeobecná hodnota holdingu vymedzená ***podnikateľskou metódou*** *pri časovo neobmedzenej životnosti sa stanoví (****zhora****) takto:*

$$VŠH_{MH} = \left(\sum_{t=1}^{n} \frac{OZ_t}{(1+i)^n}\right) + \left(\frac{OZ_{n+1}}{i-g} \cdot \frac{1}{(1+i)^n}\right)$$

kde
OZt – odčerpateľné zdroje holdingu počas hodnoteného obdobia,
OZ_{n+1} – objem odčerpateľných zdrojov holdingu v roku nasledujúcom po sledovanom období v eurách,
i – v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
g – trvale udržateľná miera rastu odčerpateľných zdrojov v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare, pričom i>g [%/100],
n – dĺžka sledovaného obdobia [rok].

6. MOŽNOSTI POUŽITIA KOMBINOVANEJ METÓDY

Kombinovanou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí ako vážený priemer všeobecných hodnôt podniku stanovených majetkovou a podnikateľskou metódou.

$$VŠH_K = \frac{a.VŠH_P + b.VŠH_M}{a+b}$$

kde
$VŠH_K$ – všeobecná hodnota podniku vypočítaná kombinovanou metódou,
$VŠH_P$ – všeobecná hodnota podniku stanovená podnikateľskou metódou,
$VŠH_M$ – všeobecná hodnota podniku stanovená majetkovou metódou,
a – váha korigujúca podnikateľskú hodnotu podniku,
b – váha korigujúca majetkovú hodnotu podniku.

Veľmi často sa v praxi používa ***kombinácia metód majetkovej a podnikateľskej*** v tom zmysle, že holdingová (materská) spoločnosť sa ohodnotí majetkovou metódou a podieľa a vklady v podnikoch sa ohodnotia podnikateľskou metódou. Potom vzorec bude nasledovný:

$$VŠH_{MH} = VŠH_{MS} + \sum_{i=1}^{n} k_1(H_{OZ1} + H_{P1}) + k_2(H_{OZ2} + H_{P2}) \ldots + k_n(H_{OZn} + H_{Pn})$$

kde:
$VŠH_{MH}$ – všeobecná hodnota majetku holdingu stanovená majetkovou metódou
$VŠH_{MS}$ – všeobecná hodnota materskej spoločnosti stanovená majetkovou metódou, bez podielov a vkladov
H_{OZ1-n} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia u podnikov v skupine
H_P – pokračujúca hodnota.
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

7. MOŽNOSTI POUŽITIA LIKVIDAČNEJ METÓDY

Likvidačnou metódou *(liquidating method)* stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou, ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku pri zohľadnení všeobecnej hodnoty cudzích pasív a nákladov na likvidáciu alebo pri skončení činnosti podnikateľa konkurzom ako súčet všeobecnej hodnoty majetku objektivizovaný koeficientom speňažiteľnosti.

a) *Všeobecná hodnota podniku stanovená pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou predstavuje hodnotu majetku podniku stanovenú likvidačnou metódou k určitému dátumu, ktorá ostáva vlastníkovi po predaji majetku, po splatení všetkých záväzkov vrátane odmeny likvidátora a všetkých nákladov na likvidáciu.*

Všeobecná hodnota podniku stanovená pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou sa stanoví takto:

$$VŠH_L = \sum_{i=1}^{n} VŠH_{ZMi} - VŠH_{CP} - VŠH_{NL}$$

kde
$VŠH_L$ – všeobecná hodnota podniku stanovená likvidačnou metódou,
$VŠH_{ZMi}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia,
$VŠH_{CP}$ – všeobecná hodnota cudzích pasív,
$VŠH_{NL}$ – všeobecná hodnota nákladov súvisiacich s likvidáciou (napr. odmena likvidátora, odmeny za

znalecké posudky, likvidácia škôd, vyraďovanie investičného majetku, nárok zamestnancov na odstupné a pod.).

b) Všeobecná hodnota podniku pri skončení podnikateľskej činnosti konkurzom sa stanoví likvidačnou metódou takto:

$$V\check{S}H_{LK} = k_S \sum_{i=1}^{n} \mathrm{V\check{S}H_{ZMi}} + \mathrm{V\check{S}H_{FM}}$$

kde
$V\check{S}H_{LK}$ – všeobecná hodnota podniku stanovená likvidačnou metódou,
$V\check{S}H_{ZMi}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia,
$V\check{S}H_{FM}$ – všeobecná hodnota finančného majetku, ktorým sa rozumejú peniaze v pokladni, účty v bankách…),
k_S – súhrnný koeficient speňažiteľnosti majetku ako celku zohľadňujúci mimoriadne špecifiká, ktoré sa nebrali do úvahy pri stanovení všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku a majú vplyv na výslednú všeobecnú hodnotu majetku ako celku. Výšku súhrnného koeficientu speňažiteľnosti a v ňom zahrnuté mimoriadne špecifiká znalecká organizácia preskúmateľne zdôvodní. Spravidla sa koeficient speňažiteľnosti rovná približne 1,0

Všeobecná hodnota podniku v holdingu stanovená ***likvidačnou metódou*** sa vypočíta podľa vzorcov:
*1.Všeobecná hodnota holdingu stanovená **pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou** predstavuje hodnotu majetku podniku stanovenú likvidačnou metódou k určitému dátumu, ktorá ostáva vlastníkovi po predaji majetku, po splatení všetkých záväzkov vrátane odmeny likvidátora a všetkých nákladov na likvidáciu.*
Všeobecná hodnota podniku stanovená pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_{MHL} = (\mathrm{V\check{S}H_{MSZMi}} - \mathrm{V\check{S}H_{MSCZ}} - \mathrm{V\check{S}H_{MSNL}}) + \mathrm{K_1} \sum_{i=1}^{n} (\mathrm{V\check{S}H_{ZMi1}} - \mathrm{V\check{S}H_{CZ1}} - \mathrm{V\check{S}H_{NL1}}) + \cdots + \mathrm{K_n}(\mathrm{V\check{S}H_{ZMin}} - \mathrm{V\check{S}H_{CZn}} - \mathrm{V\check{S}H_{NL_n}})$$

kde
kde:
$V\check{S}H_{MHL}$ – všeobecná hodnota majetku holdingu stanovená likvidačnou metódou
$V\check{S}H_{MHZMi}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku materskej spoločnosti, ktoré sú predmetom ohodnotenia, bez podielov a vkladov
$V\check{S}H_{MHCP}$ – všeobecná hodnota cudzích pasív materskej spoločnosti,
$V\check{S}H_{MHNL}$ – všeobecná hodnota nákladov materskej spoločnosti súvisiacich s likvidáciou (napr. odmena likvidátora, odmeny za znalecké posudky, likvidácia škôd, vyraďovanie investičného majetku, nárok zamestnancov na odstupné a pod.).
$V\check{S}H_{MHZMi1\text{-}n}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku podnikov v skupine, ktoré sú predmetom ohodnotenia
$V\check{S}H_{MHCP}$ – všeobecná hodnota cudzích pasív podnikov v skupine, ktoré sú predmetom ohodnotenia
$V\check{S}H_{MHNL}$ – všeobecná hodnota nákladov podnikov v skupine, ktoré sú predmetom ohodnotenia súvisiacich s likvidáciou
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

*c) Všeobecná hodnota podniku **pri skončení podnikateľskej činnosti konkurzom** sa stanoví likvidačnou metódou takto:*

$$VŠH_{MHLK} = k_{SMS} \sum_{i=1}^{n} \text{VŠH}_{\text{ZMiMS}} + \text{VŠH}_{\text{FMMS}} + \sum_{i=1}^{n} \text{K}_1[k_S \sum_{i=1}^{n}(\text{VŠH}_{\text{ZMi1}} + \text{VŠH}_{\text{FM1}})] + \cdots + \text{K}_2[k_S \sum_{i=1}^{n}(\text{VŠH}_{\text{ZMin}} + \text{VŠH}_{\text{FMn}})]$$

kde

$VŠHMH_{LK}$ – všeobecná hodnota holdingu stanovená likvidačnou metódou,
$VŠH_{ZMiMS}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku materskej spoločnosti, ktoré sú predmetom ohodnotenia,
$VŠH_{FMMS}$ – všeobecná hodnota finančného majetku materskej spoločnosti, ktorým sa rozumejú peniaze v pokladni, účty v bankách…),
k_{SMS} – súhrnný koeficient speňažiteľnosti majetku materskej spoločnosti ako celku zohľadňujúci mimoriadne špecifiká, ktoré sa nebrali do úvahy pri stanovení všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku a majú vplyv na výslednú všeobecnú hodnotu majetku ako celku. Výšku súhrnného koeficientu speňažiteľnosti a v ňom zahrnuté mimoriadne špecifiká znalecká organizácia preskúmateľne zdôvodní. Spravidla sa koeficient speňažiteľnosti rovná približne 1,0
$VŠH_{ZMi1-n}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku podnikov v skupine, ktoré sú predmetom ohodnotenia,
$VŠH_{FM1-n}$ – všeobecná hodnota finančného majetku podnikov v skupine, ktorým sa rozumejú peniaze v pokladni, účty v bankách…),
k_{S1-n} – súhrnný koeficient speňažiteľnosti majetku podnikov v skupine ako celku
k_1 až k_n – koeficienty podielu hodnoty podniku v skupine v holdingu

Porovnávacou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí zohľadnením vybraných spoločných kritérií súboru porovnateľných podnikov s využitím transakčného prístupu, vzorového prístupu alebo burzového prístupu.

ZÁVER

Holding umožňuje diverzifikáciu koncentrovaného kapitálu, čím dosahuje zníženie celkového podnikateľského rizika. Riadenie štruktúry diverzifikovaného holdingu vyžaduje strategickú predvídavosť dosiahnutia ziskovosti dcérskych spoločností, prípadne ich likvidácie v prípade neperspektívneho hospodárenia. Pri stanovení hodnoty holdingu v podmienkach európskej únie budeme vychádzať zo sídla holdingu a predpisov platných v danej lokalite, pri čom najčastejšie sa v tomto prípade uplatňujú medzinárodné ohodnocovacie štandardy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HARUMOVÁ. A a kol.: Stanovenie hodnoty majetku. Yura Edition. Bratislava 2008.
[2] ŠÚBERTOVÁ, E.: Podnikateľské prostredie na Slovensku - regionálne rozdiely pri podnikaní. In *Veda a výskum pre prax : zborník vedeckých statí*. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2617-3.
[3] POLEDNÁKOVÁ, A.: Globalizácia finančných trhov a náklady kapitálu. In *Transformácia podnikov v podmienkach globalizácie ekonomiky : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, Vyhne, 9. 9. - 10. 9. 1998*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, 1998. ISBN 80-225-0998-1.
[4] POLEDNÁKOVÁ, A.: Oceňovanie finančných nástrojov na medzinárodných finančných trhoch. In *Finanční management českých a slovenských podniků na prahu vstupu obou zemí do Evropské unie : sborník z 1. mezinárodní konference, Praha, 22. května 2002*. - Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, 2002. ISBN 80-245-0294-1.
[5] Vyhláška č. 492/2004 Z. z o stanovení všeobecnej hodnoty majetku.

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen III.

4. 11. 2009

Managementsysteme als Führungsinstrument im strategischen Unternehmensbereich

Management systems as a leadership instrument in the strategical enterprise area

Integriertes Management in der Wasserwirtschaft

Integrated management in the water economy

Georg Hennekes[1]

Wasserwirtschaft, Managementsysteme, Qualitäts-, Umwelt- sowie Technisches Sicherheitsmanagement, Arbeitssicherheit, Dokumentation
Water economy, management systems, quality-, environmental- as well as technical security management, working security, documentation

Managementsysteme sind sehr nützlich für die Unternehmenssteuerung und –optimierung. Bei der Einführung derartiger Systeme sind bei der integrativen Herangehensweise erhebliche Synergien zu erzielen.
Die Sicherheit für einwandfreie und qualitätsbezogene Produkte kann deutlich gesteigert werden. Die Systeme „leben“ und sind somit eine ständige Herausforderung zur Verbesserung. Neben dem ökonomischen Nutzen sind insbesondere die auf Nachhaltigkeit ausgerichteten ökologischen Belange sehr gut mit zu integrieren. Die gesamte Bevölkerung im Versorgungsgebiet kann davon profitieren, wenn diese Systeme in der zentralen Wasserversorgung eingesetzt werden. Aber auch auf andere Bereiche lässt es sich analog übertragen.

Management systems are very useful for the corporate management and enterprise optimization. By the introduction of such systems considerable synergies are to be obtained with the integrative approach.
The security for flawless and quality-related products can be clearly increased. The systems „live“ and are thus a constant challenge for improvement. Beside the economic use in particular the ecological interests aligned to lastingness are also to be integrated very well. The entire population in the supply area can profit from it if these systems are used in the central water supply. But also on other areas it can be transferred analogously.

[1] Doktorand, E_Mail: georg.hennekes@wasser-eu-sw.de

Einleitung

In der deutschen Wasserwirtschaft kann man die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens an den Leitparametern

- Nachhaltigkeit,
- Qualität,
- Sicherheit,
- Wirtschaftlichkeit und
- Kundenzufriedenheit

(NQSWK) messen.

Das Management eines Wasserwirtschaftsunternehmens, egal ob es sich um eine öffentlich-rechtliche oder um eine privatrechtliche Organisationsform handelt, sieht sich kontinuierlich der Herausforderung gegenüber, die strategische, operative und finanzwirtschaftliche Unternehmenssteuerung optimal auf diese Leitparameter abzustimmen [1].

Die im Folgenden, dargestellten Management-Bausteine, können ein Unternehmen strategisch auf diese Leitparameter ausrichten.
Ein ganz herausragender und bedeutender Baustein kann das „Integrierte Managementsystem“ (IMS) darstellen, weil damit auch das Ziel einer Teamleistung – insbesondere auch durch den verlängerten Arm der Geschäftsleitung, den Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheits-Management-Beauftragten – ganzheitlich praktiziert wird.
In diesem Zusammenhang wird beispielsweise auch das Unternehmensleitbild ständig gespiegelt und eine Unternehmenskultur abgeleitet.

Integriertes Managementsystem (IMS)

Das „Integrierte Managementsystem“ fasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus verschiedenen Bereichen (z.B. Qualität, Umwelt- und Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) in einer einheitlichen Struktur zusammen, die der Corporate Governance (d. h. der Leitung und Überwachung von Organisationen) dienen. Durch Nutzung von Synergien und Bündelung von Ressourcen ist – im Vergleich zu einzelnen, isolierten Managementsystemen – ein schlankeres, effizienteres Management möglich [2].
Möglich, aber wenig verbreitet, ist die Neueinführung eines auf dem Reißbrett geplanten IMS als Ersatz für alle bestehenden Einzelsysteme. Die theoretischen Vorteile dieses von alten Strukturen unabhängigen Ansatzes (wie höhere Effizienz und radikale Auflösung von unnötigen Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen) sind in der Praxis häufig nicht realisierbar [2].

Seit Anfang der 1990er Jahre werden in vielen Organisationen (Unternehmen, Behörden, Dienstleister etc.) die einzelnen (isolierten) Managementsysteme in sogenannte Integrierte Managementsysteme (IMS) umgewandelt bzw. die IMS neu aufgebaut. Der Umfang eines IMS hängt von den Erfordernissen der jeweiligen Organisation ab [3].

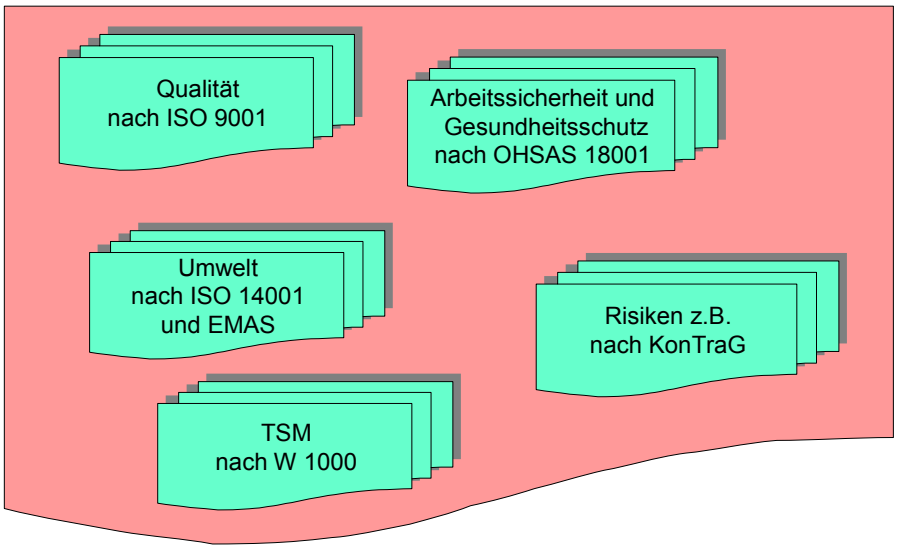


Abb.1 Integriertes Managementsystem

Verbesserungen in mehreren Bereichen unter der Nutzung von Synergie-Effekten zu erzielen, ist einer der wesentlichen Gründe für den Aufbau von IMS in Unternehmen. Da sich Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme in ihrer Struktur ähnlich sind (Handbuch, Vorgabedokumente, etc.), ist die Integration eines der verschiedenen Managementsysteme in ein vorhandenes Managementsystem mit wenig Mehraufwand möglich. Die vorhandenen Dokumente werden um die fehlenden Aspekte ergänzt, mögliche Schnittstellen zwischen den Systemen definiert und optimiert. Die von den jeweiligen Normen geforderten, regelmäßigen Selbstüberprüfungen (Audits, Managementreview, etc), können alle Aspekte des IMS ohne größeren Mehraufwand abdecken [4].

Mit integrierten Managementsystemen sollen als Basis für kontinuierliche Verbesserungen nach [5] folgende Zielvorstellungen erreicht werden:

- Steigerung der Effizienz der Unternehmensorganisation
- Transparenz in der Ablauf- und Aufbauorganisation
- Flexibilität im Managementsystem mit schlanker Prozessdokumentation
- Kosten- und Zeiteinsparung durch Vermeidung von Doppelarbeit und Redundanz
- umfassende Rechtssicherheit
- Minimierung des Produkthaftungsrisikos
- hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- Förderung der Selbstverantwortung
- Durchsetzung hoher Standards in allen Bereichen des Unternehmens

In Abb. 2 sind die systemübergreifenden Module und die fachspezifischen Module dargestellt.

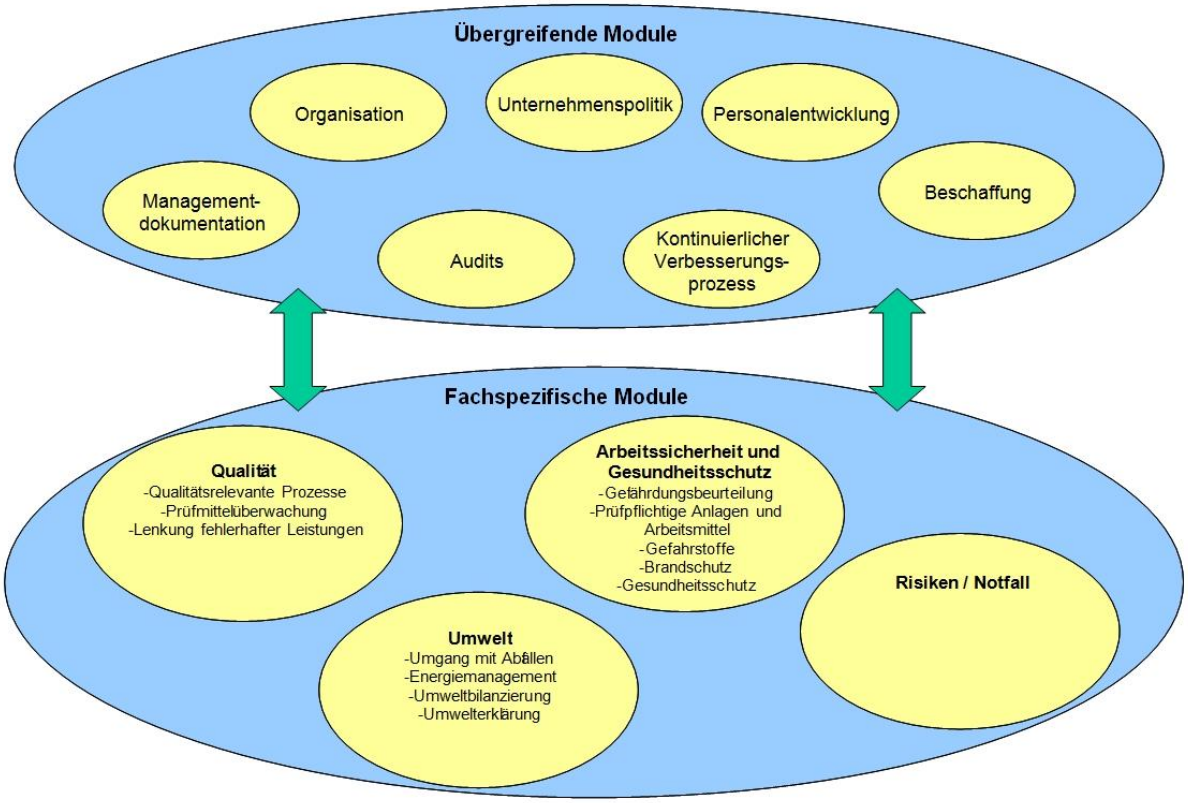


Abb. 2 Modularer Aufbau eines IMS

Das IMS fasst Teilaspekte der verschiedenen Managementsysteme zusammen. Beispielhaft sind in Abb. 3 einige Aspekte dargestellt.

Qualitätsmanagement ISO 9001	**Umweltmanagement ISO 14001 und EMAS**	**Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement OHSAS 18001**	**Integriertes Managementsystem**
Qualitätspolitik	Umweltpolitik	Arbeitssicherheitspolitik	Unternehmenspolitik
Qualitätsmanagementsystem	Umweltmanagementsystem	Arbeitssicherheitsmanagementsystem	Integriertes Managementsystem
Qualitätsmanagement-Handbuch	Umwelterklärung / Umweltmanagement-Handbuch	Arbeitsschutzmanagement-Handbuch	Managementhandbuch und Umwelterklärung
Vorsorge gegen Produkthaftung	Vorsorge gegen Umwelthaftung	Vorsorge gegen allgemeine Haftung	Erfüllung gesetzlicher Anforderungen
Qualitäts-Audit	Umwelt-Audit Umweltbetriebsprüfung	Arbeitssicherheits-Audit Gefährdungsbeurteilungen Betriebsbegehung	Audit
Rechtsprüfung im Rahmen von Audits	Umfangreiche Rechtsprüfung und öffentliche Erklärung der Einhaltung	Rechtsprüfung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung	Rechtsprüfung aller Bereiche
Kontinuierliche Verbesserung	Kontinuierliche Verbesserung Nachweis der Reduzierung der Umweltauswirkungen (EMAS)	Kontinuierliche Verbesserung	Kontinuierliche Verbesserung
Zertifizierung (ISO)	Validierung (EMAS) Zertifizierung (ISO)	Zertifizierung (OHSAS)	Validierung (EMAS) Zertifizierung (ISO und OHSAS)

Abb. 3 Teilaspekte der verschiedenen Managementsysteme

Qualifikation und Leistungsnachweis durch ein Managementsystem

Ziel eines IMS in der Wasserwirtschaft einschließlich des branchenspezifischen technischen Sicherheitsmanagements (TSM) ist es, die Organisation und das Verhalten prozessorientiert, effizient und sicher zu gestalten, um die Kundenanforderungen hinsichtlich Qualität, Service und Preis bestmöglich zu erfüllen und gleichzeitig die Anforderungen an den Umweltschutz sowie die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz um zusetzen.

Die verschiedenen Managementsysteme sollen sich ergänzen, viele Unternehmen sind an mehreren Systemen interessiert und wollen diese womöglich nacheinander einführen, bzw. haben bereits ein QM-System und wollen nun Umwelt und Arbeitssicherheit integrieren.
In Abb.4 sind die Analogien, die zwischen den Systemen bestehen, dargestellt

Themenschwerpunkte	QM	UM		AM	RM	TSM
	ISO 9001	ISO 14001	EMAS II	OHSAS 18001	Risikom.	
Organisation	x	x	x	x	x	x
Unternehmenspolitik	x	x	x	x	(x)	-
Unternehmensplanung	x	x	x	x	x	-
Kommunikation	x	x	x	x	(x)	-
Dokumentationsanforderungen	x	x	x	x	x	(x)
Personalentwicklung	x	x	x	x	-	x
Infrastruktur	x	x	x	x	(x)	x
Arbeitumgebung	x	x	x	x	-	x
Planung	x	x	x	(x)	-	x
Kundenbezogene Prozesse	x	x	x	-	x	(x)
Beschaffung	x	x	x	x	-	x
Technische Abläufe	x	x	x	(x)	x	x
Kaufmännische Abläufe	x	-	-	-	x	-
Messung und Überwachung	x	x	x	x	x	(x)
Lenkung fehlerhafter Produkte	x	x	x	x	x	(x)
Umweltbilanz	-	x	x	-	-	-
Umwelterklärung	-	-	x	-	-	-

Abb.4 Vergleich der Anforderungen aus den verschiedenen Normen/Verordnungen

Qualität ist ein bedeutsamer strategischer und operativer Erfolgsfaktor und damit eine wichtige Unternehmensaufgabe, sie ist eine Aufgabe für jeden und nicht nur für Spezialisten.

In der Versorgungspraxis unterteilt man das „Integrierte Managementsystem“ in fünf wesentliche Bestandteile:

1) QM-System nach DIN EN ISO 9001 mit Technischen Sicherheitsmanagement nach W 1000 / G 1000
2) UM-System nach DIN EN ISO 14001 und EMAS II
3) Arbeitsschutz-Managementsystem nach OHSAS 18001 oder ähnlich
4) Risikomanagement nach z.B. KontTraG
5) Notfallmanagement nach z.B. TrinkwV

Das **Technisches Sicherheitsmanagement a**ls sparten- bzw. branchenbezogenes System hat sich auf Initiative des DVGW (Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V.) in den letzten Jahren - als sinnvolle schlanke Alternative bzw. als Vorstufe für QM - das Technische Sicherheitssystem (TSM) nach W (Wasser) 1000 und G (Gas) 1000 etabliert und durchgesetzt, sowie auch für Abwasser, Fernwärme und Strom.

Das Ziel des TSM:

- Defizite in der Organisation zu erkennen
- Schwachstellen zu beseitigen
- und – bei Bedarf – das Sicherheitsmanagement vom DVGW überprüfen und die Erfüllung der Anforderungen bestätigen zu lassen.

Somit ist ein Organisationsverschulden zu vermeiden.

Die Berücksichtigung der anerkannten Regeln der Technik (DVGW-Regelwerk, DIN-Normen usw.), und damit der Kriterien des TSM, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung der gesetzlichen und technischen Forderungen sowie der kundenseitigen Qualitätsansprüche. Das TSM ermöglicht somit eine Optimierung der Unternehmensorganisation und –qualifikation im technischen Bereich und sichert damit die Mindestanforderungen an die Unternehmen.

Auch für eine echte Vergleichbarkeit, z.B. beim Managementinstrument „Benchmarking“, ist die Einhaltung der Kriterien des TSM Voraussetzung bzw. sinnvoll. Denn ein branchenbezogenes Qualitätsmanagement muss/sollte als Basis eines Vergleichs von Unternehmen einer Branche sein, um die qualitative Gleichwertigkeit zu sichern.

Das **Notfallmanagement** wird leider häufig nur nach „aktuellen“ Katastrophen/Krisen (z.B. Asien und Elbe-Hochwasser sowie jetzige Finanzkrise) verstärkt diskutiert.
Neu ist die W 1002, die eine Hilfe zum Aufbau eines Notfallmanagements bietet.

Das **Risikomanagement** galt lange als Domäne der Finanzwelt. Ende der 90´er Jahre wurde die Kritik an schlecht informierten Aufsichtsräten immer lauter. Seit 1998 gilt das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Es verpflichtet die Vorstände von Aktiengesellschaften zur Einrichtung eines Systems zur Risikoüberwachung. Bei Aktiengesellschaften mit amtlicher Börsennotierung hat der Wirtschaftsprüfer außerdem zu bestätigen, dass ein System zur Risikoüberwachung existiert und funktioniert.

Man hat natürlich längst erkannt, dass das Risikomanagement viel tiefer in seiner Ursachenanalyse beginnt. Die aktuelle Finanzkrise zeigt uns dies auf.

Vorgefertigte Musterlösungen gibt es hierfür nicht und können natürlich individuell sehr unterschiedlich sein.

Es geht also darum, alle im Unternehmen verstreut vorhandene Elemente zur Risikoidentifizierung und –steuerung zusammen zuführen und Lücken zu schließen. Ergänzt werden muss die Überwachung interner Risiken um ein Frühwarnsystem das auf Veränderungen im Umfeld reagiert.

Das Grundsystem der Frühwarnsysteme besteht darin, so früh wie möglich sich abzeichnende Veränderungen zu erkennen, diese nach den Bereichen Chance und Risiko zu unterteilen, um so das Optimum für das eigene Unternehmen zu realisieren. Über die neue W 1001 findet das Risikomanagement verstärkt und explizit Eingang in die Wasserversorgung.
Eng verknüpft mit dem Risikomanagement, was auch als Bestandteil des operativen Controlling gesehen werden kann, ist das strategische Controlling

Einführung von Managementsystemen

Nach [6] sind Aufbau und Einführung von Managementsystemen Führungsaufgaben, die sachorientierte Leitung und mitarbeiterorientierte Führung umfassen. Das Managementsystem soll das Unternehmen durch die Beherrschung aller Prozesse befähigen, die Produkte und Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den **Erfordernissen der Kunden** und den eigenen **Unternehmenszielen** herzustellen.

Der Aufbau von Managementsystemen erfolgt unter Mitwirkung aller Mitarbeiter der Organisation. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind daher eine wesentliche Voraussetzung für den erforderlichen Aufbau eines Managementsystems.

Für die **Motivation und Mitwirkung des Personals** sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Ablauf und klare Zielsetzung bekannt geben
- Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Information über Methoden und Fortschritte
- Organisation der Kommunikation und der Informationsflüsse
- vertraut machen mit den relevanten Normen und Richtlinien
- Schulungen geplant durchführen
- Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufgreifen.

Managementdokumentation

Nach [7] können Qualitätsmanagementsysteme nach folgenden Eckpunkten dokumentiert werden. Das dokumentierte Managementsystem hat eine Innenwirkung und eine Außenwirkung.

Innenwirkung der QM-Dokumentation:

- Transparenz und Rationalisierung in Aufbau- und Ablauforganisation
- Frühzeitiges Erkennen von Schwachstellen und deren Auswirkungen im QM-System
- Zuständigkeitszuweisungen
- Richtige Zuordnung der Qualitätsprüfungen
- Wiederholbarkeit und Rückverfolgbarkeit
- Voraussetzung zu regelmäßigen Beurteilungen der Wirksamkeit und Angemessenheit des Qualitätsmanagementsystems.

Außenwirkung der Managementdokumentation:

- Voraussetzung für die Anerkennung des Managementsystem einer Norm oder Vorschrift
- Vertrauensbildung gegenüber externen Partnern
- Nachweis der Wahrnehmung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Fragen der Produkt- und Umwelthaftung
- Zusätzliches Mittel für Akquisition und Kundenpflege.

Die Dokumentation zum Management muss enthalten:

- dokumentierte Aussagen zur Unternehmenspolitik und zu Unternehmenszielen
- ein Managementhandbuch
- dokumentierte Verfahren, die normenseitig gefordert werden
- Dokumente, die die Organisation zur wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung ihrer Prozesse benötigt
- normenseitig geforderte Aufzeichnungen.

Die Managementdokumentation setzt sich in der Regel aus einzelnen Teildokumenten zusammen, die themenspezifisch prozessorientiert alle Aufgaben im Unternehmen festlegen. Es wird in Vorgabedokumente wie Handbuch, Verfahrens-, Arbeits- und Betriebsanweisungen und Nachweisdokumente wie Formulare und Nachweisdokumente in elektronischer Form unterschieden. Eine typische Dokumentationsstruktur ist in Abb.5 dargestellt:

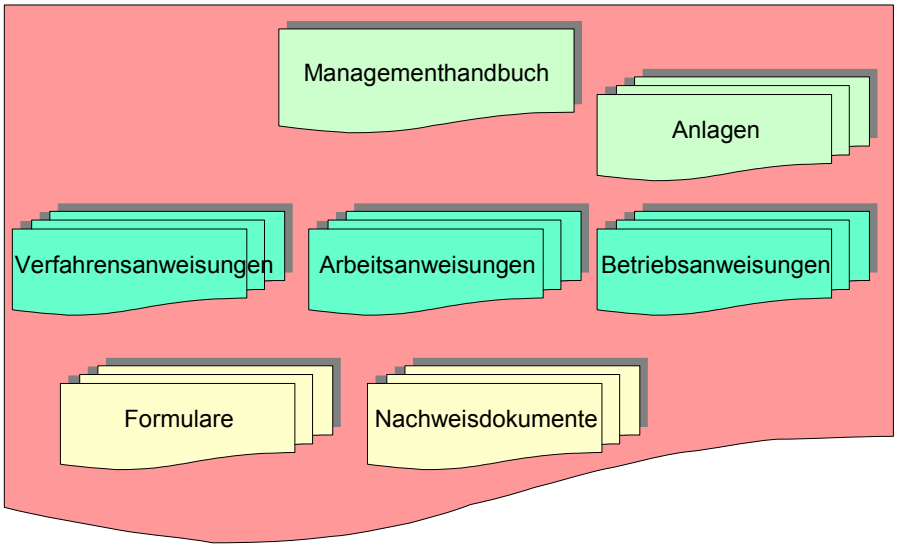


Abb. 5 Aufbau der Managementdokumentation

Vorteile durch ein Qualitätsmanagement

- **Transparenz der Qualitätsmerkmale**

Eindeutige und für den Kunden relevante Qualitätsmerkmale (Qualitätsziele) der eigenen Produkte/Dienstleistungen werden systematisch herausgearbeitet, messbar und damit auch für die Kunden transparent und vergleichbar gemacht.

- **systematische Überprüfung dieser Merkmale**

Die Relevanz der Qualitätsmerkmale wird systematisch überprüft. Das heißt, es wird ständig überwacht, ob die gewünschten Qualitätsmerkmale und deren Erfüllungsgrad (Qualitätsstandards) auch wirklich für die Kunden (und den weiteren Interessengruppen des Unternehmens) von Bedeutung sind und sich damit nicht zuletzt auch erfolgswirksam im eigenen Unterneh-

men auswirken. Auf Grund dieser Ergebnisse können dann die ggf. erforderlichen Anpassungen im eigenen Unternehmen frühzeitig und zielgerichtet initiiert werden.

- **Verbesserung der Kommunikation und der Wertschöpfung**

Die Kommunikation mit den Kunden (und den weiteren Interessengruppen des Unternehmens) wird verbessert und die Wertschöpfung / der Nutzen für alle Partner in der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer/Kapitalgeber, Kunden, Staat, Umwelt und Gesellschaft) können klarer definiert, nachvollzogen und – weil jetzt messbar – zielgerichtet verbessert werden.

- **effizientere Arbeitsabläufe**

Effizienzsteigerung in den Arbeitsabläufen (Prozessen), insbesondere auch an den Schnittstellen zu Kunden, Mitarbeitern, Gesellschaft, Lieferanten und Eigentümern.

- **kontinuierliche Ergebnisverbesserung der Ertragskraft**

- **ständige Verbesserung von Unternehmensimage und Marktpräsenz**

Diese Vorteile werden nach außen dokumentiert durch eine Zertifizierung eines unabhängigen Zertifizierungsunternehmens, frei von den individuellen Interessen der verschiedenen Interessengruppen (Unternehmen, Verbände, Organisationen, …). Die DIN EN ISO 9001 ist ein international anerkannter Qualitätsstandard und kann somit in der Außenwirkung eine Art unabhängiges Gütesiegel darstellen.

Man kommt heute mehr und mehr ab von umfangreichen QMHs, die alles im Detail regeln wollen, man konzentriert sich auf die Prozesse und kann so im Vergleich zu früher z.B. mit vier Qualitätselementen auskommen.

- Verantwortung der Leitung
- Prozessmanagement
- Ressourcenmanagement
- Messung, Analyse und Verbesserung

Die folgenden einfachen Beispiele sollen die Richtung von QM verdeutlichen:

- die Qualität einer Dienstleistung lässt sich messen
- die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Qualitätselement
- die Dokumentation ist wichtiger als die Prozess-Verfolgung
- Reklamationen sind ein wichtiger Qualitätsindikator

Vorteile durch ein Umweltmanagement

Bei einer wachsenden Zahl von Menschen setzt sich die Erkenntnis durch, dass die natürlichen Lebensgrundlagen und damit wir selbst und unsere Zukunft, durch das Festhalten an den alten Handlungsmustern gefährdet werden. Das Problem, dass der, durch ökonomische Aktivitäten bedingte Naturverbrauch, oftmals nicht in wünschenswertem Ausmaß in unternehmerische Entscheidungskalküle eingeht, verweist auf den Konflikt, der zwischen ökologischen

Erfordernissen, gesellschaftlichen Grundwerten und ökonomischen Interessen besteht. Der Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie scheint daher nicht von vornherein völlig auflösbar. Allerdings bestehen durchaus Möglichkeiten, diesen Konflikt durch ein bewusst ökologieorientiertes Management zu entschärfen [8].

Umweltschutz ist heutzutage „political correct“, es besteht ein Druck der Öffentlichkeit für die Unternehmen, sich umweltgerecht zu verhalten. Aber es existieren auch konkrete Vorteile für die Unternehmen:

- Einsparungen
- Risikoverminderungen,
- Wettbewerbsvorteile
- Verbesserung von Image und Unternehmenskultur.

Es existieren zwei Konzepte, die DIN EN ISO 14001 und das auch als EU-Öko-Audit bekannte EMAS (Eco Management and Audit Scheme), mittlerweile EMAS II aus 2001 (u.a. bessere Verbindung zu 14001, weiterhin ist EMAS III für 2010 geplant), die sich in der Umsetzung, aber nicht in der „Zielsetzung“ groß unterscheiden. Es bestehen starke Wechselwirkungen mit dem Qualitätsmanagement.

An EMAS teilnehmende Unternehmen haben eine Umwelterklärung zu veröffentlichen, in der sie u.a. über ihre Auswirkungen auf die Umwelt (direkt und indirekt), ihre Umweltleistung und ihre Umweltziele darstellen.

Was sind nun die allgemeinen Zielsetzungen der beiden Umweltnormen?
Die wesentlichen Zielsetzungen sind:

- Stärkung der Eigenverantwortung der Unternehmen/Industrie für die Umwelt
- Verpflichtung der Unternehmen zur stetigen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes und zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben
- Information der Öffentlichkeit über die Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeiten

Und welche Absichten verfolgen Unternehmen neben den Umweltgesichtspunkten?
Hierfür können u. a. folgende Absichten vorliegen:

- Einsparung von Rohstoffen und Energie
- Festlegung langfristiger Ziele, um im Umweltschutz strategisch planen zu können
- Verbesserung der zentralen Informationsbereitstellung über Umweltschutz
- Verminderung von Risiken bei Organisationsverschulden sowie straf- und ordnungsrechtlichen Folgen bei Nichteinhaltung umweltrechtlicher Regelungen
- Wettbewerbsvorteile
- ggf. Kosteneinsparungen bei Versicherungen
- Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit
- Stärkung der Unternehmenskultur
- Einforderung von Fördermitteln

Ein großer Nutzen aus einem bereits eingeführten System, z.B. QM, besteht darin, dass Erfahrungen mit dem Hineindenken in ein System, sowie dem Planen und Einrichten eines Systems bereits gesammelt wurden. Ferner, dass ein derartiges System „leben“ muss, um auch das Optimum an Erfolg zu erzielen.

Die internationale Norm ISO 14001 ist weltweit anerkannt, EMAS hingegen beschränkt sich auf die EU.

Der momentan nur begrenzte Anstieg der EMAS-Validierungen liegt darin begründet, dass EMAS II auf ISO 14001 aufbaut und erweitert. Viele Unternehmen scheuen den Aufwand für die zusätzlichen Anforderungen wie eine verbindliche Rechtskonformität, eine inhaltliche Rechenschaftspflicht durch die Umwelterklärung und ein zusätzliches Registrierverfahren.

Teilweise gibt es in Deutschland Erleichterungen, die aber momentan noch - zumindest in der Wasserwirtschaft - von Fall zu Fall einzufordern sind.

Die relativ neue Richtlinie der EU zu öffentlichen Vergaben (2004/18/EG) gibt eindeutig Unternehmen mit EMAS den Vorzug, was zur weiteren Verbreitung beitragen soll.

Eine Spezialisierung ist z.B. das Nachhaltigkeitsmanagement-Konzept EMASplus. Es folgt vom Aufbau und Ablauf den EMAS-Standards. EMASplus beinhaltet darüber hinaus einen Verbesserungszyklus, der neben „Umwelt“ auch die Themen „Ökonomie“ und „Soziales“ einbezieht einschließlich eines Nachhaltigkeitsberichts [9].

Angesichts eines ständig wachsenden Umweltbewusstseins und der sich verschärfenden nationalen und internationalen Gesetzgebung kommt der Analyse der Umweltrisiken (Berücksichtigung ökologischer Faktoren) eine immer größere Bedeutung zu.

Gemäß § 18 Kreditwesengesetz sind Banken gehalten, sich einen Überblick über die wirtschaftliche Lage der von ihnen finanzierten Unternehmen zu bilden. Neben den in der Vergangenheit angewandten konservativen Methoden (z.B. Bilanz- und Branchenanalyse) finden zunehmend auch die modernen Verfahren Anwendung, wie beispielsweise Managementbeurteilung, Analyse der Umweltrisiken usw., (also so genannte Soft-facts: Komponenten die von subjektiven Faktoren beeinflusst werden, im Gegensatz zu Hard-facts: Komponenten die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens widerspiegeln).

Die Analyse der Umweltrisiken gestaltet sich sehr viel leichter bei einer Zertifizierung des Unternehmens nach ISO 14000 ff. bzw. EMAS II (früher Öko-Audit).

Mit einem Umweltmanagementsystem kann man darstellen, dass man die Umweltrisiken im Griff hat. Was dann letztendlich zu keinen Risiko-Zinsaufschlägen bzw. zu einer schlechteren Rating-Bewertung führt.

Vorteile durch ein Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement

Die Einhaltung aller arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben wird für Unternehmen immer schwieriger. Gründe hierfür sind:

- Zusätzliche Anforderungen durch den Gesetzgeber wie z.B. Gefährdungsbeurteilungen nach Gefahrstoffverordnung und Betriebssicherheitsverordnung.
- Viele Änderungen in den Unfallverhütungsvorschriften und eine große Anzahl neuer technischer Regeln.

Daher ist es zwingende notwendig, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch in den Unternehmen umzusetzen. Die bisher durchgeführten regelmäßigen Begehungen der Betriebe reichen allein nicht aus.

Hinzu kommt, dass das Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für einen sicherheitstechnisch geeigneten Arbeitsplatz wesentlich gestiegen ist und somit die verstärkte Forderungen an die Unternehmensleitung nach Minimierung der Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit besteht.

Von den verschiedenen entwickelten Managementsystemen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz setzt sich das zertifizierbare englische System OHSAS 18001 (**Occupational Health and Safety Assessment Series**) in der Wasserwirtschaft durch. Viele Betriebe haben die Anforderungen bereits umgesetzt. Eine kleine Anzahl von Unternehmen hat das Angebot der branchenspezifischen Zertifizierung nach OHSAS 18001 durch die DVGW Cert GmbH wahrgenommen.

Vorteile durch ein Risiko- und Notfallmanagement

Zukünftiges Handeln ist immer mit Ungewissheit verbunden; die sich eröffnenden Chancen und drohenden Gefahren lassen sich im Vorhinein niemals genau abschätzen. Das *Risk Management* bzw. Risikomanagement hat zur Aufgabe, diese Chancen und Gefahren zielgerichtet zu handhaben.

Die erhöhte Bedeutung des Risikomanagements spiegelt sich - insbesondere im kaufmännischen Bereich – in weit reichenden Regelungen wider. Zu nennen sind in Deutschland das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz), das TransPuG (Transparenz- und Publizitätsgesetz) und Basel II sowie im US-amerikanischen Raum der Sarbanes Oxley Act.

Seit Inkrafttreten des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) hat das Risk Management insofern erheblich an Bedeutung gewonnen, als dessen Einführung einschließlich interner Revision für Aktiengesellschaften verpflichtend ist (§91 Abs. 2 AktG). Hierdurch soll eine frühzeitige Aufdeckung bestandsgefährdender Risiken und eine rechtzeitige Einleitung von Präventivmaßnahmen ermöglicht werden. Obwohl der Gesetzgeber die inhaltliche Ausgestaltung des Risk Management nicht genau spezifiziert, sondern an unternehmensinterne Arbeitsgruppen delegiert hat, stellen die Forderungen des KonTraG insofern weit mehr als eine laxe Anregung dar, als die Umsetzung des Risk Managements zum Gegenstand der Wirtschaftsprüfung erhoben wird [10].

Fazit

Das IMS ist ein sehr umfangreiches Netzwerk von Einzelbausteinen.
Im Bereich von EMAS wäre in der praktischen Applikation in der Wasserwirtschaft z.B. noch eine Ausweitung auf EMASplus – also einschließlich eines Nachhaltigkeitsberichtes - denkbar und sinnvoll.
Mit der Einführung des zertifizierten IMS hat der WES die Grundlage für seine weitere Entwicklung gelegt. Die extrem schnelle Umsetzung bietet den großen Vorteil, dass nun mit der Prozessoptimierung begonnen werden kann und parallel dazu neue zukunftsweisende Projekte und Unternehmensausweitungen begonnen werden können und dies vor dem Hintergrund einer rechtssicheren Aufbau- und Ablauforganisation.
Die Formulierung von Unternehmenszielen beschreibt qualitativ einen Zukunftszustand.
Ein Unternehmen sollte eine „lernende Organisation“ sein und zu einer Unternehmenskultur wachsen, um es als Selbstverständnis der Unternehmung zu definieren, die die Wasserwirtschaftsunternehmen für sich nutzen sollten.

Literatur:

[1] Donner, G.: Strategische Management-Instrumente in einem Wasserwirtschaftsunternehmen am Beispiel der Berliner Wasserbetriebe, in energie | wasser-praxis 4 / 2009, Seite 49

[2] Internet Wikipedia: Integrierte Managementsysteme, Stand 4. März 2009, S. 1

[3] Internet Wikipedia: Integrierte Managementsysteme, Stand 4. März 2009, S. 3

[4] Funck, D.,: Integrierte Managementsysteme. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 30 (8), S. 443 – 446 (2001), ISSN 0340-1650

[5] Linß, G.: Qualitätsmanagement für Ingenieure, Verlag Carl Hanser, 2. Auflage 2005, S. 92

[6] Linß, G.: Qualitätsmanagement für Ingenieure, Verlag Carl Hanser, 2. Auflage 2005, S. 82

[7] Linß, G.: Qualitätsmanagement für Ingenieure, Verlag Carl Hanser, 2. Auflage 2005, S. 86

[8] Jordan, A.: et. Al. 2003, New Instruments of Environmental Governance?, National Experiences and Prospects, (ISBN 0-7146-8300-0)

[9] Internet Wikipedia: EMAS-Verordnung, Stand 27. März 2009, S. 3

[10] Macharzina, K./ Wolf, J.: Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, Verlag Gabler, 6. Auflage 2008, Seite 668

Autor:

M. SC., Dipl.-Ing., Betriebswirt Georg Hennekes
Lammersfelder Str. 28
49716 Meppen
☎: 02251 / 1257230
Handy: 0160 99104561
E-Mail: georg.hennekes@wasser-eu-sw.de

MSP V OBDOBÍ FINANČNEJ KRÍZY A POROVNANIE VÝŠKY ÚROKOVÝCH SADZIEB VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH
SME IN FINANCIAL CRISIS AND COMPARISON OF INTEREST RATES IN CHOSEN COUNTRIES

Alžbeta Hovancová[1]

KEY WORDS: SME (small and midle enterprises), financial crisis, financial support, chosen state´s support, interest rates, comparison of interest rates

JEL klasifikácia: M21

ABSTRAKT

In this time of the financial crises any company can´t be sure how looks his future. It´s much more unsafe for Small and midle enterprises because of smaller demand. On the other hand they are more flexible than bigger companies and so they can change their business activities easier. But their problem is still an absence of financial resources. It is possible to apply for them in their domestic bank, but this is still doubtful. The second chance is support of state´s fund companies. What are their new ideas of support in the crises´ time? And what about new resources of financial? As the Slovak company can apply for the loan the bank abroad. But is it advantage or disadvantage? How big are the interest rates on the slovak market and in the other country in European Union?

ÚVOD

Voľný pohyb kapitálu v podmienkach trhovej ekonomiky v rámci Hospodárskej a menovej únie, alebo Európskej menovej únie, alebo laicky povedaná v krajinách Európskej únie, ktoré používajú spoločnú jednotnú menu – euro. Je to jedna z výhod, ktoré sú súčasťou života dnešných podnikateľov. Znamená to však aj to, že majú možnosť žiadať o finančné prostriedky úverovou formou z krajiny, ktorá nie je ich domovskou krajinou, a teda ich podnikateľská činnosť je vykonávaná, v našom prípade na Slovensku? Podľa informácií na webových stránkach niektorých centrálnych bánk (napr. v Írsku) tu taká možnosť je, ale či sa to v reálnom živote podnikov využíva, na to je potrebný prieskum. Avšak vidím veľký problém v byrokratickom riešení žiadostí. Je známe, že MSP majú veľké ťažkosti s administratívnym spracovaním podobnej problematiky. Momentálne úlohu poskytovania úverov pre MSP zastrešujú európske inštitúcie, ktoré sa snažia podporovať malé a stredné podniky práve preto, že v nich vidí potenciál pre každodenný rozvoj spoločnosti.

MALÉ A STREDNÉ PODNIKY A FINANČNÁ KRÍZA

Na úvod si v krátkosti charakterizujme MSP. Sú to podniky, ktorých počet zamestnancov je menej ako 250. Ich ročný obrat nesmie presiahnuť 50 miliónov eur, resp. ich ročná bilancia nesmie prekročiť 43 miliónov eur. Na základe kritéria o počte zamestnancov ich teda delíme na tri skupiny:

[1] Ing. Alžbeta Hovancová, hovancova@euba.sk, Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, Katedra podnikových financií, školiteľka: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc.

1) mikropodniky (do 10 zamestnancov)
2) malé podniky (10 až 49 zamestnancov)
3) stredné podniky (50 až 249 zamestnancov)

MSP sú oveľa viac prispôsobivé, reagujú na zmeny prostredia rýchlejšie, vypĺňajú medzery na trhu a pod. Avšak sú oveľa viac obmedzované hlavne finančnými prostriedkami, keďže každá zmena v podnikateľskej činnosti je riskantná a tiež je náročná na financie. Nehovoriac o tom, že dôležitou súčasťou úspešného fungovania malých a stredných podnikov (MSP) je jeho vedenie, tzn. flexibilný, vzdelaný, šikovný majiteľ alebo manažér podniku. Musí vytvárať v podniku vždy kreatívnu a motivujúcu atmosféru, aby sa zamestnanci cítili byť súčasťou podniku, a tým sa stávali konkurencieschopnejšími. Štatistiky hovoria, že MSP tvoria viac ako 99 % všetkých európskych podnikov, vytvárajú viac ako 67 % pracovných miest v súkromnom sektore a viac ako 80 % zamestnanosti v niektorých priemyselných odvetviach ako kovovýroba, stavebníctvo alebo nábytkárstvo. MSP sa preto právom označujú chrbtovou kosťou európskeho hospodárstva, ktoré by mali konkurovať malým a stredným podnikom na americkom kontinente. Väčšina veľkých spoločností sídli v ázijských krajinách z dôvodu nižších nákladov.

Ekonomická kríza zasiahla samozrejme aj túto skupinu podnikov. Znížený dopyt po ich výrobkoch spôsobuje nižší odbyt, čím sa podniky stávajú insolventnými a trpia oveľa viac ako veľké podniky. Na druhej strane majú však výhodu, že sú prispôsobivejšie trhu, či dopytu. Čo sa však týka podpory zo strany štátu, sú na tom horšie. Štát sa sústreďuje viac na podstatnejšie a oveľa väčšie podniky. Je to správne iba v tom prípade, ak je prepojenie medzi malými a veľkými podnikmi čo najužšie, ak napríklad malé podniky sú subdodávateľmi veľkých podnikov a pod. V jednotlivých štátoch Európy vznikli rôzne balíky opatrení v boji s krízou, o niektorých z nich sa zmienime v nasledujúcom texte, hlavne čo sa týka podpory MSP.

Česká republika: Vláda sa nezameriava na určitý typ podnikov alebo na sektor, ale snaží sa dosiahnuť čo najlepšie podnikateľské prostredie. Podporu majú podniky, ktoré do 1. júla 2009 nemali žiadne finančné problémy.

Francúzsko: Poskytlo financie v objeme 17 miliárd Eur, ktoré by mali distribuovať pre MSP banky s prísľubom zverejňovať mesačne správu o tejto činnosti. Zvyšný balík v objeme 5 miliárd dostal štátny orgán poverený podporou inovatívnych podnikov a rozvoju MSP OSEO, ktorý bude garantovať financovanie zo strany bánk a kapitálových investorov.

Írsko: Na pomoc MSP vytvorili 100 miliónový fond pre malých a stredných podnikateľov určený pre firmy, ktoré obchodujú na medzinárodnom trhu. Ďalším krokom je založenie "zlej banky", ktorá bude absorbovať toxické aktíva z finančných inštitúcií, aby sa uvoľnil úverový tok smerom do MSP.

Rumunsko: Má vytvorený trojročný makroekonomický plán na prekonanie krízy. Najväčšou prekážkou pre MSP v Rumunsku je byrokracia.

Taliansko: Schválilo navýšenie garančného fondu z 500 tisíc na 1,5 milióna Eur. Cieľom tejto podpory je pomôcť firmám vyhnúť sa bankrotu.

Veľká Británia: Vláda redukovala DPH zo 17,5 % na 15 % ako podpora podnikateľskej činnosti a spotrebiteľskej dôvery. Sumu 1,3 milirady libier uvoľnila vláda na podporu bankových pôžičiek v hodnote tisíc až milión britských libier, ktoré môžu použiť na nové pôžičky či refinancovanie existujúcich, pri ktorých sa zvýšilo riziko.

Slovensko: Žiaden špeciálny fond MSP nevytvára protikrízové opatrenia. Skôr sa vychádza z názoru, že na prekonanie krízy stačí používať existujúce nástroje. Medzi ne sa počíta aj navýšenie základného imania Slovenskej záručnej a rozvojovej banky približne o 33 miliónov Eur, čo má vytvoriť priestor na financovanie programov pre MSP a tiež navýšenie základného imania Eximbanky o 11,5 miliónov Eur na financovanie exportných úverov pre MSP. Na rozvoj MSP sa malo tiež vytvoriť čerpanie úverovej linky Európskej investičnej banky vo výške 30 až 40 miliónov Eur. Prostredníctvom Mikropôžičkového programu by vláda počas rokov 2009 až 2010 mala vyčleniť 5 miliónov Eur na podporu 500 až 750 podnikateľov. V rámci ďalších podpôr zo strany štátu môžme spomenúť iniciatívu Jeremie, Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, podporu prostredníctvom Agentúry pre podporu výskumu a vývoja atď.

POROVNANIE VÝŠKY ÚROKOVÝCH SADZIEB

Podniky by mohli žiadať o finančné prostriedky aj banky mimo hraníc svojej krajiny. Či je to reálne a či dochádza k takýmto pokusom, to bude problematikou iného príspevku. Teraz sa pozrieme na to, či sa to podnikom oplatí z hľadiska výhodnosti, príp. nevýhodnosti úverových podmienok.

Úrokové sadzby jednotlivých skupín úverov v SR, ČR a Írsku *Tab.1*

	úvery pre nefinančné spoločnosti (S.11)						
	Prečerpanie bežného účtu	**Ostatné úvery do 1 milóna EUR podľa začiatočnej doby fixácie**			**Ostatné úvery nad 1 milión EUR podľa začiatočnej doby fixácie**		
		pohyblivá sadzba a ZFS do 1 roka	**od 1 roka do 5 rokov**	**nad 5 rokov**	pohyblivá sadzba a ZFS do 1 roka	**od 1 roka do 5 rokov**	**nad 5 rokov**
Slovenská republika							
2009 / 01	4,15	4,77	6,20	8,99	3,02	7,38	5,95
2009 / 02	3,93	4,86	6,65	6,04	2,71	5,44	4,80
2009 / 03	3,51	3,52	6,33	5,48	3,04	5,61	4,25
2009 / 04	3,35	4,36	5,29	5,61	2,54	7,27	3,71
2009 / 05	3,44	4,98	5,78	5,39	3,17	6,67	-
2009 / 06	3,44	5,16	6,37	4,80	2,51	7,58	5,04
2009 / 07	3,37	4,61	5,70	5,71	2,23	8,00	3,99
2009 / 08	3,32	5,23	5,88	5,73	2,76	6,30	6,09
2009 / 09	3,33	3,71	5,70	5,34	2,37	10,76	6,91
Česká republika							
2009 / 01		4,98	5,83	5,48	3,61	4,75	5,48
2009 / 02		5,06	4,94	5,51	3,32	4,05	4,28
2009 / 03		5,00	5,10	5,45	3,45	3,76	4,82
2009 / 04		5,05	5,29	5,37	3,45	4,21	4,30
2009 / 05		4,93	5,13	5,31	3,30	3,36	4,81
2009 / 06		4,57	4,99	5,45	3,69	4,03	4,57
2009 / 07		4,55	4,80	5,17	3,66	3,63	4,80
2009 / 08		3,79	5,14	5,11	3,10	3,69	3,97
2009 / 09		4,48	4,89	5,30	3,29	3,56	3,93

Írsko							
2009 / 01	7,18	5,24	5,62	4,86	4,30	3,37	3,57
2009 / 02	6,76	4,73	5,57	4,47	3,84	3,52	2,35
2009 / 03	6,52	4,19	5,24	4,24	3,32	3,24	2,11
2009 / 04	6,33	4,07	5,28	4,14	3,16	3,52	2,71
2009 / 05	6,21	3,88	4,91	3,99	2,85	3,84	3,51
2009 / 06	6,04	3,82	4,81	4,25	2,99	3,63	1,68
2009 / 07	5,79	3,89	4,56	3,92	3,03	2,31	3,21
2009 / 08	5,80	3,58	4,50	3,88	3,01	2,80	4,80

Keď hovoríme o úverových podmienkach, nebudeme si v tomto prípade všímať podmienky, za akých dostane vybraný podnik žiadaný úver, ale pozrieme sa na úroveň výšky úrokov pri danom objeme požičiavaných finančných prostriedkov. Národná banka Slovenska uvádza štatistiku ohľadom výšky úrokov pre nefinančné spoločnosti na slovenskom trhu v tabuľke č.1. Pre čitateľa sme do tabuľky vložili aj prípady z iných krajín EÚ, kde je však potrebné pripomenúť, že pri porovnávaní s ČR musíme brať do úvahy aj meniaci sa menový kurz. Avšak pre slovenského podnikateľa je ČR jedinou krajinou, kde sa očakáva, že bariérou nebude jazyková indispozícia.
Pri porovnávaní daných krajín vidíme, že vývoj výšky úrokov nie je rovnomerný, a pre každú krajinu a každú skupinu sledovanej vzorky je vývoj iný. Čo sa však týka SR, úvery nad 1 milión Eur pri dobe fixácie od 1 do 5 rokov sú jednoznačne najdrahšie. Najlacnejšie však vychádzajú úvery pri fixácii na 1 rok. Ostatné skupiny sú porovnateľné s úverovými sadzbami v ČR a Írsku, hoci je zjavné, že SR neposkytuje najlacnejšie úvery, a preto by bolo na mieste pre MSP pokúsiť sa o získavanie financií zo zahraničia. Závisí samozrejme od danej krajiny, ako veľmi podporuje sektor MSP, od toho sa vyvíjajú aj úrokové sadzby.

ZÁVER

Sektor malých a stredných podnikov nebude asi nikdy natoľko ocenený, aby im banky bez problémov požičiavali financie na účel podnikania. Neustále sa obávajú, že podnik nebude schopný splácať svoje záväzky, o to viac v súčasnosti, kedy všetky podniky bez rozdielu bojujú proti kríze a snažia sa o čo najmenej bolestivé prežitie doby. Vyšší risk pre banky znamená automaticky aj vyššie úrokové sadzby pre MSP. Ak sa MSP podarí „prehrýzť“ sa administratívou a byrokraciou, ktorá ich čaká pri získavaní finančných prostriedkov, zabrzdí ich výška úrokov, ktorá je pre ne často neúnosná. Naše porovnanie úrokových sadzieb dokazuje, že aj v dnešnej dobe je možné si vybrať aj lacnejší produkt. Avšak v tomto prípade sme abstrahovali od faktorov ako jazyková bariéra, podmienky získania úveru a pod. Je potrebný hlbší prieskum na získanie aktuálnejšieho prehľadu situácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

www.euractiv.sk
www.euroinfo.gov.sk
www.tsk.sk
www.msponline.sk
www.nbs.sk
www.cnb.cz
www.centralbank.ie

DISKONTNÁ SADZBA PRI HODNOTENÍ EFEKTÍVNOSTI ENVIRONMENTÁLNYCH INVESTÍCIÍ

DISCOUNT RATE FOR EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF ENVIRONMENTAL INVESTMENT

Eva Hrešková[1]

KEY WORDS: discount rate, Social Discount Rate, Cost – Benefit Analysis, Utility Discount Rate, Consumption Rate of Interest, Gamma Discounting, environmental investment

JEL Classification: D 61, D 63, D 71, D 92, H 43, Q 50

ABSTRACT

The evaluation of environmental investment effectiveness brings several problems in comparison with the evaluation of standard investment projects. How to quantify the impacts on the environment taking the form of non-monetary benefits and costs, which complex evaluation method to choose, but the most discussed theme in this area is the choice of the discount rate appropriate for the calculation of the present value of future benefits and costs of the investment. The economists and environmentalists create a wide range of opinions and views on the solution of this problem. The article summarizes the significant tendencies in the consideration of the value of the discount rate convenient for the evaluation of environmental investment. These tendencies can be divided into three main categories: 1. non-negative constant discount rate, 2. zero-discounting, 3. declining (time-varying) discount rate.

ÚVOD

Pri hodnotení efektívnosti environmentálnych investícií narazíme na viacero problémov v porovnaní s hodnotením bežných investičných projektov. Ako vyčísliť nepeňažné úžitky a náklady v podobe dopadov na životné prostredie, ktorá z komplexných metód hodnotenia environmentálnych investícií je v danom prípade najadekvátnejšia, no azda najdiskutovanejšou otázkou pri hodnotení environmentálnych projektov ostáva voľba diskontnej sadzby pri výpočte súčasnej hodnoty očakávaných úžitkov a nákladov danej investície. Úvahy odbornej verejnosti vytvárajú širokú škálu názorov a pohľadov na riešenie tohto problému. V príspevku sa oboznámime s hlavnými tendenciami v uvažovaní o výške diskontnej sadzby vhodnej pre posudzovanie investičných projektov s vplyvom na životné prostredie.

DISKONTNÁ SADZBA

Kľúčovým aspektom pri diskontovaní budúcich peňažných tokov je voľba úrokovej miery vhodnej pre úlohu diskontnej sadzby. *Irving Fisher* (1930) [6] ako prvý navrhol model diskontovania ako deskriptívnu teóriu medzičasového výberu, neskôr sa ním zaoberali *Koopmans* [11], *Lancaster* [12], *Fishburn*, *Rubinstein* [5] a iní.

[1] Ing. Eva Hrešková, hreskova@euba.sk, školiteľ: doc. Ing. Elena Fetisovová, CSc., KPF

Diskontná sadzba sa spája s hraničnou mierou substitúcie medzi súčasnou a budúcou spotrebou, ktorá predstavuje pomer hraničnej užitočnosti jednej jednotky spotreby v budúcnosti a hraničnej užitočnosti jednej jednotky spotreby v súčasnosti. Preto by sa dalo predpokladať, že diskontná sadzba bude ovplyvňovaná faktormi, ktoré podmieňujú hraničnú užitočnosť, vrátane časových preferencií. No v prípade existencie dokonalých kapitálových trhov, kde môžu jednotlivci voľne získavať i poskytovať pôžičky, budú jednotlivci realizovať svoj medzičasový výber vtedy, keď hraničný prírastok diskontnej sadzby bude rovný hraničnému prírastku relevantnej trhovej úrokovej miery. To znamená, že diskontná sadzba nie je závislá na individuálnej funkcii užitočnosti, ovplyvňuje ju len relevantná trhová úroková miera. Ekonomická realita sa značne líši od teórie dokonalých kapitálových trhov. *Benzion* a kol. (1989) uvažujú o diskontnej sadzbe ako o funkcii štyroch premenných, ktorými sú veľkosť peňažného toku, dĺžka času odkladu, smer diskontovania (zo súčasnosti do budúcnosti, z budúcnosti do súčasnosti) a smer zmeny (nárast alebo pokles) súčasných peňažných tokov. [1, s. 271]

SPOLOČENSKÁ DISKONTNÁ SADZBA A MIERA ČISTEJ ČASOVEJ PREFERENCIE

Firmy pri hodnotení investícií, ktorých náklady a úžitky plynú akcionárom, často vyberajú do úlohy diskontnej sadzby vážený priemer nákladov kapitálu podniku (WACC). Pri projektoch, ktorých náklady a úžitky pripadajú celej spoločnosti, je nutné zvoliť iný prístup. Zameriame sa teraz na úlohu diskontnej sadzby pri hodnotení environmentálnych projektov s dlhodobým časovým horizontom. Keďže ide o investície, ktoré budú dlhodobo ovplyvňovať kvalitu životného prostredia a tým spoločnosť ako takú, je na mieste uvažovať nielen o finančnej efektívnosti daného projektu, ale o jeho prínose pre spoločnosť. V tejto súvislosti sa objavuje pojem *„spoločenská diskontná sadzba“* (Social Discount Rate – SDR).

Investície zamerané na ochranu životného prostredia majú zväčša charakter verejných projektov, no na ich financovaní sa v určitej miere podieľa aj súkromný sektor. Na druhej strane, mnohé investície súkromného sektora, hoci nesmerujú priamo k ochrane životného prostredia, majú naň dopad, ktorý nemožno pri posudzovaní efektívnosti investície zanedbať. Preto problematiku hodnotenia efektívnosti environmentálnych investícií považujeme za relevantnú aj z pohľadu podnikateľského sektora.

Na dokonale konkurenčných trhoch pri použití analýzy nákladov a úžitkov (Cost-Benefit Analysis - CBA) je rozhodujúce porovnanie úžitkov a nákladov spojených s projektom, pričom ak je ich rozdiel kladný, teda úžitky prevyšujú náklady, potom tí, ktorým dané úžitky plynú, by mali prinajmenšom potenciálne kompenzovať tých, ktorí nesú bremeno nákladov. Toto kritérium je označované ako Kaldor-Hicksov (K-H) kompenzačný test. Úlohu diskontnej sadzby plní prevládajúca trhová úroková miera. Tento prístup platí pre súkromný sektor. Vo verejnom sektore nie je nevyhnutné, aby došlo ku kompenzácii, stačí, ak projekt splní kritérium nákladov a úžitku (suma úžitkov > suma nákladov). Podľa neoklasickej ekonomickej teórie by sa mala individuálna konkurenčná úroková miera (r) rovnať hraničnej miere návratnosti investície (Marginal Rate of Return on Investment – MRRI) a tiež hraničnej miere časovej preferencie (Marginal Rate of Time Preference – MRTP) pre každého jednotlivca. Na dokonale konkurenčných trhoch by za týchto podmienok bola za diskontnú sadzbu zvolená úroková miera r = MRRI = MRTP. V nedokonalej konkurencii, kde dane vytvárajú rozdiel medzi spotrebnou úrokovou mierou (Consumption Rate of Interest – CRI) a mierou návratnosti súkromných investícií, je potrebné problematiku diskontnej sadzby pre hodnotenie verejných projektov riešiť iným spôsobom. Jedným z nich je použiť vážený aritmetický priemer MRRI súkromného kapitálu a spotrebnej úrokovej miery - CRI, pričom váhami sú podiel zdrojov financovania získaných zo súkromných investícií a podiel zdrojov

získaný zo spotreby. Ďalšou možnosťou je využiť tieňové ceny, teda previesť všetky náklady a úžitky do korešpondujúcich zmien v spotrebe, a diskontovať spotrebnou úrokovou mierou. [13]

Vážený aritmetický priemer MRRI a CRI ako výpočet SDR možno zapísať aj nasledovne:

SDR = α MRRI + (1 – α) CRI, kde α predstavuje spoločenský hraničný sklon k úsporám a väčšina ekonómov odhaduje jeho výšku na približne 20%. [4, s. 57]

Ekonómovia skúmajú problematiku spoločenskej diskontnej sadzby z rôznych uhlov pohľadu a ich názory na výšku SDR sa často líšia. *Stephen Marglin* (1963) sa venoval otázke, či by sa malo k problematike kolektívneho rozhodovania medzi spotrebou a úsporami pristupovať rovnako ako k problematike individuálneho rozhodovania. Dospel k záveru, že spoločenskú diskontnú sadzbu nemožno odvodiť na základe individuálnych časových preferencií. Preferencie jednotlivcov označuje za „schizofrenické“, pretože inak pristupujú k medzičasovým rozhodnutiam medzi spotrebou a úsporami, ktoré sa týkajú len ich samých, a úplne inak k rozhodnutiam kolektívneho charakteru. [14]

Hans – Peter Weikard (2003) sa zaoberal inou otázkou a síce, či koncepcia spoločenskej diskontnej sadzby je v súlade s kritériami Paretovho optima a spotrebiteľskej suverenity. Vzhľadom na Pareto princíp by hodnotený projekt nemal byť vybraný, pokiaľ existuje iný projekt, ktorý je (slabo) preferovaný všetkými a striktne preferovaný niekým. Spotrebiteľská suverenita spočíva v tom, že jednotlivci môžu mať odlišné individuálne časové preferencie pre spotrebu. Weikard v závere konštatuje, že metóda diskontovania, nech pracuje s akoukoľvek SDR, nekorešponduje ani s jedným z uvedených kritérií, a preto ju zamieta ako všeobecnú metódu pre hodnotenie verejných projektov a odporúča alternatívny mechanizmus spoločenského rozhodovania, akým sú napríklad voľby. [19]

Názory odbornej verejnosti na výšku diskontnej sadzby pre hodnotenie environmentálnych investícií možno rozdeliť do viacerých skupín.

Prvá skupina názorov zastáva využitie kladnej konštantnej SDR pri hodnotení environmentálnych projektov. *Robert C. Lind* (1997) pre plánovanie a hodnotenie vodných zdrojov odporúča využiť v CBA reálnu diskontnú sadzbu stanovenú Úradom pre správu a rozpočet USA - OMB [13]. OMB vyžaduje vo väčšine prípadov využitie reálnej diskontnej sadzby 7% pri CBA (na základe MRRI súkromného kapitálu, ktorá sa pohybuje v USA od 5% do 7%), následnú aplikáciu analýzy citlivosti vzhľadom na voľbu diskontnej sadzby a výpočet vnútornej miery výnosnosti projektu [22]. Európska komisia odporúča použitie a viaceré krajiny OECD, ktoré pracujú s metódou diskontovania, používajú pre CBA environmentálnych projektov kladnú konštantnú diskontnú sadzbu, výnimkou je Veľká Británia a Francúzsko. [21]

Druhá skupina názorov sa odvíja od myšlienky medzigeneračnej spravodlivosti. V záujme jej zachovania presadzujú použitie miery čistej časovej preferencie rovnej nule. Je potrebné rozlišovať pojmy spoločenská diskontná sadzba - SDR (označuje sa aj ako spotrebná diskontná sadzba – Consumption Discount Rate) a miera čistej časovej preferencie, ktorá sa označuje aj ako diskontná sadzba užitočnosti (Utility Discount Rate). V Ramseyho rovnici predstavuje miera čistej časovej preferencie – ρ len jednu zložku úrokovej miery:

$r = \rho + \eta g$,

kde r predstavuje úrokovú mieru, ρ je miera čistej časovej preferencie, η je elasticita hraničnej užitočnosti (alebo tiež koeficient relatívnej averzie voči riziku) a g je miera rastu spotreby na obyvateľa. Ramsey (1928) považuje diskontovanie za:

„...a practice which is ethically indefensible and arises merely from the weakness of the imagination...“ [16, s. 543]

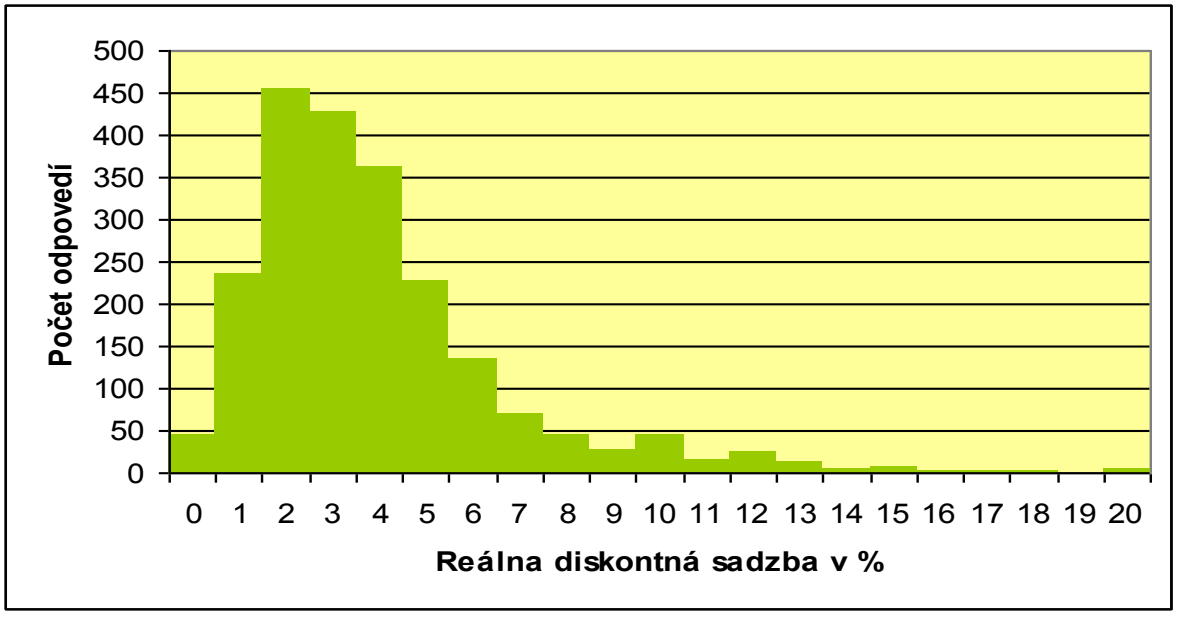
Heal (2007) vysvetľuje, že mieru čistej časovej preferencie je vhodné použiť v prípade, kedy zvažujeme rozhodnutie, ktoré ovplyvní celý ďalší postup rastu hospodárstva

alebo regiónu. Inak povedané, mieru čistej časovej preferencie použijeme pri diskontovaní, ak pracujeme s všeobecným modelom rovnováhy a následky spojené s všeobecnou rovnováhou budú vyplývať zo zvažovaných rozhodnutí. Ako príklad Heal uvádza možnosti v ekonomických postupoch zameraných na zníženie emisií skleníkových plynov v priemyselnej krajine, ktoré môžu mať ďalekosiahle dopady na všeobecnú rovnováhu hospodárstva, prípadne stavbu rozsiahlej priehrady v malej rozvojovej krajine. Naopak, SDR použijeme v prípade, keď pracujeme v kontexte parciálnej (čiastkovej) rovnováhy a základný postup rastu a alokáciu zdrojov berieme ako dané. Ide o čisto lokálne rozhodnutia typu starostlivosť o lokálnu rybársku oblasť alebo les. [10]

Využitie nulovej miery čistej časovej preferencie zastával *Pigou* (1920), ďalej *Ramsey* (1928), ktorého sme už spomenuli, Ramseyho argumentáciu považoval za presvedčivú aj *Robert M. Solow* (1974) [17]. Ďalším zástancom nulového diskontovania bol aj *Roy Harrod* (1948) [9]. Sir *Nicholas Stern* vo svojej správe o ekonomike klimatických zmien využíva mieru čistej časovej preferencie blízku nule vo výške 0,1% [18]. *Davidson* (2006) považuje pri hodnotení škôd v dôsledku klimatických zmien za SDR adekvátnu súčasnému regulačnému právu v Holandsku sadzbu vo výške 1%, prípadne nižšiu, nezápornú hodnotu (pri CRI = 0%) [4].

Ďalšia skupina názorov presadzuje v čase sa meniacu, klesajúcu diskontnú sadzbu. Do tejto skupiny možno zahrnúť *Weitzmana* (2001), *Hepburna* a *Grooma* (2006), *Viscusiho* a *Hubera* (2006), *Golliera*, *Koundouri* a *Pantelida* (2008) a ďalších. Klesajúcu diskontnú sadzbu pri hodnotení environmentálnych investícií využíva Veľká Británia a Francúzsko [21].

V marci 2001 publikoval výsledky zaujímavého výskumu *Martin L. Weitzman* [20]. Jeho výskum bol zameraný na klasickú dilemu pri aplikácii analýzy nákladov a úžitkov, ktorou je voľba vhodnej diskontnej sadzby pre výpočet súčasnej hodnoty očakávaných úžitkov a nákladov spojených s investičným projektom. Weitzman zozbieral názory 2 160 ekonómov na výšku diskontnej sadzby vhodnej pre hodnotenie environmentálnych projektov.



Graf 1: Skutočné rozdelenie početnosti[2]

Výpočet čistej súčasnej hodnoty v prípade projektov s dlhodobým časovým horizontom je hypersenzitívny voči úrokovej miere v úlohe diskontnej sadzby. Weitzman si

[2] Spracované podľa výsledkov výskumu M.L. Weitzmana.

vyžiadal od každého z oslovených ekonómov jedno číslo, jednoduchú percentuálnu úrokovú mieru, ktorú odporúča pre hodnotenie projektov zameraných na zmiernenie globálnych klimatickým zmien. Výsledky výskumu previedol do grafu (Graf 1), ktorý nápadne pripomína gamma rozdelenie pravdepodobnosti.

Dá sa povedať, že klasické exponenciálne diskontovanie predstavuje špecifický prípad gamma diskontovania, nakoľko exponenciálne rozdelenie pravdepodobnosti možno vidieť ako špecifický prípad všeobecnejšieho gamma rozdelenia pravdepodobnosti. Exponenciálne rozdelenie pravdepodobnosti pracuje s jedným parametrom, popisuje dobu čakania do rozpadu systému, ktorý je tvorený jediným komponentom, oproti tomu gamma rozdelenie pravdepodobnosti pracuje s dvomi parametrami, jedným je doba čakania do rozpadu systému, ktorý je tvorený niekoľkými komponentmi, a druhým parametrom je počet komponentov daného systému. Weitzman sa vo svojom výskume zameral na určenie týchto dvoch parametrov definujúcich primerané gamma rozdelenie, pričom jeho výskum potvrdil, že aj druhý, neexponenciálny parameter gamma rozdelenia hrá, alebo by aspoň mal hrať, veľmi dôležitú rolu v diskontovaní v dlhodobom časovom horizonte.

Weitzman rozdelil budúcnosť do piatich subperiód a každej z nich na základe numerického príkladu navrhol marginálnu diskontnú sadzbu v rámci danej subperiódy pre dlhodobé verejné projekty:

1. Najbližšia (okamžitá, bezprostredná) budúcnosť = 1 – 5 rokov: 4% p.a.
2. Blízka budúcnosť = 6 – 25 rokov: 3% p.a.
3. Stredná budúcnosť = 26 – 75 rokov: 2% p.a.
4. Vzdialená budúcnosť = 76 – 300 rokov: 1% p.a.
5. Veľmi vzdialená budúcnosť = viac ako 300 rokov: 0% p.a.

V prospech klesajúcej spoločenskej diskontnej sadzby hovoria nasledovné skutočnosti [21]:

• Pokles tempa rastu ekonomiky - ak by sme vedeli, že tempo rastu ekonomiky bude v budúcnosti postupne klesať, pravdepodobne kvôli narastajúcim environmentálnym problémom, vhodne zvolená spoločenská diskontná sadzba by mala tiež klesať v čase. Ak sa očakáva pokles v množstve spotreby, môže byť spoločenská miera časovej preferencie dokonca záporná.

• Zmeny v budúcich preferenciách - podobne ako sa s časom mení spoločensky akceptovateľné správanie, menia sa aj preferencie jednotlivcov i spoločnosti. Otázkou je, ako sa budú budúce generácie stavať k spotrebe, budú trpezlivejšie, ako súčasná generácia? Väčšia trpezlivosť by viedla k poklesu miery čistej časovej preferencie – ρ a ku klesajúcej diskontnej sadzbe.

• Heterogénnosť budúcich preferencií – ak predpokladáme, že spotrebitelia majú heterogénne preferencie (čo aj majú), agregáciou týchto odlišných preferencií dostaneme spoločenskú preferenciu a náležitá kolektívna (spoločenská) diskontná sadzba bude za určitých podmienok v čase klesať. *Gollier* a *Zeckhauser* (2005) skúmali túto problematiku za predpokladu, že spotrebitelia diskontujú užitočnosť odlišnými diskontnými faktormi. Prišli k záveru, že:

„…if individuals have heterogeneous constant rates of impatience, the representative agent will not in general use a constant rate to discount the future …. if individuals have decreasing absolute risk aversion (DARA), as would seem reasonable, then the representative agent will have declining discount rate.“ [7, s.879]

Kľúčové je pochopenie dvoch pohľadov. Prvým je, že efektívna spoločenská miera čistej časovej preferencie je váženým aritmetickým priemerom individuálnych diskontných sadzieb užitočnosti (mier čistej časovej preferencie), pričom váhy zodpovedajú tolerancii jednotlivcov voči výkyvom v spotrebe. Druhým pohľadom je, že najnetrpezlivejší členovia

spoločnosti by mali spotrebovať veľké množstvo na začiatku, zatiaľ čo trpezliví členovia spotrebujú väčšiu časť neskôr. Trpezlivejší jednotlivci preto budú mať vyššiu mieru rastu spotreby. Na základe dôveryhodných predpokladov (konkrétne predpokladu rastúcej celkovej tolerancie voči výkyvom v spotrebe – ľudia s vyššou úrovňou spotreby sú tolerantnejší voči týmto výkyvom) bude tolerancia voči výkyvom zo strany trpezlivých jednotlivcov s časom rásť vo vzťahu k netrpezlivým jednotlivcom. Váhy diskontných sadzieb sú dané toleranciou voči výkyvom a tolerancia trpezlivých jednotlivcov s časom rastie, preto váhy pridelené trpezlivým jednotlivcom narastajú s časom a spoločenská miera čistej časovej preferencie klesá.

• Neurčitosť budúcich ekonomických podmienok – budúce ekonomické podmienky sú možno ešte neistejšie ako budúce preferencie a ignorovanie tejto neistoty môže viesť pri spoločenskej analýze nákladov a úžitkov k mylným záverom. Predpokladajme dva rovnako pravdepodobné budúce stavy spoločenskej diskontnej sadzby buď 2% alebo 6%. Hodnoty diskontných faktorov pre tieto dve sadzby uvádza Tabuľka č.1. Diskontný faktor je váhou pridelenou peňažným tokom v budúcom časovom období a diskontná sadzba predstavuje rýchlosť, akou diskontný faktor klesá z hodnoty 1 na hodnotu 0. Priemerná hodnota týchto diskontných faktorov sa nazýva ekvivalentným diskontným faktorom v podmienkach istoty a vychádzajúc z neho môžeme vypočítať aj ekvivalentnú diskontnú sadzbu v podmienkach istoty. Z Tabuľky č. 1 je zrejmé, že ekvivalentná diskontná sadzba v podmienkach istoty s časom klesá z počiatočnej hodnoty 4% na približne 2% v časovom horizonte 400 rokov.[3]

Doba (v rokoch od dnes)	**1**	**10**	**50**	**100**	**200**	**400**
Diskontný faktor pre sadzbu 2%	0,98	0,82	0,37	0,14	0,02	0,00
Diskontný faktor pre sadzbu 6%	0,94	0,56	0,05	0,00	0,00	0,00
Ekvivalentný diskontný faktor v podmienkach istoty	0,96	0,69	0,21	0,07	0,01	0,00
Ekvivalentná diskontná sadzba v podmienkach istoty	4,0%	3,8%	3,1%	2,7%	2,4%	2,2%

Tabuľka č. 1: Numerický príklad klesajúcej ekvivalentnej diskontnej sadzby v podmienkach istoty [21, s. 17]

Dasgupta, Mäler a *Barrett* (2000) vychádzajú z koncepcie tieňových cien. SDR chápu ako percentuálnu mieru, ktorou v čase klesá tieňová cena základnej jednotky systému tieňových cien. Z tejto definície vyplýva niekoľko následkov. Prvým z nich je skutočnosť, že výška SDR závisí na voľbe základnej jednotky (numeraire), nakoľko relatívne spotové ceny sa s časom menia. Napriek tomu výber projektu nie je ovplyvnený výberom tejto základnej jednotky, naopak, projekty, ktoré sú spoločensky výhodné (nevýhodné) pri určitej vybranej základnej jednotke, by rovnako ostali výhodné (nevýhodné) aj pri výbere inej základnej jednotky. Ďalší následok spočíva v tom, že SDR v čase neostáva konštantná, ale sa mení. Tretí následok vedie k tomu, že SDR nie je volená špecificky pre jednotlivé projekty, rovnaký súbor diskontných sadzieb by mal byť aplikovaný pre každý posudzovaný projekt. Posledným následkom využitia koncepcie tieňových cien je skutočnosť, že SDR sú endogénne určené v rámci uplatnenia optimalizácie, sú odvodené z fundamentálnej teórie medzigeneračnej spravodlivosti. Ak spotrebné a výrobné aktivity zvyšujú znečistenie životného prostredia, SDR investície nemusí byť kladná, môže byť rovná nule, dokonca aj keď súkromná diskontná miera je pozitívna. Prinajmenšom SDR bude nižšia ako súkromná miera. Takisto sa im podarilo demonštrovať, že v určitom inštitucionálnom prostredí môže byť SDR záporná,

[3] Ekvivalentný diskontný faktor ($D_c(t)$) počítame ako jednoduchý aritmetický priemer diskontných faktorov pre sadzby 2% a 6%, z neho následne vyčíslime hodnotu ekvivalentnej diskontnej sadzby v podmienkach istoty ako $s_c(t) = (1/ D_c(t))^{1/x} - 1$.

pokiaľ sa napríklad očakáva, že globálne otepľovanie povedie k poklesu globálnej spotreby v priebehu určitého časového obdobia vo vzdialenej budúcnosti (CRI je potom záporná) [3].

Caplin a *Leahy* (2004) z New York University ukázali, že za primeraných podmienok by mali byť tvorcovia politiky trpezlivejší než jednotliví občania, teda SDR by mala byť nižšia ako individuálne diskontné sadzby. Spoločnosť ako celok musí brať ohľad na budúce generácie, hoci pre jednotlivcov záujmy budúcich (najmä vzdialenejších) generácií sú často zanedbateľné. [2]

Nocetti, *Jouini* a *Napp* (2008) skúmali všeobecné vlastnosti SDR za predpokladu, že individuálne diskontné sadzby zasiahnutej populácie sú heterogénne, pri využití Benthamovej funkcie spoločenského blahobytu.[4] Podarilo sa im ukázať, že spoločenská diskontná funkcia by mala byť hyperbolická, a to v prípade klesajúcich i konštantných individuálnych diskontných sadzieb. Pre hodnotenie projektov s veľmi dlhým časovým horizontom, ktoré sú mimoriadne citlivé na voľbu diskontnej sadzby, odporúčajú použiť SDR rovnú diskontnej sadzbe najtrpezlivejších jednotlivcov, čiže sadzbu blížiacu sa k 0%. [15]

Joseph H. Guth (2009), riaditeľ Science & Environmental Health Network, dospel k nasledovnému záveru:

„No rate of discounting, wether positive, negative, zero or variable, can mold that (cost-benefit) structure into a form that can manage large-scale ecological degradation." [8, s. 112]

Konštatuje, že v záujme nášho blahobytu i blahobytu budúcich generácií je nutné namiesto riešenia otázky výšky diskontnej sadzby vystavať nové environmentálne právo vytvorené špecificky za účelom udržania ekologickej integrity biosféry napriek náporu kumulatívnych dopadov na životné prostredie. [8]

ZÁVER

Hodnotenie efektívnosti environmentálnych investícií okrem potreby peňažného ohodnotenia s nimi spojených dopadov na životné prostredie komplikuje aj polemika okolo výšky diskontnej sadzby vhodnej pre výpočet súčasnej hodnoty očakávaných úžitkov a nákladov investície. Odborníci sa stavajú k problematike rôzne, odporúčajú používať sadzby od nulovej cez kladnú konštantnú až po v čase sa meniacu, klesajúcu diskontnú sadzbu. Nevýhodou kladnej konštantnej diskontnej sadzby (spojenej s tradičným exponenciálnym diskontovaním) je, že v prípade dlhodobých investícií s vplyvom na životné prostredie spôsobuje, že v budúcnosti očakávaným nákladom/úžitkom je pripísaná veľmi nízka súčasná hodnota, čím sú „ohrozené" záujmy budúcich generácií. Využitie nulovej diskontnej sadzby (čo je v súlade s myšlienkou medzigeneračnej spravodlivosti, teda že všetky generácie majú mať rovnaké práva) tiež nie je ideálnym riešením, nakoľko by tak mohla byť ochudobnená súčasná generácia, ktorú možno považovať za „najchudobnejšiu", pretože sa v budúcnosti ráta s ekonomickým rastom a technickým pokrokom. Snahou o prekonanie nedostatkov a úskalí diskontovania efektov v dlhodobom časovom horizonte je v čase sa meniaca, klesajúca diskontná sadzba. Jej použitie však môže viesť k časovo nekonzistentným rozhodnutiam, resp. k zmenám preferencií v závislosti od dátumu posudzovania danej investície. Keďže odborná verejnosť doposiaľ nedospela ku konsenzu v otázke výšky diskontnej sadzby vhodnej pre hodnotenie environmentálnych investícií, diskusie na túto tému neutíchajú, naopak, stále sa objavujú nové podnetné prístupy a názory. Niektorí odborníci sa prikláňajú i k názoru, že diskontovanie ako také nie je vhodnou metódou pre hodnotenie environmentálnych investícií.

[4] Táto funkcia má tvar: $W = a_1 U_1 + a_2 U_2 + ... + a_n U_n$, kde W – spoločenský blahobyt, U_n – užitočnosť jednotlivca n, a váhy $a_1, a_2, ...a_n = 1$.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Benzion, U.; Rapoport, A.; Yagil, J.: Discount Rates Inferred from Decisions: An Experimental Study. In: Management Science, Vol.35, No.3, Marec 1989, s.270 - 284.
2. Caplin, A.; Leahy, J.: The Social Discount Rate; January 2004, 14 s. Zdroj: http://www.econ.nyu.edu/user/caplina/sdr.pdf.
3. Dasgupta, P.; Mäler, K. G.; Barrett, S.: Intergenerational Equity, Social Discount Rates and Global Warming; April 2000, 26 s. Zdroj: http://www.econ.cam.ac.uk/faculty/dasgupta/pub07/ climate.pdf.
4. Davidson, M. D.: A Social Discount Rate for Climate Damage to Future Generations Based on Regulatory Law. In: Climatic Change, 76/2006, s.55 - 72.
5. Fishburn, P. C.; Rubinstein, A.: Time Preference. In: International Economic Review, 23/1982, s.677-694.
6. Fisher, I.: The Theory of Interest. New York: Macmillan, 1930.
7. Gollier, Ch.; Zeckhauser, R.: Aggregation of heterogeneous Time Preferences. In: Journal of Political Economy, vol. 113, No. 4/2005, s. 878 - 896.
8. Guth, J. H.: Resolving the Paradoxes of Discounting in Environmental Decisions. In: Transnational Law & Contemporary Problems, Vol. 18:95, 2009, s. 95 - 114. Zdroj: http://www.sehn.org/pdf/DiscountingParadoxesTLCP. pdf.
9. Harrod, R. F:: Towards a Dynamic Economics: Some Recent Developments of Economic Theory and Their Application to Policy 40. London: Macmillan, 1948.
10. Heal, G.: Discounting: A Review of the Basic Economics. The University of Chicago Law Review, 2007, s. 59 – 77. Zdroj: http://lawreview.uchicago.edu/issues/archive/v74/74_1/Heal. pdf.
11. Koopmans, T. C.: Stationary Ordinal Utility and Impatience. In: Econometrica, No. 28/1960, s. 287 -309.
12. Lancaster, K. J: An Axiomatic Theory of Consumer Time Preference. In: International Economic Review, 4/1963, s. 221 - 231.
13. Lind, R. C.: Intertemporal Equity, Discounting, and Economic Efficiency In Water Policy Evaluation. In: Climatic Change 37, 1997, s. 41 - 62.
14. Marglin, S. A.: The Social Rate of Discount and The Optimal Rate of Investment. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 77, Feb. 1963, s. 95 – 111.
15. Nocetti, D.; Jouini, E.; Napp, C.: Properties of the Social Discount Rate in a Benthamite Framework with Heterogeneous Degrees of Impatience. In: Management Science, Vol. 54, No. 10/2008, s. 1822 – 1826.
16. Ramsey, F. P.:A Mathematical Theory of Saving. In: The Economic Journal, Vol.38, No. 152 (Dec. 1928), s. 543 - 559.
17. Solow, R. M.: The Economics of Resources or the Resources of Economics. In: The American Economic Review, Vol. 64, No.2, May 1974, s. 1 -14.
18. Stern Review: The Economics of Climate Change; Summary of Conclusions, 2006, http://www.hm-treasury.gov.uk/d/Summary_of_Conclusions.pdf, 21.7.2009.
19. Weikard, H. P.: A Difficulty in the Concept of a Social Discount Rate; Discussion Paper No.8, 2003, 10 s. Zdroj: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=536543.
20. Weitzman, M. L.: Gamma Discounting. In: The American Economic Review; March 2001/91,1; s. 260-271.
21. Working Party on National Environmental Policy: Use of Discount Rates in the Estimation of the Costs of Inaction with Respect to Selected Environmental Concerns. ENV/EPOC/WPNEP 2006, 42 s.
22. http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a094/a094.aspx#8, 22.9.2009.

Aplikácia opatrení vlády SR na zmiernenie následkov globálnej finančnej krízy v hospodárskej praxi[1]

Aplication of Government measures SR to mitigate consequences of global financial crisis in economy

Dana Hrušovská[2]

KEY WORDS
Government measures, global crisis, scrap rate, tax-free income, social contribution

JEL Klasifikácia
H10

ABSTRAKT

The global crisis and risk management and regions of comunications. Financial risks, loan risks, orientation on savings, saving the inputs, monitoring comission. Selected government measures to mitigate the crisis. Risk Area. Areas of expression. Monitoring Committee impact of global crisis. Provision of tangible and intangible assets adjusted input price for tangible and intangible assets for income tax. Regarding the measures with regard to workforce change, the amount of contributions. The new measure is the introduction of bills is a recreational complex instrument and system support for domestic tourism. Response of managers.

ÚVOD

Postupujúca globálna finančná kríza zasahuje celé národné hospodárstva. Pokiaľ má podnik predchádzať hrozbám vzniku krízových situácií musí sa naučiť riadiť riziko. Manažment rizika a zdroje rizika sa môžu vyskytovať v každej oblasti podniku od výrobných a prevádzkových procesov, cez informačný systém, zlyhanie logistiky až po zlyhanie či neetické chovanie manažérov. Prof. M. Grznár a prof. Szabo uvádzajú najbežnejšie krízové situácie a oblasti jej prejavu vo svojej prednáške Manažment podniku v krízových podmienkach[3]. Krízové situácie a oblasti jej prejavu uvádzam v tabuľke č. 1.

Tab. 1. Krízová situácia a oblasti jej prejavu

Oblasť rizika	Oblasti prejavu
Trh a dopyt po produktoch	Strata zákazníkov, znižovanie objednávok, orientácia zákazníkov na lacnejšie produkty
Cenové pohyby	Rast cien vstupov ako prejav inflačných pohybov, pokles cien produktov firmy ako snaha generovať cash flow

[1] Článok je súčasťou výskumného projektu VEGA: č.1/4579/07 „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“ pod vedením prof. Majtána na katedre podnikovohospodárskej.

[2] Ing. Dana Hrušovská, dana.hrusovska@euba.sk, Katedra podnikovohospodárska

[3] Grznár, M. - Szabo, Ľ.: Manažment podniku v krízových podmienkach. In medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2009“, 17.-18.9.2009 Bratislava

Prebytok personálu	Nutnosť uvoľňovať pracovníkov, zabránenie straty kľúčových pracovníkov
Orientácia na úspory a šetrenie vstupov	Rast významu manažmentu nákladov, úspory pri obstarávaní vstupov, znižovanie mzdových nákladov
Využívanie potenciálu kapacitných parametrov	Znižovanie počtu zmien, znižovanie dĺžky zmeny, prechod na skrátený počet pracovných dní v týždni
Úverové riziko	Ťažší prístup k úverom, rast úrokových sadzieb, pokles obchodných úverov
Finančné riziko	Pokles ziskov, narušenie toku peňazí, ohrozenie hodnoty podnikov, obavy investorov, úvahy majiteľov o predaji podniku, akvizície

Oblasti dopadu globálnej finančnej krízy sú vyjadrené zároveň v ekonomických ukazovateľoch národného hospodárstva. Na prekonanie globálnej finančnej krízy a zmiernenie jej nepriaznivých dôsledkov bolo prijatých vládou SR 62 opatrení. Ministerstvo hospodárstva SR zriadilo monitorovací výbor, ktorého úlohou je skúmať vývoj situácie a včas reagovať v prípade ohrozenia podnikateľov na Slovensku. Monitorovací výbor dopadov globálnej krízy na podnikateľov, je zriadený ministrom hospodárstva SR. Mapuje aktuálnu situáciu vo vývoji dopadov finančnej a hospodárskej krízy na malých a stredných podnikateľov, najmä v oblasti zamestnanosti, efektivity hospodárenia, odbytových možnosti, exportnej schopnosti a v oblasti jednotlivých sektorov hospodárstva s cieľom definovať skupiny, ktoré môžu byť najviac ohrozené globálnou krízou. Je zložený so zástupcov MH SR a relevantných zástupcov ústredných orgánov štátnej správy (MF SR, ŠÚ SR, MPSVaR SR), NBS, združení zamestnávateľov (RÚZ, AZZZ a Klub 500), odborových zväzov, ZMOS ako i zástupcu malých a stredných podnikateľov (Slovenský živnostenský zväz a Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, národnej banky Slovenska, Ústredia práce sociálnych vecí a rodiny či Štatistického úradu SR). Monitorovací výbor na základe zistení navrhuje konkrétne opatrenia na minimalizáciu možných negatívnych dopadov, ktoré rezort predkladá na rokovanie vlády SR. V závislosti na zisteniach o zhoršujúcej sa situácii pripravuje aj návrhy opatrení na podporu podnikateľskej sféry z pohľadu finančnej krízy. Gestorom monitorovacieho výboru je Ministerstvo hospodárstva SR. Monitorovací výbor zasadá každé dva týždne. Výbor vyhodnocuje situáciu, aby sa dopady svetovej krízy na domáce podnikateľské prostredie minimalizovali, predovšetkým so zameraním na malé a stredné podniky. Snaží sa identifikovať jednotlivé sektory hospodárstva, ktoré sú najviac ohrozené globálnou krízou, sleduje vplyv finančnej krízy na situáciu na Slovensku. Opatrenia[4], ktoré navrhla vláda sa týkajú čerpania fondov EÚ na rozpočtovanej úrovni, prípravy PPP projektov i alternatívneho plánu financovania diaľnic, úspor na strane výdavkov verejnej správy, zvýšenia základného imania Eximbanky a SZRB, stavu poskytovania úverov malým a stredným podnikom, zefektívnenia aktívnych politík trhu práce, čerpania prostriedkov z Fondu prispôsobenia globalizácii na podporu hromadne prepustených pracovníkov, podpory transferu inovatívnych technológií, podpory aplikovaného výskumu a inovácií a domácich podnikateľov, zintenzívnenia ofsetových programov, zavedenia systému rekreačných poukážok, prehodnotenia zákona o investičnej pomoci, spolufinancovania niektorých projektov z európskych zdrojov s Asociáciou komerčných bánk, vplyvu na dodávateľov elektriny, plynu a tepla, aby svoje produkty ponúkali za primerané ceny,

[4] http://www.economy.gov.sk/tyzdenne-prehlady-nasledkov-krizy-za-rok-2009/128721s

zvýšenia spotreby z domácich zdrojov a efektívneho využitia. Výbor skúma aktuálnu situáciu v zamestnanosti, efektivite hospodárenia, odbytových možnostiach, exportnej schopnosti a jednotlivých sektoroch hospodárstva s cieľom definovať skupiny, ktoré sú najviac ohrozené globálnou krízou. Monitorovací výbor zasadá každé dva týždne, je flexibilný a veľmi energický. Cieľom ministerstva je aj vypracovanie Akčného plánu eliminácie dopadov finančnej a hospodárskej krízy na podnikateľský sektor. Plán má analyzovať, ktoré segmenty môže kríza zasiahnuť a zároveň definovať spôsoby a kroky, ktoré by mali zvrátiť možné negatívne trendy. Cieľom plánu je analyzovať, ktoré segmenty kríza najviac ohrozuje a navrhnúť spôsoby a kroky ako sa vyhnúť hroziacim negatívnym trendom. Pozornosť sa sústreďuje najmä na malé a stredné poniky. Kľúčovým nástrojom pri vypracovaní plánu je už spomínaný „Monitorovací výbor dopadov globálnej krízy na slovenské MSP„. Strach z následkov súčasnej krízy plynie najmä z toho, že slovenské hospodárstvo je jednostranne zamerané na automobilový priemysel.

VYBRANÉ OPATRENIA VLÁDY NA ZMIERNENIE NÁSLEDKOV KRÍZY

Tak ako vo viacerých iných krajinách, aj u nás sa zaviedlo opatrenie - poskytovanie tzv. "šrotovného", teda dotácie na kúpu nového osobného motorového vozidla pre tých, ktorí dajú zlikvidovať svoje staré vozidlo, ktoré sa stretlo s veľkým ohlasom u širokej verejnosti a prvý balík peňazí určených na šrotovné sa minul oveľa rýchlejšie, ako sa čakalo. Ďalšie opatrenie sa týkalo programu vyššieho využitia biomasy a slnečnej energie v domácnostiach. Zameriava sa na podporu inštalácie kotolní, biomasu a slnečných kolektorov slúžiacich na vykurovanie a ohrev vody pre rodinné a bytové domy. Uvedený program stanovuje dotácie na slnečné kolektory a na kotly na biomasu.

Opatrenie týkajúce sa hmotného a nehmotného majetku upravuje vstupnú cenu pri hmotnom a nehmotnom majetku pri dani z príjmov. Vstupná cena hmotného majetku sa zvýši z doterajších 30 000 Sk (996 €) na 50 000 Sk (1 700 €) a v prípade nehmotného majetku z hodnoty 50 000 Sk (1 660 €) na hodnotu 70 000 Sk (2 400 €). Uvedená zmena umožní vyšší jednorazový odpis majetku do daňových nákladov, čo na jednej strane zlepší cash flow firiem, a na druhej stimuluje nákup majetku. Gestorom je Ministerstvo financií SR

Čo sa týka opatrení ohľadom pracovnej sily zmenila sa výška odvodov, samostatne zárobkovo činným osobám sa mení výška príspevku do rezervného fondu solidarity z doterajších 4,75 % z vymeriavacieho základu na 2 %. Toto opatrenie je účinné v období od 1. 4. 2009 do 31. 12. 2010. Do 31. 12. 2011 sa predĺžilo obdobie platenia poistného na úrazové poistenie zamestnávateľmi v jednotnej sadzbe 0,8 % z vymeriavacieho základu.

Bolo zavedených niekoľko nových peňažných príspevkov poskytovaných úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny, ktoré majú prispieť k zachovaniu existujúcich pracovných miest a tiež k vytváraniu nových.

Nové opatrenie zavedenie systému rekreačných poukážok je komplexným a systémovým nástrojom podpory domáceho cestovného ruchu. Základnou myšlienkou systému rekreačných poukážok je podpora domáceho cestovného ruchu na princípe viac zdrojového financovania zo strany štátu, zamestnávateľov a zamestnancov. Zamestnanec si môže za zvýhodnenú cenu zakúpiť rekreačné poukážky, ktoré je možné použiť ako platidlo za služby spojené s rekreáciou na Slovensku. Administrátorom a prevádzkovaním systému bude Slovenská agentúra cestovného ruchu. Gestorom je Ministerstvo hospodárstva SR

Slovenská agentúra pre cestovný ruch je štátna príspevková organizácia špecializovaná na marketing a štátnu propagáciu cestovného ruchu Slovenskej republiky. Vykonáva marketing cestovného ruchu na celoštátnej úrovni, poskytuje informácie o možnostiach cestovného ruchu na Slovensku, propaguje Slovensko ako cieľovú krajinu cestovného ruchu, prispieva k

tvorbe pozitívneho obrazu Slovenska v zahraničí a podporuje predaj produktu cestovného ruchu Slovenskej republiky.

V oblasti rozvoja cestovného ruchu zabezpečuje: všetky formy štátnej propagácie cestovného ruchu Slovenska; marketingový prieskum trhu cestovného ruchu podľa jeho základných zložiek: vývoj potrieb a požiadaviek dopytu, analýzu ponuky a konkurencie, súčinnosť pri tvorbe marketingovej stratégie cestovného ruchu Slovenskej republiky; tvorbu, výrobu a distribúciu propagačných materiálov, vydávanie propagačného periodika *Panoráma Slovenska*, tvorbu pozitívneho obrazu Slovenska, ako cieľovej krajiny cestovného ruchu poradenskú a konzultačnú činnosť pre subjekty cestovného ruchu, Jej činnosti zahŕňajú marketing a propagáciu, edičné činnosti, poradenské a konzultačné činnosti a implementáciu štrukturálnych fondov EÚ do cestovného ruchu. Názory na zavedenie rekreačných poukážok sú rôzne. Poukazujú na zdražovanie pracovnej sily, ktorú si podnikatelia nemôžu dovoliť, poukážky nie sú prenosné na iné osoby, napr. rodinných príslušníkov a podniky nie sú ochotné do nich investovať ďalšie finančné prostriedky.

Jedným z ďalších opatrení je zvýšenie nezdaniteľnej časti základu dane (NČZD) u DPFO a zvýšenie zamestnaneckej prémie. NČZD sa od 1. marca 2009 zvýši z 19,2-násobku životného minima (ŽM) platného k 1.1 daného roka na 22,5-násobok ŽM, teda z 103 488 Sk (3 435,26 eur) na 121 040 Sk (4 017,80 eur). Zároveň sa začiatok klesania NČZD daňovníka (degresivita) zmení zo 100-násobku životného minima platného k 1.1 daného roka na 86-násobok životného minima platného k 1.1 daného roka, teda z 539 004 Sk (17 892 eur) na 463 536 Sk (15 387 eur). Uvedené opatrenie zníži daňové zaťaženie najmä u nízko- a stredne príjmových osôb. Zároveň sa posilní zamestnanecká prémia, ktorá by bez zvýšenia NČZD postupne úplne zanikla. Uvedené opatrenie má z makroekonomického hľadiska oproti plošnému zníženiu dane z príjmu viacero výhod. Je zamerané na osoby, ktoré majú najvyšší sklon k spotrebe, kým pri znížení daní by najviac profitovali vyššie príjmové skupiny, ktoré by značnú časť dodatočného príjmu usporili. Okrem toho je pravdepodobné, že spotreba nízkopríjmových občanov je tvorená relatívne nižším podielom importovaných tovarov. Okrem podpory agregátneho dopytu sa týmto opatrením v strednodobom horizonte dosiahne zvýšenie ponuky práce. Gestorom je Ministerstvo financií SR. Samostatne zárobkovo činným osobám sa mení výška príspevku do rezervného fondu solidarity z doterajších 4,75 % z vymeriavacieho základu na 2 %. Toto opatrenie je účinné v období od 1.4.2009 do 31.12.2010. Do 31.12. 2011 sa predĺžilo obdobie platenia poistného na úrazové poistenie zamestnávateľmi v jednotnej sadzbe 0,8% z vymeriavacieho základu. K opatrením v zamestnanosti patria aj nové príspevky k zachovaniu existujúcich a vytváraniu nových pracovných miest.

Realizácia schémy podpory poradenstva a vzdelávania pre podnikateľský sektor, poradenské a vzdelávacie služby budú poskytované v spolupráci so zamestnávateľmi prostredníctvom kvalifikovaných odborných poradcov, resp. špecializovaných poradenských spoločností. Ročne je plánované podporiť 500 až 1 000 subjektov (projektov), čo si vyžiada zo štátneho rozpočtu čiastku vo výške 2 mil. eur. Gestorom je Ministerstvo hospodárstva SR. Prostredníctvom tohto programu záujemcovia o podnikanie dostanú komplexný súbor informácií potrebných pre založenie podnikania a predbežné zhodnotenie podnikateľského zámeru. V rámci programu budú tiež organizované skupinové kurzy z najdôležitejších prierezových oblastí podnikania, kvalifikované poradenstvo k podnikateľskému plánu, prostredníctvom ktorého sa začínajúci podnikateľ môže v regionálnych centrách uchádzať o mikropôžičku. V roku 2009 by z navrhovaného rozpočtu mohlo byť podporených až 4 000 záujemcov o podnikanie. Ročne je plánované podporiť až 4 000 záujemcov, čo si vyžiada zo štátneho rozpočtu čiastku vo výške 500 tis. Eur. Gestorom je Ministerstvo hospodárstva SR.

Ďalším opatrením je zabezpečenie realizácie národného projektu podpory uplatnenia občanov ohrozených hromadným prepúšťaním v dôsledku globálnej finančnej krízy.

Vypracovaním návrhu národného projektu zameraného na riešenie situácie zamestnancov ohrozených prepúšťaním, prostredníctvom, ktorého bude zamestnávateľom poskytovaná cielená pomoc, zameraná na poradenstvo a na vzdelávanie zamestnancov pre potreby nových výrobných postupov, respektíve uplatnenia sa zamestnancov v iných sektoroch hospodárstva, ktoré sú krízou menej dotknuté, bude zabezpečené poskytovanie pomoci pre prekonávaní krízového obdobia zamestnancov, vyvolaného stratou zamestnania v dôsledku globálnej finančnej krízy v oblasti ekonomického vývoja. Gestorom tohto opatrenia je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

REAKCIE MANAŽÉROV NA SÚČASNÝ KRÍZOVÝ STAV

Čo odporúčajú skúsení manažéri, najlepšie manažérske rozhodnutia, liek na súčasnú situáciu. Systém, v ktorom je každý zodpovedný za seba i za celú organizáciu, v ktorom sa každý stáva na chvíľu riaditeľom je riešením v ťažkých situáciách v podniku.

Jedným z najlepších manažérskych rozhodnutí vedenia našej spoločnosti CB soft, s. r. o., bolo zavedenie informačného systému riadenia obchodných vzťahov zo zákazníkmi – obchodnej evidencie, CRM (Customer relationship management) v roku 2005 a postupné budovanie elektronickej znalostnej databázy umožňujúce osobný rozvoj našich pracovníkov. Snažíme sa vždy pozerať na vec s pozitívnym prístupom. Aj kríza môže znamenať príležitosť.

Ako najlepšie rozhodnutie v riadení akejkoľvek aktivity odporúčame delegovanie právomocí a zodpovednosti na ľudí, ktorí majú svoju prácu radi a vedia ju robiť. Problém dnešných manažérov je v tom, že sa boja pred seba pustiť mladších a schopnejších spolupracovníkov. Medzi najhoršie rozhodnutia zaraďujeme centralizovanie riadenia projektov a spoločností. Rozhodujúce je aby mal každý šéf svoju víziu, ktorej prispôsobíme všetky kroky k tomu, aby sme túto víziu nasledovali. Za jedno z dobrých rozhodnutí v súčasnosti považujeme obnovu tímu zamestnancov v snahe predísť „zostarnutiu firmy“. Noví členovia tímu, nová krv, prináša do firmy nové myšlienky, profesionálnosť a hlavne nesmiernu zanietenosť a chuť do práce, z čoho v konečnom dôsledku budú profitovať klienti.

Mnohé podniky v súvislosti so zisťovaním skutočného vývoja v danej oblasti vykonávajú dotazníkové prieskumy zamerané na zistenie potrieb zákazníkov a potencionálnych spotrebiteľov. Vzorka respondentov býva vybraná zámerne z rôznych oblastí Slovenska. Oslovení môžu byť prevažne konatelia a majitelia podnikov, prípadne manažéri zodpovední za oblasť marketingu, či nákupu v podniku. Anonymná forma dotazníka prispieva k vyššej návratnosti vzhľadom na to, že podniky nie sú ochotné poskytovať akékoľvek informácie ohľadom ich hnow-how. Takisto to zvyšuje pravdivosť poskytovaných odpovedí.

ZÁVER

Snaha o prekonanie krízy rôznymi opatreniami je často príležitosťou pre nové výzvy, nové produkty, pre podnikateľské subjekty. Trendy v organizácii podnikov sa prejavujú v potrebe reorganizovať svoje podnikanie a marketing v dôsledku významných zmien podnikateľského prostredia, medzi ktoré patrí globalizácia, rozvoj počítačových technológií a telekomunikácií. Zásadné reakcie podnikateľských podnikov na rýchle sa meniace podnikateľské prostredie by mali zahrňovať nasledovné opatrenia: reštrukturalizácia tímov v podniku, orientácia na vonkajšie zdroje, zdvíhanie latky, partnerstvo s dodávateľmi, partnerstvo so zákazníkmi a odberateľmi, zlučovanie a spájanie podnikov, globalizácia, menej stupňov riadenia, koncentrácia a presun kompetencií.

Skutočnú krízu prežívajú už dlhodobo desiatky miliónov ľudí, vrátane žien a detí, v rôznych končinách sveta. A hoci nepochybne dôsledky krízy doľahli aj na mnohé rodiny na Slovensku, predsa len by sme mali myslieť pozitívne a nenechať sa strhnúť záplavou

negativistických informácií. Stále totiž nie je skutočne zle – aspoň pre drvivú väčšinu občanov SR. Nezabúdajme, že pozitívne mysliaci človek dokáže svoje problémy riešiť podstatne efektívnejšie.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. http://www.economy.gov.sk/tyzdenne-prehlady-nasledkov-krizy-za-rok-2009/128721s
2. Grznár, M., Szabo, Ľ.: Manažment podniku v krízových podmienkach. In medzinárodná vedecká konferencia „Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2009“, 17.-18.9.2009 Bratislava
3. Green, K., Hanke, O.: Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních stratégií. Praha: Management Press, 2004
4. http:// portal. Statistics.sk, 20.5.2009

RIEŠENIE OTÁZOK KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY V DOMÁCICH A ZAHRANIČNÝCH PODMIENKACH
THE SURVEY OF SOLVING THE ISSUES OF CAPITAL STRUCTURE IN SLOVAK AND FOREING CIRCUMSTANCES

Elena Hucová[1]

KEYWORDS: capital structure, theories of capital structure, link between the theory and practice of capital structure, empirical works and researches of capital structure

JEL Klasifikácia: G 32

ABSTRACT

How firms make decision about capital structure is one of the most interesting question in corporate finance. A lot of scientific work is trying to find an answer to this question. Of course, important is the consideration, if an optimal capital structure exists too. Also the question, what are the determinants of capital structure choice is heavily discussed by academic researchers. The article deals with some empirical works and researches, which are analyzing empirical relevance of different theories and determinants influencing the optimal capital structure. The article pays attention to selected Slovak, also foreign researches and studies of practical aspects of capital structure: financial sources, solving the problems of financial decision, how companies make decisions about capital structure and their attitude to capital structure, its optimization and determinants. It is also brief look at some empirical works, which are analyzing aspects of capital structure in agricultural sector.

ÚVOD

Kapitálová štruktúra a postoj k jej optimalizácii je jednou zo zaujímavých a diskutovaných otázok v rámci finančného riadenia podnikov. Je veľa teoretických prístupov k riešeniu problematiky kapitálovej štruktúry, ktoré tvoria široké spektrum. Téma voľby a optimalizácie kapitálovej štruktúry je tiež predmetom intenzívnych diskusií v domácich a zahraničných výskumoch v posledných dekádach. Mnoho autorov prináša nový pohľad na riešenie tejto otázky, resp. snažia sa dokázať význam kapitálovej štruktúry a potvrdiť vplyv rôznych faktorov na jej optimalizáciu. V príspevku poukazujeme na výsledky niektorých výskumov ohľadom riešenia otázok finančnej a kapitálovej štruktúry v domácich a zahraničných podmienkach a osobitný pohľad venujeme výskumom týchto otázok v podnikoch poľnohospodárskeho sektora.

[1] Ing. Elena Hucová, PhD., elenahucova@zoznam.sk

RIADENIE KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY A OPTIMÁLNA KAPITÁLOVÁ ŠTRUKTÚRA

Pre podnikovú sféru všeobecne platí, že existuje mnoho spôsobov, akým podniky riešia otázku zdrojov financovania. Otázne je však, do akej miery majú podniky možnosť a schopnosť tieto rôzne spôsoby využiť.

Riadenie kapitálovej štruktúry je súčasťou finančného riadenia, pričom sa nevyhnutne musí dopĺňať s ostatnými úlohami finančného riadenia. Nie je jednoduchou záležitosťou, keďže má smerovať k hľadaniu ideálneho pomeru medzi vlastnými a cudzími zdrojmi, tak aby bolo financovanie podnikových potrieb čo najlacnejšie, čo by viedlo spolu s ostatnými činnosťami k napĺňaniu cieľov spoločnosti. Riadenie kapitálovej štruktúry a smerovanie k optimálnej štruktúre pre podnik nie je v praxi jednoduché (napriek teoretickým smerom a odporúčaniam), keďže nemôžeme zanedbať celý rad ďalších faktorov, ktoré majú vplyv na podnik a jeho financie. Jednou z najdiskutabilnejších otázok je preto otázka, či možno stanoviť optimálnu kapitálovú štruktúru, to znamená, či z hľadiska trhovej hodnoty podniku existuje optimálna kapitálová štruktúra, teda, či môže podnik minimalizovať svoje náklady kapitálu prijatím určitej kombinácie dlhu a vlastného kapitálu. [12] Za kritérium optimalizácie teda považujeme maximalizáciu trhovej hodnoty podniku, ktorá by mala byť dosiahnutá pri takom zložení dlhodobých zdrojov financovania podniku, ktoré má minimálne priemerné náklady kapitálu. Rovnako je aktuálna otázka, či môže zmena kapitálovej štruktúry vyvolať zmenu trhovej hodnoty podniku.

Je mnoho teoretických prístupov, ktoré riešia otázku existenciu optimálnej kapitálovej štruktúry a jej dosiahnutia. Je pravdou, že vývojom bolo mnoho prístupov prekonaných, neodrážajú reálny vývoj ekonomiky (niektoré prístupy neberú do úvahy zdaňovanie, vznik nákladov pri emisii akcií, či požiadavky veriteľov) a rovnako ich praktická aplikácia naráža na viacero problémov, ktoré sťažujú určenie konkrétnej kapitálovej štruktúry, ktorá by mala vypovedaciu schopnosť pre podnik.

Kapitálová štruktúra sa môže meniť v čase, keďže sa menia aj podmienky, ale ak má v určitom momente manažment špecifickú cieľovú kapitálovú štruktúru, individuálne finančné rozhodnutie by malo byť konzistentné s týmto cieľom. [13] Toto tvrdenie však naráža na fakt, že toto nie je jediný cieľ vo finančnom riadení podniku, rovnako odchýlenie sa od neho, resp. snaha o jeho dosiahnutie môže pre podnik znamenať ďalšie náklady a otázky, ktoré musí riešiť.

Otvorenou otázkou je, či sa vôbec podniky zaoberajú otázkami optimalizácie kapitálovej štruktúry a akým spôsobom pristupujú k riešeniu tejto problematiky.

DOMÁCE A ZAHRANIČNÉ VÝSKUMY KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY A ICH PRÍNOSY

Problematika voľby a optimalizácie kapitálovej štruktúry je **predmetom intenzívnych diskusií v rámci domácich a zahraničných výskumov v posledných dekádach.** Mnoho autorov prináša nový pohľad na riešenie tejto otázky, resp. sa snažia dokázať význam kapitálovej štruktúry a potvrdiť vplyv rôznych faktorov na jej optimalizáciu. Mnoho prác sa stretáva v snahe nájsť odpoveď na otázky, ako [9]:

- *aký je vplyv kapitálovej štruktúry na hodnotu podniku?*
- *ako podniky postupujú pri voľbe svojej kapitálovej štruktúry?*
- *aké sú faktory, ktoré majú vplyv na výber kapitálovej štruktúry?*

Zaujímavé výsledky prináša výskum kapitálovej štruktúry slovenských podnikov autorov ***Kráľovič, J., Hyránek, E. a Sochor, M.*** [8]

Prieskum sa uskutočnil v 300 slovenských podnikoch bez zohľadnenia vlastníckych vzťahov a odvetví (po vyhodnotení boli získané odpovede zo 261 slovenských podnikov). Cieľom bolo zistiť postoje podnikov k otázkam finančnej a kapitálovej štruktúry po roku 2000 a možné tendencie vývoja v tejto oblasti. Výsledky naznačujú, že manažmenty podnikov im venujú väčšiu pozornosť. Výskum rovnako potvrdil, že ak sa v podniku zaoberajú finančnou a kapitálovou štruktúrou, tak sú pre nich dôležité aj otázky týkajúce sa nákladov na získanie zdrojov financovania a náklady na kapitál považuje najviac podnikov za najvýznamnejší faktor (na druhom mieste majetková štruktúra a na treťom mieste finančná istota). Možno sledovať zlepšenie aj v otázke, že viac podnikov aspoň čiastočne nejakým spôsobom optimalizuje svoju kapitálovú štruktúru. Výsledky tohto výskumu potvrdzujú tendencie, ktoré sa objavujú aj v prípade zahraničných prác, že často nie je možné zosúladiť správanie podnikov s teoretickými smermi a odporúčaniami k optimalizácii kapitálovej štruktúry.

Zo zahraničných výskumov poukazujeme na výskumy, ktoré sú významné z hľadiska rozsahu a výsledkov, ktoré boli dosiahnuté.

V posledných rokoch sa mnoho výskumov zaoberá otázkou možných determinantov kapitálovej štruktúry. K jedným z najvýznamnejších výskumov v tejto oblasti, ktoré boli uskutočnené patrí rozsiahla výskumná práca autorov ***Graham, J. R. a Harvey, C. R.: The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field.*** [5] Autori sa zamerali na výskum nákladov kapitálu, kapitálového rozpočtovania a kapitálovej štruktúry v amerických a kanadských spoločnostiach. Skúmali možné determinanty kapitálovej štruktúry a do akej miery rozhodovanie finančných manažérov podporuje závery jednotlivých teórii kapitálovej štruktúry. Výsledky z tohto výskumu uviedli v stručnejšej verzii vo výskumnej práci ***How do CFOs make capital budgeting and capital structure decision?*** [4]

Výskum sa zameral na širokú vzorku podnikov (500 podnikov zo zoznamu Fortune 500 a 4 400 podnikov, ktoré sú členmi FEI - financial executives international, spolu 4 587 podnikov), odpovede boli získané od 392 CFOs (miera návratnosti bola 9 %, táto návratnosť je vzhľadom na rozsah výskumu (100 otázok) uspokojivá a porovnateľná s ostatnými akademickými výskumami. Výskum bol anonymný bez úplnej identifikácie respondentov a zahŕňa širokú škálu podnikov (kritérium veľkosti), rovnako zahŕňa výrobné a nevýrobné podniky.

Autori svoje zistenia prezentujú dvoma spôsobmi: poukazujú na faktory, ktoré ovplyvňujú podnikové finančné rozhodnutia a následne zoskupujú výsledky z hľadiska teoretických prístupov a ich hypotéz. Bližšie skúmali faktory, ktoré ovplyvňujú, ako sa CFOs rozhodujú o „vhodnej“ úrovni zadlženia pre ich podniky. Z výsledkov vyplýva, že daňová výhoda je dôležitá v rozhodovaní (44,9 %), hlavne pre veľké podniky vyplácajúce dividendy (možnosť úrokového daňového štítu). Ako nie veľmi dôležité v ich rozhodovaní sa javia náklady finančných ťažkostí (21,4 %).

Za najdôležitejšie faktory pri rozhodovaní ohľadom zadlženia boli označené finančná flexibilita a úverový rating. Uvedené faktory naznačujú konfrontáciu medzi kompromisnou teóriou a teóriou hierarchického poriadku.

Z hľadiska teoretický prístupov a hypotéz výsledky naznačujú, že podniky sa v značnej miere spoliehajú na praktické skúsenosti, neformálne pravidlá a venujú menšiu pozornosť teoretickým odporúčaniam. Nachádza sa málo dôkazov, že skutočné rozhodnutia týkajúce sa kapitálovej štruktúry sú uskutočňované na základe ekonomických teórií (aj keď je možné, že finanční manažéri reagujú na základe teoretických prístupov nepriamo, bez toho aby si boli toho vedomí, resp. mali poznatky o jednotlivých teoretických prístupoch).

Zaujímavé výsledky prinášajú aj odpovede na otázku, či má podnik optimálny, resp. cieľový pomer dlhu a vlastného kapitálu (37 % má flexibilný cieľ a 34 % má čiastočné pevný cieľ, resp. rozpätie, 10 % má prísny cieľový dlhový pomer a 19 % nemá cieľový dlhový pomer alebo cieľové rozpätie). Tieto výsledky čiastočne podporujú tvrdenie, že podniky pri hľadaní optimálneho dlhového pomeru sledujú kompromis medzi nákladmi a prínosmi zadlženia.

Zaujímavý pohľad poskytuje aj výskum autorov ***Bancel, F. a Mittoo, U. R.: The determinants of capital structure choice. A Survey of European Firms*** [2], ktorí sa zaoberali pohľadom finančných manažérov na determinanty kapitálovej štruktúry v rámci 16 európskych krajín. Zisťovali, ktoré faktory podmieňujúce zadlženie sú citlivejšie na inštitucionálne prostredie krajiny a ktoré sú rovnaké pre všetky krajiny.

Zaoberali sa podobnými otázkami ako autori ***Graham, J. R. a Harvey, C. R.,*** ktorí problematiku skúmali v rámci amerických manažérov, ale zamerali sa na porovnanie manažérskeho pohľadu na determinanty kapitálovej štruktúry v rámci 16 európskych krajín. Skúmali, do akej miery ovplyvňuje právne prostredie finančnú politiku manažérov v jednotlivých krajinách, a do akej miery sú rôzne determinanty kapitálovej štruktúry citlivé na inštitucionálne prostredie krajiny.

Vzorkou vo výskume bolo 720 podnikov, ktoré boli rozdelené z hľadiska právneho systému (francúzsky, nemecký, škandinávsky, anglický). Autori sa pýtali finančných manažérov na ich vnímanie dôležitosti rôznych faktorov. Hľadali odpovede na otázku, či je finančná politika európskych a amerických manažérov vedená rovnakými faktormi, resp. aké faktory podmieňujúce zadlženie sú citlivejšie na inštitucionálne prostredie a ktoré sú porovnateľné medzi krajinami. Poskytujú stručný sumár pohľadov európskych manažérov na ich rozhodnutia ohľadom kapitálovej štruktúry a konzistentnosť s teoretickými smermi.

K zaujímavým záverom došli autori porovnaním európskych a amerických manažérov a ich hodnotenia rôznych faktorov. Vo väčšine determinantov kapitálovej štruktúry dochádza k prekvapujúcej podobe medzi oboma skupinami. Obe skupiny považujú za najdôležitejšie faktory dlhovej politiky finančnú flexibilitu a ratingové hodnotenie (európski, rovnako ako americkí finanční manažéri považujú za najdôležitejší faktor finančnú flexibilitu, nasledovanú úverovým ratingom). Európski finanční manažéri rovnako zvažujú možnosť úrokového daňového štítu, volatilitu príjmov, obavy zákazníkov/dodávateľov ohľadom stability firmy a potenciálne náklady finančných ťažkostí. Autori sa dopracovali k záveru, že faktory súvisiace so zadlžením (finančná flexibilita, rating, úrokový daňový štít, volatilita príjmov) sú viac ovplyvnené inštitucionálnym prostredím krajiny, hlavne právnym systémom v porovnaní s faktormi, týkajúcimi sa vlastného kapitálu (pomer vlastného kapitálu a dlhu, cena akcií, podhodnotenie a nadhodnotenie akcií). Dostupnosť externých zdrojov je primárne ovplyvnená právnym prostredím.

Ich závery potvrdili, že väčšina podnikov podmieňuje ich optimálnu kapitálovú štruktúru faktormi kompromisnej teórie: daňová výhoda dlhu, náklady finančných ťažkostí, agentské náklady a dostupnosť externých zdrojov.

Ďalší výskum, ktorý sa zaoberá kapitálovou štruktúrou je výskum gréckych autorov ***Voulgaris, F., Asteriou, D., Agiomirgianakis, G.: Size and Determinants of Capital Structure in the Greek Manufacturing Sector.*** [11] Sledovali vplyv veľkosti podniku ako determinanta kapitálovej štruktúry v gréckych výrobných podnikoch. Výsledky naznačujú, že veľkosť podniku je pozitívne korelovaná k zmene celkového zadlženia, čo je v súlade s teóriou asymetrických informácií, t. z. že veľké podniky majú lepší prístup k bankovým financiám.

Výskum autorov ***Pinegar, J. M., Wilbricht, L.: What Managers Think of Capital Structure Theory: A Survey*** [10] sa zameral na otázku, do akej miery sa finanční manažéri v podnikovej praxi riadia predpokladmi a teoretickými modelmi (podniky zo zoznamu Fortune

500, odpovede boli získané od 176 CFOs). Výsledky tohto prieskumu naznačujú, že rozhodnutia finančných manažérov viac sledujú hierarchiu zdrojov financovania ako snahu o dosiahnutie cieľového pomeru dlhu a vlastného kapitálu.

Zaujímavé zhrnutie výsledkov výskumov zameraných na determinanty kapitálovej štruktúry uvádzajú autori ***Beattie, V., Goodacre, A., Thomson, S. J.: Diversity and determinants of corporate financing decision: survey evidence***.[3] Výskum sa zameral na skúmanie finančného rozhodovania v rámci 192 podnikov vo Veľkej Británii. Kľúčovým zistením bolo, že podniky sú heterogénne v ich politikách kapitálovej štruktúry (konfrontácia kompromisnej teórie a teórie hierarchického poriadku). Závery výskumu rovnako potvrdzujú, že aspekt veľkosti podniku ovplyvňuje finančné rozhodovanie podniku.

Ďalším známym výskumom, ktorý potvrdzuje závery teórie hierarchického poriadku je výskum autora ***Kamath, R. R.: Long - Term Financing Decisions: Views and Practices of Financial Managers of NYSE Firms***, [7] ktorý bol zameraný na otázky dlhodobého finančného rozhodovania amerických akciových spoločnosti. Výsledky naznačujú, že spoliehanie sa na hierarchiu finančných zdrojov je oveľa bežnejším spôsobom a praktikou pri rozhodovaní o dlhodobom financovaní podnikov, ako snahy o dosiahnutie cieľovej kapitálovej štruktúry. Rovnako poskytuje zaujímavé zistenia ohľadom rozdielnych determinantov zadlženia u podnikov, ktoré sa snažia o dosiahnutie cieľovej kapitálovej štruktúry a u podnikov, ktoré sledujú hierarchiu zdrojov financovania.

Z výskumov týchto otázok ***v podnikoch poľnohospodárskeho sektora*** nie je veľa takých, ktoré by sa prioritne zameriavali na riešenie optimalizácie kapitálovej štruktúry, či na otázku determinantov kapitálovej štruktúry.

Výskumná práca autorov ***Zhengfei, G. - Lansink, A. O.: The Source of productivity Growth in Dutch Agriculture: A Perspective from Finance*** [14] sa nezaoberá priamo otázkami kapitálovej štruktúry a jej optimalizácie. Napriek tomu sleduje vplyv rôznych faktorov na správanie fariem (sledovanie 557 holandských fariem v období 1990 - 1999). Konkrétnejšie sa zameriava na sledovanie vplyvu jednotlivých faktorov na produktivitu fariem. Autori vychádzajú z toho, že teórie kapitálovej štruktúry sa nedajú priamo aplikovať v poľnohospodárstve kvôli tomu, že je rozdiel medzi podnikmi a farmami (rodinné farmy - dominantná forma hospodárenia).

Je pomerne mnoho prác, ktoré sa zaoberajú sledovaním vývoja a zmien zdrojov financovania v rámci podmienok slovenského poľnohospodárstva (napr. práce autorov **Grznár, M., Gubová, M., Chrastinová, Z., Hacherová, Ž.,** atď.). Podľa našich vedomostí ale chýbajú komplexnejšie výskumy ohľadom prístupu podnikov k otázkam kapitálovej štruktúry, riešenia jej optimalizácie, či možných determinantov kapitálovej štruktúry. Jednou z prác, ktorá sa čiastočne venuje determinantom majetkovej a kapitálovej štruktúry podnikov v poľnohospodárstve je práca autorky ***Baloghová, B.: Determinanty majetkovej a kapitálovej štruktúry podnikov***. [1] Dáva si za cieľ identifikovať a kvantifikovať vybrané determinanty majetkovej a finančnej štruktúry súboru poľnohospodárskych podnikov. Autorka sleduje vzťah medzi výsledkom hospodárenia poľnohospodárskych podnikov a vybranými premennými (majetková vybavenosť, bankové úvery, atď.).

K výskumným prácam, ktoré sa špecifickejšie zaoberajú vybranými aspektmi problematiky kapitálovej štruktúry možno zaradiť prácu autorky ***Hucová, E.: Vybrané otázky finančného rozhodovania a kapitálovej štruktúry poľnohospodárskych podnikov a možnosti ich riešenia.*** [6] Práca sa zaoberá analýzou a hodnotením praktických aspektov a skúseností poľnohospodárskych podnikov v otázkach riešenia kapitálovej štruktúry, riadenia dlhu, ich prístupu k financovaniu a tiež determinantov kapitálovej štruktúry v slovenskom poľnohospodárstve.

ZÁVER

Medzi zaujímavé oblasti v rámci finančného riadenia patrí aj otázka kapitálovej štruktúry, resp. jej optimalizácie. Existujú početné výskumy a štúdie zaoberajúce sa otázkou, do akej miery sú v praxi dôkazy o použiteľnosti a uplatňovaní jednotlivých teoretických prístupov a modelov riešiacich kapitálovú štruktúru a otázku jej optimalizácie. Napriek mnohým prínosom a záverom empirických štúdií a výskumných prác, stále vzniká priestor na ďalšie skúmanie. Napr.: skutočnosť, že rozhodovanie o kapitálovej štruktúre je komplexným, „multidimenzionálnym" problémom a teórie nie sú schopné úplne pokryť „komplexnosť" finančných rozhodnutí. [3] Zaujímavou oblasťou skúmania je aj konfrontácia nákladov odchýlenia sa od cieľovej kapitálovej štruktúry a nákladov, ktoré by vznikali, ak by sa podnik rozhodol pre obnovenie cieľového pomeru vlastných a cudzích zdrojov. Tento problém je o to zložitejší, že rozhodnutie o cieľovej, resp. optimálnej kapitálovej štruktúre nie je „izolovaným" rozhodnutím.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BALOGHOVÁ, B.: *Determinanty majetkovej a kapitálovej štruktúry podnikov* (autoreferát dizertačnej práce). Nitra: FEM SPU Nitra, 2008. 20 s.
2. BANCEL, F., MITTOO, U. R.: *The determinants of capital structure choice*. *A Survey of European Firms*. In: Financial Management, Winter 2004, Vol. 33, No. 4, p. 103 - 132.
3. BEATTIE, V., GOODACRE, A., THOMSON, S. J.: *Diversity and determinants of corporate financing decision: survey evidence*.[online].University of Stirling, March 2004. [15.12.2008]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=564602>.
4. GRAHAM, J. R., HARVEY, C. R.: *How do CFOs make capital budgeting and capital structure decision?* In: The Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 15, no. 1, 2002, p. 1 - 36.
5. GRAHAM, J. R., HARVEY, C. R.: *The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field*. In: Journal of Financial Economics, Vol. 60, Iss. 2 - 3, May 2001, p. 187 - 243.
6. HUCOVÁ, E.: *Vybrané otázky finančného rozhodovania a kapitálovej štruktúry poľnohospodárskych podnikov a možnosti ich riešenia*. [Dizertačná práca]. Bratislava: Katedra podnikových financií FPM EU, 2009. 168 s.
7. KAMATH, R. R.: *Long - Term Financing Decisions: Views and Practices of Financial Managers of NYSE Firms*. In: The Financial Review, Vol. 32, No. 2, May 1997, p. 350 - 356.
8. KRÁĽOVIČ, J., HYRÁNEK, E., SOCHOR, M.: *Prístupy slovenských podnikov k optimalizácií kapitálovej štruktúry a k tvorbe finančného plánu.* In: Ekonomika a manažment, č. 2/2004, Vedecký časopis FPM, EU Bratislava, 2004, s. 7 - 16.
9. MAZUR, K.: *The Determinants of Capital Structure Choice: Evidence from Polish Companies*. In: International Advances in Economic Research, November 2007, Vol. 13, Iss. 4, p. 495 - 514.
10. PINEGAR, J. M., WILBRICHT, L.: *What Managers Think of Capital Structure Theory: A Survey*. In: Financial Management, Winter 1989, p. 82 - 91.
11. VOULGARIS, F., ASTERIOU, D., AGIOMIRGIANAKIS, G.: *Size and Determinants of Capital Structure in the Greek Manufacturing Sector*. In: International Review of Applied Economics, 2004, Vol. 18, Issue 2, p. 247 - 262.
12. WATSON, D., HEAD, A.: *Corporate Finance (Principles and Practice, 4th edition)*. Pearson Education, 2007. 506 p. ISBN 0-273-70644-6.
13. WESTON, J. F., BRIGHAM, E. F.: *Essentials of Managerial Finance (9th edition)*. Chicago: The Dryden Press, 1990. 931 p. p. 689 - 732.

14. ZHENGFEI, G. - LANSINK A. O.: *The Source of productivity Growth in Dutch Agriculture: A Perspective from Finance*. In: American Journal of Agricultural Economics, August 2006, Vol. 88, Issue 3, p. 644 - 656.

Trendy a znalosti v modernom manažmente
Trends and knowledge in modern management

Michal Hudec [1]
Igor Trávniček [2]

Key words : modern management techniques, Management by Objectives, Management by walking around, Six Sigma, Ishikawa diagram, coaching, mentoring, knowledge management, management of knowledge, knowledge economy, explicit knowledge, tacit knowledge, implementation of knowledge management

ÚVOD

Uplynulo presne dvadsať rokov, odkedy sa slovenská ekonomika vydala cestou transformácie z plánovaného hospodárstva na trhovú ekonomiku. Z pohľadu človeka sa jedná o rozdiel viac než jednej generácie, čo je dosť dlhá doba na to, aby sa veci dokázali zmeniť. Manažment a manažér, boli po nežnej revolúcii len ďalšie nové slová, ktoré sme sa naučili. Nevedeli sme poriadne čo predstavujú a metódou pokus omyl, doplňanou príležitostne publikovanou literatúrou sme sa vydali na cestu ich poznania. Postupne sme získavali informácie a znalosti, ktoré sa z roka na rok stávali dostupnejšie. Zrod prvých skutočne úspešných slovenských manažérov v podnikoch, ktoré sa boli schopné presadiť na západných trhoch, masívne rozšírenie internetu, vstup do Schengenu a neskôr EU, to všetko zohrávalo rolu v tom kam sa slovenský manažment za toto obdobie dokázal dostať. Vyrástla nová generácia manažérov, ktorý nielen disponujú teoretickými znalosťami, ale zároveň sa mohli učiť od úspešných predchodcov. Títo manažéri musia v svojom prístupe spájať moderné svetové techniky manažmentu a špecifiká domáceho prostredia, musia byť schopný neustále učiť sa a rozvíjať svoje znalosti.

Riaditelia spoločností začínajú vnímať dopad mäkkých faktorov, začínajú sa pozerať ďalej, ako len na dosiahnutie svojich cieľov pomocou znižovania nákladov. Začínajú sa zaoberať otázkami typu „ Je podniková kultúra pre úspešnosť podniku rovnako dôležitá ako stratégia?“ alebo „ Sú produkty ohľaduplné k životnému prostrediu a praktiky podporujúce ochranu životného prostredia sú dôležitou časťou misie?“. Samozrejmú a nevyhnutnú rolu hrajú v dnešnom dynamickom a turbulentnom svete podnikania aj inovácie a schopnosť podniku prijímať inovácie, otázkou pre podnik môže byť napr. „Sú inovácie dôležitejšie ako redukcia nákladov pre dlhodobý úspech?“, alebo „Či je dôležité zrýchliť inovácie aj za cenu napr. spolupráce s externou firmou alebo dokonca konkurenciou“. Spôsobov ako si vytvoriť konkurenčnú výhodu je určite nespočetné množstvo, každá spoločnosť sa musí vyrovnávať so svojimi vlastnými možnosťami a problémami, dobrým pomocníkom pri tomto hľadaní svojho postavenia a svojej role môžu byť informačné systémy. Riešením otázky „Či informačné technológie môžu vytvoriť konkurenčnú výhodu“ sa podnikanie dá posunúť opäť o niečo „dopredu“. Avšak častou a samozrejmou otázkou pri aplikácií moderných technológií je „Či sa

[1] - Ing. Michal HUDEC, hudecmichal@post.sk, interný doktorand, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra Manažmentu, školiteľ prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.
[2] - Ing. Igor Trávniček, travnicek.igor@gmail.com, interný doktorand, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Katedra Manažmentu, školiteľka doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

naplnia očakávania návratnosti alebo zvýšených príjmov z efektu investícií?“. Všetky tieto otázky si môže klásť moderný manažér, a je na ňom ako si ich zodpovie. Moderný manažment nám však poskytuje širokú škálu techník, ktoré sú pri zodpovedaní týchto otázok užitočné.

ABSTRAKT

The purpose of this paper is to describe the issue of modern management techniques, knowledge and knowledge management. In the first part we focused on evolution of most used management techniques over the time. We pick up and nearly describe few of modern management techniques which can play a major role for its users. Also is there a mention about team work and how can team handle and existing in a knowledge organization.

The second part handles about knowledge, knowledge management and implementation of knowledge management into an organization. Knowledge is compared to data and information, followed by categorisation of knowledge and description of different levels of working with knowledge. Last part describes the implementation of knowledge into an organization, which contains four different phases.

NAJPOUŽÍVANEJŠIE NÁSTROJE V MANAŽMENTE

Nástroje, praktiky, metódy, postupy manažmentu ako získať z organizácie len to najlepšie sa v čase líšia, pretože prístupy k manažérskej práci sa menili takpovediac nutnosťou z praxe. Najpoužívanejšie nástroje pri riadení sa v čase vyvíjali (nástroje sú zoradené od najpoužívanejšieho k najmenej používanému)[3]:

1993 – Vyhlásenie misie a vízie, Uspokojenie zákazníkov, TQM (Total Quality Management), Profily konkurencie, Benchmarking, Ohodnotenie závislé na výkonnosti, Reengineering, Strategické aliancie, Redukovanie času cyklu, Samoriadené tímy.

1996 - Strategické plánovanie, Vyhlásenie misie a vízie, Benchmarking, Uspokojenie zákazníkov, Kľúčové kompetencie, TQM, Reengineering, Ohodnotenie závislé na výkonnosti, Strategické aliancie, Rozvojové stratégie.

2000 - Strategické plánovanie, Vyhlásenie misie a vízie, Benchmarking, Outsourcing, Uspokojenie zákazníkov, Rozvojové stratégie, Strategické aliancie, Ohodnotenie závislé na výkonnosti, Segmentácia zákazníkov, Kľúčové kompetencie.

2006 – Strategické plánovanie, Riadenie vzťahu so zákazníkom, Segmentácia zákazníkov, Benchmarking, Vyhlásenie misie a vízie, Kľúčové kompetencie, Outsourcing, Reengineering podnikových procesov, Znalostný manažment, Vytváranie scenárov a plánovanie rizika.

2009 – Benchmarking, Strategické plánovanie, Vyhlásenie misie a vízie, Riadenie vzťahu so zákazníkom, Outsourcing, Balanced Scorecard, Segmentácia zákazníkov, Reengineering podnikových procesov, Kľúčové kompetencie, Spájanie a akvizície.

[3] - http://www.bain.com/management_tools/home.asp , 10.10.2009

VYBRANÉ TECHNIKY MODERNÉHO MANAŽMENTU

MBWA verzus MBO

MBWA (management by walking around) bol spopularizovaný T. Petersom a B. Watermanom – rozhovor s ľuďmi, styk s ich úlohami v organizácii a zisťovanie ako ju vnímajú a to veľmi neformálnym, neštruktúrovaným spôsobom. Podstatná je neustála komunikácia, vrátane priamej diskusie o tom, ako vlastne realizovať ciele, ako odstraňovať prekážky a ako riešiť problémy vyskytujúce sa pri dosahovaní týchto cieľov. Samozrejmosťou je, že vo veľkých organizáciách je prakticky nemožné, aby tento kontakt s ľuďmi realizoval jeden manažér alebo vedúci. Avšak pokiaľ je tento proces vykonávaný dôsledne, poskytuje zamestnancom priestor na vyjasňovanie si ich očakávaní, inšpiruje ich a poskytuje dôležitú spätnú väzbu. Debata by mala objasniť obe stanoviská, ale následne by sa mala uberať smerom ich integrácie.

Princíp metódy *MBO* je nasledovný: na najvyššej úrovni by mala správna rada definovať strategické ciele zodpovedajúce poslaniu a vízii podniku, avšak mala by do ich tvorby zapojiť aj riadiacich pracovníkov nižších úrovní, teda útvarových a líniových manažérov. Takto by sa mala zabezpečiť reálnosť plnenia spoločne prijatých cieľov. Pre zoznámenie manažérov na nižších úrovniach s podnikovými cieľmi, stratégiami a plánmi môže ich nadriadený pristúpiť k prejednávaniu individuálnych cieľov. Manažéri nižších úrovní zaisťujú rovnakým spôsobom rozpracovávanie cieľov do ich útvarov. Hneď ako sú stanovené tieto ciele, musia byť určené ukazovatele pre hodnotenie ich dosiahnutia. Znamená to, že ciele bývajú spravidla kvantifikované. Manažéri najnižšej úrovne sa venujú cieľom najnižších organizačných útvarov, cieľom pracovných skupín, prípadne cieľom jednotlivcov.

SIX SIGMA

Metóda *Six Sigma* je založená na šiestich základných princípoch, ktoré napomáhajú pri zahajovaní iniciatívy implementácie metódy Six Sigma do výrobných podnikov alebo podnikov služieb. Princípy Six Sigma podľa (Pande, Neuman, Cavanagh, 2002):

1. Riadenie zamerané na zákazníka – najvyššou prioritou je sústredenie sa na zákazníka a navrhované zlepšenia sa formulujú podľa dopadu na uspokojenie a hodnotu ponúkanú zákazníkovi.
2. Riadenie založené na informáciách a faktoch – začína ujasnením, ktoré postupy sú kľúčové k posudzovaniu obchodnej výkonnosti, následne sa vykoná zber a analýza získaných dát za účelom porozumenia kľúčovým premenným a na záver optimalizácia výsledkov.
3. Zameranie na procesy a ich zlepšovanie – predmetom záujmu sú podnikové procesy. Pomocou ich zlepšovanie môže podnik dosiahnuť zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti, rast spokojnosti zákazníkov atď.
4. Byť proaktívny - znamená predstihnúť udalosti. Reaktívne skoky z krízy do krízy sú príznakom manažéra, alebo spoločnosti, ktorí stratili kontrolu nad situáciou. Six Sigma zlučuje nástroje a praktiky, ktoré menia reaktívne zvyky v dynamický, citlivý a proaktívny spôsob manažmentu, sú východzím bodom pre kreatívnu a efektívnu zmenu.
5. Spolupráca bez hraníc – zlepšená spolupráca medzi výrobcami, predajcami a zákazníkmi predstavuje obrovské možnosti. Konkurencia medzi kolektívmi, ktoré by inak mali pracovať na spoločnom cieli, spôsobuje miliónové straty.
6. Snaha o dokonalosť a tolerancia neúspechu – žiadna spoločnosť nedosiahne vysokú úroveň výkonnosti Six Sigma bez nových nápadov a prístupov. Tie vždy prinášajú so sebou aj určité

riziko, no pokiaľ sa ľudia, ktorí vidia možnú cestu k lepšej výkonnosti obávajú chýb a nikdy sa o nič ani nepokúsia, výsledkom ich činností je stagnácia, rozklad a zánik.

IŠIKAVOV DIAGRAM [4]

Išikavov diagram je tiež známy ako diagram príčina - dôsledok alebo ako diagram rybej kosti. Tento diagram umožňuje manažérom analyzovať určitý problém akosti z hľadiska jeho príčin. Konštrukcia začína od dôsledkov. Dôsledkom býva nejaká vlastnosť alebo faktor, ktorý je stredom nášho záujmu z hľadiska akosti. Môže sa však jednať aj o určitý problém, ktorý je treba vyriešiť. V súvislosti s týmto problémom sú potom identifikované jeho hlavné príčiny, resp. faktory, ktoré sa významne podieľajú na jeho vzniku. Každá z týchto hlavných príčin predstavuje jednu hlavnú vetvu diagramu. Išikavov diagram umožňuje identifikovať hlavné príčiny vzniku problému akosti a zamerať na ne pozornosť. Táto metóda vyzerá až príliš jednoducho no ak je použitá správnym spôsobom, stáva sa znej mocný nástroj. Pre radu zložitejších problémov je výhodné použiť pri zostavovaní diagramu tím pracovníkov, ktorý je schopný identifikovať všetky významné faktory, ktoré sa na vzniku problému podieľajú.

360 STUPŇOVÁ SPÄTNÁ VÄZBA[5]

V systémovom myslení tiež figuruje dôležitý pojem „spätná väzba“, ktorá nám ukazuje, ako jednotlivé akcie môžu buď posilniť alebo narušiť vzájomnú rovnováhu. Znamená akýkoľvek recipročný tok vplyvov. O *360 stupňovej spätnej väzbe* sa dá povedať, že je to spätnoväzobný proces komunikácie medzi jednotlivcami a skupinami v organizácii. Je to systematická zbierka a spätná väzba výkonových údajov jednotlivca alebo skupiny, ku ktorej prispievajú záujmové skupiny, ktorých sa výkon jednotlivca týka. Dáta pre túto spätnú väzbu sú generované jednotlivcami, osobou, ktorej priamo odovzdávajú svoje správy, kolegovia/spolupracovníci a interní zákazníci. Rozsah spätnej väzby sa dá rozšíriť o ďalšie záujmové skupiny – externí zákazníci, klienti alebo dodávatelia (540-stupňová spätná väzba). Pre porovnanie sa môže zahrnúť aj sebahodnotiaci proces. Spätnú väzbu môžu podnietiť kolegovia alebo vodca tímu a je prezentovaný priamo jednotlivcom, ich manažérom, alebo obom. Existuje aj 180-stupňová spätná väzba, kedy komunikuje podriadený so svojim manažérom. Výsledkom procesu spätnej väzby môže byť poskytnutie expertných konzultácií a inštruktáže od oddelenia HR alebo konzultantom zvonka pre jednotlivca.

360 stupňové aktivity sú založené na dvoch základných predpokladoch: 1.) uvedomenie si rozdielu medzi tým, ako sa na seba pozeráme my a ako sa na nás pozerajú ostatní zvyšuje uvedomenie samého seba a 2.) zvýšené uvedomenie samého seba je kľúč k maximálnemu výkonu vodcu, je teda základným kameňom programov rozvoja manažmentu a vodcovstva. Zvyčajne je časťou programov vlastného rozvoja alebo rozvoja manažmentu.

MENTORING

Podľa renomovanej agentúry Ibis[6], zaoberajúcej sa hlavne kurzami mentoringu, je mentoring tou najužitočnejšou časťou procesu hodnotenia výkonnosti. Pri mentoringu manažér

---

[4] - Wisniewski, - Metody manažerskeho rozhodování, str. 254-256

[5] - Armstrong M., Výkonnostný manažment, str. 155-157

[6] - http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view &id=382&Itemid=7 , 15.3.2008

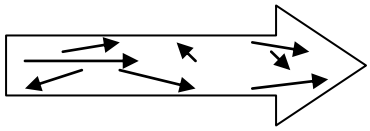
poskytuje zamestnancovi konštruktívne rady a podporu. Ide napríklad o poukázanie na správne, ale aj nesprávne riešenie rôznych problémov. Neznamená to však, že manažér drží nad zamestnancom ochranné krídla a chráni ho pred chybami, všetci sa totiž viac učíme zo svojich chýb ako zo svojich úspechov. Kritickým bodom pri mentoringu je zistenie, z akej diaľky alebo ako detailne by mal manažér sledovať činnosť svojich zamestnancov. Ak chce manažér splniť požiadavky svojho pracovného miesta, musí sa mentoringom začať zaoberať a prekonať prípadné prekážky alebo vlastné osobnostné bariéry.

Formy vzťahu a komunikácie medzi mentorom a mentee (objektom mentoringu) sú rôzne a závisia na možnostiach i na charaktere práce mentora. Môže sa jednať o kombináciu mentorových rád a doporučení, priameho pozorovania práce mentora v praxi, alebo o spoločné rozhovory nad rôznymi témami, ktoré sú predmetom mentoringu. Základom mentoringu sú:

1. vedenie a rada
2. sprostredkovanie kontaktov a užitočných informácií
3. diskusia na tému stratégia úspechu a plánovanie kariéry

TÍMOVÁ PERSPEKTÍVA UČENIA

Pri práci s tímami sa vyskytuje fenomém, ktorý sa nazýva "vzájomnou zladenosťou", pri ktorom skupina ľudí funguje ako jeden celok. Vo väčšine tímov energia jednotlivých členov sleduje ciele, ktoré si navzájom odporujú. Ak si tím predstaví ako súbor jednotlivcov s rozličnou úrovňou moci (schopnosťou dosiahnuť žiadané výsledky) orientovanej rôznymi smermi, potom by jej zobrazenie mohlo vyzerať takto[7]:



Na istej úrovni je individuálne učenie sa jednotlivcov pre organizáciu bezvýznamné. Jednotlivci sa učia stále a predsa to nemá vplyv na učenie sa celej organizácie. Keď sa však učia tímy, stávajú sa určitými mikrosvetmi pre učenie sa celej organizácie. V rámci organizácie má tímové učenie tri kritické dimenzie. Prvou je potreba hlbokého uvažovania o komplexných problémoch, tu sa tímy musia naučiť ako využívať potenciál niekoľkých hláv, aby boli inteligentnejšie ako jedna hlava. Druhou je potreba inovatívnej a koordinovanej činnosti. Treba v organizácií rozvíjať istý druh vzťahu "operatívnu dôveru" – vďaka ktorej si každý člen tímu uvedomuje ostatných a možno predpokladať, že bude konať tak aby doplňal ich činnosť. Treťou dimenziou je postavenie členov skupiny voči ostatným tímom (napr. väčšinu činností vyššie postavených tímov realizujú iné tímy). Takto učiaci sa tím stále podporuje proces učenia sa v ostatných tímoch a vštepuje im postupy a schopnosti tímového učenia sa. Tímové učenie sa je teda kolektívnou disciplínou aj keď si vyžaduje individuálne schopnosti a znalosti. Na ceste od skupiny k vysokovýkonnému tímu ide predovšetkým o to, aby sa po prvé: spolupracovalo s jasnou orientáciou na dohodnuté ciele na základe záväzne dohodnutej organizácie práce a po druhé: aby sa v tíme cieľavedome budovala dôvera a lojálnosť. To by samozrejme samo o sebe nestačilo k tomu, aby sa dospelo k dosahovaniu špičkových výkonov. Pri premene skupiny na tím budú dôležité kritické situácie, pri ktorých by sa mala skupina spojiť, utužiť a vytvoriť zo seba tím pripravený riešiť tieto extrémne situácie. Toto stmelenie Kruger (2004) opisuje ako: Existuje

[7] - Kiefer C., Stroh P., A new paradigm for developing organizations, transforming work 1984

tu jeden spoločný záujem a jednoznačný cieľ – prežiť, Skupina a jej ciele majú absolútnu prioritu, Vnútorné konkurenčné boje sú potlačené, Komunikácia je cielená a účelovo orientovaná, Dôvera a lojalita ku skupine majú rovnaký význam s lojalitou voči sebe navzájom.

Toto sú tie najdôležitejšie predpoklady pre existenciu úspešného tímu. O tom, či tím uspeje alebo nie, rozhoduje ale nakoniec potenciál znalostí a schopností, ktorými disponujú jednotliví členovia tímu, bez ktorých by sa nedostali z tejto problematickej situácie. Ak sú splnené predpoklady:

- *organizácie* – ciele a záväzné postupy
- *kvalifikácie* – znalosti a schopnosti
- *kooperácie* – dôvera a lojalita.

Ak sú tieto predpoklady naozaj splnené, dá sa povedať že máme k dispozícii ten správny synergický potenciál pre úspešný tím. Výkony jednotlivých členov sa potom len jednoducho nasčítajú, ale v dôsledku synergického procesu sa zvyšuje potenciálna výkonnosť celej skupiny nad rámec tohto jednoduchého súčtu. Na takomto základe sú tiež možné kvalitatívne vyššie špičkové výkony. Senge (1995) tu však dodáva „Ďať ľuďom právomoci v organizácii, v ktorej neťahajú všetci za jeden povraz, môže byť kontraproduktívne. Ak ľudia nemajú spoločné "myšlienkové schémy" o obchodnej a podnikateľskej realite, v ktorej pôsobia, poskytnutie právomocí zamestnancom iba zvýši organizačný stres a vedenie bude mať čo robiť aby udržalo súdržnosť a smerovanie firmy."

ZNALOSTI A ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Znalosti ako také vychádzajú z informácií a z dát. Predstavujú pre ich nositeľa či vlastníka potencionálnu ekonomickú hodnotu. Znalosti sú odlišné iných aktív, nakoľko o znalosti je možné sa podeliť bez toho, aby pôvodný vlastník prišiel o ich vlastníctvo. V tomto pravidle je samozrejme možné nájsť výnimky, kde patria napríklad patenty, ktoré je možné predať a aj keď pôvodný nositeľ danú znalosť nestratil, v rámci predaja sa zriekol možnosti ju využívať. Vytvárať znalosti, odovzdávať ich ďalej, deliť sa o ne a transformovať ich, to všetko je možné. Úspech týchto činností je však priamoúmerný prostrediu v ktorom sa so znalosťami pracuje a faktorom ktoré ich ovplyvňujú. Miera decentralizácie, organizačná štruktúra, štýl vedenia ľudí, podniková komunikácia a kultúra predstavujú len špičku ľadovca faktorov ovplyvňujúcich prácu so znalosťami. Veľa z týchto faktorov predstavuje takzvané mäkké faktory, ktoré sú ťažko postrehnuteľné a vôbec nie ľahko a rýchlo ovplyvniteľné. Rozpoznanie a znalosť toho, kedy sa znalosti dajú šíriť a vytvárať a kedy to naopak možné nie je, je potenciálnym zdrojom konkurenčnej výhody a zisku. Vo všeobecnosti je možné povedať, že znalosti sa šíria tým ľahšie, čím viac sú kodifikované a vyjadriteľné. Čím viac obsahujú nejednoznačné, neurčité a kvalitatívne prvky, tým sa naopak šíria ťažšie. Ďalej to, či je znalosť šíriteľná, záleží od miery porozumenia znalosti osobou, ktorá s ňou pracuje a odovzdáva ďalej. Nakoľko práve na základe porozumenia je človek schopný znalosť kodifikovať, abstrahovať a vyjadriť.

Organizačná kultúra predstavuje faktor, ktorý napriek tomu, že môže zohrávať kľúčovú rolu v učiacej sa organizácii, býva často podceňovaný a prehliadaný, či prinajmenšom len pasívne prijímaný. Nie všetky organizačné kultúry sú zamerané na spoločný úspech a tiež disponujú rôznymi obmedzeniami. Kultúra so sklonom k prehnanej administratíve a byrokracii systému na jednej strane síce vyžaduje od svojich členov kodifikované, abstraktné a jednoznačné

znalosti, na druhej strane však nemá sklony podporovať ich voľné šírenie, ba naopak vytvára umelé bariéry proti ich šíreniu, čo pôsobí kontraproduktívne. Kultúry moci, zamerané výlučne na úspech jednotlivca, či malej skupiny, podporujú nejednoznačnosť a vágnosť znalostí, pričom tieto sú len ťažko šírené mimo vyvolených. Pre týchto sa naopak stávajú zdrojom moci, nad tými čo k nim nemajú prístup. Humanistické a participatívne zamerané organizačné kultúry, preferujú kodifikované a jednoznačné znalosti, ktoré sú voľne šíriteľné, čo je podmienkou na fungovanie takejto organizácie.

Organizačná štruktúra je druhým typickým faktorom ovplyvňujúcim prácu so znalosťami. V hierarchických organizačných štruktúrach väčšinou prebieha predávanie explicitných znalostí zhora nadol. Zdola nahor znalosti prúdia iba v obmedzenej miere. Znalosti strácajú kontext, monopol na tacitné aj explicitné vedomosti má vrcholový manažment, pre ktorý sa tieto stávajú zdrojom ďalšej moci. Lineárne organizačné štruktúry sú flexibilnejšie, rozhodovacie právomoci sú na nižších úrovniach, z čoho vyplýva potreba tacitných aj explicitných znalostí na všetkých úrovniach. Predávanie a šírenie informácií prebieha medzi samostatnými jednotkami podniku. Zmiešané organizačné štruktúry kombinujú výhody a odstraňujú nevýhody predchádzajúcich dvoch štruktúr a predpokladajú horizontálnu aj vertikálnu spoluprácu. V takýchto štruktúrach má vrcholový manažment priestor na tvorbu znalostnej stratégie, samotná realizácia prebieha na nižších úrovniach.

Znalosť sú fakty alebo idey, ktoré boli získané pozorovaním, štúdiom, skúmaním alebo skúsenosťou.[8]

Znalosť je odborná vedomosť alebo zručnosť, nadobudnutá osobou na základe skúseností, alebo vzdelávania; teoretické alebo praktické pochopenie predmetu.[9]

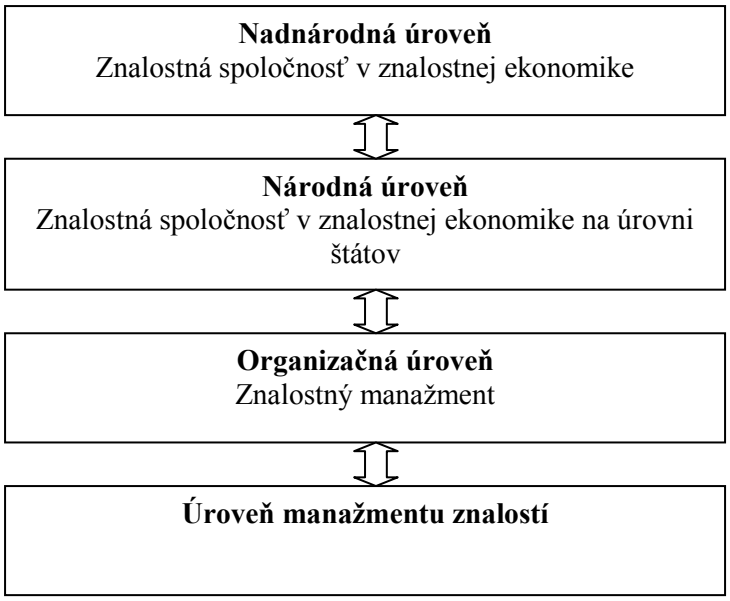
Ak definujeme pojem *znalostí*, musíme si položiť otázku , aký je ich vzťah, k na prvý pohľad podobným pojmom, ako sú dáta, informácie, múdrosť a pod. Väčšina autorov sa zhoduje v elementárnom rozdelení medzi dátami, informáciami a znalosťami. Bázickú úroveň tvoria dáta, ktoré sú predstavované faktami, obrazmi, zvukmi. Ak sú dáta interpretované a nadobúdajú zmysel a význam, hovoríme o informáciách. Informácie (formované, filtrované a sumarizované dáta) reálne použité v praxi, predstavujú znalosti. Znalosti sú potom inštinkty, myšlienky, pravidlá a postupy, ktoré určujú konanie a rozhodovanie ich nositeľa. Toto základné delenie býva jednotlivými autormi často doplnené o ďalšie, nadradené pojmy ako sú múdrosť či expertíza. Zaujímavá je tiež myšlienka, že aj keď hierarchicky sú znalosti nadradené alebo rovné informáciám a dátam, nevznikajú priamo z nich a teda ich nemožno sekvenčne umiestniť za informácie nasledujúce po dátach, ale paralelne. Ide o koncept, ktorý predpokladá, že znalosti sú tvorené vzdelaním a skúsenosťami, a až pri stretnutí s informáciami extrahovanými z dát umožnia samotné rozhodovanie.

Znalosti je pochopiteľne možné ďalej kategorizovať, podľa rôznych kritérií. Najširšie akceptovaná je klasifikácia znalostí podľa Michaela Polanyiho. Polanyi rozdelil znalosti na explicitné, teda vedomé, vyjadrené a formulované, ktoré je pomerne jednoduché zachytiť

[8] -http://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge

[9] -http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge

a zdieľať pomocou informačných a komunikačných technológií a znalosti tacitné, teda tiché, nevyjadrené a nevyslovené, ktoré sú uchovávané v ľudskej mysli, predstavách a prejavujú sa v jeho chovaní a konaní. Problematika konverzie informácii a znalostí, predstavuje samostatnú problematiku, ktorá sa zaoberá spôsobom ako prevádzať jednotlivé druhy znalostí.



Zdroj : upravené podľa Bureš, Znalostný manažment a proces jeho zavádení, str. 22

Znalostný manažment je vedecká disciplína interdisciplinárneho charakteru a už od svojho vzniku sa potýka s problémom jasne definovaného predmetu svojho záujmu. Podľa niektorých autorov je znalostný manažment splynutím konceptov vypožičaných z oblasti umelej inteligencie, znalostných systémov, tvorby softwaru, reengineeringu firemných procesov, riadenia ľudských zdrojov a organizačného správania. Ďalší zmätok v predmete znalostného manažmentu spôsobili už v 90. rokoch 20. storočia firmy vyvíjajúce software a konzultačné firmy, ktoré priraďovali pojem znalostný manažment k svojim produktom, čo spôsobilo nesprávnu fixáciu tohto pojmu v povedomí verejnosti.

Znalostný manažment definuje v svojom článku Znalosti v roku 2001, Jan Truneček, nasledovne: „Znalostný manažment zahŕňa efektívne prepojenie tých, čo vedia s tými, čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie“. Thomas H. Davenport definuje manažment znalostí ako „systematický proces hľadania, výberu, organizovania, destilovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu. Je to umenie identifikovať latentné znalosti a nájsť cestu k ich zdieľaniu“. V prípade, že organizácia uplatňuje princípy znalostného manažmentu, stáva sa zároveň učiacou sa organizáciou. Peter Senge definuje učiacu sa organizáciu vo svojej knihe Piata disciplína manažmentu ako miesto, kde „ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť“.

Znalostný manažment je implementovaný do organizácií za určitým účelom. Aj bez špecifikovania konkrétneho účelu je možné povedať, že cieľom zavedenia by mal byť prínos pre

danú organizáciu, alebo aspoň jej časť. Podľa Y.G.Kima „fundamentálnym a konečným cieľom znalostného manažmentu je zlepšenie vykonávania vlastného obchodu a dosahovanie kvalitnejších výkonov“. Z uvedeného vyplýva, že ciele implementácie znalostného manažmentu nie sú a nemajú byť diametrálne odlišné od iných metód na to určených. Priestor na zamyslenie a polemiku vytvára skôr otázka a efektivita jednotlivých metód pri dosahovaní vybraných cieľov. V. Bureš delí prínosy znalostného manažmentu do dvoch základných skupín. Prvá obsahuje výsledky, ktoré majú priamy vzťah k znalostnému manažmentu, spojenému s realizáciou znalostných procesov, využívaním určitých technológií a pod. Sem patria predovšetkým zlepšenie zdieľania znalostí a kooperácie medzi zamestnancami, rozširovanie najlepších praktík v podniku, zlepšenie učenia sa a integrácie nových zamestnancov, eliminácia straty know-how, zlepšenie kvality projektov a inovácií, zdokonalenie vzťahov s externým prostredím a snaha pripraviť sa jeho vývoj, pripravenosť reagovať na neočakávané udalosti a schopnosť zvládnuť naliehavé a krízové situácie. Druhú oblasť prínosov tvoria prínosy spojené priamo so základnými obchodnými cieľmi organizácie, ako sú zvýšenie výkonnosti organizácie, zvýšenie zisku, maximalizácia tržieb, zníženie nákladov.

Najčastejším dôvodom, ktorý býva uvádzaný ako prekážka v zavádzaní znalostného manažmentu je obvykle nedostatok zdrojov. Hlavná bariéra však podľa niektorých autorov spočíva inde. Za najčastejšie dôvody sú potom považované kultúra organizácie, nedostatok času a nedostatočne určená zodpovednosť za problém. Kultúrne hodnoty, na ktorých stojí organizácia sú dôvera, otvorenosť a schopnosť tolerovať chyby. Tieto hodnoty by mali byť zohľadnené v každej organizácii. Rešpektovanie a uplatňovanie týchto hodnôt je mimoriadne dôležité, veľká časť práce v organizácii prebieha v rámci tímov. V praxi sa len zriedkavo skutočne podarí dosiahnuť a rozvinúť kultúru bez vzájomného obviňovania, ktorá je základným pilierom učiacej sa organizácie a úspešnej implementácie znalostného manažmentu.

POSTUP ZAVÁDZANIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU

Pre uvedenie akejkoľvek novej techniky manažmentu do praxe, je nevyhnutná nielen znalosť techniky samotnej, ale aj znalosť samotnej implementácie. Ako príklad v tomto článku poslúži metodika zavádzania znalostného manažmentu, podľa A. Tiwana. Vopred však upozorňujeme, že týchto metodík existuje viacero, pričom každá z nich prikladá väčší dôraz na iné podnikové faktory. Preto je nutné pred samotnou implementáciou zvážiť, či je vybraná metodika vhodná pre daný podnik. Metodika A. Tiwana má výhodu vysokej obecnosti, ktorá umožní väčšine podnikov na základe všeobecného modelu vytvoriť si vlastný postup implementácie. Veľkou výhodou je snaha o efektívne zhodnotenie už realizovaných investícií. Metodika je silne orientovaná na informačné technológie a teda smeruje k zavedeniu znalostného manažmentu hlavne v zmysle technologického riešenia. Malý doraz kladie na mäkké faktory, najmä na organizačnú kultúru. Metodika má štyri základné fázy:

1. ohodnotenie infraštruktúry
2. analýza, návrh a vývoj systému znalostného manažmentu
3. fáza nasadenia
4. ohodnotenie výkonu

Prvá fáza obsahuje dva kroky. Prvý, sumarizáciu a analýzu existujúcich počítačových sietí, možnosti využívania intranetu a internetu a ich integráciu do systému znalostného

manažmentu. Súčasťou je aj analýza obchodných potrieb. Výsledkom tohto kroku by malo byť analýza východiskovej technologickej infraštruktúry a jej potencionálne využitie pre znalostný manažment. Druhý krok predstavuje hľadanie prepojenia znalostného manažmentu a obchodnej stratégie podniku, súčasťou je znalostná SWOT analýza.

Druhá fáza obsahuje päť hlavných krokov. Prvým je návrh architektúry znalostného manažmentu a integrácia tohto modelu s existujúcou infraštruktúrou. Druhým krokom je analýza a audit existujúcich znalostí, nasledovaná v treťom kroku navrhnutím a vytvorením tímu pre znalostný manažment. V štvrtom kroku a piatom kroku je vytvorený projekt a systém znalostného manažmentu.

Tretia fáza uvádza do života pilotný projekt znalostného manažmentu, ktorý je pre daný podnik reprezentatívny. Na tomto projekte sú pozorované možné nedostatky, chyby, životný cyklus systému znalostného manažmentu a jeho rozsah. Následne je možné systém reálne nasadiť. Súčasťou tejto fáze je aj zhodnotenie reálnej potreby vytvorenia samostatnej pozície znalostného manažéra a jeho pozicionovanie v rámci podnikovej exekutívy.

Štvrtá fáza je určená na posúdenie a meranie vplyvu implementácie znalostného manažmentu na celkový výkon organizácie, prehodnotenie návratnosti investícií.

ZÁVER

V tomto článku sme stručne predstavili vybrané techniky moderného manažmentu, pričom širší priestor bol daný znalostiam a znalostnému manažmentu, ako kľúču k učeniu sa v organizácii. Aj keď tieto trendy nesú prívlastok moderné, nebolo by správne slovo moderné považovať za synonymum k slovu módne. Všetky tieto techniky preverí a do určitej miery preveril čas, pričom každá z nich je založená na všeobecne platných a nadčasových princípoch. V žiadnom prípade však nejde o dogmy. Pre ich využitie je nutný triezvy a kritický pohľad, kombinovaný so schopnosťou nájsť si vo veci to užitočné. Cieľom tohto článku bolo predstaviť vybrané techniky manažmentu a zdôrazniť význam znalostí a učenia pre ich využívanie. Boli tu spomenuté determinujúce faktory, ktoré majú výrazný vplyv na schopnosť organizácie učiť sa a prispôsobovať sa zmenám, ktoré súčasná turbulentná doba vyžaduje.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M.: Performance management, Key strategies and practical guidelines, UK, Kogan Page London.3rd Edition, , 2003, ISBN: 1843981017
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojú, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARMSTRONG, M.: A handbook of Management Techniques, London, Kogan Page, 1991, ISBN 1-85091-077-4
4. BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádení, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1978-8
5. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov, vydavateľstvo SPRINT, Bratislava, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5
6. KRUGER,W.:Vedení týmú, Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0780-2

7. MLÁDKOVÁ L.: Management znalostí v praxi. PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004, ISBN 80-86419-51-7
8. PANDE, S., NEUMAN, P., CAVANAGH, R.: The Six Sigma Way Team Fieldbook – An Implementation Guide for Process Improvement Teams, McGraw-Hill, New York, 2002 ISBN: 978-0071373142
9. SENGE, Peter M., The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization, Open Windows, Bratislava, 1995, ISBN 80-85741-10-5
10. TICHÁ, I.: Učící se organizace, Alfa Publishing, Praha, 2005, ISBN 80-86851-19-2
11. TIWANA, A.: The Knowledge Management Toolkit, Practical Techniques for Building a Knowledge Management System, Prentice Hall, 2000, ISBN 978-01-301 -2853-9
12. WISNIEWSKI, M - Metody manažerskeho rozhodování, Grada Praha 1996, ISBN 80-7169-089-9

ČASOPISECKÉ ZDROJE

1. TRUNEČEK, J.: Znalosti v roce 2001, Moderní řízení, 11/2001

OPERATIONAL PROGRAMME RESEARCH AND DEVELOPMENT - COMPARING THE SLOVAK REPUBLIC AND THE CZECH REPUBLIC
THE UNIVERSITIES AND EUROPEAN SOCIAL FUND

Marika Húleková[1] - Pavol Nečas[2]

KEY WORDS
THE UNIVERSITIES, EUROPEAN SOCIAL FUND, EDUCATION, RESEARCH AND DEVELOPMENT, MODERNIZATION OF THE UNIVERSITIES, FUNDING (FINANCES)

ABSTRACT
Joining the European Union has opened new ways to support the universities in the Slovak Republic as well as in the Czech Republic. One of them is the possibility to apply for the Non-repayable Financial Contribution in the programme period of 2007-2013 to support modernization and development of infrastructure at the universities in both the Slovak Republic and the Czech Republic.

ÚVOD
Po vstupe Slovenskej a Českej republiky do Európskej únie sa začlenili do procesu integrácie národných politík výskumu, vývoja a inovácií. Začlenením do uvedených procesov hľadajú členské štáty Európskej únie kľúč k rastu vlastnej konkurencieschopnosti, vo výskumu a vývoji, v inovačných schopnostiach podnikov, rastu kvalite ľudských zdrojov a vo využívaní informačných a komunikačných technológií.
Nie malá časť finančných prostriedkov v rámci programov Európskeho sociálneho fondu je venovaná práve na rozvoj vedy a vývoja prostredníctvom vysokých škôl či už v Slovenskej , ale aj v Českej republike.
Výskum, vzdelávanie, podnikateľský sektor, regionálny rozvoj je uzavretý kruh, ktorého jednotlivé zložky sú na seba úzko naviazané pri získavaní zdrojov, ale aj pri využívaní výsledkov jednotlivých oblastí.

OPERAČNÝ PROGRAM VÝSKUM A VÝVOJ V SR
Operačný program Výskum a vývoj predstavuje programový dokument Slovenskej republiky, ktorého podstatou je poskytovanie podpory pre rozvoj vedomostnej ekonomiky v rokoch 2007-2013. V dokumente je presne definovaný globálny cieľ, prioritné osi, opatrenia aktivity, ktoré by mali byť podporované v súčinnosti s cieľom Konvergencie (týka sa celého územia SR okrem Bratislavského kraja) a Regionálnej konkurencieschopnosti a zamestnanosti (týka sa len Bratislavského kraja) v období sledovaných rokov 2007-2013. Celý dokument je priamo nadviazaný na ciele a priority Národného strategického referenčného rámca 2007-2013.
Ciele Operačného programu

[1] Ing. Marika Húleková, vedúca oddelenia rozpočtovania a financovania Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš, marika.hulekova@aos.sk, externá doktorandka, školiteľ doc. Ing. Elena Šúbertová, katedra podnkovohospodárska
2 doc. Ing. Pavol Nečas, PhD., prorektor pre vedu Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš, pavol.necas@aos.sk

Budovanie konkurencieschopnej spoločnosti stojí aj na vývoji a výskume. Reprezentatívnosť krajiny sa posudzuje aj v množstve úspešných projektov na medzinárodnom pole. Jedna oblasť je pracovať na takomto projekte, ale druhá oblasť je technické vybavenie laboratórií, čo v našich podmienkach znižuje hodnoty výstupu. Stratégiou programu je podpora prepojenia výskumných inštitúcií na národnej ale aj medzinárodnej úrovni, aplikácia výstupov z realizovaného výskumu do praxe. Ďalším bodom podpory je ochrana technických riešení patentom, podľa počtu ktorých sa tiež posudzuje postavenie krajiny v medzinárodnom meradle. Slovenskej republike patria posledné miesta v rebríčku množstva patentov, čo však ako som už spomenula je spôsobené skôr nedostatočnými možnosťami pre kvalitný výskum, ako nedostatkom a neschopnosťou vedeckých pracovníkov.

Oblasti operačného programu Výskum a vývoj

Zdravie – kvalita života
Progresívne materiály a technológie
Biotechnológie
Znalostné technológie s podporou informačných a komunikačných technológií
Infraštruktúra spoločnosti
Energia a energetika
Civilizačné výzvy
Kultúrne a umelecké dedičstvo Slovenska
Bezpečnosť a ochrana
Využívanie, ochrana a reprodukcia biologických zdrojov
Ochrana životného prostredia
Využitie domácich surovinových zdrojov.

Prioritné osi operačného programu výskum a vývoj

1. Infraštruktúra výskumu a vývoja
2. Podpora výskumu a vývoja
3. Infraštruktúra výskumu a vývoja v Bratislavskom kraji
4. Podpora výskumu a vývoja v Bratislavskom kraji
5. Infraštruktúra vysokých škôl
6. Technická pomoc pre cieľ Konvergencia
7. Technická pomoc pre cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.

OPERAĆNÝ PROGRAM VÝSKUM A VÝVOJ PRE INOVÁCIE V ČR

Operačný program Výskum a vývoj pre inovácie (ďalej „OP VaVpI“) je jedným z významných operačných projektov, ktoré prispievajú k naplneniu hlavných cieľov. Spolu s operačným programom Podnikanie a inovácie a Operačným programom vzdelávanie pre konkurencieschopnosť predstavuje OP VaVpI vzájomne prepojený systém intervencií, ktorého cieľom je dlhodobo zaistiť konkurencieschopnosť českej ekonomiky a cieľových regiónov.

Ciele operačného programu VaVpI

Globálnym cieľom OP VaVpI je posilňovanie výskumného, vývojového a inovačného potenciálu ČR, ktorý prispeje k rastu konkurencieschopnosti a k vytváraniu kvalifikovaných pracovných miest tak, aby sa regióny ČR stali významnými miestami týchto aktivít v Európe.

Operačného programu VaVpI

Udržateľný rozvoj
Molekulárna biológia
Energetické zdroje
Materiálová výskum
Konkurencieschopné strojárenstvo
Informačná spoločnosť

Bezpečnostný výskum
Spoločenskovedný výskum

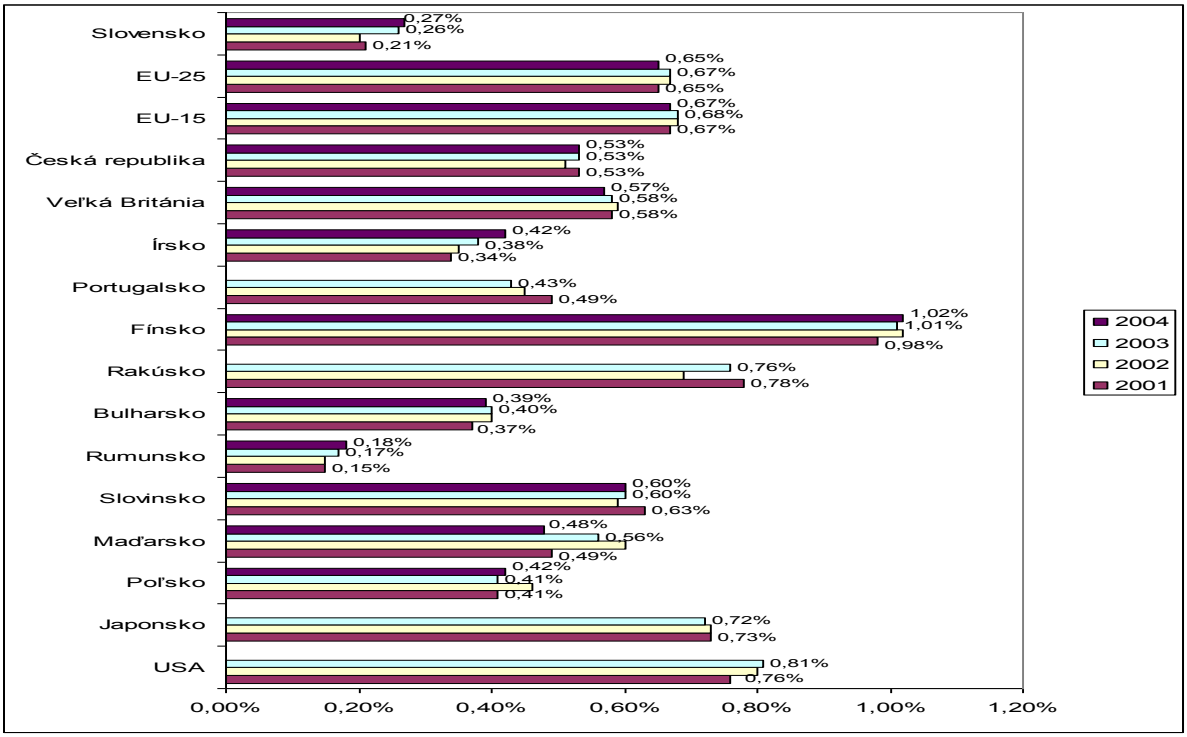
Prioritné osi operačného programu VaVpI

1. Európske centrá excelentnosti
2. Regionálne VaV centrá
3. Komercializácia a popularizácia VaV
4. Infraštruktúra pre výuku na vysokých školách spojená s výskumom
5. Technická pomoc

FINANCOVANIE VÝSKUMU A VÝVOJA V SR A ČR

Financovanie vedomostnej ekonomiky je v podmienkach SR a ČR realizované zo zdrojov štátneho rozpočtu, súkromných zdrojov ako aj zahraničných zdrojov.

Pomer podielu verejných výdavkov členských krajín EÚ na výskume a vývoji v % HDP vidíme na grafe 1. V Slovenskej republike podiel verejných financií na výskume a vývoji mal v uvedených rokoch mierne stúpajúcu tendenciu Nárast kopíruje rast HDP, čím dochádza k stagnácii, prípadne miernemu nárastu ukazovateľa. Čo sa týka ČR, tam pomer verejných financií vkladaných do výskumu a vývoja za sledované roky 2001-2004 predstavovalo 0,53 % takmer vo všetkých rokoch.



GRAF 1:Verejné výdavky na výskum a vývoj (% HDP)
Zdroj: Eurostat, 2005 a Štatistický úrad SR

Prehľad o spotrebe finančných prostriedkov podľa príslušných sektorov výskumu a vývoja z celkových prostriedkov na vedu a techniku v rokoch 2001-2004 v SR vidíme v tab. 1. Ide o ukazovateľ Rozdelenie celkových výdavkov na výskum a vývoj podľa sektorov.

ROK/ SEKTOR	Súkromný sektor v tis. SK	Štátny sektor v tis. SK	Ostatní (neziskový) sektor v tis. SK
2002	4 074 117	1 681 948	1 008
2003	3 873 326	2 217 621	1 814

2004	3 425 738	2 123 724	14 573

TAB. 1: Rozdelenie celkových výdavkov na výskum a vývoj podľa sektorov v tis. Sk
Zdroj: Štatistický úrad SR – Vybrané ukazovatele organizácií výskumu a vývoja, licencie v SR za rok 2002,2003 a 2004

Výšku spotreby finančných prostriedkov na výskum a vedu v ČR v rokoch 2002-2004 v súkromnom, verejnom a ostatnom sektore je v pomere k SR vyššia (tab.2).

ROK/ SEKTOR	Súkromný sektor v tis. Kč	Štátny sektor v tis. Kč	Ostatní (neziskový) sektor v tis. Kč
2002	15 876 000	12 433 000	442 000
2003	16 590 000	13 488 000	696 000
2004	18 530 000	14 695 000	561 000

TAB. 2: Rozdelenie celkových výdavkov na výskum a vývoj podľa sektorov v tis. Kč
Zdroj: ČSÚ

PRIORITNÁ OS OPERAČNÉHO PROGRAMU VÝSKUM A VÝVOJ ZAMERANÁ NA INFRAŠTRUKTÚRU VYSOKÝCH ŠKÔL

V rámci OP VaV v SR je zo 7 prioritných osí na rozvoj infraštruktúry vysokých škôl zameraná práve prioritná os 5. Pre porovnanie v ČR na riešenie obdobných cieľov ako v SR je v rámci Štrukturálnych fondov v programovacom období 2007-2013 v operačnom programe Výskum a vývoj pre inovácie zameraná prioritná os 4.

	SR	ČR
PRIORITNÁ OS	5 – Infraštruktúra vysokých škôl	4 – Infraštruktúra pre výuku na vysokých školách spojená s výskumom
HLAVNÝ CIEĽ	Modernizácia a skvalitňovanie technickej infraštruktúry výskumu a vývoja v rokoch 2007-2013 s cieľom zvýšenia schopnosti inštitúcií výskumu a vývoja efektívne spolupracovať s výskumnými inštitúciami v EÚ a v zahraničí, ako aj so subjektmi spoločenskej a hospodárskej praxe prostredníctvom transferu poznatkov a technológií	Rozvoj kvalitnej infraštruktúry vysokých škôl s cieľom navýšenia kapacít terciálneho vzdelávania a vytvorenia podmienok pre zlepšenie kvality vzdelávania
PRÍJEMCOVIA PODPORY	Vysoké školy, výskumné organizácie (SAV)	Vysoké školy, výskumné organizácie
FOMA PODPORY	Verejné VŠ - 85% ERDF, 10% ŠR SR, 5% vlastné zdroje Štátne VŠ, SAV – 85% ERDF, 15% ŠR SR	85% z ERDF, 15% zo ŠR ČR
CELKOVÝ OBJEM V € NA PRIORITNÚ OS (5 – SR, 4 – ČR)	16,8 % z celkovej sumy na OP VaV t.j. 235,3 mil. EUR	20% z celkovej sumy na OP VaVpI t.j. 414,1 mil. EUR
MAX. VÝŠKA € NA PROJEKT	Modernizácia vnútorného vybavenia VŠ, investičné akcie	1.Priestory nevyhnutné na vzdelávanie spojené s V a V

(presná výška podpory je upravovaná vo výzvach)	zamerané na rekonštrukciu VŠ, výstavba nových budov už existujúcich VŠ, rozširovanie objektov VŠ, modernizácia a rekonštrukcia ubytovacích kapacít, telovýchovných zariadení, jedální, športovísk - prebehli 2 výzvy 1. výzva min. 0,99 mil. EUR – max. 4,98 mil. EUR 2. výzva min. 1,66 mil. EUR – max. 4,98 mil. EUR	(rekonštrukcia, výstavba výukových a laboratórnych priestorov a pracovní s vnútorným vybavením)–min.50 mil. Kč, max. 1 mld. Kč 2.Knižnice (budovy, vybavenie) Min. 20 mil. Kč, max. 500 mil. Kč 3.vybevenie knižníc (knihy, hardware, software, databázové prístupy,...) Min. 5 mil. Kč - Aktuálna 1 výzva Min. 2,1 mil. EUR (50 mil. Kč) – max. 50 mil. EUR (1,19 mld. Kč)
RIADIACI ORGÁN	Ministerstvo školstva SR	Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy ČR
OČAKÁVANÁ DĹŽKA PROJEKTU	1-6 rokov	1-6 rokov
ÚZEMNÉ ZAMERANIE	Kraje SR okrem Bratislavy	Regióny ČR okrem Prahy

Výška maximálnej a minimálnej dotácie ako NFP z EÚ pre vysoké š koly v SR je pevne stanovená výzvou, zatiaľ čo v ČR je maximálna výška dotácie NFP z EÚ je rôzna u jednotlivých vysokých škôl. Vychádza sa tu z prepočtu normatívnych počtov študentov v pomere k doktorandom (denní, externí), ktorého výsledkom je bodový zisk podľa platnej metodiky Rady pre výskum a vývoj. Z uvedených dát sa ďalej postupuje k prepočtu na maximálny limit dotácie v Kč.

ZÁVER

Novým programovacím obdobím 2007-2013 sa pre všetky členské krajiny Európskej únie otvára ďalšia možnosť získavania nenávratnej finančnej pomoci aj v oblasti výskumu a vedy. Ide o nie malé finančné prostriedky , ktoré v Operačnom programe výskum a vývoj majú prispieť k modernizácii priestorov vysokých škôl, v ktorých prebieha samotný výskum a vývoj. Po skončení programovacieho obdobia pri zhodnotení splnenia merateľných ukazovateľov uvidíme výsledky realizácie projektov na podporou výskumu a vedy na vysokých školách v Slovenskej a Českej republike.

LITERATÚRA

Literatúra

1. Balko, L. a kolektív: Štrukturálne fondy európskej únie v slovenskej právnej reflexii, Epos, Bratislava 2004
2. Karas, V. –Králik,A.: Európske právo, Iura edition. Bratislava 2007
3. Konvergenčný program Slovenska na roky 2004-2010
4. Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010
5. Národný strategický referenčný rámec SR na roky 2007-2013
6. www.minedu.sk
7. www.statistics.sk
8. www.eurofondy.sk
9. www.asfeu.sk

10. www.msmt.cz
11. www.czso.cz

FINANČNÉ RIADENIE V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI
FINANCIAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Marek Chariš[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Finance, Financial supply chain, financial supply chain management, financial management, financial flow, cash flow.

ABSTRAKT

Financial supply chain management is relatively new concept for financial area covering all supply chain participants. Not only optimization of material flows among supply chain even financial flows can offer significant improvements in cutting down costs and creating competitive advantage. Slow processing, unpredictable cash flows, costly processes, too high working capital needs are opportunities that can be used for improving financial results by using new information technology solutions. Banks, consultants and software vendors have started discussion about financial supply chain management and opportunities that still lying ahead firms. Solutions offering available financing goods and services for all supply chain participants and possibilities cut down transaction and processes costs between supply chain partners will be always interesting for companies.

ÚVOD

Dnešné obdobie je charakteristické procesmi globalizácie a integrácie podnikov. Tieto procesy prinášajú so sebou viaceré inovácie s cieľom znižovania nákladov, predajných cien, zvyšovanie hodnoty, konkurencieschopnosti a pod. Úlohou finančných oddelení v podnikoch vždy bolo a bude neustále hľadanie úspory v nákladoch podnikov, optimalizácia potreby pracovného kapitálu, znižovanie kapitálovej náročnosti, zefektívnenie finančných procesov a pod.

K napĺňaniu týchto cieľov je možné pomôcť aj uplatňovaním a zavádzaním nových metód, prístupov a nástrojov do riadenia podnikov. Jedným z takýchto nových prístupov je aj zavádzanie finančného riadenia v dodávateľskom reťazci. Riadenie materiálových tokov dodávateľského reťazca bolo až doteraz stredobodom pozornosti a záujmu vedeckých prác i odbornej verejnosti. Finančné toky v dodávateľskom reťazci za takýmto záujmom výrazne zaostávali.

S postupným rozvojom moderných informačných technológií sa rozširuje aj priestor pre rozvoj teórie dodávateľského reťazca smerom k finančnej oblasti. Mnoho autorov v poslednej dekáde smeruje svoju pozornosť na optimalizáciu finančných tokov a možnosti využitia prvkov finančného riadenia v celom dodávateľskom reťazci, ktoré by prinieslo dodatočnú úsporu nákladov.

[1] Ing. Marek Chariš, marek.charis@nexis-fibers.com, školiteľ: Doc. Dr. Ing. Anna POLEDNÁKOVÁ, Katedra podnikových financií, FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave

DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC

Dodávateľský reťazec je najčastejšie definovaný ako „sústava troch alebo viac podnikov priamo previazaných jedným alebo viacerými priamymi resp. spätnými tokmi produktov, služieb, **financií** a informácií.“[2] Podstatou integrácie podnikov do dodávateľského reťazca je fakt, že „všetky činnosti spojené s fungovaním dodávateľského reťazca sa vykonávajú podstatne podrobnejšie a presnejšie než pri klasických dodávateľsko-odberateľských vzťahoch...“[3], čím vzniká priestor pre dodatočnú úsporu nákladov a zefektívnenie procesov vytvoreného reťazca, čo sa následne prejaví v tvorbe hodnoty a zvýšení konkurencieschopnosti.

Riadiť dodávateľský reťazec znamená riadiť toky prechádzajúce týmto reťazcom, pričom ide o toky materiálové, informačné a finančné. Základom pre riadenie tokov prechádzajúcich dodávateľským reťazcom sú **kontrakty**. Napr. Fiala[4] uvádza, že kontrakty sa využívajú pre motiváciu koordinácie dodávateľských reťazcov s cieľom aby celkový zisk decentralizovaného dodávateľského reťazca bol rovný zisku, ktorý by dosahoval centralizovaný systém, pričom jednotlivé špecifické typy kontraktov sa líšia podľa predpokladov a aplikácie v jednotlivých odvetviach a vždy sú výsledkom vyjednávacieho procesu.

FINANČNÉ RIADENIE A DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC

Teória riadenia dodávateľského reťazca sa od sedemdesiatych rokov minulého storočia búrlivo rozvíjala. Minimalizácia nákladov, automatizácia procesov a skracovanie dodacích časov boli otázkami v popredí oblasti riadenia dodávateľského reťazca. Avšak finančné transakcie, ktoré prebiehajú celým reťazcom zostávali aj naďalej mimo záujmu kooperácie subjektov zapojených do dodávateľského reťazca.

V poslednej dekáde viacero autorov obracia svoju pozornosť práve na oblasť financií v dodávateľskom reťazci. Napr. Mentzer (2001) upozorňuje, že v riadení dodávateľského reťazca „...existujú tri **finančné oblasti** v ktorých musia manažéri preukázať kompetentnosť: kontrola nákladov, kapitálový rozpočet a cash flow“, pretože:

- aktivity v rámci dodávateľského reťazca ovplyvňujú podnikový výkaz ziskov a strát, súvahu a náklady na kapitál,
- v riadení dodávateľského reťazca existuje významná príležitosť na redukciu výdavkov, generovanie vyšších výnosov z investovaného kapitálu a zlepšenie cash flow,
- lepšia výkonnosť v rámci dodávateľského reťazca môže viesť ku konkurenčnej výhode, zvýšeniu tržieb a podielu reťazca na trhu,
- tradičné účtovné postupy neposkytujú presné a včasné informácie o finančných aspektoch obchodných prípadov v rámci reťazca.

Zvýšená pozornosť, ktorú venuje časť autorov finančnej oblasti v dodávateľskom reťazci znamená, že v takejto oblasti existuje priestor na kooperáciu medzi podnikmi a hľadanie nových riešení, ktoré by viedli k dodatočným úsporám nákladov. Táto skupina autorov aj naďalej považuje fyzický tok pozdĺž dodávateľského reťazca za základ väčšiny

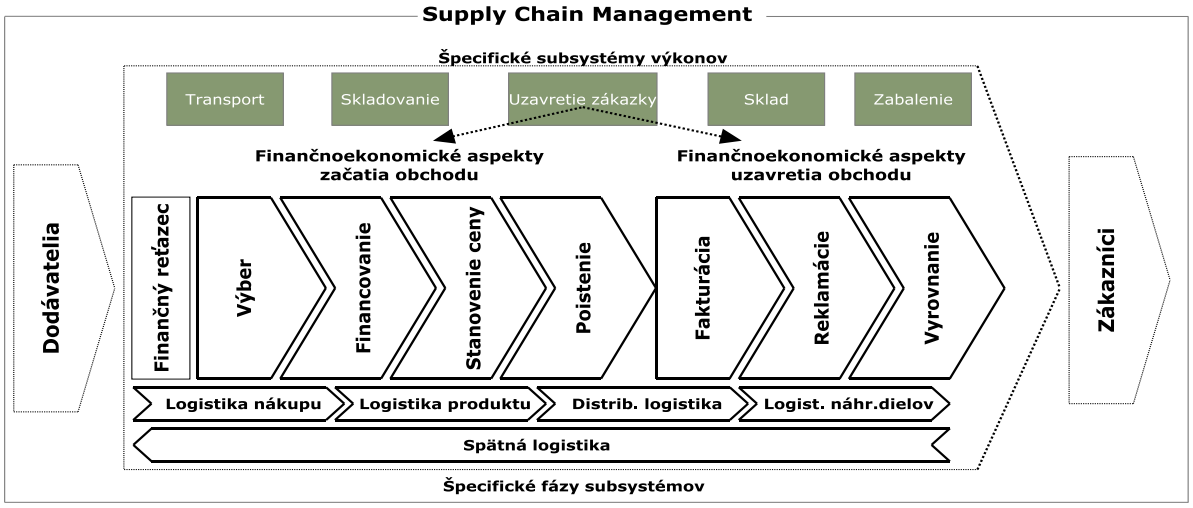
[2] MENTZER, J. T.: Supply Chain Management. SAGE. 2001.
[3] KRÁL, J.: Riadenie dodávateľského reťazca – princípy a funkcie (1). In: AT&P Journal, 9/2000.
[4] FIALA, P.: Modelování dodávatelských řetězcu. Professional Publishing. Praha. 2005.

dodávateľských reťazcov avšak začína si všímať aj ďalšie toky prebiehajúce reťazcom, toky informácií a **financií.** Napr**.** Ayers[5] tvrdí, že toky financií majú v poslednej dobe narastajúci význam pre riadenie dodávateľského reťazca. Pre toky financií je narastajúci význam úzko prepojený predovšetkým s dostupnými inováciami takýchto tokov. Waller[6] poznamenáva, že popri materiálových a informačných tokoch existujú v dodávateľskom reťazci aj **toky finančné, pokrývajúce celý integrovaný dodávateľský reťazec**.

Práve vo finančnej oblasti dodávateľského reťazca vidí ďalší potenciál na minimalzáciu nákladov čoraz viac autorov. V odbornej literatúre sa táto oblasť začína objavovať pod konceptom „Financial Supply Chain Management“[7], „Financial Value Chain“[8], resp. „Supply Chain Finance“[9]. Predmetom takýchto snáh je vymedzenie a charakteristika finančných tokov, ktoré prebiehajú pozdĺž celého dodávateľského reťazca súbežne s tokmi materiálovými a snaha o optimalizáciu týchto tokov a príslušných procesov.

PFAFF[10] začleňuje finančné procesy v rámci riadenia dodávateľského reťazca do finančného reťazca pozostávajúceho zo siedmych vnútro a medzipodnikových procesov v rámci celého dodávateľského reťazca. Sedem procesov tvoriacich finančný reťazec následne delí na dve skupiny (obr.č.1). Prvú skupinu tvoria finančné procesy vzťahujúce sa k začatiu obchodu[11] a druhú skupinu tvoria procesy vzťahujúce sa k uzavretiu obchodu. Finančný reťazec tak predstavuje podmnožinu konceptu riadenia dodávateľského reťazca, je teda do takejto koncepcie zahrnutý.

Obr.č. 1: Finančný reťazec ako súčasť dodávateľského reťazca



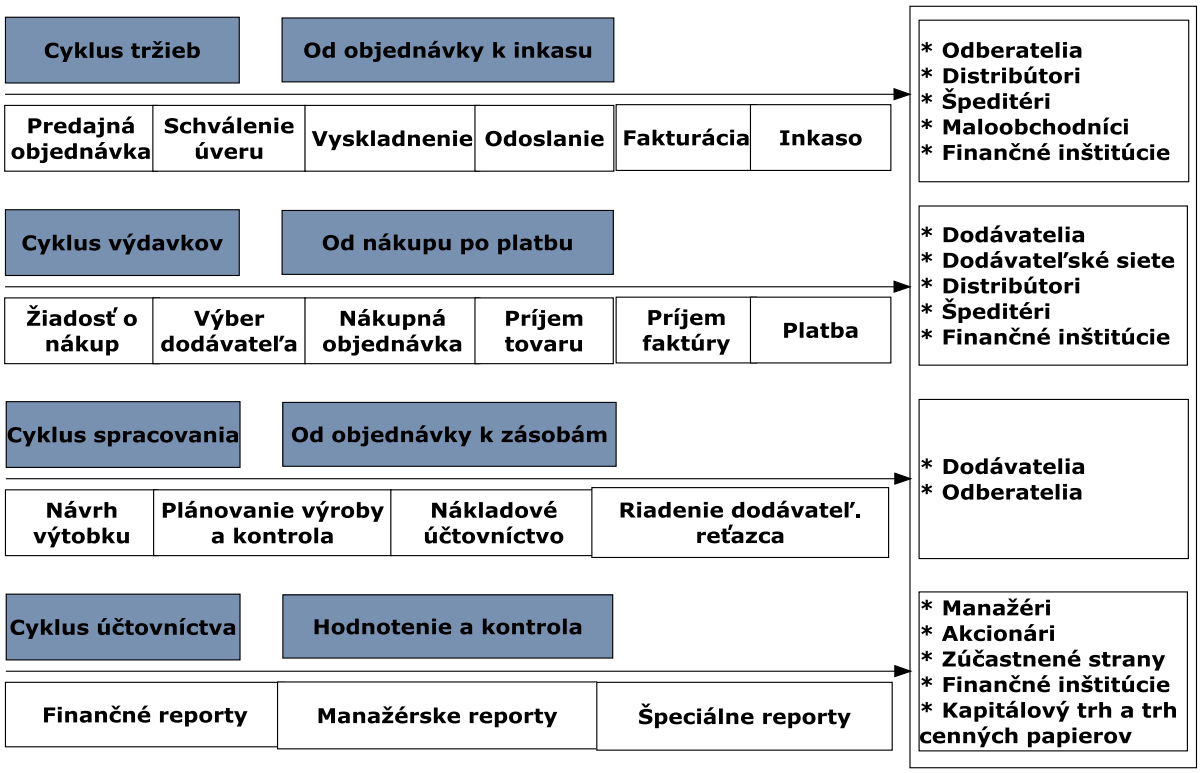
Zdroj: Franke et al.[12] *(upravené autorom)*

[5] AYERS, J.B: Handbook of Supply Chain Management, CRC Press, 2006,
[6] WALLER, D.L.: Operations Management: A Supply Chain Approach, Cengage Learning EMEA, 2003,2nd edition,
[7] Finančné riadenie dodávateľského reťazca
[8] Finančný hodnotový reťazec
[9] Financie dodávateľského reťazcy
[10] PFAFF, D., SKIERA, B., WEITZEL, T.: Dataintegration in Finanzprocessen. Informatik 2003. Informatik 2003 – Innovative Informatikanwendungen. Beiträge der 33. Jahresstagung der Gesselschaft für Informatik e. V. Fl-Edition. Frankfurt. 2003
[11] začatím obchodu sa myslí prvotný kontakt s potencionálnym zákazníkom začínajúci preverením bonity klienta
[12] FRANKE et al: Die Financial Chain im Supply Chain Management: Konceptionelle Einordnung und Identifikation von Werttreibern. In: Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomiy, eGovernment, eSociety. Heidelberg. 2005.

Potenciál optimalizácie finančného reťazca je možný len s využitím moderných informačných technológií. Predovšetkým procesy fakturácie, reklamácie a vyrovnania skrývajú obrovský potenciál. Zmyslom optimalizácie reťazca je predovšetkým nahradenie neefektívnych a nákladných spôsobov modernými a jednoduchými. Podľa SKIERU[13] finančné procesy v koncepte dodávateľského reťazca sa zaraďujú v prevažnej miere k sekundárnym podporným procesom a z pohľadu vrcholového manažmentu im v praxi nie je pripisovaný priamy význam napr. k zvýšeniu trhovej hodnoty podniku.

Nejestvuje presne stanovená definícia charakterizujúca finančnú oblasť dodávateľského reťazca, avšak snahy o zavedenie takejto definície je možné jasne badať. Napr. Obchodný slovník[14] definuje finančný dodávateľský reťazec ako „integrálnu súčasť dodávateľského reťazca, spájajúcu obchodných partnerov od zadania objednávky až po inkaso platby, pričom zabezpečuje tok finančných informácií a peňazí v smere opačnom ako tok tovarov a služieb.“[15]

Obr.č. 2: Finančný dodávateľský reťazec



Zdroj: Deshmukh.[16] *(upravené autorom)*

Finančný dodávateľský reťazec podľa Deshmukha (obr.č.2) tvoria cykly tržieb, výdavkov, spracovania a účtovníctva. Každý z týchto cyklov je charakteristický činnosťami, ktoré ovplyvňujú jednotlivých účastníkov. Cavinato a spol. definujú finančný dodávateľský reťazec ako „tok peňazí, investícií a finančných záväzkov z jedného podniku do iného pozdĺž

[13] SKIERA, B., PFAFF, D.: Financial Supply Chain Management – Wie Sie Ihren Cash Cycle in den Griff bekommen! Der Controlling Berater. 2003

14 Business Dictionary. [online]. Dostupný na: http://www.businessdictionary.com/definition/financial-supply-chain.html# citované dňa : 23.10.2009

[15] vlastný preklad autora

[16] DESHMUKH, A.: Digital accounting. The Effects of the Internet and ERP on Accounting. Idea Group Inc. 2006

sietí a reťazcov, ktoré vytvárajú obrat...pričom, spája procesy objednávania, fakturácie a dodania s cieľom podstatne znížiť riziko oneskorenia finančného vyrovnania.“[17]

Finančné riadenie dodávateľského reťazca je definované ako „pokračovanie konceptu fyzického dodávateľského reťazca...pričom ako implikuje názov, zahŕňa platobnú stránku obchodu, od momentu zadania nákupnej objednávky až po moment zaplatenia...preklenuje plánovanie a uskutočnenie platby medzi obchodnými partnermi, či už sa jedná o nákupcu alebo predajcu, riadenie cash flow, pracovného kapitálu a kľúčových rizikových faktorov.“[18]

VÝHODY PLYNÚCE Z OPTIMALIZÁCIE FINANČNEJ OBLASTI

Výhodou optimalizácie finančnej oblasti v dodávateľskom reťazci „je prehľadnosť v pohybe informácií, ktoré majú finančný vplyv na všetkých účastníkov v dodávateľskom reťazci a tak prijaté rozhodnutia môžu byť vykonané efektívne. Je mnoho paralel medzi fyzickým a finančným dodávateľským reťazcom. Vytvárajú sa synergie kombinovaním všetkých týchto informácií do jedného servisného balíka.“[19] Uplatnením inovácií a techník finančného riadenia v dodávateľskom reťazci je možné pre podniky, a to tak na strane kupujúcich ako aj predávajúcich dosiahnuť zvýšenie hodnoty predovšetkým v nasledujúcich oblastiach:

- zrýchlenie platobného procesu
- redukcia transakčných nákladov,
- poskytnutie lepšej prehľadnosti a kontroly procesu.

Napr. Sadlovska a Enslow[20] uvádzajú ako kľúčové funkcie riešení pre finančné riadenie reťazca predovšetkým:

- poskytnutie prehľadu o finančných tokoch v reťazci,
- umožnenie prístupu ku kapitálu,
- zavedenie elektronických riešení.

Stephen Timme, prezident FinListic Solutions uvádza, že „...väčšina spoločností nespája riadenie dodávateľského reťazca s finančnými cieľmi podniku.“ Timme upozorňuje na tri finančné ciele, ktoré je možné dosiahnuť riadením dodávateľského reťazca[21]:

- zvýšenie tržieb,
- zlepšenie ziskovosti,
- efektívnejšie využitie kapitálu.

---

[17] CAVINATO, J. L., FLYNN, A. E., KAUFFMAN, R. G.: The supply chain management handbook. The McGraw-Hill Companies, 2006

[18] WISNER, J.D., TAN, K.C., LEONG, G.K.: Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning. 2008.

[19] LA HULPE: In.: WISNER, J.D., TAN, K.C., LEONG, G.K.: Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning. 2008.

[20] SADLOVSKA, V., ENSLOW, B.: New Strategies for Financial Supply Chain Optimization: Rethinking Financial Practises with Your Supplier to Maximize Bottom Line Performance. Aberdeen Group. November 2006

[21] TIMME, S.G., TIMME, C.W.: The Financial-SCM Connection. In: Supply Chain Management Review, 5/1/2000

Riadenie finančných tokov v dodávateľskom reťazci sa považuje za „integrovaný prístup poskytujúci dokonalejší prehľad a kontrolu nad všetkými finančnými procesmi s cieľom:

- lepšej predvídateľnosti tokov peňažných prostriedkov a ich ekvivalentov,
- redukcie pracovného kapitálu,
- redukcie prevádzkových nákladov,
- integrácie finančných procesov v reťazci.“[22]

Zhrnutím vyššie uvedeného je možné konštatovať, že uplatnením stratégie finančného riadenia dodávateľského reťazca je možné získať nasledujúce výhody pre všetky subjekty zapojené v reťazci:

- **zníženie celkových nákladov reťazca** (je základnou požiadavkou v riadení dodávateľského reťazca, kooperáciou subjektov reťazca a optimalizáciou finančných procesov je možné prispieť k zníženiu celkových nákladov reťazca),
- **zníženie jednotkových nákladov**[23] (zníženie nákladov na financovanie, distribúciu zásob resp. zavedenie systému skorších platieb za účelom získania diskontu z ceny má vplyv na zníženie nákladov reťazca ale aj jednotlivých subjektov, čo sa môže prejaviť v konečnom dôsledku aj v znížení jednotkových nákladov a tým aj cene výrobku),
- **skrátenie peňažného cyklu** (automatizáciou procesov a umožnením financovania tretími stranami je možné dosiahnuť skrátenie peňažného cyklu a tým zníženie nákladov na financovanie a prevádzku),
- **zlepšenie predpovede cash - flow** (aplikáciou riešení, ktoré prepoja subjekty reťazca informačným systémom navzájom je možné zvýšiť spoľahlivosť predpovede príjmov a výdajov peňažných tokov v rámci reťazca),
- **optimalizácia pracovného kapitálu** (optimalizácia finančných procesov reťazca v spojení nákupca - dodávateľ zahŕňa pohľadávky, záväzky a zásoby dotknutých subjektov).

[22] Intensum. [online] [cit. 2009-06-03]. Dostupné na internete: http://www.intensum.com/fscm.htm

[23] vznikajú každou kalkulačnou jednotkou, ich objem sa mení proporcionálne k zmene objemu výroby výkonu, pričom kalkuláciou rozumieme prepočet nákladov, zisku, príspevkového zisku, ceny a iných hodnotových veličín na naturálne vyjadrenú jednotku výkonu (výrobok, služba, činnosť, operácia), bližšie napr. ZALAI, K. a kol..: Finančno-ekonomická analýza podniku. Sprint vfra, 2006, str. 202.

EMPIRICKÉ POZNATKY O OPTIMALIZÁCII FINANČNEJ OBLASTI V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI

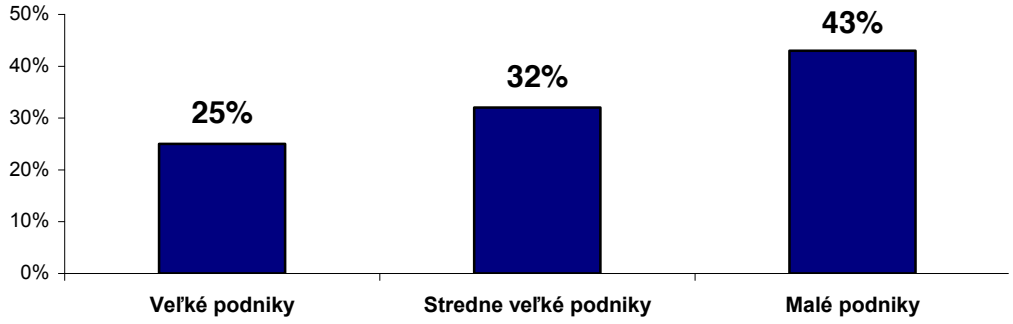
Spoločnosť Aberdeen Group[24] v mesiacoch Júl a August 2006 uskutočnila na vzorke 110 spoločností prieskum zameraný na riadenie finančnej oblasti v rámci dodávateľského reťazca. Respondenti vyplnili online prieskum[25] zahŕňajúci otázky:

- vnímania aspektov finančnej oblasti v rámci dodávateľského reťazca,
- príležitosti a výzvy v rámci konceptu financie v dodávateľskom reťazci („Supply Chain Finance“, ďalej len SCF),
- podnikové skúsenosti s financovaním dodávateľského reťazca a plány na využitie takéhoto financovania prostredníctvom finančných inštitúcií a tretích strán,
- zámery podnikov aplikovať moderné informačné technológie za účelom dosiahnutia cieľov v rámci SCF.

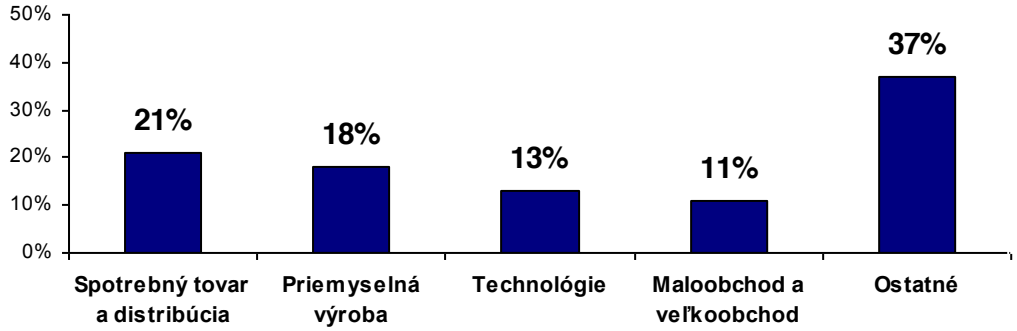
Respondenti zapojení v prieskume boli rozdelení do troch kategórií podľa veľkosti v závislosti na tržbách (obr.č.3) a príslušnosti k priemyslu (obr.č.4):

- veľké podniky (ročné tržby viac ako miliarda dolárov),
- stredne veľké podniky (tržby 50 – 1000 miliónov dolárov),
- malé podniky (ročné tržby menej ako 50 miliónov dolárov).

Obr.č. 3: Štruktúra respondentov – veľkosť podniku



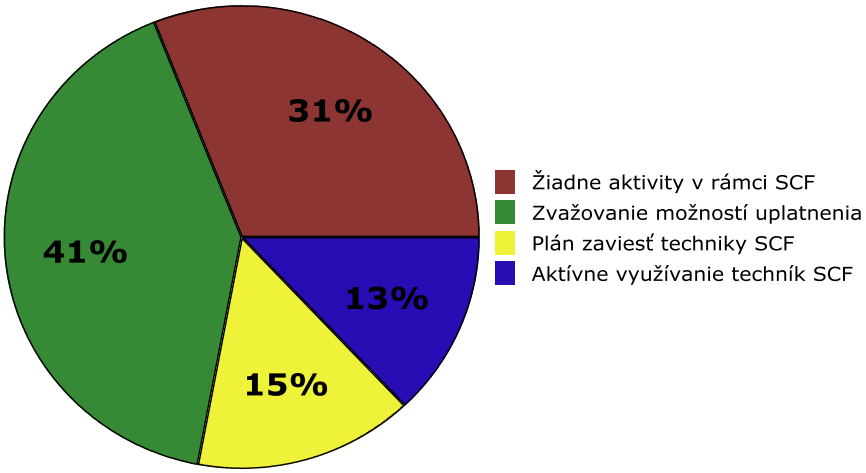
Obr.č. 4: Štruktúra respondentov – príslušnosť k priemyslu



[24] spoločnosť bola založená v roku 1988, zaoberá sa výskumom, benchmarkingom a analýzami globálneho podnikania, vo svete s ňou spolupracuje a zapája sa do výskumov viac ako 400 000 členov v 36 krajinách.
[25] ABERDEEN GROUP.: Supply Chain Finance: The New Opportunity to Improve Financial Metrics and Create A Cost-Advantaged Supply Chain. Aberdeen Group. September 2006.

Z prieskumu vyplynulo, že 31% spoločností neuplatňuje koncept SCF v rámci riadenia dodávateľského reťazca, 41% spoločností takúto možnosť zvažuje a 28% spoločností plánuje zaviesť resp. už zaviedlo a aktívne využíva techniky SCF (obr.č.5).

Obr.č. 5: Úroveň aktivity v SCF v roku 2006

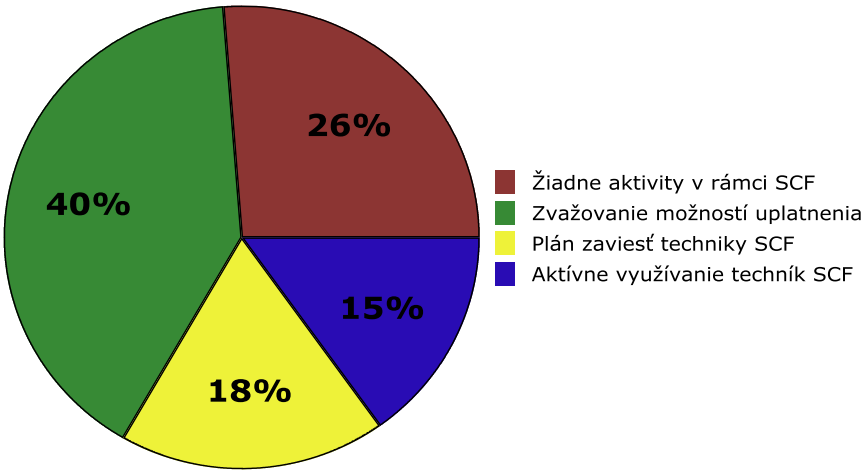


Zdroj: Aberdeen Group, September 2006 (upravené autorom)

Obdobný prieskum uskutočnila spoločnosť Aberdeen Group aj v Decembri 2007. Prieskum bol opäť zameraný na získanie poznatkov o využívaní konceptu a techník SCF v riadení dodávateľského reťazca v podnikoch v roku 2007 (obr.č.6).

Z prieskumu spoločnosti vyplýva, že v rámci riadenia dodávateľského reťazca nevyvíjalo v roku 2007 žiadne aktivity prostredníctvom konceptu riadenia financií v reťazci 26% podnikov, avšak 40% podnikov zúčastnených na prieskume zvažuje možnosti uplatnenia konceptu SCF v budúcnosti a využitia výhod plynúcich z takéhoto zavedenia. 18% podnikov plánuje zaviesť techniky konceptu SCF a 15% podnikov aktíve využíva takéto techniky s cieľom znižovania nákladov v dodávateľskom reťazci.

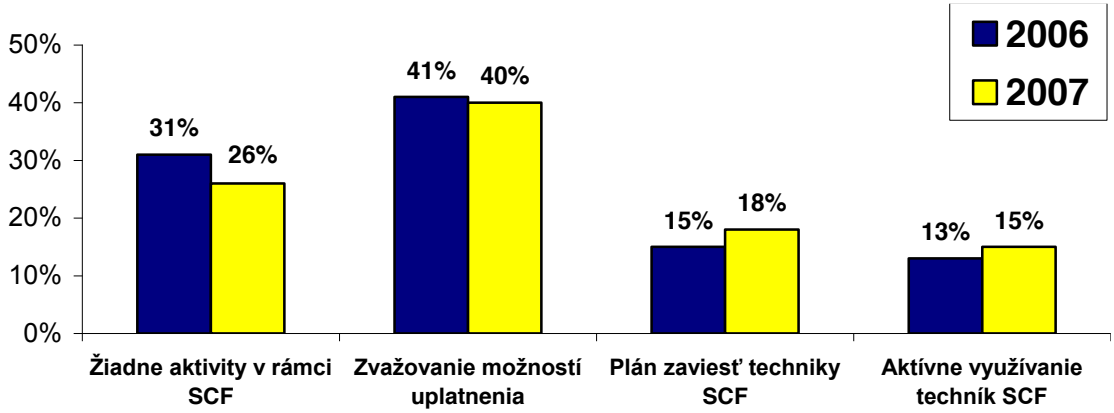
Obr.č. 6: Úroveň aktivity v SCF v roku 2007



Zdroj: Aberdeen Group, December 2007 (upravené autorom)

Porovnaním oboch prieskumov v čase (obr.č.7) je možné konštatovať, že v roku 2007 vzrástol počet podnikov aktívne využívajúcich koncept SCF v riadení dodávateľského reťazca o 2% v porovnaní s rokom 2006. O 3% vzrástol počet podnikov, ktoré plánujú v budúcnosti zaviesť techniky SCF do riadenia dodávateľských reťazcov. Pozitívne výsledky prieskumu sa prejavili aj v poklese počtu podnikov, ktoré nevyužívajú vôbec techniky SCF v riadení (5%).

Obr.č. 7: Úroveň aktivity v SCF – porovnanie rokov 2006 a 2007



Zdroj: Aberdeen Group, December 2007

ZÁVER

Finančné riadenie v dodávateľskom reťazci je relatívne nový, perspektívny koncept zaoberajúci sa optimalizáciou finančnej oblasti v dodávateľskom reťazci. Finančné riadenie v dodávateľskom reťazci nemôže byť chápané osobitne. Financie sú integrálnou súčasťou reťazca, v ktorom sa rozlišuje medzi finančným a fyzickým riadením. Obe riadenia však prebiehajú paralelne popri sebe.

Využitím techník, modelov a metód finančného manažmentu a ich aplikovaním na dodávateľský reťazec je možné dosiahnuť úsporu nákladov, zlepšenie prehľadnosti peňažných tokov, zrýchlenie a automatizáciu manuálnych, resp. poloautomatických finančných procesov čo sa následne prejaví vo zvýšení finančnej a operatívnej výkonnosti celého reťazca. Užšia vzájomná spolupráca, komunikácia a spoločný postup podnikov pri riešení problémov s využitím príslušných modelových a optimalizačných techník môže zabezpečiť zníženie potreby pracovného kapitálu, zlepšenie riadenia cash flow, redukciu nákladov na risk manažment, zlepšenie vzťahov nákupcov s dodávateľmi, prehľadnejšie a transparentnejšie obchodné vzťahy a pod.

Integrácia podnikov sa môže udiať viacerými spôsobmi, najčastejšie však uzatváraním kontraktov na základe vyjednávacieho procesu. Cieľom príspevku bolo upozorniť na možnosti využitia optimalizácie finančných tokov vzájomnou kooperáciou subjektov v dodávateľskom reťazci.

LITERATÚRA

ABERDEEN GROUP.: Supply Chain Finance: The New Opportunity to Improve Financial Metrics and Create A Cost-Advantaged Supply Chain. Aberdeen Group. September 2006.

AYERS, J. B: Handbook of Supply Chain Management, CRC Press, 2006,

CAVINATO, J. L., FLYNN, A. E., KAUFFMAN, R. G.: The supply chain management handbook. The McGraw-Hill Companies, 2006

DESHMUKH, A.: Digital accounting. The Effects of the Internet and ERP on Accounting. Idea Group Inc. 2006

FIALA, P.: Modelování dodávatelských řetězcu. Professional Publishing. Praha. 2005.

FRANKE et al: Die Financial Chain im Supply Chain Management: Konceptionelle Einordnung und Identifikation von Werttreibern. In: Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomiy, eGovernment, eSociety. Heidelberg. 2005.

KRÁL, J.: Riadenie dodávateľského reťazca – princípy a funkcie (1). In: AT&P Journal, 9/2000.

LA HULPE: In.: WISNER, J.D., TAN, K.C., LEONG, G.K.: Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning. 2008

MENTZER, J. T.: Supply Chain Management. SAGE. 2001.

PFAFF, D., SKIERA, B., WEITZEL, T.: Dataintegration in Finanzprocessen. Informatik 2003. Informatik 2003 – Innovative Informatikanwendungen. Beiträge der 33. Jahresstagung der Gesselschaft für Informatik e. V. Fl-Edition. Frankfurt. 2003

SADLOVSKA V., ENSLOW, B.: New Strategies for Financial Supply Chain Optimization: Rethinking Financial Practises with Your Supplier to Maximize Bottom Line Performance. Aberdeen Group. November 2006

SKIERA, B., PFAFF, D.: Financial Supply Chain Management – Wie Sie Ihren Cash Cycle in den Griff bekommen! Der Controlling Berater. 2003

TIMME, S. G., TIMME, C. W.: The Financial-SCM Connection. In: Supply Chain Management Review, 5/1/2000

WALLER, D. L.: Operations Management: A Supply Chain Approach, Cengage Learning EMEA, 2003,2nd edition.

WISNER, J. D., TAN, K. C., LEONG, G. K.: Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning. 2008.

EKOLOGICKÁ PRIEMYSELNÁ POLITIKA

ECOLOGICAL INDUSTRIAL POLICY

Viliam Jachymovič[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ:

ABSTRACT:

The basis of the ecological industrial policy is the fact, that the economical and ecological problematic came together and got connected in the last decades. It is clear, that this relation will become more and more intensive.
The terms „ecology“ and „industry“ will not be antagonisms anymore. Certainly, there will be still a lot of contradictions, but big ecological challenges we are facing in the present time, will became also economical challenges: climatic changes, environmental pollution, natural resources and biodivesionism decreasing. That is why we should not consider economy and ecology as contradictions, but we should speak more about their relation and growing cooperation.

JEL klasifikácia: Q57

ÚVOD

Koncepcia ekologickej priemyselnej politiky (EPP) na stretáva pri politických a verejných diskusiách s veľkým záujmom a podporou, ako aj s kritikou. Existujú názory, ktoré spojenie termínov „ekologický“ a „priemyselná politika“ považujú za vyslovene protirečivé. Niektorí považujú snahu o skĺbenie záujmov priemyselnej politiky a ekologickej politiky za trhovo nelogické spojenie. Často diskusie o EPP smerujú k zásadnej otázke: Trh alebo štát?

V daných diskusiách sa uvažuje s modelmi samoregulačných trhových síl za zjednodušených podmienok (úplná informovanosť, rovnoprávni účastníci trhu, žiadne bariéry trhového vstupu a výstupu). Pritom sa úplne zabúda na to, že je súčasná trhová realita v dôsledku priemyselnej globalizácie úplne iná, že trhy v dôsledku externalít zlyhávajú. Idealizované trhové modelovanie je nápomocné pri identifikovaní potenciálnych hrozieb. V politickej praxi je však ťažko aplikovateľné a „ideálny trh“ sa v reáli namodelovať nepodarí. Vzhľadom na naliehavosť problémov nie je možnosť nepripúšťať nápravné zásahy a opatrenia, predovšetkým keď berieme ohľad na to, že nás klimatické zmeny v priebehu niekoľkých rokov prinútia prijať zásadné rozhodnutia.

[1] Ing. Viliam Jachymovič, interný doktorand, školiteľ: do. Ing. Pavol Molnár, CSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM EUBA jachymovic@gmail.com

Priemyselné a politicko-vedné perspektívy

Využívanie trhových síl k riešeniu naliehavých ekologických problémov nie je úplne nová požiadavka politiky životného prostredia. Poháňajú ju na jednej strane nové štúdie, ktoré zdôrazňujú trhový potenciál životnému prostrediu nezávadných produktov. Na druhej strane dávajú myšlienke väčšiu váhu štúdie kalkulujúce ekonomické náklady v dôsledku degradácie životného prostredia. Rastúci dopyt po surovinách z krajín ako Čína alebo India, s tým spojený nárast cien a záťaž na životné prostredie iba podčiarkujú prepojenie medzi ekonomickým a ekologickým vývojom.

Štáty na celom svete vyvíjajú snahu riadiť trhy so surovinovo a energeticky efektívnymi produktmi a obnoviteľnou energiou, a zároveň sa v danej oblasti snažia zaujať prvenstvo (Nemecko s veternou energiou, Brazília s bioetanolom, a pod.). Súčasne sa začínajú mnohé svetové podniky na takto vznikajúcim trhom prispôsobovať (Toyota s hybridnými automobilmi, BP s bionaftou a solárnymi panelmi). Sú však vyžadované čoraz väčšie opatrenia zo strany štátu, ktoré by poskytovali ďalšiu podporu pre vývoj a stupňovanie dopytu po ekologicky efektívnych produktoch.

Narastajúci nedostatok prírodných zdrojov a čoraz častejšie diskutované otázky zásobovacej bezpečnosti – predovšetkým z pohľadu zásobovanie energiou – vedú k tomu, že sa ekoefektivita produktov dostáva čoraz viac do pozornosti štátov a podnikov. Pritom už nejde iba znižovanie ekologickej záťaže, ale aj o zlepšenie konkurenčnej schopnosti s tým spojených priemyselných odvetví.

Otázkou však zostáva, či vzhľadom ku pretrvávajúcim a stále zjavnejším ekonomickým snahám o hospodárne zaobchádzanie s energiami a surovinami sú štátne zásahy (ešte) potrebné. Malo by sa do vznikajúcich trhov zasahovať? S akými nástrojmi by sa to malo diať? Akú sú riziká a príležitosti takýchto intervencií?

Prevažná väčšina ekonomických názorových škôl vychádza z toho, že slobodná výmena statkov na trhoch je najefektívnejšou formou koordinácie. Pokiaľ majú nedostatkové tovary svoju cenu, bude na trhoch ich prerozdelenie zorganizované tak, že získané úžitky všetkých zúčastnených budú najvyššie. Regulovaný zásah, ktorý ovplyvní správanie sa na trhu, prináša so sebou riziko, že nastane prerozdelenie, ktoré zabezpečí nižšie úžitky pre zúčastnených, ako by to bolo pri neregulovanej výmene. Z tohto pohľadu podlieha každý zásah do dianí na trhu legitimácii. K regulačným opatreniam by malo dôjsť len v prípade, že trhy nedokážu z vlastných síl zabezpečiť najefektívnejšie prerozdelenie statkov. Štátne zásahy v oblasti životného prostredia a efektívnych technológií môžu znižovať neefektívnu alokáciu zdrojov a pôsobiť proti zlyhaniam trhu.

Zdroje zlyhania trhu

Zlyhanie trhu v oblasti ekologických produktov môže nastať za nasledovných okolností:

1. externality: každé spoločenské konanie je spojené so špecifickými nákladmi a výnosmi. Keď nie sú časti danej rovnováhy brané trhovou cenou v úvahu, hovoríme o externalitách. Tie môžu byť negatívne (pri chýbajúcom zohľadnení nákladov) alebo pozitívne (pri chýbajúcom zohľadnení výnosov).

Ak sú produkované emisie, ktorých negatívne dopady na spoločnosť nie sú žiadnym spôsobom kompenzované, vzniká negatívna externalita. Zlyhanie trhu z dôvodu externalít môže vzniknúť tak, že určitá súčasť životného prostredia, ktorá (až doteraz) nebola považovaná za vzácnu a z toho dôvodu neboli zavedené žiadne obmedzenia používania (napr. emisie CO2 do atmosféry). Jedným z dôvodov zlyhania trhu je aj fakt, že dané externality sú veľmi ťažko merateľné a náklady s nimi spojené ťažko vyčísliteľné.

2. „spill-over“ efekty výskumu a vývoja: konkurujúce si podniky vyvíjajú snahu kontinuálne zlepšovať svoje produkty, a tým dosahovať cenovú a kvalitatívnu výhodu oproti konkurencii. S úsilím o výskum a vývoj sú však spojené aj riziká, keďže následný úspech na trhu nie je zaručený. Tieto riziká však podniky môžu znižovať, a to tak, že nechajú ostatným podnikom „náskok“ a iba sledujú ich trhový (ne)úspech. Týmto spôsobom môžu zo „second mover“ pozície profitovať zo skúseností iných. Daný „spill-over“ efekt spôsobuje, že snaha o výskum a vývoj je pod celospoločensky očakávanou úrovňou. Pri inováciách v oblasti životného prostredia sa objavujú (okrem už spomínaných „spill-over“ efektov) ďalšie pozitívne externality. Lepšia kvalita životného prostredia z dôvodu ekologických inovácií predstauje úžitok nie len pre samotného inovátora ale pre všetkých. Viera a spoliehanie sa na prínosy ostatných a strach z neúspechu vedú k tomu, že úroveň investícií do výskumu a vývoja zostáva pod spoločensky želanou úrovňou.
3. informačné asymetrie a deficity: keď sú informácie šírené asymetricky, môže to taktiež viesť ku zlyhaniu trhu a nesprávnej alokácii zdrojov. To je napríklad prípad, keď vie spotrebiteľ o prípadnom nebezpečenstve používaných chemikálií menej ako samotný výrobca. V rovnakom smere pôsobia informačné deficity. Tie však na rozdiel od informačnej asymetrie vznikajú z dôvodu ohraničenej racionality. Empirické štúdie stanovujú hranice poznania, a tým aj hranice ekonomicky racionálneho správania účastníkov trhu.
4. infraštruktúry a závislosť na osvedčených štandardoch: investície (do infraštruktúr alebo akejkoľvek radikálnej inovácie), ktorých návratnosť prekračuje časový horizont ziskových očakávaní privátnych investorov, alebo ktoré vedú k zanechaniu súčasných technologických štandardov, vyžadujú taktiež štátnu podporu, pretože bez nej by nemohli byť realizované.

Viaceré empirické štúdie potvrdzujú fakt, že trhy nedostatočne zohľadňujú obmedzenosť prírodných zdrojov. Mnohé prípadové štúdie z oblasti ekologických inovácií potvrdzujú, že ich uvádzanie na trh a následná difúzia obyčajne závisí od štátnej regulácie. Signály o potrebe šetrenia surovín a zdrojov, ktoré trh vysiela, sú v pozadí rôznych mechanizmov a zlyhaní trhu nepostačujúce k realizácii iných ako inkrementálnych zlepšení. Otázka neznie, či má štát vôbec zasahovať, ako skôr aké prostriedky štátnych intervencií budú najefektívnejšie. Štátne zásahy sú nevyhnutné a evidentné vo viacerých prípadoch vývoja, uvedenia na trh a difúzie inovácií v oblasti životného prostredia.

Technologicky orientovaná politika životného prostredia a konkurenčná schopnosť

Štátne aktivity môžu v rôznych smeroch iniciovať a podporovať rozvoj proekologických technológií a technologických oblastí. Pre takéto technologické

nasadenia existuje veľa príkladov z minulosti: filtračné a čistiace technológie (napr. odsírenie splodín chemických závodov, katalyzátory u motorových vozidiel, technológie čistenia odpadových vôd), technológie v oblasti energií (veterná sila, fotovoltaika) a mnohé ďalšie.

S danými politikami a technológiami boli a sú spojené diskusie ohľadom konkurencieschopnosti priemyslov. Jedna skupina analytikov poukazuje na náklady spájajúce sa s vývojom technológií a spája ich s plynúcimi konkurenčnými nevýhodami. Existujú však početné dôkazy presne opačných efektov. S novými technológiami sú spojené úspory surovín, ktoré dokážu kompenzovať náklady v období vývoja danej technológie.

Vymedzenie ekologickej priemyselnej politiky

V užšom zmysle slova možno u tejto politiky hovoriť o snahe presadzovania technológií a služieb primárne zameraných na zlepšovanie kvality životného prostredia. Do tohto vymedzenia spadajú meracie, triediace, čistiace, filtračné, recyklačné a ostatné technológie. Táto skupina je ťažko presne ohraničiteľná, nakoľko sa nedá jednoznačne priradiť konkrétnemu spoločenskému účelu.

Ekologickú priemyselnú politiku možno však chápať aj zo širšieho hľadiska. V tomto prípade sa nebude opierať iba o technológie slúžiace k zlepšeniu kvality životného prostredia, ale poníma technológie primárne určené na úplne iný účel: technológie pre mobilitu, domy, elektroniku, potraviny a iné. Tieto technológie pomáhajú uspokojovať potreby pri nižšej spotrebe surovín a energie. Vzhľadom ku čoraz väčšiemu nedostatku surovín a neobnoviteľných zdrojov energie a s tým spojeným rastom ich cien, možno predpokladať, že ekonomický význam týchto technológií bude silno rásť. To platí napríklad pre energeticky efektívne automobily a lietadlá, alebo suroviny šetriace stavebné materiály.

Koncepcia EPP presahuje národné rámce. Musí zodpovedať rámcovým európskym podmienkam a musí byť v súlade s medzinárodnými dohodami. Z toho vyplývajú ako obmedzenia, tak aj príležitosti. Viaceré relevantné politiky (ochrany životného prostredia, obchodná, priemyselná či inovačná) sú v tomto smere európsky unifikované. Z toho dôvodu je rozhodovací priestor na národnej úrovni značne obmedzený. Na druhej strane sa naskytuje príležitosť, že sa dané proekologické produkty dostanú na významné trhy. Ak budú aspekty ochrany životného prostredia plne integrované do mechanizmov svetového obchodu a do štandardizácie produktov a služieb, vznikne potenciálna vzájomná posila. Ekologické technológie, ktoré úspešne demonštrovali svoju technickú a ekonomickú realizovateľnosť, sa stretnú s globálnym dopytom, keďže problémy životného prostredia majú globálny charakter a vyskytujú sa relatívne rovnomerne.

ZÁVER

Východiskom EPP je skutočnosť, že sa ekonomické a ekologické problematiky v posledných desaťročiach zbližovali a prepájali. Nie je to nič nové, súvis sa však kvalitatívne mení a bude sa v budúcnosti ešte viac prehlbovať.

Pojmy „ekológia“ a „priemysel“ už nebudú viac považované za antagonizmy. Je pochopiteľné, že stále budú medzi nimi existovať protirečenia a protichodné záujmy, vzrástlo však presvedčenie, že veľké ekologické výzvy, pred ktorými v súčasnosti stojíme, sa stanú zároveň výzvami ekonomickými: klimatické zmeny, znečisťovanie životného prostredia, ubúdanie prírodných zdrojov a klesajúca biodiverzita. Preto by sa nemalo kategoricky hovoriť o ekológii a ekonómii ako protikladoch, ale skôr o ich vzťahu a silnejúcej spolupráci.

Použité zdroje:

1. Bardt, H.: Ökologische Industriepolitik oder angebotsorientierte Umweltpolitik? Wirtschaftsdienst 2008(1): 31-39., 2008

2. Bernauer, T. et al.: Explaining Green Innovation. Ten Years after porter's Win-Win Proposition: How to Study the Effects of Regulation on Corporate Environmental Innovation. Politik und Umwelt. K. Jacob, F. Biermann, P. O. Busch and P. H. Feindt. Wiesbaden, VS-Verlag: 323-341., 2007

3. Edquist, C. and L. Hommen: Systems of innovation: theory and policy for the demand side. Technology in Society 21(1): 63-79., 1999

4. Klaus, J.: Ökologische Industriepolitik – Wirtschafts und Politikwissenschaftliche perspektiven, Freie Universität Berlin, Forschungsstelle für Umweltpolitik, 2008

5. Jacob, K. et al.: Lead Markets of Environmental Innovations. Heidelberg and New York, Physica Verlag., 2005

6. Jänicke, M.: Megatrend Umweltinnovation: Zur ökologischen Modernisierung von Wirtschaft und Staat. München, Oekom Verlag, 2008

LOGISTIKA, LOGISTICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE FIRMÁCH
LOGISTIC, LOGISTIC PLANNING WITHIN FIRMS

FRANTIŠEK JANÁČ[1]

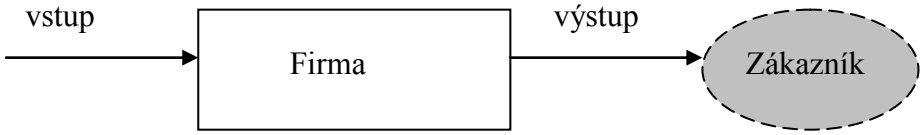
KEY WORDS:
Logistic, logistic process, cost, market, stock, supply, input, output. Janacs' optimum

JEL CLASSIFICATION: L 80

ABSTRACT
Logistic should belong to the one of main processes in the firm in order to dispose or minimalize inefficiency on costs side and maximalize outputs. Inefficient logistic planning is very often neglected by managers, because of their misunderstanding of its importance and key role within whole process. This paper focused on logistic and logistic planning. In first part is brief introduction on current issue concerning crises and explanation what logistic is. Main focus is importance to distinguish between different kinds of logistic. Follow by second part, which point on description of logistic planning and its contribution as tool of efficiency within whole company process. Third part mention some problems of inefficiency within small, medium and big companies. In conclusion is given overview what benefits bring to the firms when they use logistic planning accurately.

ÚVOD
Z klasického pohledu jsou firmy ve většině případů zakládané za účelem zisku. Každá z firem působí v určitém teritoriu, které bývá vnímáno jako trh. Aby firma na tomto trhu obstála mezi konkurencí musí hledat stále nové podněty k zefektivněni vlastních procesů. Doby, kdy stačilo vyrobit nový produkt a masivně ho propagovat s tím, že zákazník jej v euforii koupí jsou již minulostí.
To staví firmy do zcela nové situace. Již nestačí být zaměřen na zákazníka a uspokojení jeho potřeb obr. 1 nebo se orientovat na minimalizaci nákladů na straně vstupů obr 2. Stále více je kladen důraz na zefektivnění vlastních procesů, které se tak stávají klíčovými nástroji v boji s konkurencí obr 3. Dochází zde k synergii, kdy firma usiluje o optimalizaci tří klíčových oblastí, jimiž jsou optimalizace nákladů na straně vstupu, optimalizací procesů v rámci firmy a optimalizace výnosů na straně výstupu.

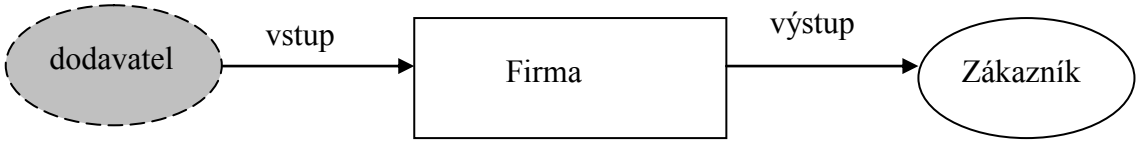
Obr 1 Firma orientující se na výstupy



Zdroj: vlastní zpracování

[1] Ing. et Bc. František Janáč, f.janac@seznam.cz , ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice, školitel: doc. Ing. Et Ing. Renáta Myšková, PhD.

Obr 2 Firma orientující se na vstupy



Zdroj: vlastní zpracování

Obr 3 Firma orientující se na vstupy, vlastní procesy a zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zmíněná úvaha platí z obecného pohledu u všech typů firem bez ohledu na formu podnikání, velikost, teritorium, odvětví nebo zda se jedná o firmu obchodní či výrobní.
Krize, která zasáhla celosvětově mnoho podniků, pomohla přenést teoretické poznatky rychleji do praxe, než by se zdálo. Mnoho firem začalo hovořit o restrukturalizacích, optimalizacích a dělání kroků, které měly zefektivnit jejich činnosti. V této souvislosti bývá zmíněna konkrétní oblast, která patří mezi klíčové z pohledu firem. Touto oblastí je logistika.

VYMEZENÍ LOGISTIKY

Vymezit pojem logistika není úplně jednoznačné. Existuje řada definicí, které tento pojem nastiňují z různých pohledů a s rozdílnou mírou úplnosti. Většina z nich se však shoduje v určitých rysech, které jsou pro logistiku společné.
Logistika představuje poměrně novou metodologii podnikové organizace. Každý podnik hledá nové cesty k vyššímu zhodnocení kapitálu a při tomto hledání postupně odhaluje další nové racionalizační efekty, a to nejen v oblasti výroby a organizace, ale především také v oblasti dopravy. Logistika má tedy za úkol koncipovat a vyvíjet strategii a taktiku pohybu materiálu z hlediska největších výkonů a největší hospodárnosti. [2]
Logistika je proces plánování, realizace a kontroly účinného hmotného toku a skladování surovin, polotovarů a s tím souvisejících informací od místa odbytu (vzniku informace) až k místu příjmu (spotřeby), a to podle požadavků zákazníka. [3]
Logistika jako soubor činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady. [4]
Z výše uvedeného tedy plyne, že logistika se zabývá pohybem materiálu, hospodárností s tím související, kvalitou a zároveň je zaměřena na zákazníka (ať už jej chápeme jako interního zákazníka v rámci firmy a nebo konečného spotřebitele). Její vliv je tedy poměrně velký a rozsahem pokrývá veškeré oblasti od vstupu, zpracování až po výstup.
Vliv logistiky se projevuje na všech úrovních řízení organizace, od strategického, přes taktické až po operativně technické řízení procesů [2]
Výstupem našich úvah v souvislosti s uvedenými citacemi by mohla být následující definice:

Cílem logistiky je tedy zajistit co nejefektivněji a nejhospodárněji tok materiálu v požadovaném množství, za určitý čas do místa určení, s ohledem na kvalitu a spokojenost zákazníka a stanovenou strategii podniku.

PODNIKOVÁ LOGISTIKA

Podniková logistika je dílčí část obecné logistiky. Můžeme ji rozdělit v souvislosti se základními funkcemi, kterou ve firmách plní.

Obr 4 Rozdělení podnikové logistiky

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁSOBOVACÍ LOGISTIKA

Její zaměření je v oblasti přísunu zdrojů – vstupů, které jsou určeny k transformaci na výstup, probíhající v rámci podniku. Lze zde hovořit o toku zásob v podobě surovin či materiálů, které jsou z pohledu účetnictví nákladem firmy a ovlivňují její hospodářský výsledek. Cílem zde bývá minimalizace zásob s ohledem na udržení výroby a maximalizace jejich využití. Členění zásobovací logistiky je následovné:

- Se zaměřením na trh
- S činnostmi spojené s vlastním materiálovým tokem

VÝROBNÍ LOGISTIKA

Zabývá se zajištěním plynulého materiálového toku, optimálního využití ploch a organizace práce a pracovišť v rámci podniku. Lze ji rozdělit na dva navazující celky a to:

- Plánování výrobní struktury
- Plánování výroby

DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA

Je to část logistického řetězce zaměřeného na pohyb zboží z místa vzniku (výrobní podnik) do místa konečného použití, tzn. spotřeby zákazníkem. Zabývá se pohybem a skladováním zboží na každé úrovni distribučního kanálu, i recyklace. Monitoruje vzniklé náklady a hodnotou přidanou ke zboží. Při komunikaci mezi zákazníkem a společností využívá moderních informačních technologií.

LOGISTICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Logistické plánování v posledních několika desetiletích prošlo mnoha vývojovými etapami. Na počátku se plánování odehrávalo za použití náročných administrativních činností kladených nejen na vybavení, ale i množství personálu. Evidence probíhala formou papírových záznamů, které se stávaly s rostoucím počtem položek nepřehledné. S vývojem výpočetní techniky se však situace měnila a docházelo k viditelným pokrokům. Administrativní náročnost nahradily programy fungující v počítačových systémech. V následujících fázích se vyvíjely programy, které šly za hranice těchto možností. V dnešní době nám tyto programy umožňují zabezpečit kompletní hospodářství v rámci podniku. Zachycují veškeré materiálové toky, vyhodnocují jejich využití v rámci výroby, predikují budoucí potřeby atd. Z dnešních systémů se stal nezbytný pomocník bez kterého by plánování

nebylo možné. Tyto systémy jsou založeny na poznatcích z mnoha věd jako je management, ekonomie, statistika, matematika ad.
Pojem logistiky jsme si vymezily v předchozím výkladu, v krátkosti zde bude obdobně pojem plánování, pro lepší pochopení jeho podstaty:
Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.[1]
Náplní logistického plánování by měla být minimalizace konfliktů, která vzniká na základě požadavků vedení. Požadavky vedení korespondují většinou i se zásadními cíly podniku - rychle a spolehlivě dodávat produkty na trh a na druhé straně mít co nejnižší náklady a minimální vázanost kapitálu. S tím souvisí plánování výrobní struktury podniku. Při plánování výrobní struktury je nutno pamatovat na charakter výroby a z něho poté zvolit jeden z přístupů:

- tradiční přístup – hromadná (velkosériová) výroba, přesun velkých dodávek s nízkou frekvencí, dílenská pracoviště, postupné zpracování, centralizované plánování, dlouhé průběžné doby, velké % zmetků;
- nový přístup – malosériová (zakázková) výroba, přesuny malých dodávek s velkou frekvencí, rozmístění pracovišť dle charakteru produkce, souběžné zpracování, koordinace a synchronizace činností, decentralizované řízení, krátké průběžné doby, malé % zmetků.

Po zvolení struktury výroby je možné přejít k plánování výroby. Jedná se o velmi důležité činnosti, které nám zvyšují efektivitu výroby a snižují chaos příp. i zvyšují kvalitu výsledných produktů.

- plánování výrobního programu – zahrnuje informace o druhu, množství, termínech výrobků z pohledu primární potřeby. Sestavuje se na základě statistických údajů, konkrétních přijatých zakázek.
- plánování potřeby – zahrnuje informace o plánování množství, určení brutto a netto materiálové potřeby a plánované potřeby substitutů
- primární potřeba množství – stanovena na základě už definovaného finálního množství produktu
- sekundární potřeba – potřeba surovin, součástek, skupin s určenou pojistnou rezervou nutnou k výrobě primárních potřeb
- terciální potřeba – pomocné součástky materiálu
- analytické vyjádření potřeby na základě kusovníku – výrobek je rozložen na detaily, je to seznam všech surovin, dílů a sestav, které jsou zapotřebí pro výrobu jedné jednotky výrobku
- plánování termínů a kapacit – snaha koordinovat časový průběh zakázek a použitelné výrobní zdroje - zahrnuje: termínování průběhu (stanovení počátečního a konečného termínu pro každou operaci a celý proces), propočet potřeby kapacit (strojů, lidí), odsouhlasení kapacit, plánování pořadí zakázek v pracovním systému

Logistické plánování se samozřejmě nepohybuje jen v rámci výrobní logistiky, ale je součástí i dalších typů logistik, jak zásobovací, tak i distribuční a hrají důležitou roli v průběhu celého procesu ve firmě. I přesto, že teorie logistiky je poměrně dosti rozsáhlá, firmy nedovedou plně využít všech možností, a jsou proto ve svém důsledku neefektivní.

NEEFEKTIVNOST PLÁNOVÁNÍ FIREM

Neefektivní plánování najdeme ve většině malých a středních firem, výjimkou však nejsou ani velké firmy, kde však příčiny špatného plánování bývají obvykle odlišné než u menších a středních firem. Příčiny neefektivního plánování bývají většinou způsobeny nedostatečnou kvalifikací a praxí zaměstnanců, kteří se těmito činnostmi zabývají.
Vybavenost velkých firem po stránce finanční, technologické, hardwarové a softwarové bývá zpravidla na vysoké úrovni. Minimalizace neefektivnosti je u této skupiny firem poměrně snadno odstranitelná formou odborných školení, případně zaměstnáním zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací, a to i přes jejich vyšší nákladovost takového postupu. Vedení firem však k takovému řešení bývá skeptické a raději finance investují do jiných činností.
U malých firem neefektivnost bývá zapříčiněna nejen technologicky, ale především zde hrají velkou roli finanční náklady na vybavení a údržbu náročných systémů. I zde je však možnost tyto negativa zmírnit, a to např. použitím různých dotací, které jsou pro tento segment podniků vymezeny.
U středních podniků je velmi těžké příčinu neefektivního plánování určit, neboť mnoho z nich disponuje jak kapitálem, tak i odborníky a objektivní neefektivita spočívá spíše na selhání lidských zdrojů.

JANÁČOVO OPTIMUM FIRMY

Janáčovo optimum se zaměřuje na analýzu funkčních procesů, které jsou zaměřeny na logistiku na třech stranách a to vstupu, výstupu a procesů firmy. Cílem této analýzy je poskytnout managementu informace o tom, ve kterých oblastech je třeba učinit zásadního rozhodnutí a zároveň změnit stávající proces, nastavit nový proces popř. zrušit nadbytečný proces.
Analýza je postavena buď na subjektivním hodnocení managementu firmy, k dosažení orientačního výsledku, které je možno rozšířit o expertní hodnocení, kde součástí skupiny expertů budou zvolení experti z daných oblastí ve firmě. Předmětem hodnocení jsou údaje uvedené v tabulce, ze kterých je následně možno vyvodit úkoly, které pomohou dosáhnout optima v dané oblasti.

Tabulka je účelně rozdělena na tři sloupce, kde každý sloupec zastupuje jednu ze tří stran, která by měla být z dlouhodobého hlediska v optimu.
Každý sloupec obsahuje nejdůležitější oblasti na které si firma musí umět dát jednoznačnou odpověď. Tato odpověď, aby nebyla zaujatá, by měla být stanovena na základě většinového konsenzu managementu firmy nebo zvolených expertů. Za kladnou odpověď si firma přiřadí 1 bod za zápornou 0 bodů, v každé z uvedených kolonek. Body nelze dělit. Maximum za danou oblast je 5 bodů a minimum 0 bodů. Poté v každém sloupci je proveden součet dosažených bodů.
V případě, že firma dosáhne v některém ze 3 sloupců hodnoty 0, znamená to, že procesy nejsou nastaveny správným směrem a je nutno z toho vyvodit dané závěry a stanovit cíle na jejich přednastavení.

Tab1 Tabulkové hodnocení Janáčova optima

Optimalizace na straně vstupů		**Optimalizace na straně výstupů**		**Optimalizace firemních procesů**	
Výše skladových zásob		Výše produktů na skladě		Zaměřené na hlavní výrobní procesy	
ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:
Logistika vstupů		Logistika výstupů		Zaměřené na podpůrné činnosti související s výrobou	
ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:
Nákladové ceny		Prodejní ceny		Zaměřené na hlavní nevýrobní	

				procesy	
ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:
Smluvní vztahy		Smluvní vztahy		Zaměřené na podpůrné činnosti nesouvisející s výrobou	
ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:
Ostatní		Ostatní		Ostatní	
ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:	ANO / NE	počet bodů:
celkem bodů		**celkem bodů**		**celkem bodů**	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro grafické znázornění je možno použít rovnostranný trojúhelník, přičemž každá ze stran představuje jednu z oblastí.

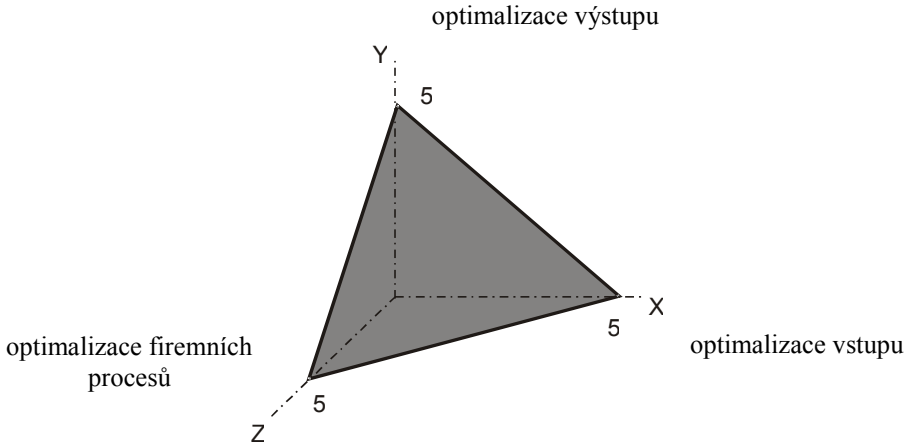
Konstrukce grafického zobrazení:

1. nakreslíme si osy X,Y,Z;
2. na každé z os vyneseme hodnotu dosaženou tabulkovým hodnocením;
3. hodnoty spojíme a vznikne trojúhelník.
4. maximální velikost trojúhelníku je dána hodnotami na osách X,Y,Z, kdy maximální hodnota odpovídá 5 bodům.

V případě, že vyjde trojúhelník rovnostranný s nižší úrovní, která neodpovídá maximální hodnotě, znamená to, že firma má určité rezervy ve všech oblastech, které může následně zefektivnit. Varováním je pokud vyjde rovnostranný trojúhelník v hodnotách nižších než 3. V daném případě se o optimu, které by mělo rezervy na zefektivnění hovořit a je nutno procesy zrevidovat.
Pokud nevyjde rovnostranný trojúhelník, firma by měla učinit taková opatření, aby změnila stávající procesy, popřípadě navrhla nové, které budou účinnější.

V ideálním případě by měla firma dosáhnout rovnostranného trojúhelníku na úrovni 5 bodů.

Obr 5 Grafické zobrazení Janáčova optima



Zdroj: vlastní zpracování

Firma by měla provádět analýzu procesů opakovaně, a to alespoň jednou do roka. Protože žijeme v rychle měnícím se prostředí, je třeba, aby firma zvolila vhodné časové období ve kterém bude analýzu provádět a reagovala tak na změny okolí.

ZÁVĚR

Význam logistiky v dnešním globalizovaném světě se neustále zvyšuje. Vzhledem k rostoucímu významu informačních technologií, které se stávají nástrojem snadnějšího monitoringu pro realizaci složitých obchodních transakcí, je třeba očekávat jejich stále progresivnější vývoj.

Ačkoliv je znakem současné doby snaha o maximalizaci úspor, je nutné do rozvoje nejnovějších druhů technologií investovat, a to v takové míře, aby byla zajištěna konkurenceschopnost firmy na daném segmentu trhu. Nelze také připustit, aby se významně snižovaly investice vkládané do přípravy nových strategií a logistických konceptů.

Příčiny neefektivního plánování bývají obecně z velké míry způsobeny nedostatečnou kvalifikací a praxí zaměstnanců, kteří se těmito činnostmi zabývají.

Firmy by se měly zaměřit na takovou formu vzdělávání současného managementu, včetně řadových zaměstnanců, aby za minimálních nákladů bylo dosaženo co nejefektivnějších výsledků.

Tohoto úkolu lze dosáhnout jednak formou odborných školení zaměstnanců stávajících, jednak zaměstnáním externích zaměstnanců, kteří již dostatečnou kvalifikací disponují.

Jednou z cest, jak vyřešit stávající nepříznivou situaci na trhu, je nutnost neustále zachovávat kreativní myšlení, jehož výsledkem je podnikání nových aktivních kroků.

Pouze bdělý a pozitivní přístup k problematice logistiky je zárukou výsledků, jež jsou ze strany firem akceptovatelné a jež jsou do budoucna schopny přinést firmám nové podněty. Je velmi důležité, aby firmy nepodceňovaly revizi vlastních procesů v rámci firmy.

Logistika jako jedna z mála disciplín je obsažena snad ve všech činnostech firmy a má tak na její chod velký vliv. Dobře nastavené procesy a v ideálním případě sladění procesů do optima zajistí firmám konkurenční výhodu a budou snadněji reagovat s vyšší efektivitou na úskalí, které přináší dnešní doba.

Firma, která chce z dlouhodobého hlediska být úspěšná, by měla mít v optimu tři oblasti a to stranu vstupů, stranu výstupů a vlastní procesy. Pokud se tyto oblasti daří firmě dlouhodobě udržet, je možno hovořit o tom, že souběžně dochází k maximalizací tržní hodnoty firmy. Výsledkem pak mohou být nižší náklady, vyšší výnosy a větší efektivita práce.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN,- P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 2001. 642 s.ISBN 80-85839-45-8

[2] DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. *Logistika, procesy a jejich řízení.* 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2005. 334 s. ISBN 80-7226-521-0

[3] ŠTŮSEK, J. *Logistický management.* 1.vydání. Praha: ČZU, 2005, 248 s. ISBN 80-213-1259-9

[4] Wikipedia [online] [cit 6.07.2009] dostupné z www.wikipedia.cz

Vplyv kapitálovej štruktúry na hodnotu podniku vzhľadom na stav hospodárstva

Affect of capital structure on corporate‘s value depending on condition of economy.

Michal Jaroš[1]

Kľúčové slová
Capital structure, corporate’s market value, crisis, expansion, stocks volatility, steel sector, debts.

Abstract
The question, if the capital structure influence on corporate’s value is still open and have got many supporters and also many opponents. My goal is not to searching for the answear, my goal is to approximate how debts affects market value of corporation, specially during recession and during expansion. The example is given from traditional sector, that was hardly hit by current crisis- steel industry. The industry is represented by 3 global leaders in steel production with different debt structure- Arcelor Mittal, Tenaris and POSCO and their stocks prices are watched and compared for last 2 years. The result is, that the volatility is higher, if the corporation have higher debts than sector’s median.

Úvod

V podmienkach teórie finančného manažmentu existuje niekoľko problematík, ktoré sa už takmer podobajú k filozofickej otázke či bolo skôr vajce, alebo sliepka- obidva tábory si stoja za svojim názorom a spravidla to podkladajú aj obsiahlou argumentáciou. K takejto problematike môžem zaradiť aj otázku, či kapitálová štruktúra spoločnosti ovplyvňuje hodnotu spoločnosti. Nie je v mojich silách poskytnúť jednoznačnú odpoveď či kapitálová štruktúra ovplyvňuje hodnotu podniku, ale v akom rozsahu vplýva kapitálová štruktúra na hodnotu spoločnosti tak počas expanzie, ako aj krízy.

Klasifikácia investorov

Pod hodnotou spoločnosti mám na mysli trhovú hodnotu spoločnosti určenú ponukou a dopytom na fungujúcom finančnom trhu, ktorú v zmysle liberálneho prístupu považujem za kľúčovú. A tiež každý investor pre ktorého je hlavné, či sa mu jeho investované finančné prostriedky zhodnotili reálne a nie či v teoretickej rovine je na tom „lepšie“. Pri rozhodovacom procese je však takisto dôležité poznať aj vnútornú, čiže teoretickú hodnotu spoločnosti. Každý investor pri investovaní na kapitálovú štruktúru však prinajmenšom prihliada. A to, do akej miery prihliada na kapitálovú štruktúru, závisí okrem investičného štýlu aj na stave hospodárstva ako celku. Investorov možno rozdeliť na 2 hlavné skupiny: *rastovo* a *hodnotovo* zameraných investorov. Kým tí hodnotovo zameraní si dôkladne všímajú finančné ukazovatele vrátane kapitálovej štruktúry, tí rastovo zameraní sa zaujímajú skôr o vyhliadky ziskovosti a dynamiku rastu do budúcnosti. Je nutné poznamenať, že v krízových časoch, keď sa o nejakých rastových vyhliadkach a ziskovosti nedá príliš hovoriť, jediné o čo sa dá oprieť, sú ukazovatele hodnoty. A práve preto keď investori prehodnocujú v ťažkých časoch svoje investície do akcií „rastových spoločností“, ktorým ostal už iba názov spojený

[1] Ing, Michal Jaroš

s rastom, zisťujú, že podobné spoločnosti s podobnou ziskovosťou sú na tom z pohľadu hodnoty, zadlženosti a následne aj rizikovosti podstatne lepšie. Týka sa to všetkých spoločností s agresívnym, expanzívnym zameraním, ktoré využívajú veľkú finančnú páku cudzieho kapitálu. Čiže aj samotní investori a paradoxne aj tí rastovo orientovaní vplyvom nastupujúcej a pretrvávajúcej krízy sú citlivejší k fundamentálnym ukazovateľom vrátane vysokého zadlženia. Toto správanie sa dá vysvetliť viac zo psychologického ako ekonomického hľadiska.

To je jeden zo spôsobov, ako možno objasniť prudší pokles agresívnejších spoločností v porovnaní s konzervatívnejšími v čase krízy. V časoch konjunktúry hospodárstva keď sa vytvárali masívne zisky a predikoval sa dlhoročný rast ziskovosti boli vo výhode spoločnosti s vyšším pomerom cudzieho kapitálu, prostredníctvom ktorého financovali svoju expanziu. Ale v čase recesie, keď prudko klesá ziskovosť väčšiny firiem (odhliadnúc od monopolov a spoločností z necyklických odvetví), môže spôsobiť vysoká zadlženosť a tým pádom aj vysoké nákladové úroky prudký prepad zisku až do straty, ohrozujúc platobnú schopnosť a samotnú existenciu spoločnosti. Vysoká zadlženosť rozhodne nie je vhodná „do nepohody". Aj tí investori, ktorí k nej boli ľahostajní v zlatých časoch rozmachu a hojnosti, sa vplyvom vysokej zadlženosti postavia takejto spoločnosti v ťažkých časoch chrbtom a budú hľadať bezpečnejší prístav pre svoju investíciu. Empirickým pozorovaním výkonnosti akcií na New York-skej burze cenných papierov (ďalej len NYSE) bolo dokázané, že spoločnosti s vyšším zadlžením ako je priemer odvetvia v ktorom pôsobia, majú vo všeobecnosti vyššiu volatilitu- čiže v období expanzie ceny ich akcií rastú viac ako priemer odvetvia a v čase recesie sa naopak viac prepadajú (nehovoriac o zvýšenom riziku defaultu).

Vývoj akcií v oceliarskom priemysle

Príklad zvýšenej volatility možno nájsť v oceliarskom priemysle, ktorý bol jeden z najviac zasiahnutých súčasnou krízou. Pred krízou bolo toto tradičné odvetvie miláčikom investorov. Ceny akcií oceliarskych spoločností silne posilňovali vďaka rastúcemu dopytu zo stavebného a automobilového priemyslu na jednej strane a na strane druhej rastúcou cenou ocele na svetových trhoch. Práve vplyvom hypotekárnej krízy sa ako prvý prakticky zastavil stavebný priemysel. Následne sa prepadol aj predaj automobilov vplyvom už hospodárskej krízy. Pôsobením vysokej ponuky sa prepadla aj cena ocele na svetových trhoch, čo bola ďalšia silná rana pre toto odvetvie.

Ako príklad použijem vývoj 3 veľkých spoločností kótovaných na NYSE- Arcelor Mittal, Tenaris a POSCO. Sú to spoločnosti s najväčšou trhovou kapitalizáciou na NYSE v rámci oceliarskeho priemyslu a zároveň spoločnosti z hľadiska zadlženosti diametrálne odlišné. Do porovnania nebola zaradená európska spoločnosť ThyssenKrupp, nakoľko jej produktové portfólio je diverzifikovanejšie. Ďalším dôvodom je aj skutočnosť, že spoločnosť je kótovaná primárne v Európe, kde je nižšia citlivosť na zadlženosť ako v Severnej Amerike (dané historicky zaužívaným spôsobom financovania)

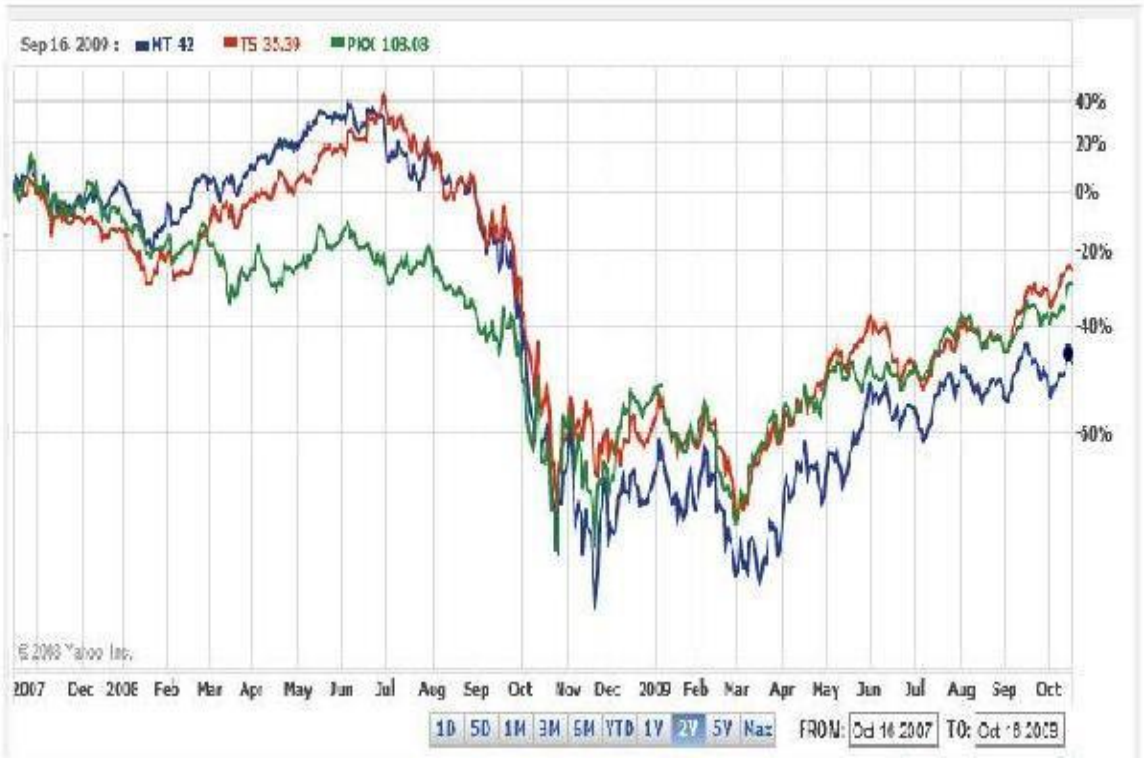
Údaje v tabuľke sú aktuálne z 16.10.2009:

Spoločnosť	Trhová kapitalizácia (mld. USD)	Celkové dlhy (mld.USD)	Zadlženosť k vl. imaniu (%)
Arcelor Mittal	**58,78**	**30,72**	**55,65**
Tenaris SA	**45,64**	**2,02**	**23,22**
POSCO	**35,68**	**11,09**	**39,63**

Z uvedených údajov vyplýva, že svetový líder v produkcii oceli a modulátor trhu Arcelor Mittal, ktorý prudko expandoval v posledných rokoch, túto expanziu financoval z cudzích zdrojov a dosiahol zadlženosť na oceliarsky sektor príliš vysokých vyše 55 %. Naopak konzervatívne financovanie prostredníctvom vlastných zdrojov s nízkou zadlženosťou na úrovni iba 23 % dosahuje Tenaris SA. Priemer sektoru reprezentuje POSCO so zadlženosťou na úrovni 39 %.

Na grafe je znázornený vývoj cien akcií týchto spoločností za posledné 2 roky- to znamená že je tu zachytený aj končiaci hospodársky boom, následná silná korekcia na akciových trhoch a aj známky opätovného oživenia.

Graf znázorňujúci vývoj cien akcií týchto spoločností na NYSE počas posledných 2 rokov (graf k 16.10.2009 krivky zdola Arcelor Mittal, POSCO, Tenaris):



Zdroj: finance.yahoo.com

Akcie **Arcelor Mittal** (NYSE ticker MT) ešte v prvom polroku 2008 pudko rástli, hnané akvizíciami konkurentov a zvyšujúcim sa dopytom po oceli. Keď sa však hypotekárna kríza preniesla do finančného sektora a zasiahla celé hospodárstvo, spoločnosť sa prudko prepadla za necelého pol roka od júla do decembra 2008 o 85%. Bola to logická odozva investorov na nútene odstavené prevádzky, prepad zákaziek a v neposlednom rade aj vysokú zadlženosť. Následkom zadlženosti sa spoločnosť dostala do problémov, ktoré musela riešiť zrušením niekoľkých prevádzok a tiež predajom iných. Od miním v decembri sa spoločnosť zotavila v súlade s dobrými vyhliadkami celosvetovej ekonomiky aj sektora. Vývoj cien akcií ale zaostáva za konkurenciou a investori sú opatrní a vnímajú zvýšené riziko vyplývajúce z vysokej zadlženosti. Za posledné 2 roky akcie Arcelor Mittal stratili 45 %. Spoločnosť dosahuje za posledných 12 mesiacov (ďalej len „ttm“) tržby 88 miliárd USD a stratu 666

miliónov USD. Nebyť tak vysokej zadlženosti, spoločnosť by dosiahla pravdepodobne zisk, nakoľko ročná dlhová služba predstavuje až 2,5 miliárd USD.

Juhokórejský gigant **POSCO** (NYSE ticker PKX) oslaboval už od konca roku 2007 a minimá dosiahol v decembri 2008 o 74% nižšie ako koncom roku 2007. Tento vývoj bol daný skutočnosťou, že hlavný odberateľ- lodiarsky priemysel, už skôr reagoval na hrozbu spomalenia globálneho obchodu a absentovali zákazky na veľké zaoceánske lode. Trhy v Ázii sa však relatívne rýchlo oživili (hnané najmä dopytom Číny po surovinách) a spoločnosť výkonnosťou od začiatku roka prekonáva lídra Arcelor Mittal. Jej akcie za posledné 2 roky stratili 32 %. Spoločnosť má na sektor priemernú zadlženosť, ktorá je vnímaná pozitívne z pohľadu investorov. POSCO dosahuje tržby ttm 34 miliárd USD a zisk 2,3 miliárd USD, ročná dlhová služba je na úrovni priaznivých 276 miliónov USD.

Akcie juhoamerickej spoločnosti **Tenaris SA** (NYSE ticker TS) v prvom polroku 2008 rástli dokonca rýchlejším tempom ako líder Arcelor Mittal a za polroka sa posilnili o vyše 40 %. Táto výkonnosť bola daná skutočnosťou, že časť výroby je orientovaná na veľko- priemerové rúry, používané najmä v ropnom a plynárenskom priemysle. Keďže ceny ropy v tom čase kulminovali, otvárali sa ropné polia, ktoré dovtedy neboli rentabilné, čo potiahlo aj Tenaris. Od začiatku prepadu v lete 2008 si viedol najlepšie z pomedzi svojich konkurentov a minimum dosiahli v novembri 2008, ktoré bola o 67 % nižšia úroveň ako pred rokom. Za posledné 2 roky je Tenaris v mínuse „len“ 25 %, čo je však najlepší výkon spomedzi svojich konkurentov. Spoločnosť dosahuje tržby ttm iba 11 miliárd USD a zisk veľmi slušných 1,4 miliardy USD pri dlhovej službe 185 miliónov USD. Spoločnosť by pri takýchto ukazovateľoch mohla pomýšľať nad zvýšením cudzích zdrojov a expanzii, čo si pravdepodobne uvedomujú aj investori. Práve nízka absolútna zadlženosť (2 miliardy USD) by mohla vytvoriť konkurenčnú výhodu pre Tenaris na najbližšie obdobie.

Záver

Sledovanie vývoja týchto 3 spoločností nám poskytlo pohľad, ktorý ukazuje, že financovanie prostredníctvom cudzích zdrojov je výhodou počas expanzie hospodárstva, ale je bezpečnejšie byť financovaný prevažne z vlastných zdrojov v časoch neistých. Je vidno, že kapitálová štruktúra ovplyvňuje hodnotu podniku na finančných trhoch, ale jej vplyv nie je nemenný a ani rovnaký. Vyššia zadlženosť je v čase expanzie vnímaná pozitívne, alebo neutrálne, ale počas recesii je vnímaná negatívne. Taktiež počas expanzie sa prihliada na zadlženosť menej, ako počas recesie. Pozícia spoločností s konzervatívnym financovaním sa môže na trhu výrazne upevniť počas turbulentných období, ktoré nás globálne postihujú od roku 2008, tak ako napríklad Tenaris.

Literatúra

1. Brealey R. A., Myers S. C.: Teorie a praxe firemních financí, Praha, VICTORIA PUBLISHING, 1992
2. Kráľovič J., Vlachynský K.: Finančný manažment, Bratislava, IURA EDITION, druhé vydanie, 2006
3. Levy H., Sarnat M.: Kapitálové investice a finanční rozhodování. Praha, GRADA Publishing, 1999
4. www.etrend.sk
5. de.finance.yahoo.com

6. finance.yahoo.com

GLOBÁLNE INOVAČNÉ SIETE A STRATÉGIA OTVORENÝCH INOVÁCIÍ

Marek Jemala[1]

KEY WORDS: Global innovation network, Open innovation, Technology management, Business effectiveness

JEL classification: O31, O32, FO1

ABSTRAKT

In the current Global economic recession play the important role for the business effectiveness and innovativeness - the Global innovation networks (GINs). The GINs put together a great number of researchers and developers around the globe and such significantly affect national, regional and single innovation processes and innovative trends. These may be also called *ecosystems or eco-networks* because of own selves-structures usually concentrated around global corporations in specific industry or around international institutions (OECD, UNIDO, OPEC etc). Such ecosystems link international, regional or single innovation systems. This article is focused on specification of the main particularities of GINs and key forms of the broader open innovation cooperation.

ÚVOD

Existujú najmenej štyri základné dôvody pre intenzívnejšie využitie stratégie otvorených inovácií (SOI), ale aj pre vstup podniku do globálnej inovačnej siete. Prvý z nich, najlepšie nápady pre inovácie (výrobkové i technologické) zvyčajne pochádzajú z externého prostredia, napríklad od zákazníkov, dodávateľov, konkurentov, alebo zo širšej odbornej diskusie, ktorá bežne nie je súčasťou vnútorného manažmentu podniku. Táto skutočnosť by mohla byť ďalej posilnená účinným produktovým i technologickým marketingom, ako aj zapojením podniku do odvetvového, či regionálneho foresightu. Po druhé, vzhľadom na vyžadovanú rastúcu efektívnosť podnikateľských aktivít, podniky zvyčajne vykonávajú a prevažne podporujú svoju hlavnú podnikateľskú činnosť, ktorá je najväčším zdrojom pridanej hodnoty (PH) a využívajú outsourcing pre tie činnosti, ktoré môže niekto iný urobiť efektívnejšie, ale pre činnosti, pre ktoré nemajú vhodné kapacity. Outsourcing je určitým fenoménom v rámci fraktálnych organizačných štruktúr podnikov. Tu už je však potrebné veľmi citlivo zvážiť, čo môže byť zabezpečené outsourcingom, aby sa neohrozilo kľúčové podnikateľské know-how. Na treťom mieste, podniky čoraz viac využívajú nové formy vyhľadávania informácií, know-how, či invencií v okolí, napr. prostredníctvom širšieho networkingu, Patentovej a Bibliometrickej analýzy, alebo prostredníctvom internetu. Po štvrté, v súčasnom takmer nepredvídateľnom globálnom podnikateľskom prostredí zohrávajú dôležitú úlohu pri diverzifikácii rizika spojeného s V-V globálne zoskupenia/siete zamerané na inovačné podnikanie – tzv. globálne inovačné siete (GIS).

[1] Ing. Marek Jemala, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, marek.jemala@euba.sk.

ŠPECIFIKÁ INOVAČNÝCH PROCESOV V RÁMCI GIS

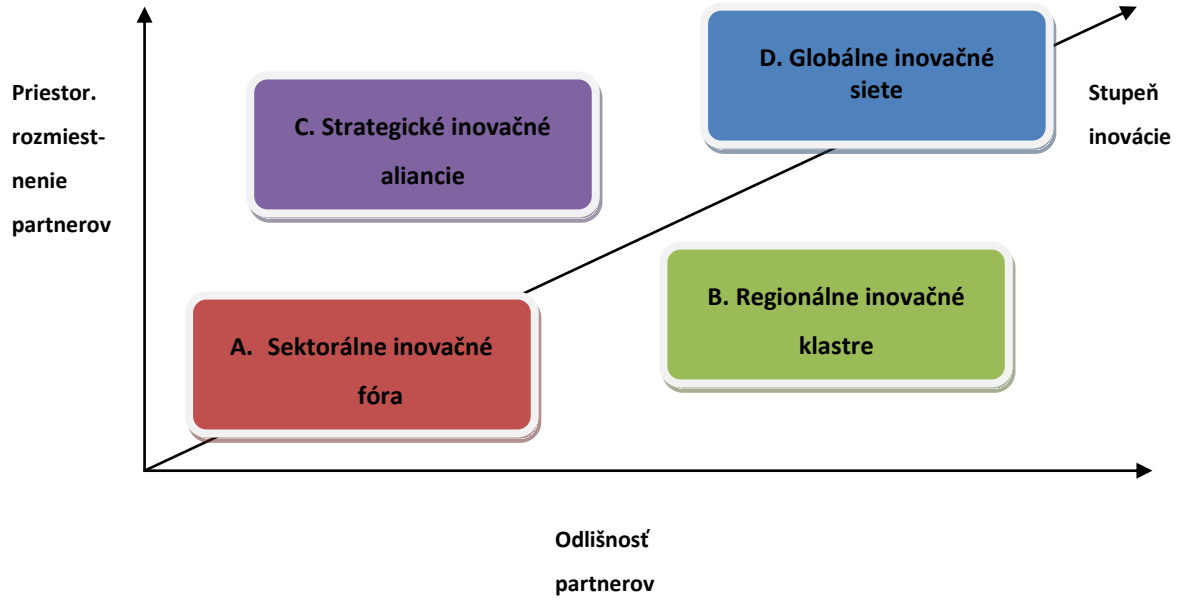
Inovačné aktivity podnikov realizované v GIS patria medzi tzv. otvorené inovačné aktivity, či stratégie a majú svoje špecifiká oproti ostaným formám produktovej, či technologickej inovačnej spolupráce, ako je transfer technológií, akvizície, či získanie patentu formou licencie od inej inštitúcie. *Medzi hlavné tieto špecifiká patria:*

- Kľúčovým dôvodom pre alokovanie V-V do GIS je *blízkosť veľkého a prosperujúceho trhu, existencia kvalifikovaných ľudských zdrojov*, najmä inžinierov, dizajnérov a vedcov, ako aj existencia dodávateľov a ďalších súvisiacich kapacít.
- Prvé miesto pre inovačných partnerov patrí *dodávateľom a zákazníkom*, zatiaľ čo univerzity a vedeckí pracovníci sú hlavným zdrojom know-how pre inovácie.
- Globálne podniky inovujú oveľa otvorenejšie ako malé podniky. Ale je tu opäť potrebné pripomenúť, že nadnárodné korporácie majú vlastné vnútroorganizačné siete, potreby a zákazníkov. Všeobecne platí, že *globálne podniky spolupracujú na inováciách štyrikrát častejšie ako ostatné podniky* (OECD, 2008).
- Podniky preferujú inovačných *partnerov, ktorí sú geograficky blízko*. Ale podniky často vstupujú do spolupráce aj s partnermi geograficky vzdialenými, pokiaľ toto partnerstvo môže priniesť podstatné výhody, ako veľký dopyt na trhu alebo výrobkovo-technologickú excelentnosť.
- Neexistuje žiadny významný rozdiel medzi výrobným priemyslom a službami, pokiaľ ide o uplatňovanie SOI. Ale v oblastiach ako sú *logistika, farmaceutický priemysel, elektrotechnický priemysel a IKT atď., sa typicky uplatňuje viac SOI* (OECD, 2008). Treba podotknúť, že ide o oblasti produktov a služieb s rýchlim životným cyklom.
- Podniky sa snažia skĺbiť ich V-V zámery a možné investície v regióne, so snahou „otvárať" svoje stratégie, za účelom *vytvorenia vhodných absorpčných kapacít* v podnikaní.
- *Integrácia do V-V siete sa stáva veľmi dôležitým faktorom úspešnosti V-V*, ale ďalším faktorom úspechu je integrácia do globálnej produkčnej siete, alebo presadenie sa na cudzom trhu, čo vyžaduje ďalšie zdroje a kapacity. Celková inovatívnosť potom závisí od kvality vzťahov a integrácií kapacít v rámci jednotlivých podnikateľských prepojení.
- Zverejnenie duševného vlastníctva si predovšetkým vyžaduje *nové manažérske schopnosti/kompetencie* ovplyvnené trhovou situáciu, kultúrou a legislatívou.
- *SOI musí byť prepojená so systémom vzdelávania a tréningu*, ktoré sú vyžadované kvôli nutnosti pracovať v nových oblastiach, disciplínach alebo s väčším množstvom partnerov.
- SOI si *vyžaduje aj zmeny v oblasti PR a marketingu*, pretože otvorené aktivity podniku sú viac sledované verejnosťou.
- Zvyčajne sú viac podporované produktové a technologické inovácie a menej *netechnologické* (organizačné, finančné, manažérske) *inovácie, alebo rôzne formy užívateľsky zameraných inovácií.*

- Kým SOI si zväčša *vyžaduje väčšiu podporu podnikov poskytujúcich služby*, verejná podpora je viac zameraná na výrobné podniky. A verejné zdroje podporujú viac stranu ponuky a menej stranu dopytu po inováciách na trhu (OECD, 2008).
- Rozšírenie SOI si tiež *vyžaduje podporu zo strany národných a regionálnych politík* v oblasti V-V, ktoré musia sledovať aktuálne globálne trendy pre zabezpečenie vyšších synergii prostredníctvom intenzívnejšej spolupráce, medzinárodných aktivít alebo dohôd o zdieľaní nákladov. Národné programy podpory V-V musia byť primerane zverejňované verejnosti.
- Medzinárodné inštitúcie zohrávajú dôležitú úlohu v týchto procesoch, tvoria silnú vedomostnú a finančnú podpornú základňu pre identifikáciu politických dôsledkov a vývoj ďalšej generácie inovačných programov a politík. (OECD, 2008).

ZÁKLADNÉ FORMY ŠIRŠEJ OTVORENEJ INOVAČNEJ SPOLUPRÁCE

Ak sa pozrieme na základné možnosti širšej otvorenej inovačnej spolupráce cez stupeň realizovaných inovácií, priestorové rozloženie podnikov a odlišnosť inovačných partnerov, potom môžeme definovať štyri základné formy tejto spolupráce (*Obrázok 1*).



Obr. 1: Základné formy širšej otvorenej inovačnej spolupráce

Zdroj: (Schéma upravená podľa Tidd, 2006)

A. *Sektorálne inovačné fóra* sú zamerané na uľahčenie inovačného rozvoja systémovým prepojením výskumných pracovníkov, technológov, projektantov, manažérov, predajcov, štátnych úradníkov a ďalších v určitom sektore/odvetví. Hlavným cieľom je tu zdieľanie rôznych vedomostí a zlepšenie komplexnosti inovatívnych riešení. Tie sú zvyčajne vykonávané ako odvetvový projekt foresightu počas určitého obdobia.

B. *Regionálne inovačné klastre* sú dlhodobejšie zoskupenia podnikov z rôznych oblastí (výroba, vzdelávanie, rizikový kapitál atď.) a zamerania V-V v rámci určitého regiónu. Úspešný regionálny klaster podporuje hospodársku súťaž v regióne, vytvára nové pracovné miesta, ale predovšetkým zabezpečuje synergické efekty spolupráce medzi zainteresovanými stranami v klastri. Klastre umožňujú výmenu poznatkov a vytváranie nových znalostí a kapacít, ktoré sú vzájomne prospešné pre ostatné zainteresované strany. Geografická blízkosť podnikov v klastri umožňuje urýchlenie V-V projektov alebo zakladania nových podnikov.

C. Hlavným prínosom *strategických inovačných aliancií* je rastúci počet komplexnejších inovatívnych riešení, nových patentov, ako aj nových inovatívnych podnikov. Každý podnik, ktorý vstupuje do takejto aliancie, vstupuje zároveň aj do veľkého počtu priamych a nepriamych vzťahov. V sieti vzťahov takejto aliancie sú podniky nútené bližšie a intenzívnejšie kooperovať. Združovanie umožňuje lepšie zdieľať informácie a know-how, pretože existuje blízke spojenie medzi podnikmi, a teda prichádza aj k zlepšeniu spolupráce medzi nimi. Strategické inovačné aliancie sa zakladajú zvyčajne na konkrétny účel.

D. *Globálne inovačné siete* sú formy rozsiahlej inovačnej a podnikateľskej spolupráce, ktorá umožňuje vyvíjať a predávať nové produkty, technológie a služby prostredníctvom rozsiahlej spolupráce s rôznymi partnermi. Táto spolupráca je veľmi výhodná pre diverzifikáciu rizika spojeného s V-V a súvisiacimi aktivitami. Tieto rôznorodé siete poskytujú príležitosti na integráciu a účinné zlepšenie inovačných aktivít geograficky rozptýlených podnikov, ako aj podporu malých podnikov. Napríklad sieť *Enterprise Europe Network* sa skladá zo 600 podnikov v 40 krajinách a ponúka komplexné inovácie a technologické služby, poskytované bývalými IRC Network (pozn. Innovation Relay Centres). Okrem toho poskytuje informácie o právnych predpisoch v EÚ a možnostiach financovania a pomáha tiež pri hľadaní vhodných inovačných a podnikateľských partnerov a rozvoji V-V kapacít. (EEN, 2009)

Záver

Kľúčovým dôvodom pre alokovanie V-V do GIS je blízkosť veľkého a prosperujúceho trhu, existencia kvalifikovaných ľudských zdrojov, najmä inžinierov, dizajnérov a vedcov, ako aj existencia dodávateľov a ďalších súvisiacich kapacít. Možnosť zneužitia duševného vlastníctva je považovaná ako hlavné riziko SOI, vstupu podniku do globálnej inovačnej siete. Kľúčové know-how môže byť zverejnené externým partnerom, ktorí sa môžu neskôr stať konkurentmi podniku. Rozšírená spolupráca s externými partnermi môže viesť k neistote ohľadom výhod inovačnej spolupráce. Hlavne ak je táto spolupráca medzi podnikmi s rôznou veľkosťou a kapacitami. Potom najmä malé a stredné podniky čelia väčšiemu riziku ovládania väčším podnikom z dôvodu obmedzených zdrojov a schopností, najmä pokiaľ ide otázky duševného vlastníctva. (OECD, 2008) Tu treba zvoliť optimálnu formu inovačnej spolupráce, či už zapojenie podniku do sektorálneho inovačného fóra, regionálneho inovačného klastra, strategickej inovačnej aliancie, či globálnej inovačnej siete tak, aby pozitívne efekty takejto spolupráce výrazne presahovali spomenuté riziká. Efektívny strategický manažment je rozhodujúcim determinantom pri hľadaní vhodných externých inovačných partnerov, určenie potreby externého know-how, zdrojov a podporných inovačných kapacít predovšetkým pri zložitejších inovačných riešeniach.

Literatúra:

[1] CHESBROUGH, H. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN-10: 1578518377.

[2] EEN (2009): Enterprise Europe Network: Business Support on Your Doorstep, EC, [Online], <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm>, October 2009.

[3] MUNSCH, K. (2009): "Open Model Innovation", *Research- Technology Management*, Vol. 52, No. 3, May-June 2009, pp. 48-52(5), ISSN 0895-6308.

[4] OECD (2008): *Open Innovation in Global Networks*. ISBN 978-92-64-O4767-9.

[5] TIDD, J. (2006): "A Review of Innovation Models", Discussion paper 1, Tanaka Business School, Imperial College London.

ANALÝZA VYBRANÝCH PROBLÉMOV OUTSOURCINGU V OZBROJENÝCH SILÁCH SR
ANALYSIS OF SELECTED ASPECTS OF OUTSOURCING IN THE SLOVAK ARMED FORCES

Soňa Jirásková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
outsourcing, analysis, external provider, armed forces

JEL Klasifikácia: H49,H56

ABSTRAKT
This article deals with process of outsourcing in The Slovak Armed Forces. Positive results of outsourcing in private sector encouraged departments of defence to introduce outsourcing in armed forces, especially in logistics and administration. The paper introduces the partial analysis of selected aspect of outsourcing which is realised in The Slovak Armed Forces.

ÚVOD

Súčasťou hospodárstva každého štátu je aj verejný sektor. Verejný sektor je produktom verejnej politiky štátu, je významnou súčasťou každej vyspelej ekonomiky a v priebehu druhej polovice dvadsiateho storočia rastie relatívne rýchlym tempom. Nezodpovedanou otázkou však ostáva, aký má byť jeho rozsah a obsah. Verejný sektor poskytuje spoločnosti verejné statky, pričom pojmom statky sa v ekonomickej teórii rozumejú tovary a služby, prostredníctvom ktorých sa uspokojujú rozličné potreby.

Organizácia a spôsob poskytovania verejných statkov súvisí s politickým a administratívnym stavom v danom štáte a so zmenami postavenia a úloh organizácií verejného sektora. Rozhodnutia o spôsobe zabezpečovania verejných statkov nie sú nezvratné, pričom politické vedenie verejných inštitúcií sa môže rozhodnúť, čo bude zabezpečovať a akým spôsobom to bude zabezpečovať. Zabezpečovanie verejných služieb na Slovensku prebieha transformáciou už niekoľko rokov reagujúc pritom na spoločenské zmeny predovšetkým v Európe. Popri tradičnom spôsobe zabezpečovania verejných statkov a verejných služieb prostredníctvom inštitúcií verejného sektora sa v praxi čoraz častejšie stretávame aj s alternatívnymi formami. V súvislosti s meniacimi sa technologickými možnosťami, rozširujúcou sa ponukou trhu a skúsenosťami s inovatívnymi spôsobmi zabezpečovania verejných statkov a verejných služieb v iných krajinách, sa prinášajú nové pohľady na to, aké aktivity je vhodné či nevhodné zabezpečovať prostredníctvom organizácií verejného sektora, ktoré aktivity sa prenechajú na zabezpečenie iným subjektom a aké to bude mať konečné dopady na dostupnosť, kvalitu a nákladovosť týchto služieb.

V riadení organizácií verejného sektora sa od 90. rokov 20. storočia postupne zavádzajú princípy „New Public Management/New Public Sector Management“, ktorý možno vymedziť ako zavádzanie metód riadenia známych z podnikového prostredia do prostredia verejného sektora, a to pod heslom: “šetriť a súčasne zvyšovať efektívnosť“, pričom „na službu orientované riadenie organizácií verejnej správy“ je založené na myšlienke existovania „štíhleho štátu“ (Kubík, 2005).

[1] Ing. Soňa Jirásková, sona.jiraskova@aos.sk, externý doktorand, školiteľ: prof. Dr. h. c. Ing. Miroslav Grznár, DrSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava

Mnoho inovácií vo verejných organizáciách bolo inšpirované manažmentom zo súkromného sektora. Hlavným motívom je snaha o maximalizáciu úžitku (zvýšenie množstva poskytovaných verejných statkov), ktorý sa môže dosiahnuť z verejných zdrojov a zvyšovanie flexibility fungovania verejného sektora. V súčasnosti dochádza k zbližovaniu manažmentu vo verejnom a súkromnom sektore, pričom toto zbližovanie sa prejavuje spôsobom hospodárenia so zdrojmi (Wright, Nemec, 2003).
Jedným z inovatívnych spôsobov ako zefektívniť činnosti v inštitúciách patriacich do verejného sektora je aj možnosť využitia outsourcingu. Vzhľadom na stanovené ciele reformy, ktorou prechádzajú v súčasnom období Ozbrojené sily SR, sa tento moderný manažérsky nástroj začal implementovať aj do vojenského prostredia. Využitím outsourcingu sa sleduje zefektívnenie obslužných činností v oblasti vojenskej logistiky, zjednodušenie organizačných štruktúr a zlepšenie podmienok riadenia manažérov/veliteľov interných organizačných jednotiek. Vzhľadom na pomerne krátku dobu, počas ktorej sa outsourcing v ozbrojených silách realizuje, sú s využívaním tohto manažérskeho nástroja spojené aj určité problémy.

ČIASTKOVÁ ANALÝZA PROCESU OUTSOURCINGU REALIZOVANÉHO V OZBROJENÝCH SILÁCH SR

Zavádzanie outsourcingu v Ozbrojených silách SR sa realizovalo na základe projektu: „Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2005 až 2008“ č. p.: ŠbLog-V-277/2004. Projekt bol v roku 2007 novelizovaný a prepracovaný na obdobie rokov 2007 až 2010. Vzhľadom na často proklamované negatívne názory na zmeny spôsobu zabezpečovania pomocných činností v Ozbrojených silách SR a tvrdenia, že outsourcing oproti internému spôsobu zabezpečovania služieb prináša podstatné zvýšenie nákladov, organizačné problémy a výrazný pokles kvality zabezpečovaných služieb, sme predpokladali, že v jednotlivých organizačných jednotkách sa v dostatočnej miere neuplatňujú odporúčané postupy pri výbere dodávateľov služby, outsourcingové zmluvy nie sú vypracované dostatočne kvalitne a riadenie outsourcingových vzťahov v nedostatočnej miere rešpektuje publikované odporúčané postupy a metódy, čoho následkom je vznik negatívnych efektov. Tieto skutočnosti potom napomáhajú k spochybňovaniu rozhodnutia „scivilniť“ vybrané aktivity a prispievajú k prezentovaniu negatívnych názorov na možnosť úspešného využitia tohto manažérskeho nástroja vo vojenskej logistike.
V rámci riešenia dizertačnej práce na tému „Manažment procesu outsourcingu v rezorte Ministerstva obrany SR“ bol preto v mesiacoch marec až máj 2009 uskutočnený prieskum outsourcingu realizovaný dotazníkovou metódou, ktorého cieľom bolo získanie empirických údajov pre následnú analýzu tohto procesu a vypracovanie odporúčaní vedúcich ku skvalitneniu riadenia outsourcingu vo vojenskom prostredí. Objektom skúmania bol proces outsourcingu uskutočňovaný v interných organizačných jednotkách ozbrojených síl (vojenské útvary, úrady a zariadenia vykonávajúce svoju činnosť v rámci rezortu Ministerstva obrany SR).
V našom príspevku sa zameriame na vybrané problémy, a to na analýzu postupu interných organizačných jednotiek od prijatia rozhodnutia vyčleniť obslužnú činnosť po uzatvorenie outsourcingovej zmluvy.
Podľa zistení z realizovaného prieskumu sa 41,38% interných organizačných jednotiek pripravovalo na zavedenie outsourcingu menej ako pol roka, 44,82% jednotiek pol roka až rok a 13,80% jednotiek dlhšie ako rok. Tieto údaje sú približne zhodné s publikovanými výsledkami prieskumu realizovaného v podnikateľskej sfére, kde sa 30% subjektov pripravovalo na outsourcing menej ako pol roka a 40% subjektov za pol roka až rok. Podľa odporúčaní konzultačných firiem by sa prevedenie služby na externého partnera malo uskutočniť do 6 mesiacov od začiatku rokovaní. Podľa autorov Rydvalovej, Rydvala (2007),

ktorí sa zaoberajú realizáciou outsourcingu v podnikateľských subjektoch, prípravná fáza outsourcingového projektu (etapa od rozhodnutia o outsourcovaní procesu po uzatvorenie zmluvy) by mala trvať približne 7 až 8 mesiacov. Možno usúdiť, že v prevažnej väčšine interných organizačných jednotiek sa príprava outsourcingu realizovala v primeranom časovom intervale. Výnimku tvorí jedna interná organizačná jednotka, ktorá sa na outsourcing pripravovala 5 rokov, čo sa dá považovať za extrémnu situáciu.

Organizáciám, ktoré nemajú s outsourcingom skúsenosti, sa odporúča pri jeho implementácii využiť služby poradenských firiem. Pri príprave a uzatváraní zmlúv s dodávateľmi interné organizačné jednotky ani v jednom prípade nevyužili konzultačné služby externých poradenských firiem, v 27 prípadoch využili konzultačné služby s nadriadenými vojenskými organizačnými oddeleniami a 2 interné organizačné jednotky vôbec nevyužili konzultácie. Využívanie konzultačných služieb možno považovať za správny postup, do budúcnosti však možno odporučiť využívanie konzultácií aj s externými poradenskými firmami, ktoré majú dlhodobejšie a väčšie skúsenosti s riadením outsourcingových projektov a mohli by byť nápomocné pri riešení problémov súvisiacich s prípravou a aj vlastnou realizáciou outsourcingových vzťahov. Znamenalo by to síce zvýšenie nákladov v prvotnej fáze, no získané efekty by spočívali v zlepšení riadenia outsourcingových procesov a v možnej eliminácii potenciálnych rizík, čo by v konečnom dôsledku mohlo priniesť úsporu nákladov v dlhodobom výhľade. Spoluprácu s externými poradenskými firmami je možné odporučiť predovšetkým v prípravnej fáze, keďže respondenti v odpovediach na otázky formulované v dotazníku uviedli, že v prípravnej fáze za najväčší problém (72,41%) považovali stanovenie ceny interne zabezpečovaných služieb, ktoré boli určené na outsourcovanie a v 20,69% mali problémy s identifikáciou rizík súvisiacich s outsourcingom. Poradenské firmy by mohli byť nápomocné pri ich identifikácii, prípadne pri formulovaní odporúčaní súvisiacich s riadením rizík.

Pre organizácie a inštitúcie verejného sektora je obstarávanie tovarov, prác a služieb riešené prostredníctvom zákona o verejnom obstarávaní. Keďže obstarávatelia využívajú verejné financie, je proces využívania týchto verejných zdrojov vo vyspelých ekonomikách regulovaný mnohými nástrojmi. Nástroje regulujúce procesy využívania verejných prostriedkov sa vzťahujú nielen na organizačné jednotky verejného sektora, ale aj na všetky ostatné organizácie, ktoré akýmkoľvek spôsobom využívajú verejné zdroje vo finančnej, ako aj nefinančnej podobe. Cieľom týchto regulačných opatrení je snaha o zamedzenie neefektívneho vynakladania prostriedkov. Ozbrojené sily sú súčasťou verejného sektora, to znamená, že pre interné organizačné jednotky priamo zo zákona vyplýva povinnosť obstarávať služby, ktoré sú riešené formou outsourcingu v súlade s platnou legislatívou. Čo sa týka spôsobu výberu dodávateľa, bolo zistené, že dodávateľ služby bol vybraný na základe verejnej súťaže v 29 prípadoch, v 4 prípadoch na základe priameho zadania. V prípade priameho zadania sme bohužiaľ nemali možnosť overiť, či išlo o prípady, kedy takýto spôsob bolo možné uplatniť. Ostatné formy výberu dodávateľa (užšia súťaž, rokovacie konanie so zverejnením, rokovacie konanie bez zverejnenia, súťažný dialóg) v sledovanej vzorke neboli použité. Toto zistenie možno považovať za veľmi pozitívnu skutočnosť, pretože uplatnením verejnej súťaže sa zvyšuje transparentnosť výberu dodávateľov a znižuje sa pravdepodobnosť vzniku klientelizmu.

Odborné zdroje uvádzajú, že najrizikovejšou fázou outsourcingu je samotný výber dodávateľa. Ak je pri výberovom konaní vybraný kvalitný a silný dodávateľ, je možné znížiť prevádzkové riziko súvisiace s realizáciou outsourcingu. Aby bolo možné identifikovať ktoré kritériá sú v ozbrojených silách brané do úvahy pri výbere outsourcingového partnera, bola respondentom prieskumu položená otázka, v ktorej dopytované osoby mali označiť poradie dôležitosti uvedených kritérií pri výbere dodávateľa. To kritérium, ktoré vôbec nebolo brané do úvahy, mali respondenti označiť [x]. Aby bolo možné vyhodnotiť celkové poradie kritérií,

boli získané hodnoty vynásobené koeficientmi nasledovne: 1. miesto – koeficient 5, 2. miesto – koeficient 4, 3. miesto – koeficient 3, 4. miesto – koeficient 2, 5. miesto – koeficient 1, nehodnotené x – koeficient 0. Prepočítané údaje sú uvedené v Tabuľke 1.
Po prepočte bolo možné určiť poradie dôležitosti posudzovaných kritérií, pričom za najdôležitejšie kritérium pri výbere outsourcingového partnera v OS SR je považovaná ponuková cena služby. Nasleduje kvalita služby, certifikácia dodávateľa (garancia služby na základe udelenej ISO normy STN, HACCP a pod.), možnosť flexibilných zmien v spôsobe poskytovania služby, ponuka na mieru pripravených riešení v poskytovaní služby, platobné podmienky a možnosť zliav, finančná stabilita dodávateľa, rovnako (na 8.-9. mieste) sa umiestnili kritériá: reputácia dodávateľa a kvalifikácia pracovníkov dodávateľa. Na konci poradia sa umiestnili kritériá: požiadavky na priemyselnú bezpečnosť a platná bezpečnostná previerka. Iné posudzované kritériá pri výbere outsourcingového partnera respondenti neuviedli.

Tabuľka 1 Poradie kritérií pri výbere outsourcingového partnera

Kritérium	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**x**	**Prepočet**	**Poradie**
A – cena	125	8	3	2	0	0	138	1.
B - kvalita	20	68	12	2	2	0	104	2.
C - na mieru pripravené riešenia	5	20	6	6	1	0	38	5.
D - flexibilné zmeny	0	16	15	8	7	0	46	4.
E - platobné podmienky	5	8	12	10	2	0	37	6.
F - certifikácia dodávateľa	15	20	21	2	5	0	63	3.
G – finančná stabilita	15	4	12	2	3	0	36	7.
H – reputácia dodávateľa	10	8	6	0	3	0	27	8-9.
I – kvalifikácia zamestnancov dodávateľa	5	0	6	10	6	0	27	8-9.
J – platná bezpečnostná previerka	5	4	0	0	2	0	11	11.
K – priemyselná bezpečnosť	5	4	3	0	0	0	0	10.
L - iné	0	0	0	0	0	0	0	12.

Zdroj: vlastné spracovanie

V porovnaní s údajmi charakterizujúcimi podnikateľský sektor, je zhodné poradie v prípade posudzovanej ceny za poskytovanú službu, ktorá je uvádzaná ako najdôležitejšie kritérium a v prípade kvality, ktorá je na druhom mieste. Cena služby je na Slovensku najdôležitejším kritériom výberu, čo sa potvrdilo i v prípade outsourcingových vzťahov realizovaných v podmienkach ozbrojených síl. Takýto postup však nemožno hodnotiť ako správny. Cena by nemala byť jediným a najdôležitejším kritériom pri výbere outsourcingového partnera. Snaha o zníženie nákladov na zabezpečovanú službu tak môže viesť k stavu, že služba nebude poskytovaná komplexne a v primeranej kvalite. Reálne môže nastať situácia, keď napríklad dodávateľ bude používať na prípravu stravy menej kvalitné suroviny, na zabezpečenie upratovania najlacnejšie čistiace prostriedky, služba nebude poskytovaná v primeranej periodicite a pod. Z týchto dôvodov možno odporučiť pri výbere outsourcingového partnera viackriteriálne rozhodovanie, pričom zadávateľská organizácia musí dopredu rozhodnúť aké váhy priradí jednotlivým kritériám. Zastávame názor, že realizácia outsourcingu má význam predovšetkým vtedy, keď primárnym cieľom nie je zníženie nákladov, ale dobre premyslená transformácia organizácie spočívajúca v zjednodušení organizačnej štruktúry a v zlepšení podmienok riadenia pre manažérov. Z tohto dôvodu by sa pri výbere outsourcingového partnera nemal hľadať najlacnejší, ale najvhodnejší dodávateľ, ktorý by organizácii priniesol

„najvyššiu hodnotu za peniaze“. Táto zásada by sa mala rešpektovať ako v podnikateľských subjektoch, tak aj v inštitúciách patriacich do verejného sektora.
Priemerná doba outsourcingových zmlúv uzatvorených v interných organizačných jednotkách bola 2,18 roka (približne 2 roky a 2 mesiace), pričom prevažujú zmluvy uzatvárané na 1 rok (60,60% uzatvorených zmlúv). Tento stav je odlišný v porovnaní s vyspelými štátmi, kde sa za optimálnu dobu trvania outsourcingového vzťahu považuje obdobie 5 až 10 rokov, pričom jedným z hlavných kritérií určujúcich dĺžku kontraktu je typ outsourcingu. V značne premenlivom podnikateľskom prostredí však reálne outsourcingové zmluvy bývajú uzatvárané na dobu od 3 do 7 rokov. Slovenské podniky preferujú uzatvorenie zmluvy buď do 1 roka (28,9 %), alebo do dvoch rokov (31,3 %). Prevažná väčšina zmlúv uzatváraných v podmienkach ozbrojených síl sa nachádza v intervale od 1 do 3 rokov.
Stanovenie optimálnej doby trvania zmluvy závisí od cieľa, ktorý sa má outsourcingom dosiahnuť a od charakteru poskytovanej služby. Aby sa dosiahli pozitívne efekty spojené s realizáciou outsourcingu, malo by ísť o vzťah dlhší (s dôrazom na win-win stratégiu), no outsourcingové zmluvy sa môžu podpisovať na kratšiu dobu (s možnosťou opätovného uzatvorenia), a to z dôvodu vyššej manévrovacej možnosti pri prehodnocovaní rozhodnutí. Tento prístup sa uplatňuje aj v ozbrojených silách, keď v 48,28% zmlúv je uvedená možnosť jej predĺženia.
Na základe zistení z prieskumu možno konštatovať, že interné organizačné jednotky k dodávateľom služieb pri uzatváraní zmlúv pristupujú opatrne a možno predpokladať, že vzhľadom na krátke obdobie, v ktorom sa obslužné činnosti v ozbrojených silách realizujú formou outsourcingu, chcú získať určité skúsenosti, na akej úrovni bude dodávateľ službu zabezpečovať. Ak je obstarávateľ služby s jej poskytovaním spokojný, zmluva sa predĺži na ďalšie obdobie. V prípade problémov sa hľadá iný vhodný dodávateľ. Tento postup by sme mohli zhodnotiť ako správny, pričom do budúcnosti v prípade bezproblémových vzťahov odporúčame uzatvárať zmluvy aj na dlhšie obdobie.

ZÁVER

V súvislosti s recesiou sa zvyšuje tlak na efektívnosť využívaných zdrojov a zabezpečovaných činností nielen v ziskovo orientovaných podnikoch, ale aj v organizáciách verejného sektora. Top manažéri musia analyzovať, či všetky vykonávané procesy sú realizované hospodárne, účelne a efektívne. Jednou z možností ako realizovať procesy/aktivity, ktoré nesúvisia s hlavným predmetom činnosti organizácie je outsourcing. Potenciál jeho rozširovania sa možno hľadať v inštitúciách verejného sektora, ktoré zabezpečujú poskytovanie verejných služieb. Outsourcované môžu byť nielen poskytované verejné služby, ale aj rozmanité obslužné činnosti, ktoré sa vykonávajú v organizáciách pôsobiacich vo verejnom sektore. Zároveň je to príležitosť pre vznik alebo upevnenie trhovej pozície pre malé a stredné podniky poskytujúce služby. Outsourcing sa tak môže stať jedným z nástrojov ďalšej spolupráce verejného a súkromného partnerstva pri znižovaní negatívnych dopadov hospodárskej krízy.
Aby realizácia outsourcingového projektu bola úspešná, je nutné rešpektovať určité postupy a odporúčania. V uvedenom príspevku sme sa pokúsili analyzovať postup interných organizačných jednotiek ozbrojených síl pri výbere outsourcingového partnera a naznačiť spôsob, akým by sa malo postupovať do budúcnosti.

Uvedený príspevok je súčasťou riešenia vedeckej úlohy AGMO č. 11 ŠPP 852_08-RO02_RU21-240 pod názvom „Zvýšenie efektívnosti realizácie logistických služieb formou outsourcingu v logistike rezortu obrany SR“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. KUBÍK, J.: Management ve veřejné správě. In: Zborník z vedecko-odbornej konferencie „Manažment – teória, výučba a prax 2005“. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2005. ISBN 80-8040-270-1
2. Outsourcing pre malé a stredné firmy: Segment s veľkou citlivosťou na ceny. Dostupné na: http://www.efocus.sk/files/853/62_63.pdf, citované 24.10.2009
3. Prieskum OUTSOURCING 2007 – očakávania a realita. Dostupné na: http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita, citované 24.10.2009
4. RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J.: Outsourcing ve firmě. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
5. VALÁŠEK, M. – CVEČEK, D.: Partnerský vzťah v outsourcingu ohrozuje viacero rizík. Dostupné na: http://www.etrend.sk/technologie/it-firmy/partnersky-vztah-v-outsourcingu-ohrozuje-viacero-rizik/23582.html, citované 24.10.2009
6. WRIGHT, G. – NEMEC, J.: Manažment veřejné správy. Praha: Ekopress, 2003. s. 26, ISBN 80-86119-70-X

GLOBÁLNA FINANČNÁ KRÍZA – JEJ PRÍČINY A DôSLEDKY

GLOBAL FINANCIAL CRISIS – REASONS AND IMPLICATION

Dana Jurenková[1]

Key words
global financial crisis, GDP, globalization, production facilities, capital market

ABSTRAKT

Global financial crisis has been caused by:

- bank providing risky mortgage loans to low income families;
- investment banks providing these loans on the capital markets in the form of credit derivates;
- banks and investment funds buying risky securities.

Impacts of global financial crisis are:

- greater globalization, specialization and concentration of production;
- downfall of less effective companies;
- reduction of production facilities;
- national governments are forced to create more business friendly environment, to support grow of their economies.

JEL Klasifikácia: G01

ÚVOD

Keď pred rokom nastal prekvapivý kolaps Lehman Brothers, nikto vtedy netušil aký bude ničivý. Netušili to ani finančné trhy, ktorých prvou reakciou bola panika, a pravdepodobne ani vysokí predstavitelia americkej administratívy a centrálnej banky, ktorí o odmietnutí jej záchrany rozhodli.

Obetí, ktoré spadli za Lehmanom, je nemálo. Ešte viac je tých, ktorých vytiahli „záchranné laná“ štátnych balíkov pomoci. Celý svet pocítil, čo znamená byť zasiahnutý najväčšou hospodárskou krízou od čias Veľkej hospodárskej krízy v 30-tich rokoch 20. storočia.

Spolu s neslávnym výročím prišli prvé známky oživenia. Predpokladá sa, že by mohlo prísť skôr, ako pred časom predikovali i optimisti. Prvé „výročie“ krízy je tiež príležitosťou položiť si niekoľko otázok: Poučí sa svet z ťažkého obdobia krízy? Aké sú jej príčiny? Zmení sa niečo?

[1] Ing. Dana Jurenková, djurenkova@centrum.sk, školiteľ: prof. Ing. Karol Zalai, Csc., Katedra podnikových financií. Príspevok je riešený v rámci úlohy VEGA č. 1/0372/08 s názvom: Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ

VZNIK GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

Nízka základná úroková sadzba v USA v rokoch 2003 a 2004 vo výške 1 % spôsobila rast cien nehnuteľností. Hypotekárne úvery sa začali poskytovať aj rodinám s nízkymi príjmami a zlou úverovou históriou. Rast úrokovej sadzby na 5,25 % v júni 2006 naštartovali nárast počtu neplatičov hypoték a postupný krach niektorých amerických hypotekárnych spoločností. Týmto sa začína tvoriť tzv. hypotekárna bublina.

Hypotekárna kríza prepukla naplno v polovici leta roka 2007 v USA, ako dôsledok neschopnosti veľkého množstva ľudí splácať úvery. Išlo prevažne o menej bonitných klientov, ktorí získali hypotéku pri benevolentnejších pravidlách. Problémy sa postupne z trhu nebonitných hypoték rozšírili na celý úverový trh a spôsobili nedostatok peňazí v bankovom sektore. Cenné papiere bánk, ktoré boli kryté hypotekárnymi úvermi, stratili svoju hodnotu a kríza sa rozšírila na celý finančný sektor nielen v Spojených štátoch, ale aj v Európe. Akcie finančných inštitúcií prudko klesli a stiahli so sebou svetové indexy do „červených“ čísel.

Tab. 1 – Vývoj HDP vo vybratých krajinách

HDP 2006 – 2009							
	2006	**2007**	**2008q02**	**2008q03**	**2008q04**	**2009q01**	**2009q02**
European Union	3.4	2.5	2.0	1.0	-1.6	-5.2	-5.6
Czech Republic	6.7	5.7	4.2	3.9	0.0	-4.4	-5.8
Germany	4.0	1.5	3.4	1.4	-1.7	-6.4	-7.1
Ireland	3.7	6.5	-1.6	-1.0	-8.0	-9.3	-7.4
Hungary	3.8	0.7	2.1	1.3	-2.5	-6.7	-7.5
Austria	3.9	2.8	3.0	2.3	-0.3	-4.7	-4.6
Poland	7.1	7.3	5.8	5.5	2.4	1.1	1.1
Romania	8.1	6.8	9.3	9.2	2.9	-6.2	-8.7
Slovenia	6.4	5.4	5.5	3.9	-0.8	-8.3	-9.3
Slovakia	11.1	14.3	7.9	6.6	2.5	-5.6	-5.3
United Kingdom	2.5	1.9	1.3	0.6	-1.2	-4.8	-6.0
Japan	2.0	1.9	0.6	-0.3	-4.3	-8.7	-7.2

Zdroj: epp.eurostat.ec.europa.eu

Nedostatok peňazí v bankách sa snažila riešiť americké centrálna banka FED sériou znižovania úrokových sadzieb a dodatočným prílevom likvidity do sektora. Sprísnil sa tiež dohľad nad finančným trhom. Úrokové sadzby, za ktoré si banky navzájom požičiavajú peniaze, rýchlo vzrástli. To viedlo k zdraženiu hypotekárnych úverov a k sprísneniu podmienok na poskytovanie nových úverov v Spojených štátoch aj v Európe. Veľké finančné inštitúcie sa postupne prepadli do strát, ktoré trvajú dodnes. Niekoľko finančných domov krízu neprežilo. Problémy spôsobili postupné spomalenia najmä amerického, ale aj európskeho hospodárstva (Tab. 1). Odhady konca krízy a výšky celkových nákladov sa odlišujú.

Hypotekárna kríza sa prostredníctvom finančných derivátov a utlmením exportu preniesla do celého sveta.

Americká vláda a neskôr aj ostatné štáty, ktorých ekonomika bola zasiahnutá krízou, sa snažili o stabilizáciu finančného sektora. Americký plán ekonomickej stabilizácie mal za cieľ[2]:

- upokojiť turbulencie na finančných trhoch a ochrániť integritu medzinárodného finančného systému;
- odkúpiť nelikvidné aktíva;
- oživiť dôveru investorov;
- zrýchliť globálnu ekonomiku,
- zachovať pracovné miesta a zabrániť bankrotu podnikov;
- uvoľniť úverové linky a rozbehnúť tok peňazí.

Opatrenia Európskej únie mali okrem už uvedených opatrení nasledujúcu úlohu[3]:

- podporiť rozvíjajúce ekonomiky;
- sprísniť dohľad nad finančným systémom;
- zmeniť účtovné štandardy;
- kontrolovať zárobky šéfov bánk;
- regulovať ratingové agentúry;
- a iné.

Negatívom tohto plánu ako aj plánov, ktoré boli prijaté inými európskymi krajinami, je nárast zadlženosti krajiny (Tab 2), zaťaženie daňových poplatníkov a veľká angažovanosť štátu v bankách.

Tab. 2 – Zadlženosť krajín

Zadĺženosť krajín v % z HDP			
	2006	2007	2008
European Union	61.3	58.7	61.5
Czech Republic	29.6	28.9	29.8
Germany	67.6	65.1	65.9
Ireland	24.9	25.0	43.2
Hungary	65.6	65.8	73.0
Austria	62.0	59.4	62.5
Poland	47.7	44.9	47.1
Slovenia	26.7	23.4	22.8
Slovakia	30.4	29.4	27.6
United Kingdom	43.4	44.2	52.0

Zdroj: epp.eurostat.ec.europa.eu

[2]JÁNOŠOVÁ, Veronika. Svetová finančná a úverová kríza a jej vplyv na ekonomiku Slovenska. In Zborník z vedeckého seminára Katedry podnikových financií : rozvoj finančnej a daňovej teórie po vstupe SR do EÚ 1/3820/06. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2670-8, s. 53-54

[3]taktiež

PRÍČINY GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

Predpoklady pre vznik finančnej krízy sa vytvárali viacero rokov, v priebehu ktorých postupne narastali problémy a riziká systému.

Zrušením vymeniteľnosti amerického dolára za zlato začali nasledujúce zmeny finančného systému[4]:

- liberalizoval sa medzinárodný pohyb kapitálu;
- opustil sa názor na úlohu štátu v ekonomike a presadil sa prístup, že trhy sú schopné lepšie alokovať kapitál než štátni byrokrati.
- došlo k všeobecnej liberalizácii na finančných trhoch;
- postupoval proces globalizácie v ekonomike;
- intenzívne sa začali rozvíjať finančné inovácie, predovšetkým finančné deriváty a ich sofistikované kombinácie;
- v bankom sektore sa začali uplatňovať procesy sekuritizácie;
- rýchlym tempom sa rozvíjali informačné technológie.

Uvedené procesy podporili rozvoj svetového hospodárstva. Umožnili zvýšené zapájanie sa rozvojových ekonomík do globálneho systému, čo prispelo k rastu životnej úrovne svetovej populácie. Dôsledkom týchto procesov boli neustále sa zrýchľujúce sa tempá rastu svetového HDP, na finančných trhoch bola vysoká likvidita a prístup k úverom bol relatívne ľahký, podnikové zisky zaznamenali nebývalý rast.

Vysoká likvidita finančných trhov bola vyvolaná prísunom voľných finančných zdrojov rozvojových krajín na tieto trhy. Nedostatočný rozvoj ich lokálnych finančných trhov nútil hľadať zhodnotenie vstupom na zahraničné trhy. Tým sa menili ich investičné stratégie zamerané predovšetkým na investície do rozvinutých krajín.

Vplyv rozvojových krajín pôsobil aj na udržiavanie relatívne nízkej miery inflácie vo väčšine rozvojových krajín. Rástol dovoz lacnejších tovarov z rozvojových krajín. Mzdy pracovníkov v rozvinutých krajinách rástli pomalším tempom, než by zodpovedalo dosahovanému ekonomickému rastu a rastu produktivity práce. Tieto skutočnosti boli vyvolané zvýšenými možnosťami outsourcovať pracovne náročné činnosti do krajín s lacnejšou pracovnou silou, pričom rástol tlak na imigráciu lacnejších pracovných síl z rozvojových krajín.

Tento vývoj vyústil do základných príčin vzniku globálnej finančnej krízy:

- znížila sa transparentnosť pohybu kapitálu a finančných transakcií, ktoré ho sprevádzali (nedostatočná schopnosť trhu monitorovať veľké sumy kapitálu
- oslabila sa kontrola nad pohybmi kapitálu, ktorý sa presúva celosvetovo (nekoordinované pôsobenie kontrolných orgánov v jednotlivých štátoch);
- uznávané ratingové organizácie neskoro reagovali na zmeny finančnej situácie klientov, pre ktorých vykonávali hodnotenie;
- rýchly rozvoj finančných derivátov, ktoré sa stali veľmi rýchlo nástrojom špekulácie a

[4] VLACHYNSKÝ, Karol. Finančná kríza - príčiny a dôsledky. In Zborník z vedeckého seminára Katedry podnikových financií : rozvoj finančnej a daňovej teórie po vstupe SR do EÚ 1/3820/06. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2670-8, s. 8

postupne sa celkom odtrhli od reálnej ekonomiky.

DôSLEDKY GLOBÁLNEJ FINANČNEJ KRÍZY

Súčasné kvartálne výsledky naznačujú, že sa finančný sektor ako aj hospodárstvo spamätáva. Akciové trhy rastú už od jari a investorom, ktorí začali nakupovať blízko dna, priniesli výborné výnosy.

Lepšie čísla prognózujú analytici aj pre svetovú ekonomiku. OECD zverejnila začiatkom septembra údaje, podľa ktorých by mala ekonomika G7 v tomto roku klesnúť o 3,7 percenta, čo je 0,4 percenta menej ako sa pôvodne očakávalo. Táto prognóza teda predpokladá, že za tretí a štvrtý kvartál budú ekonomiky týchto krajín rásť.

Americké i európske banky, ktoré boli v predchádzajúcom roku čiastočne zoštátnené výmenou za veľké finančné pôžičky, už začínajú požičané vracať. Pomoc postupne obmedzujú aj významné svetové centrálne banky, ktoré v uplynulých mesiacoch vo veľkom využívali uvoľňovanie priameho financovania komerčných cenných papierov.

Makročísla a iniciatívy vlád hovoria, že svet sa začína spamätávať. Viacerí ekonómovia predpovedajú, že môže vývoj svetového hospodárstva môže mať tvar písmena W.

Aké budú pre svetové hospodárstvo dôsledky tejto krízy?

Svetoví ekonómovia a analytici predpokladajú nasledujúci vývoj svetovej ekonomiky:

- vplyv globalizácie, špecializácie a koncentrácie výrob bude v budúcnosti oveľa výraznejší. Rozhodnutia, s ktorými inokedy koncerny váhali celé roky, urobia pod tlakom krízy oveľa rýchlejšie. Bez kompromisov. To platí o rušení stratových výrobných programoch, o presune celej výroby neraz z domovskej krajiny smerom na východ;
- hromadné prepúšťanie i zániky celých firiem sú nevyhnutné, viacerým podnikom kríza iba skráti obdobie agónie. Samočistiaci charakter krízy spôsobí, že zaniknú menej efektívne podniky, prežijú iba tí najschopnejší;
- z národohospodárskeho hľadiska uvoľní zle využívané výrobné prostriedky pre efektívnejšie podnikateľské projekty. Pre zdravo rastúce alebo iba začínajúce firmy je to mimoriadna šanca získať lacnejšie stroje, dobré výrobné priestory či skúsených ľudí, v niektorých prípadoch aj nových zákazníkov;
- podniky budú nútené redukovať výrobné kapacity. S najväčšou pravdepodobnosťou sa bude redukcia týkať nevýhodných fabrík v domovských krajinách, ktoré budú mať najmenej využité výrobné kapacity;
- vlády jednotlivých štátov by sa mali snažiť predovšetkým v súčasnosti vytvárať v krajinách podnikaniu prospešné prostredie, urobiť všetko preto, aby vzdelávací systém začal mladých ľudí miesto memorovania učiť s informáciami pracovať. Aby tvorivosť, samostatnosť či podnikavosť neubíjali v zárodku, ale naopak pestovali a rozvíjali.

Zásadným riešením globálnej finančnej krízy je reštrukturalizácia finančného systému. V septembri zasadali v Londýne ministri financií a guvernéri centrálnych bánk skupiny G20, ktorí sa zaoberali touto problematikou. Všeobecne formulované komuniké naznačuje možné riešenia v oblastiach ako je vyššia a kvalitnejšia kapitálová vybavenosť bánk, možné

obmedzenia úverových limitov, znižovanie vyplácaných dividend.

Naplnenie týchto princípov bude vyžadovať rozsiahlu diskusiu ekonomických a finančných expertov, ale aj schopnosť politických predstaviteľov nepresadzovať prioritne iba národné záujmy, ale mať odvahu ku kompromisom v záujme ozdravenia celého systému.

ZÁVER

Rok od prepuknutia globálnej finančnej krízy nám makročísla a iniciatívy vlád naznačujú, že sa svet začína spamätávať. Aktuálne skúsenosti by mali viesť politikov k tomu, aby sa zamysleli nad budúcnosťou a následkami krízy. Užitočnejšie ako dávať ľuďom prácu v štátnych podnikoch, je vytvárať v krajine podnikaniu priateľské prostredie. Práve toto rozhodnutie, môže priniesť krajine prílev zahraničných investícii a využiť dôsledky krízy vo svoj prospech.

Ťažiskovým problémom sa zdá byť racionálny vzťah medzi:

- rešpektovaním krízy ako objektívne fungujúceho nástroja zabezpečujúceho racionálne štruktúry trhu;
- štátnymi zásahmi, ktoré majú zmierniť, regulovať mohutné dopady kríz.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] epp.eurostat.ec.europa.eu

[2] JÁNOŠOVÁ, Veronika. Svetová finančná a úverová kríza a jej vplyv na ekonomiku Slovenska. In Zborník z vedeckého seminára Katedry podnikových financií : rozvoj finančnej a daňovej teórie po vstupe SR do EÚ 1/3820/06. - Bratislava : Ekonomická Univerzita v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2670-8, s. 51-55

[2] Kríza urýchli zmeny štruktúr slovenského priemyslu. Bratislava: TREND Holding, 2009, roč. 19, príloha k č. 39, ISSN 1335-0684, str. 7 – 8.

[4] Pád, na ktorý svet nezabudne. Bratislava: TREND Holding, 2009, roč. 19, č. 37, ISSN 1335-0684, s. 28 – 31.

[5] VLACHYNSKÝ, Karol. Finančná kríza - príčiny a dôsledky. In Zborník z vedeckého seminára Katedry podnikových financií : rozvoj finančnej a daňovej teórie po vstupe SR do EÚ 1/3820/06. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2670-8, s. 8-13.

AKO ORGANIZOVAŤ NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE
HOW TO ORGANIZE CONTINUOUS IMPROVEMENT

Miriam Kasanická[1]

KEYWORDS

Continuous improvement, process improvement, vision, strategy, goals and performance measures, customer obsession, workshop, project: systematic problem-solving methodology, employees, communication, motivation and feedback

JEL klasifikácia
M11, M14, L15

ABSTRACT

Company always tried to be efficient. Efficiency came under real pressure after dramatic economic and market changes in recent year. Each company is pushed by the competitive environment to look for the possibilities to improve performance and results and to implement them. Successful management team realizes that improvement is continued process. The role of the company management is to start and maintain this process, to enable building of supportive company culture and to apply managerial tools and methods to achieve defined results.

ÚVOD

Život podniku je ovplyvňovaný neustálymi zmenami. To čo bolo vhodné včera, dnes už nemusí vyhovovať. Ak chce podnik na trhu prežiť a byť dlhodobo konkurencie schopný, musí zmeny zvládať – prispôsobiť procesy, štruktúry, postoj a spôsob myslenia. Schopnosť podniku prispôsobiť sa, musí byť väčšia ako rýchlosť zmien v jeho okolí.

Každodenný život podniku by mal byť o neustálom zlepšovaní, hľadaní príležitostí na zlepšovanie. Všetko, čo nie je ideálne je príležitosťou na zlepšenie a úspešný môže byť len podnik, ktorý si uvedomuje, že zlepšovanie je trvalý, nikdy sa nekončiaci proces.

NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE JE NEVYHNUTNOSŤOU

- Požiadavky zákazníka na kvalitu produktov alebo kvalitu poskytovaných služieb, požiadavky na rýchlosť reakcie podniku neustále rastú. Zákazníci stále viac rozhodujú

[1] Ing. Miriam Kasanická, kasanicka@msys.sk, školiteľ: prof. Ing. Michal Leščišin, DrSc., Katedra manažmentu výroby a logistiky

o tom, čo budú podniky vyrábať alebo poskytovať, ako to budú vyrábať, kedy a akú kvalitu chcú dostať, aby to vyhovovalo ich požiadavkám, za ktoré sú ochotní zaplatiť.

- Konkurencia sa stáva intenzívnejšou, dravejšou. Podnik sa neustále musí zaoberať otázkami, aké kroky zrealizovať, aby bol schopný poskytnúť produkty alebo služby rýchlejšie, kvalitnejšie a lacnejšie ako konkurencia.

V dobe znižovanie cien, ostrého konkurenčného tlaku a zvyšovania hodnoty pre zákazníka musí byť kladený ešte väčší dôraz na zlepšovanie.

AK PODNIK NEZDOKONAĽUJE PROCESY, NEMÔŽE OČAKÁVAŤ ÚSPECH

Spokojnosť zákazníkov je jednou z najvyšších priorít každého podniku. Dôležité je:

- poznať požiadavky, potreby a očakávania zákazníkov,
- mať procesy podniku navrhnuté tak, aby zabezpečili ich plnenie s najvyššou kvalitou a efektívnosťou.

Zlepšovať len produkty (výrobky) nestačí. Na rade je zlepšovanie procesov. Podniky sa musia orientovať procesne. Keď vznikne problém, je potrebné zamyslieť sa, čo sa deje v procesoch. Nie na to, ktorá osoba to spôsobila. Vychádzať z toho, že problém je dôsledok zle nastaveného procesu.

Už Dr. W. Edwards Deming stanovil „Pravidlo 85/15“, ktoré hovorí: „85% problémov je zabudovaných do spôsobu vykonávania práce (do procesu) a je teda v rukách manažmentu. Len 15% problémov je zapríčinených chybou jednotlivcov.“ ... neskôr toto pravidlo predefinoval na 96/4.

Zlepšovanie kvality, teda schopnosti plniť požiadavky zákazníkov a zlepšovať výsledky podniku, vyžaduje zmenu spôsobov, akými je práca vykonávaná. Vyžaduje zmenu a zlepšovanie procesov.

Dôsledné poznanie požiadaviek zákazníka je základným predpokladom pre správny návrh a fungovanie procesu. Proces, ktorý nebol navrhnutý na základe informácii o tom, čo je naozaj dôležité pre zákazníka, je procesom samým pre seba.

Okrem poznania požiadaviek zákazníka je potrebné:

- **Zjednodušovať proces a zlepšovať tok procesu.**
  V procese bude menej plytvania a rozhodovacích úrovní, menší počet účastníkov procesu, nižší počet príležitostí na vznik chyby. Proces bude rýchlejší a kvalitnejší.

- **Odstraňovať, resp. eliminovať kolísanie kvality a doby trvania procesu.**
  V procese bude menej variability, odchýlok. Proces bude opakovateľný a predpovedateľný.

To prispeje nielen k zníženie nákladov (nákladov na proces, nákladov na riešenie a odstraňovanie chýb, nákladov na získanie dôvery zákazníkov a pod.) a zvýšeniu efektivity, ale predovšetkým k vyššej spokojnosti zákazníka.

Ak podnik efektívnejšie vyhovie požiadavkám a očakávaniam zákazníkov a dosiahne ich vyššiu spokojnosť, zvýši príjmy podniku. Tie pre podnik môžu znamenať peniaze investované do rastu podniku.

PRÍSTUPY K ZLEPŠOVANIU

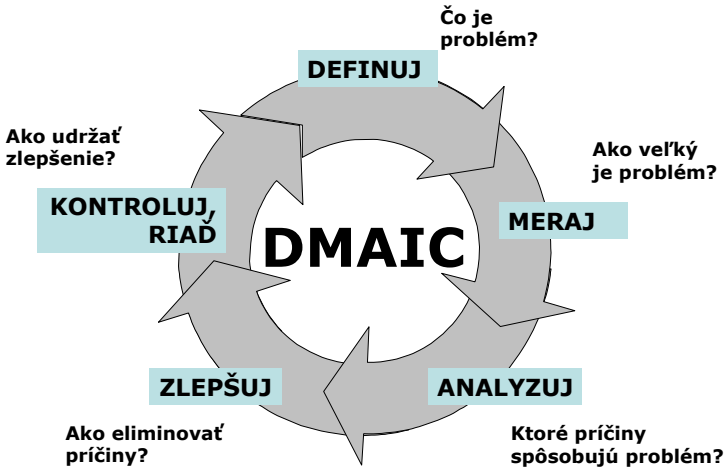
Spôsob organizácie zlepšovania závisí od typu a rozsahu problému, na ktorý je zlepšovanie zamerané. Najčastejšie sa využívajú nasledovné prístupy:

- **Workshop,** často sa nazýva aj Kaizen workshop alebo Kaizen Blitz. Ide o neustále, drobné zlepšovanie s využitím existujúcich zdrojov a uplatnením zdravého rozumu. Výhodou realizácie workshopu je menšia časová náročnosť a okamžité výsledky. To je často zdrojom motivácie do ďalšieho workshopu.

- **Projekt zlepšovania** je zameraný na riešenie zložitého problému alebo zlepšenia procesu. Je vhodný vtedy, keď je potrebné uplatniť systematický postup riešenia problému a aplikovať vhodné nástroje zlepšovania. Jedným z možných systematických postupov je päťfázový postup DMAIC[2].

Obrázok č. 1 znázorňuje základné otázky, ktoré je potrebné zodpovedať v jednotlivých fázach DMAIC.

Obrázok č. 1: 5-fázový postup DMAIC



1. fáza: **D - Definuj:**
   Cieľom je potvrdiť potrebu zlepšovať, stanoviť rozsah a ciele zlepšovania, identifikovať, čo je dôležité pre zákazníka, resp. podnik, identifikovať proces, ktorý sa bude zlepšovať.
2. fáza: **M - Meraj:**
   Cieľom je určiť, aké ukazovatele merať a vyčísliť súčasnú výkonnosť zlepšovaného procesu.

[2] DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control): Definuj, Meraj, Analyzuj, Zlepšuje, Kontroluj a riaď

3. fáza: **A - Analyzuj:**
   Cieľom je na základe analýzy procesu a vzťahov medzi vstupmi a výstupmi procesu určiť skutočné príčiny problému.
4. fáza: **I - Zlepšuj:**
   Cieľom je vypracovať a realizovať opatrenia a riešenia orientované na odstránenie skutočných príčin problému.
5. fáza: **C - Kontroluj a riaď:**
   Cieľom je aplikovať procedúry pre udržanie zlepšení, t.j. zdokumentovať zlepšený proces, navrhnúť monitorovanie procesu a plán reakcie na odchýlky. Do tejto fázy taktiež patrí overenie zlepšení, t.j. vyčíslenie prínosov realizovaných zlepšení.

Systematický postup DMAIC pracuje s údajmi, faktami a grafmi. Zameriava sa na spoznanie príčin problému, redukciu odchýlok (variability) a zlepšovanie výťažnosti procesov.

Možno ho uplatniť, keď:
- sa zlepšuje existujúci proces,
- proces nespĺňa požiadavky zákazníka,
- príčiny problému nie sú známe,
- riešenia problému nie sú známe,
- predchádzajúce riešenia zlyhali,
- je veľká variabilita na výstupe z procesu, v procese.

Účelom systematického postupu je, aby sa problémy neriešili prístupom „hasenia požiarov“, ale systematickým prístupom „analyzovania príčin problému“ s cieľom odstrániť problém raz a navždy.

Najdôležitejšie odporúčania pre organizáciu projektov zlepšovania sú:

- jednotné zadanie každého projektu: popis problému, prečo je dôležité ho riešiť, ciele zlepšenia, termín ukončenia a zloženie tímu,
- riešiť projekt systematickým postupom, napríklad DMAIC,
- priebežne hodnotiť postup, napríklad na pravidelných stretnutiach so zadávateľom,
- štandardizovať zmeny a zlepšenia a odovzdať zlepšený proces vlastníkov,
- vyhodnotiť dopad projektu po 6, prípadne 12 mesiacoch.

Riešenie projektov zlepšovania predpokladá, že v projektovom tíme je líder projektu, ktorý má potrebné znalosti a skúsenosti.

TRVALÝ PRÍSTUP K ZLEPŠOVANIU

Úlohou vedenia podniku je vytvárať príležitosti pre zlepšovanie, podporovať a motivovať zamestnancov s cieľom uspokojiť zákazníka. Podnik musí nájsť spôsob ako vybudovať systém trvalého zlepšovania procesov a činností. Hľadať spôsob, ako zlepšovanie integrovať do systému riadenia, do každodenných činností, rutín a ako do zlepšovania angažovať, čo najviac zamestnancov podniku.

Neustále pribúdajú podniky, ktoré budujú vlastné celopodnikové programy zvyšovania výkonnosti podniku po vzore Toyota Production System. Napríklad DaMaWay, Danone

Manufacturing Way alebo SPP, Systeme de Production PSA. V oblasti služieb napríklad DHL Express s modelom First Choice.

Kľúčovými oblasťami trvalého zlepšovania sú:

- Podpora a záväzok zo strany vedenia podniku.
  Požaduje sa nadmerná zaangažovanosť od najvyššieho stupňa manažmentu, ktorá musí prenikať celým podnikom. Úlohou vedenia je nadchnúť a zainteresovať celý podnik a taktiež ukázať svoj záväzok. Oni musia viesť zamestnancov, podporovať a rozširovať počiatočné nadšenie alebo eliminovať odpor k trvalému zlepšovaniu.

- Jasná vízia, stratégia a ciele podniku.
  Vízia a stratégia podniku jasne určujú ďalšie smerovanie podniku. Ale vízia a stratégia nemôžu mať len formálny charakter. Musia byť pochopené zamestnancami. Je potrebné odpútať sa od operatívy a zamerať pozornosť na zásadné otázky dlhodobého rozvoja a konkurencia schopnosti, mať jasné ciele a sústrediť sa na výsledky.
  K nadobudnutiu podpory a k rozvoju kultúry trvalého zlepšovania, musí byť vedenie podniku neúprosné v presadzovaní tejto cesty, a to tým, že si trvalé zlepšovanie stanoví ako prioritu ich strategických plánoch.

- Vhodný systém ukazovateľov.
  Meranie je základom trvalého zlepšovania. Podnik potrebuje vedieť, kde sa nachádza a ako plní stanovené ciele. Potrebuje vhodné ukazovatele. Pričom je dôležité merať, vyhodnocovať a reportovať len tie ukazovatele, ktoré ovplyvňujú ciele podniku.

- Zapojenie zamestnancov.
  Neustále zlepšovanie by malo byť celopodnikovou iniciatívou. Každý zamestnanec by mal mať možnosť byť do nej zapojený a príležitosť prispieť k úsiliu neustáleho zlepšovania.
  Aby však zapojenie zamestnancov bolo skutočné, potrebujú zamestnanci informácie, vedomosti a znalostí. Špecifické a postupné tréningové programy sú nevyhnutné. Aby zamestnanci chceli plniť to, čo podnik od nich očakáva, potrebujú cítiť podporu vedenia, vidieť ich vzorové správanie.
  Systém neustáleho zlepšovania by mal podporovať morálku a profesionálny rozvoj zamestnancov. Zapojenie zamestnancov by malo byť realizované, ako štýl riadenia.

- Komunikácia, motivácia, spätná väzba.
  Neustála komunikácia je kľúčom úspechu. Je prostriedkom na zvyšovanie povedomia o zlepšovaní. Prostredníctvom vhodnej komunikácie neustále pripomínať dôležitosť systematického zlepšovania a taktiež propagovať účasť vedenia podniku v tejto iniciatíve. Musí byť z nej cítiť, že úspech závisí od podpory a účasti každého zamestnanca v podniku.

- Trvalé zlepšovanie ako spôsob života.
  Trvalé zlepšovanie je o zmene postoja, zmene spôsobu myslenia. Očakávať od zamestnancov, aby neustále hľadali príležitosti na zlepšovanie. Aby si uvedomili, že žiadny proces nie je dokonalý. Každý má odchýlka a každý sa dá zlepšiť. Je potrebné takýto postoj uplatňovať v každodennom živote podniku. Musí sa stať súčasťou myslenia. Vhodná podniková kultúra je však nevyhnutná pre vykonanie zmien myslenia zamestnancov.

Najlepšie podniky pochopili naliehavosť trvalého zlepšovania. Podporujú internú schopnosť zlepšovania. Hľadajú spôsoby, ako trvalé zlepšovanie zlúčiť so systémom riadenia a s každodennými činnosťami.

Systematický a trvalý prístup k zlepšovaniu je spôsobom formovania podnikovej kultúru smerom k uvedomeniu si toho, že „ak sa trvale nezlepšujeme, tak sa vlastne zhoršujeme“.

ZÁVER

Podniky si už obnovujú svoju sebadôveru a začínajú pracovať na svojej budúcnosti. Sú odhodlané prežiť krízu, postaviť sa do boja so silnou konkurenciou a následne rásť.

Práve v tomto období je dôležitejšie, ako kedykoľvek predtým cielene investovať do rozvoja podniku, do zlepšovania procesov. Nejde o „ míňanie“ financií neuvážene. Naopak o cielené investovanie do projektov zlepšovania, ktoré podnik posunú ďalej. Pripravia ho na zvládnutie nových výziev. Tak, aby sa stal silnejším a efektívnejším.

LITERÁTÚRA

Interné materiály: spoločnosť Management Systems, s.r.o. Bratislava

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen III

04.11.2009

Implementing of Policy Deployment / Einführung einer stringenten kennzahlenorientierten Unternehmensführung

Published by / Ausgearbeitet von Christian Kellner, Stuttgart

Directory / Inhaltsverzeichnis

Key Words / Schlüsselwörter 2

Abstrakt / Abstrakt 2

Introduction / Einleitung 2

1. PD as a integral part of a Management-System / PD als integrales Management-System 3

2. Defintion of PD / Definition von PD 3

3. Comparision PD to Management by Objectives / Gegenüberstellung PD zu Management by Objectives 4

4. Comparision PD to Balanced Scorecard / Gegenüberstellung PD zu Balanced Scorecard 4

5. The 9 steps to implement PD / Die 9 Schritte zur Einführung PD 5

6. Practical examples / Praktische Beispiele 5

6.1 HON 5

6.2 Hewlett Packard 6

6.3 Bosch 7

7. Optional verwendbare Produktionskennzahlen 8

Summary/Schlusswort 9

List of literature/Literaturverzeichnis 9

Key Words / Schlüsselwörter

Policy Deployment / Policy Deployment, targets / Ziele, PDCA (plan, do, check, act) / PTPK (planen, tuen, prüfen, agieren), Management System / Management System, Management by Objectives / Management by Objectives, Balanced Scorecard / Balanced Scorecard

Abstrakt / Abstrakt

To define the targets within a company is one of the main duties in today's business. But sometimes this is one of the biggest challenges. Policy Deployment can help to implement tough thinks top down to everybody. An important requisite is obviously to have smart targets. Policy Deployment covers the creation of the targets, follow up controlling of the target achievement and target execution.

Introduction / Einleitung

Das Hauptanliegen von Top-Managern war laut einer globalen Umfrage1 im Jahr 2006 das nachhaltige und kontinuierliche Wachstum ihres jeweiligen Unternehmens. In derselben Umfrage für das Jahr 2007 liegt der Management-Fokus jedoch auf einen völlig anderen Aspekt: „Excellence in Execution". Dieser Umfrage zufolge ist eine starke und leistungsfähige Umsetzung von Zielen der Treiber für Gewinn und Umsatz2. Auf Platz drei der wichtigsten Management-Aspekte liegt die konsistente Umsetzung der Strategie durch das Top-Management. Folglich ist die Aufmerksamkeit des Top-Management verstärkt auf interne Unternehmensprozesse gerichtet.

Ein mögliches Management-Konzept zu durchgängigen Umsetzung der Unternehmensstrategie ist Policy Deployment. Dieses Konzept wurde in den 60iger Jahren in Japan entwickelt und beschäftigt sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmenszielen sowie mit der dazugehörigen Überprüfung der Zielerreichung. Sein Ziel ist es das ganze Unternehmen durchgängig auf die gesetzten Ziele auszurichten und alle relevanten Bereiche an der Umsetzung der Ziele zu beteiligen. Eine etwas skeptische Beschreibung von Policy Deployment stammt von John Young, dem Geschäftsführer von Hewlett Packard. Dieser führte Policy Deployment in den 80iger Jahren im Unternehmen ein und bezeichnete es als bürokratisch und datenverliebt. Dennoch räumte er ein, dass dieses rigorose Konzept die Erzielung der gewünschten Ergebnisse gewährleisten kann.

[1] Vgl. „The Conference Board", 2007
[2] Vgl. Jonathan Spector, Präsident des Conference Board

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

1. PD as a integral part of a Management-System / PD als integrales Management-System

Der Begriff Policy Deployment stammt von dem japanischen Ausdruck Hoshin Kanri ab. In der direkten Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet Hoshin „schimmerndes Metall", „Kompass" oder auch „die Richtung anzeigen". Kanri bezeichnet hingegen „Management" oder „Kontrolle". Im hier verwendeten Sprachgebrauch tritt der Begriff Policy an die Stelle von Hoshin und das Wort Kanri wird mit Deployment übersetzt. Es gibt jedoch noch weitere Übersetzungsmöglichkeiten wie beispielsweise Mangement by Policy oder Hoshin Planning. Häufig wird mit Hoshin Kanri allerdings bemängelt, dass der Begriff Policy als Übersetzung schlecht gewählt ist und die Bedeutung von Hoshin nicht ausreichend wiedergeben kann. Unter Policy versteht man die Strategie oder Ziele eines Unternehmens; unter Hoshin jedoch versteht man sowohl Ziele als auch Mittel und Wege um diese Ziele zu erreichen. In dieser Arbeit wird jedoch weiterhin der Begriff Policy Deployment verwendet. Um die Übersetzung „Kompass" für Hoshin besser zu erklären, kann Policy Deployment mit einem Management-Kompass verglichen werden. Dieser gibt allen Mitarbeitern in einem Unternehmen die Richtung vor, um zu einem gemeinsames Ziel zu streben.

2. Defintion of PD / Definition von PD

Policy Deployment ist eine Methode, mit der zum einen strategische Ziele festgelegt und konkretisiert werden sowie Einblicke in die zukünftige Entwicklung gewonnen werden. Zum anderen werden aber auch Wege und Mittel bestimmt, um die Ziele zu erreichen. Die Aufgabe von Policy Deployment ist es die gesamten täglichen Aktivitäten des Unternehmens an seinen langfristigen Zielen auszurichten. Policy Deployment ist ein Management-System, in welchem der Jahresplan/Jahresstrategie des Unternehmens an die ganze Organisation weitergegeben wird und in allen Abteilungen und Funktionsbereichen umgesetzt wird. Ebenso beschreibt Masaaki3 1986 den Vorgang von Policy Deployment als Prozess, mit welchem die Ziele des Top-Managements bis auf die unterste Hierarchiestufe abgeleitet bzw. einheitlich übertragen werden. Durch das Ableiten der wesentlichen Ziele bis auf die unterste Ebene soll sichergestellt werden, dass zwischen dem strategischen und operationalen Management eine Verbindung hergestellt wird. Das bedeutet die tägliche Arbeit auf der operationalen Ebene soll an den langfristigen Zielen ausgerichtet sein und deren Erreichung unterstützen. Dieses lässt sich auch als „Die Verheiratung von strategischem Management und täglichem Mangement" beschreiben.4 Bei den bisher genannten Aufgaben und Zielen von Policy Deployment werden die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht erwähnt, jedoch sind sie am Ende diejenigen, welche die bis auf die operative Ebene übertragenen Ziele umsetzen. Bei der einheitlichen Ausrichtung des Unternehmens auf seine langfristigen Ziele ist es daher von großer Bedeutung den Mitarbeiter in die kurzfristige Planung mit einzubinden. Dadurch sollen die Gedanken der Mitarbeiter auf die Erreichung der Ziele fokussiert werden, und es soll sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens sowohl verinnerlicht und versteht, als auch seinen Beitrag zur Zielerreichung

[3] Masaaki, Kotabe: Anticompetitive Practices in Japan: Their Impact of the Performance of Foreign Firms, 1996, # 22, Seite 178
[4] Barry, Witcher: Strategic Management, 2001, # 17, Seite 652

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

kennt. Zusammenfassend aus diesen Definitionen lässt sich sagen, dass Policy Deployment ein Management-System ist, mit welchem die Unternehmensziele entwickelt (Act), auf alle Ebenen entfaltet (Plan), umgesetzt (Do) und kontrolliert (Check) werden. PD ist folglich die Anwendung des PDCA-Zyklus'. Zur Überprüfung des Umsetzungs-Grades der getroffenen Maßnahmen sind wiederum regelmäßige, unterjährige Kontrollen nötig. Auch hier kommt ein PDCA-Zyklus zum Einsatz, um Abweichungen aufzudecken (Check), Gegenmaßnahmen zu generieren (Act, Plan) und umzusetzen (Do) sowie deren Umsetzung und Wirksamkeit erneut zu prüfen (Check).

3. Comparision PD to Management by Objectives / Gegenüberstellung PD zu Management by Objectives

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
• Ziel ist Erfolg des Unternehmens: Ereichung der Ziele & Steigerung der Leistungsfähigkeit • Selbstbestimmung der Ziele (theoretisches MBO) • Selbsteinschätzung der Zielerreichung • Kontinuierliche Erhöhung der Ziele • Koordinieren, Diskutieren und Austauschen von Ideen (theoretisches MBO) • Kreativität fördern und Moral verbessern (theoretisches MBO)	• PD gewährleistet, dass die Ziele auf den Ebenen an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind • PD fördert die Partizipation der Mitarbeiter bei der Zielbestimmung anstelle der Inkaufnahme der top-down gegebenen Ziele • Kontrollen werden sehr zeitnah durchgeführt um kurzfristiges Eingreifen zu ermöglichen anstelle von halbjährlichen oder jährlichen Kontrollen • PD betrachtet den Prozess der Zielerreichung - wie die Ziele erreicht werden können und welche Maßnahmen nötig sind – und nicht nur die Ergebnisse • PD baut auf die Benutzung von TQM-Werkzeugen zur Ursachenanalyse und Problemlösung auf • PD ist auf Kundenzufriedenheit und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet

4. Comparision PD to Balanced Scorecard / Gegenüberstellung PD zu Balanced Scorecard

Gemeinsamkeiten	Unterschiede (BSC vs. PD)
• Streben nach radikalen Verbesserungen • Ausrichten des Unternehmens auf die Strategie • Ziele für alle Ebenen setzen	• konzeptuellen Rahmen für Zielsetzung **vs**. Methode zur Entfaltung, Kommunikation und Umsetzung der Ziele • Übersetzen der Vision in messbare Ziele **vs**. Ausrichten der operativen Aktivitäten auf die Unternehmensziele • Zielorientierter Ansatz **vs**. prozessorientierter Ansatz • Ergebnisorientierter Ansatz **vs**. umsetzungsorientierter Ansatz (was wurde erreicht vs was/wie wurde es erreicht) • *Top-down* Ansatz **vs**. partizipativer Ansatz

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

5. The 9 steps to implement PD / Die 9 Schritte zur Einführung PD

1. Erstellen eines Unternehmens-Motto, Qualitäts-Politik und Umsetzungsplans
2. Ableiten von einer lang- und mittelfristigen Management-Strategie
3. Zusammentragen und Analysieren von Informationen
4. Planen der Ziele sowie der entsprechenden Wege um sie zu erreichen
5. Bestimmen von Kennzahlen und der zugehörigen Umsetzungs-Modalitäten
6. Entfalten der Ziele und Wege
7. Entfalten der Kennzahlen
8. Umsetzen der Ziele und Wege
9. Status Report zur Umsetzung von Policy Deployment

6. Practical examples / Praktische Beispiele

6.1 HON

Das Unternehmen HON ist der führende Anbieter für Arbeitsplatz-Lösungen in den U.S.A. und stellt hierfür Büromöbel her. Es wurde 1945 gegründet und beschäftigt 2004 rund 9.500 Mitarbeiter. Im Jahr 1993 entwickelt HON sein eigenes Produktionssystem, angelehnt an das Toyota-Produktionssystem. Das neue System wird mit Hilfe von intensiver Kommunikation und Schulung aller Mitarbeiter eingeführt. Ein Jahr später wird Policy Deployment umgesetzt, als Mechanismus zur Erstellung, Verbreitung, Abstimmung und Übertragung der Unternehmensziele an alle Hierarchie-Ebenen.

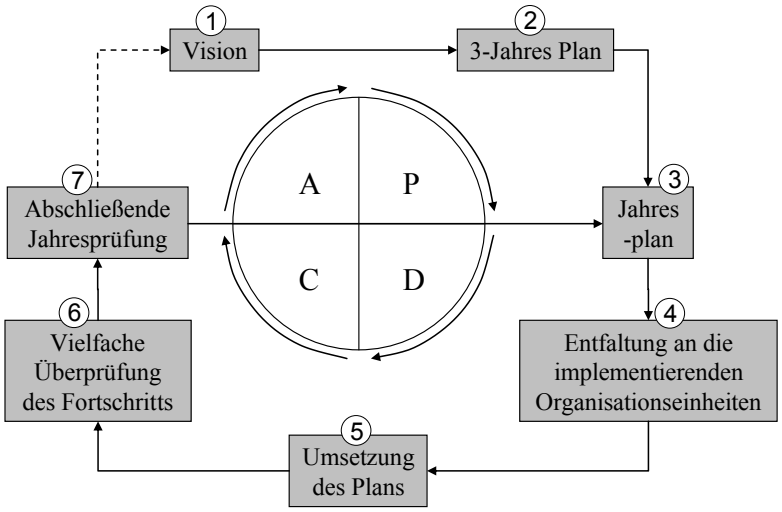


Abbildung 3.4: Policy Deployment bei HON5

[5] Murphy: Policy Deployment for Successful TQM, 2004, # 6, Seite 26

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

Um den Fortschritt der Ziele und Maßnahmen zu verfolgen wird bei der HON Company eine Grafik erstellt. Diese visualisiert mit grünen und roten Markierungen, ob die Ziele bereits erreicht wurden oder nicht. Die Grafik enthält die Prioritäten der einzelnen Ziele, die Zielwerte, Vergangenheitsdaten sowie die monatliche Veränderung im laufenden Jahr. Sie wird zusammen mit Maßnahmenplänen für noch nicht erreichte bzw. rot markierte Ziele dem oberen Management präsentiert.

6.2 Hewlett Packard

Hewlett Packard (HP) wurde 1938 gegründet und beschäftigt 2000 rund 110.000 Mitarbeiter. Im Jahr 1985 wird unternehmensweit verpflichtend das Policy Deployment eingeführt. Bei HP trägt es jedoch den Namen Hoshin Planning und umfasst acht Elemente:

Mittelfristige Ziele	- umfassen Zeitraum von drei Jahren - sind Grundlage für die Bestimmung der Jahres - werden zweimal im Jahr kontrolliert und aktualisiert, hierbei wird auch der Fortschritt der Jahresziele und der Stand der kritischen Einflussfaktoren betrachtet
Kritische Einflussfaktoren auf die mittelfristigen Ziele	- sind Hindernisse die überwunden werden müssen, um die mittelfristigen Ziele zu erreichen - werden durch den Jahresbericht von Geschäftsbereichen oder Abteilungen identifiziert - für die Einflussfaktoren mit den höchsten Prioritäten wird je eine verantwortliche Person definiert
Geschäfts-betrieblichen Grundsätze	- betreffen die fünf grundsätzlichen und wertschöpfenden Prozesse, welche stabil sein müssen und kontinuierlich verbessert werden müssen: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterweiterentwicklung/-zufriedenheit, Produkte/Service, Interne Prozesse, interne/externe Schnittstellen - für diese Kategorien werden in der jährlichen Planungs-Konferenz Jahresziele festgelegt sowie deren Kennzahlen
Hoshin-Plan	- Beschreibung der Situation, die zur Auswahl des Ziel geführt hat - Das ehrgeizige Ziel selbst, das besagt was getan werden muss - Umsetzungsstrategie, die mehrere Maßnahmen enthält wie das Ziel erreicht werden kann - Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen
Strukturierter Geschäfts-Plan	- ist so aufgebaut wie *Hoshin*-Plan - wird für die ehrgeizigen bzw. schwer zu erreichenden kontinuierlichen Ziele erstellt; damit Fokusierung der Mitarbeiter
Jährliche Planungs-Konferenz	- findet für jeden Bereich am Beginn des Planungsjahres statt - es werden Entwürfe für den *Hoshin*-Plan und Geschäfts-Plan erstellt - den Zielen werden verschiedene Prioritäten zugeordnet - gemeinsames Verständnis der bereichs- bzw. funktions-übergreifenden Ziele herstellen und eventuelle Konflikte klären
Catchball	- startet nach der Planungskonferenz und dauert ca. einen Monat

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

	- der Prozess geht bis runter auf Gruppenebene - sobald Ziele und Maßnahmen auf jeder Ebene vereinbart wurden, werden die wichtigsten Verantwortlichkeiten und Aktivitäten in einem Implementierungs-Plan zusammengefasst - danach vergleicht das Top-Management die Ziele der verschiedenen Bereiche und Divisionen miteinander - zuletzt wird eine Zusammenfassung all dieser Ziele an die gesamte Organisation
Überprüfung	- Kontinuierliche Prüfung der PDCA-Zyklen zur Erreichung der kontinuierlichen Ziele - Monatliche Prüfung des Fortschritts der Ziele und der kontinuierlichen Ziele durch das mittlere Management - Vierteljährliche Prüfung der Ziele durch das Top-Management - Jahresprüfung zur Vorbereitung der nächsten Planungs-Konferenz

6.3 Bosch

Anbei wird Policy Deployment bei der Robert Bosch GmbH am Standort Bamberg betrachtet. Dort sind rund 10.000 Mitarbeiter beschäftigt, welche Einspritzsysteme für den Diesel- und Benzinbereich herstellen. Dort stützt sich PD auf ein Kennzahlen-System. Dieses wird mittels einer Auflistung aller realisierbaren Kennzahlen und deren Bewertung hinsichtlich Aufwand und Nutzen entwickelt. Die ausgewählten Kennzahlen werden in die Kategorien Lieferung (L), Qualität (Q), Kosten (K) und Sonstige (S) eingeordnet.

	Kennzahlen	Bereichsleiter	Abteilungsleiter	Gruppenleiter	Meister
L	GEZ	x	x	x	x
	LIWAKS	x	x	x	x
	Liefererfüllung	x	x	x	x
Q	OEE	x	x	x	x
	Ausschuss / Nacharbeit			x	x
	FPY	x	x	x	x
	0-km / Feld	x	x	x	x
	Störungen				x
	Rüsten				x
	Audit	x	x	x	x
K	Produktivität	x	x	x	x
	Budget	x	x	x	
	Fehlerkosten	x	x	x	x
	P-Herstellkosten	x	x	x	
	Ziellücke	x			
	Durchlaufzeit		x	x	x
S	Sauberkeit & Ordnung	x	x	x	x
	Krankenstand	x	x	x	x
	Verbesserungsvorschläge	x	x	x	x

Tabelle 3.4: Kennzahlen-System bei Bosch6

[6] Quelle: Karim, Sharaf: Modell einer durchgängigen, kennzahlenbasierten Zielentfaltung in einem Produktionsbereich als Basis für Business-Excellence, 2007, # 32, Seite 96

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

7. Optional verwendbare Produktionskennzahlen[7]

Kennzahlen in der Produktion	
Bezeichnung	**Beschreibung / Berechnungsvorschrift**
Ausschuss	Ausschussmenge und Ausschussquote (Ausschuss / Gesamte Produktion)
Automatisierungsgrad	Automatisierte Fertigungsschritte / (Automat.+Manuelle Fertigungsschritte)
Beschäftigungsgrad	IST Beschäftigung / Basis Beschäftigung
Bestandsreichweite je Produkt	IST Bestand / Verbrauch pro Tag
Durchlaufzeit	Je nach Anwendung: Dauer von Auftragseingang bis Auslieferung, Dauer von Produktionsstart bis Produktionsende des Auftrags, etc.
Energieverbrauchsquote	Energieverbrauch / Fertigungsstunden
First-Pass-Yield bzw. First Time Through	Anteil der im ersten Durchlauf gefertigten Gutteile an der Gesamtstückzahl: (Produzierte Stückzahl - Ausschuss - Nacharbeit) / Produzierte Stückzahl
Garantiekosten	Kosten durch Rücknahmen / Rückrufaktionen oder Reparaturen
Kapazitätsauslastung	IST-Ausbringung / Möglichen Ausbringung (beeinflusst durch Bearbeitungszeit, Stillstandhäufigkeit/-dauer/-ursache (Rüsten, Warten, Störung) etc.)
Kapitaleinsatz	Umschlaghäufigkeit der Vorräte, Anlagevermögen, Anlagennutzungsgrad, Amortisation
Kostenabweichung bei Einzel- oder Gemeinkosten	Abweichung als Differenz zwischen SOLL und IST (abslout) oder als Anteil IST zu SOLL (relativ)
Leistungsgrad	Beobachtete Leistung / Normalleistung
Liefertreue	Anzahl termingerecht gelieferter Teile / Gesamtanzahl gelieferter Teile
Materialabfall	Abfallmenge / Materialeinsatzmenge
Nacharbeitsquote	Anzahl nachzubearbeitender Produkte / Gesamte Produktion
Nacharbeitskosten	Enthalten unter anderem. Lohnkosten, Materialkosten, etc.
Optimale und mindest Losgröße	[(Losgrößenfixe Kosten x Bedarfsmenge pro Planperiode x 200) / (proportionale Stückkosten x (Zins und Lagerkostensatz bezogen auf Planperiode))]^1/2 bzw. Fixe Auftragskosten / ((VK-Preis-Einzelkosten)/Stück)
Produktionsstruktur	Produktion ErzeugnisA / Gesamte Produktion
Produktivität der Anlagen	Ausbringung / Gefahrene Maschinenstunden
Produktivität der Energie	Ausbringung / Energieeinsatz
Produktivität des Personals	Ausbringung / Arbeitsstunden
Produktivität gesamt	Ausbringung / Kosten
Rücksendungen	Anzahl vom Kunden zurückgesandter Produkte
Rüstkosten, Wartungskosten	Enthalten unter anderem Lohn- und Materialkosten
Stückzahl	Produzierte Stückzahl, gesamt und relativ
Werkstoff-verbrauch/-verschnitt/-abfälle	Menge des benötigten Werkstoffs / Tag , Menge des verschnittenen Werkstoffs / Tag , Menge der Werkstoffabfälle / Tag
Werkzeugverbrauchsquote	Werkzeugverbrauch / Fertigungsstunden
Wertschöpfung	Produktionswert - Vorleistungen
Wertschöpfungsquote	Wertschöpfung / Gesamtleistung
Wirtschaftlichkeit	IST Kosten / SOLL Kosten

[7] Siegwart, Hans: Kennzahlen für die Unternehmensführung, 2002, # 37, Seite 75 - 84

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

Summary/Schlusswort

Das Ziel dieser Arbeit es einen Überblick zum Themas Policy Deployment zu geben. Dieses beinhaltete sowohl eine kurze Einführung zum Thema als auch die theoretische Vorgehensweise zur Umsetzung von Policy Deployment. Einige Umsetzungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis runden die Arbeit ab.

List of literature/Literaturverzeichnis

Vgl. „The Conference Board“,. 2007

Vgl. Jonathan Spector, Präsident des Conference Board

Masaaki, Kotabe: Anticompetitive Practices in Japan: Their Impact of the Performance of Foreign Firms, 1996, # 22, Seite 178

Karim, Sharaf: Modell einer durchgängigen, kennzahlenbasierten Zielentfaltung in einem Produktionsbereich als Basis für Business-Excellence, 2007, # 32, Seite 96

Barry, Witcher: Strategic Management, 2001, # 17, Seite 652

Murphy: Policy Deployment for Successful TQM, 2004, # 6, Seite 26

Siegwart, Hans: Kennzahlen für die Unternehmensführung, 2002, # 37, Seite 75 - 84

Christian Kellner/Doktorand
Mobil +49 (0)160/8676009
christian.kellner@gmx.de

BARIÉRY V PODNIKÁNÍ Z POHLEDU STUDENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL

BARRIERS TO ENTREPRENEURSHIP AMONG STUDENTS OF UNIVERSITIES

Martin Kešner[1]

KEY WORDS
entrepreneur, entrepreneurship, business support, poll, job

ABSTRACT
The present contribution aims to present result of a poll on students of universities. The objective of the opinion survey is to find out the level of employment and entrepreneurship among the 382 students from three universities in the Czech Republic. Almost half of the graduates want to start their own business. From their point of view, the main obstacle is the lack of financial resources or required experience. This is the reason, why about 84 percent of students prefer full-time job, half-time job or summer job in comparison with entrepreneurship.

JEL CLASSIFICATION
A1, A2, M2, Y1

ÚVOD

Téměř polovina studentů ekonomických vysokých škol by chtěla po skončení studia podnikat. Podle vlastních vyjádření jim v tom však může zabránit nedostatek finančních prostředků a zkušeností. To je i důvodem, proč okolo 84 procent z nich raději při studiu pracuje v rámci hlavního nebo vedlejšího úvazku či brigády. Vyplývá to z průzkumu, kterého se zúčastnilo 382 studentů. Z průzkumu vyplynulo, že zájem o podnikání je mezi studenty tradičně velký, od myšlenky k činu však přejde jen zlomek z nich. Po ukončení školy by chtělo podnikat 54 procent dotázaných respondentů, ze šetření rovněž ukázalo, že již během studia na univerzitě podniká 11 procent oslovených studentů. Pro srovnání uvádím průzkum agentury CzechInvest provedený v roce 2007 rovněž mezi studenty vysokých škol [7]. Z něho vyplývá, že o podnikání po dokončení studia uvažuje v průměru 50 procent studentů z celkového výběru šesti stovek respondentů. Studenti by uvítali bližší informace o možnostech podpory, pomoc se zajištěním prostor, startovního kapitálu a v neposlední řadě poskytnutí odborného poradenství.

PRÁCE PŘI STUDIU

Podle průzkumu pracuje při studiu 72 procent vysokoškolských studentů, jen 16 procent z nich však podniká. Nejvíce studentů, 36 procent, pracuje v rámci brigád, 29 procent pracuje v rámci vedlejšího úvazku a 12 procent dokonce v rámci hlavního

[1] Ing. Martin Kešner, interní doktorand FPH VŠE v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, manažer projektu IDE – Institut rozvoje podnikání, kesner@ide-vse.cz

pracovního poměru. Zajímavostí je, že jen 46 procent studentů pracuje v oboru, který studuje. Nejčastěji jde o služby, finance a informační technologie.

Graf č. 1 – Forma práce při studiu VŠ

Zdroj: Vlastní výzkum

Podle studentů je pro ně v práci nejdůležitější její náplň. Uvedlo to 44 procent studentů. Výše platu je nejdůležitější pro 22 procent studentů, 14 procent zajímá hlavně pracovní prostředí a firemní kultura. Možnosti dalšího profesního růstu uvedlo jako nejdůležitější kritérium 11 procent studentů.

Graf č. 2 – Preference studentů při výběru zaměstnání

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky průzkumu ukázaly, že i menší firmy si mohou dovolit vysokoškolsky vzdělané zaměstnance, protože je mohou namísto tučné výplaty lákat i na zajímavou pracovní náplň, která může být spojená s většími řídícími pravomocemi i odpovědností.

PODNIKÁNÍ PŘI STUDIU

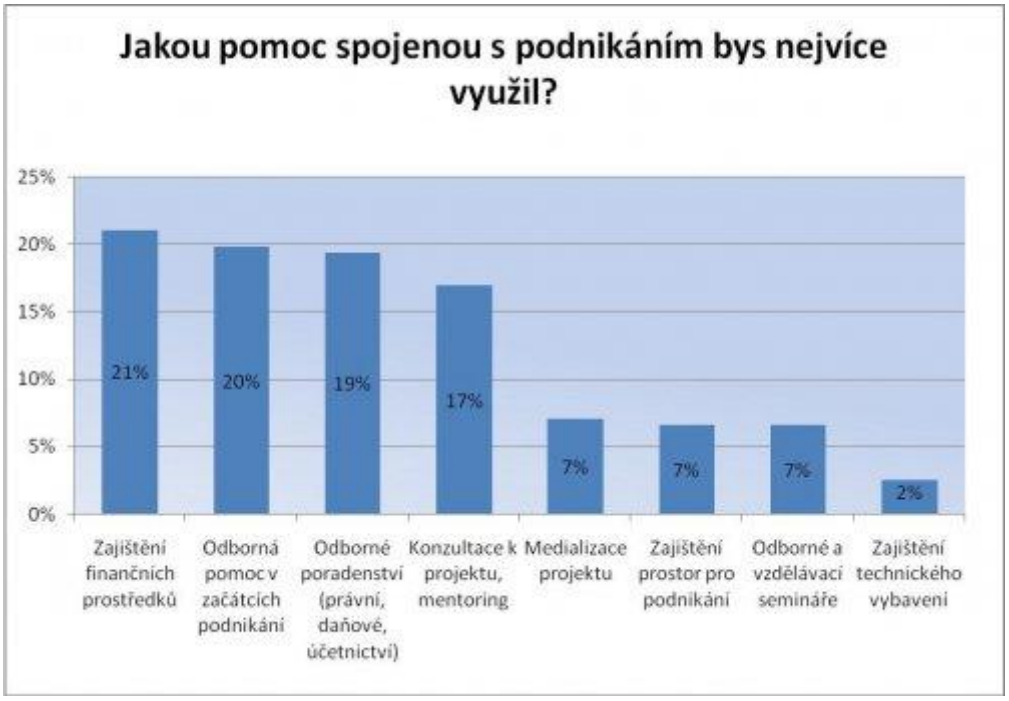
Přestože podle průzkumu nyní podniká jen 16 procent pracujících studentů, což představuje přibližně 11 procent všech oslovených studentů, po škole chce podnikat celých 46 procent všech respondentů. Třetina z nich má již dokonce připraven podnikatelský záměr, nejčastěji ve službách, on-line obchodování, informačních technologiích, maloobchodu nebo gastronomii. Ze studentů, kteří chtějí podnikat, si 41 procent myslí, že je bude v začátcích nejvíce omezovat nedostatek finančních prostředků. Okolo 27 procent si plánuje půjčit od rodiny, 19 procent od banky a 16 procent bude hledat investora. Zkušenosti budou chybět 33 procentům a 7 procent si myslí, že jim budou v podnikání bránit bariéry vstupu do zvoleného odvětví.

Graf č. 3 – Bariéry vstupu do podnikání

Zdroj: Vlastní výzkum

Při zahájení podnikání by 21 procent studentů ocenilo pomoc při zajišťování finančních prostředků, 20 procent odbornou pomoc, 19 procent by chtělo poradit se záležitostmi týkajícími se práva, daní či účetnictví a 17 procentům by podle jejich vyjádření pomohly konzultace k projektu a mentoring.

Graf č. 4 – Preferovaná forma podpory v začátcích podnikání



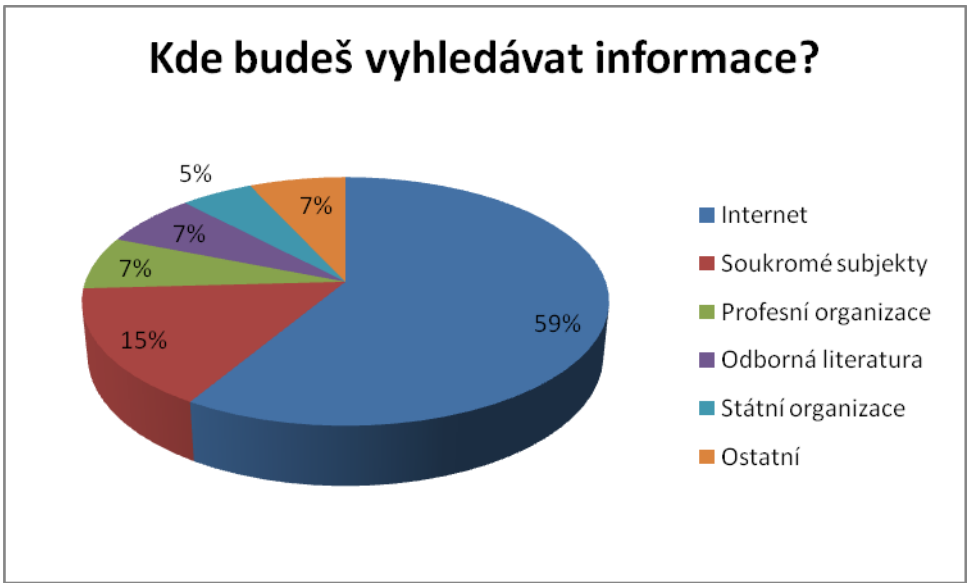
Zdroj: Vlastní výzkum

V počáteční fázi podnikání nejvíce respondentů jako zdroj financí uvedlo rodinu (27 procent). Shodně 19 procent dotazovaných studentů by čerpalo z vlastních zdrojů, případně by se obrátili na bankovní instituci. Přibližně šestina studentů by se obrátila na soukromého investora.

Graf č. 5 – Zdroje financování podnikatelských záměrů

Zdroj: Vlastní výzkum

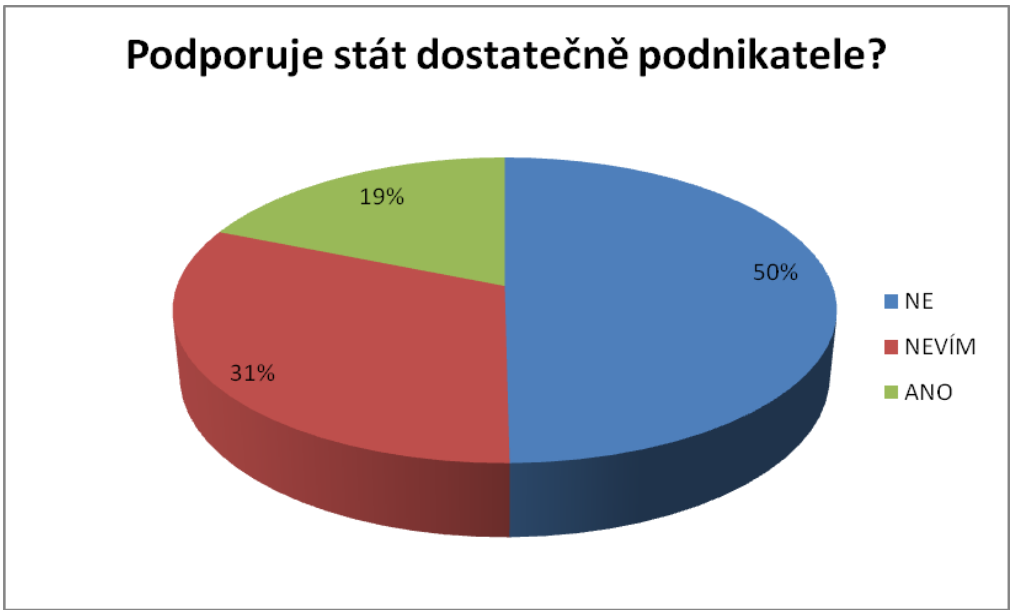
Graf č. 6 – Zdroj informací ohledně financování podnikání



Zdroj: Vlastní výzkum

Polovina studentů si myslí, že stát nedostatečně podporuje podnikatele. Za překážky podnikání považuje 28 procent studentů nejistotu prostředí v České republice, 21 procentům vadí již samotný stav podnikatelského prostředí, 20 procent vidí bariéry v legislativě a 8 procent v časové náročnosti. Okolo 54 procent studentů si myslí, že by měl stát snížit byrokracii.

Graf č. 7 – Státní podpora začínajících podnikatelů



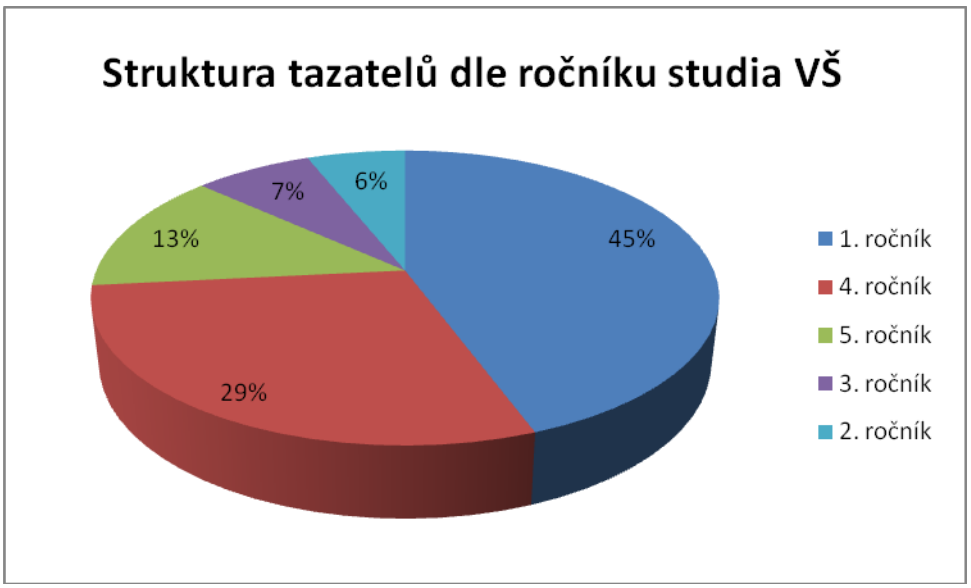
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 8 – Závazky státu vůči začínajícím podnikatelům

Zdroj: Vlastní výzkum

Kvantitativní průzkum zaměřený na podnikání a práci při studie proběhl v dubnu 2009 formou tištěného dotazníku distribuovaného na Vysoké škole ekonomické v Praze a elektronického dotazníku zaslaného studentům vysokých škol ekonomického zaměření. Zúčastnilo se ho celkem 382 vysokoškolských studentů, kteří byli nejčastěji ve věku 19 až 26 let. Okolo 44 procent z nich studovalo první ročník, 29 procent čtvrtý ročník, 13 procent pátý ročník, 7 procent třetí ročník a 6 procent druhý ročník. Mužů bylo 55 procent a žen 45 procent. Prezenční formou studovalo 96 procent všech oslovených studentů, zbytek studoval distanční nebo kombinovanou formou.

Graf č. 9 – Struktura dotazovaných studentů dle ročníku studia



Zdroj: Vlastní výzkum

ZÁVĚR

Nejen na základě výsledků uskutečněného šetření mezi vysokoškolskými studenty, ale i s ohledem na dosavadní zkušenosti z pořádání odborných přednášek, soutěže o nejlepší podnikatelský záměr či z vedení projektů v podnikatelském inkubátoru při VŠE, plyne značný zájem studentů o vzdělávací a poradenské aktivity vztahující se k podnikatelské problematice. Naším cílem je přinést studentům relevantní informace, zkušenosti, usnadnit jim počáteční fázi podnikání. Jsem přesvědčen, že jednotlivé aktivity Institutu rozvoje podnikání k dosažení těchto cílů značně přispějí a tím se zmenší propast mezi počtem vysokoškolských studentů, kteří chtějí podnikat a těmi co podnikat skutečně začnou.

LITERATURA

Literatura:
[1] GROVES, Robert M. Survey methodology. Hoboken: John Wiley, 2004, ISBN 0-471-48348-6.
[2] PELIKÁN, Jiří. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů. Praha: Karolinum 1998. ISBN 80-7184-569-8.
[3] PUNCH, Keith F. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
[4] ŘEZANKOVÁ, Hana Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

Interní materiály:
[5] Agentura CzechInvest
[6] IDE – Institut rozvoje podnikání

Internet:
[7] Průzkum agentury CzechInvest, 2007,
dostupné z internetu: http://www.radio.cz/cz/zpravy/87312 [15.4. 2008]

CENOVÝ MANAŽMENT FIRMY A CENA
COMPANY'S PRICE MANAGEMENT AND PRICE

Jakub Kintler[1]

ABSTRACT
The target of this paper is to show the place and importance of the price management in company. Price management is an interface between financial and marketing targets in company's business. Second target is to show how widely price is defined in the literature and what is the correct interpretation.

KEY WORDS
price, price management, interface, microeconomics, macroeconomics

ÚVOD

Kontinuálny vývoj na regionálnom ako aj globálnom trhu v podmienkach pretrvávajúcich dopadov finančnej krízy, je základným predpokladom pre prehodnotenie zaužívaných stereotypov vo vnímaní významu niektorých ekonomických kategórií. K uvedeným stereotypom patrí aj predpoklad, že cenotvorba je súčasťou marketingových stratégií a marketingu všeobecne. Rýchlosť zmien na jednotlivých trhových segmentoch poukazujú na fakt, že už nestačí len prispôsobovať stratégie aj v oblasti tvorby cien zmenám v spotrebiteľských preferenciách a hodnotovom vnímaní, ale tieto kategórie aktívne riadiť (manažovať). Touto problematikou sa v podmienkach firmy zaoberá cenový manažment.

VÝZNAM A MIESTO CENOVÉHO MANAŽMENTU FIRMY

Manažment je ekonomická kategória, ktorá sa zaoberá celkovou organizáciou a riadením podnikového transformačného procesu.[2] Súčasné globálne ako aj národné trhové podmienky potvrdzujú opodstatnenosť cenového manažmentu firmy, ako integrálneho článku vrcholového riadenia podniku. Nevyhnutnosť cenového manažmentu ako súčasť vrcholového riadenia firmy nepramení len z aktuálnych trhových zmien, ale vychádza aj z potreby firmy naplniť prijaté podnikové a parciálne ciele. Naplnenie cieľov prijímaných na podnikovej úrovni, ako aj na úrovni strategických podnikateľských jednotiek firmy, prípadne na úrovni funkčných oblastí bude predmetom cenového rozhodovania firmy, následne tvorby vhodnej cenovej stratégie a nakoniec tvorby a implementácie adekvátnej metódy cenotvorby. Rozhodnutie o prijatí konkrétnej cenovej stratégie, je podkladom pre orientáciu firmy v oblastiach ako je marketing, kvalita, očakávaná hodnota, spotrebiteľské preferencie, náklady a mnohé ďalšie.

Cenový manažment firmy v sebe integruje činnosti cenového rozhodovania, ktorými sú výber a implementácia cenovej stratégie a metódy cenotvorby. Ašpiráciou cenového manažmentu, je uskutočniť správne cenové rozhodnutia vzhľadom na podmienky na relevantnom trhu s cieľom naplniť prijatý podnikový cieľ. Cenový manažment firmy by sme mohli vyjadriť ako činnosť, ktorá prostredníctvom cenovej stratégie a cenotvorby sprostredkúva zákazníkovi, spotrebiteľovi očakávanú hodnotu spotrebovávaného produktu v reálnom čase. Poskytnúť zákazníkovi očakávanú relatívnu hodnotu vyjadrenú cenou, znamená poznať cenu, ktorú zákazník získa po odpočítaní všetkých zliav, rabatov, bonusov a odpočtov, na základe čoho vie firma presne kvantifikovať cenu, ktorú poskytla konečnému

---

[1] Kintler Jakub, Ing., Katedra podnikovohospodárska, školiteľ: doc. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
[2] Majtán M. a kol.: Manažment, Sprint, Bratislava 2005, str. 13, ISBN 80-89085-17-2

spotrebiteľovi (zákazníkovi). Uvedený pohľad na cenu a cenový manažment z firemného hľadiska je predpokladom jasnej komunikácie vnímanej hodnoty zákazníkovi, ktorá je vyjadrená konečnou cenou. Cenový manažment plní funkciu určitej spojnice medzi zabezpečením podnikových cieľov v oblastní financií a marketingových cieľov. Zatiaľ čo hlavnými cieľmi v oblasti marketingu sú zabezpečenie zvyšovania obratu firmy a rastu trhového podielu, hlavnými finančnými cieľmi podniku sú zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov pre kontinuitu transformačného procesu pri minimalizácii nákladov. Marketingové ciele v snahe naplniť základný firemný cieľ, často vytvárajú tlak na rast celkových nákladov, spôsobený rastom výdavkov spojených s propagáciou nových resp. už existujúcich produktov. Cenový manažment firmy v tomto prípade tvorí určité rozhranie, ktoré v sebe integruje základné ciele oboch týchto podnikových oblastí. Funkciu cenového manažmentu by sme mohli prirovnať k prekladisku v Čiernej nad Tisou, ktorá zabezpečuje nepretržitý tok tovarov medzi širokorozchodnou a normálnou železnicou. Uvedené prekladisko plní svoju základnú funkciu prekládky tovaru a zároveň napĺňa aj funkciu integrácie rôznorodých technických riešení železničnej dopravnej distribučnej cesty. V prípade, že by uvedené prekladisko prestalo fungovať, Slovensko by stratilo príjem s transportu tovarov cez naše územie a zároveň by vzrástol tlak na cenu komodít dovážaných do našej republiky z východných krajín. Obdobne funkcia cenového manažmentu firmy predstavuje na jednej strane zabezpečenie ziskových cieľov firmy v nadväznosti na plnenie finančných cieľov v oblasti nákladov, toku peňažných prostriedkov a zabezpečení likvidity podniku.

PODSTATA A VÝZNAM CENY

Cenu možno vyjadriť ako peňažnú platbu inkasovanú poskytovateľom (predávajúcim) za poskytnutie určitej služby alebo predaj tovaru, ktorý slúži na uspokojenie potrieb spotrebiteľa (kupujúceho).[3] Význam ceny je silne ovplyvnený pohľadom na jej skúmanie. V zásade vnímanie významu pojmu cena možno rozlíšiť na základe dvoch pohľadov a to je makroekonomický a mikroekonomický. Mikroekonomický pohľad predstavuje pohľad firmy a spotrebiteľa a makroekonomický pohľad bude skôr venovaný vyjadreniu ceny ako kategórie národného hospodárstva. Definície cien v tomto odseku budú predstavovať názory rôznych autorov na uvedenú kategóriu z mikroekonomického pohľadu. Z pohľadu zákazníka, spotrebiteľa je cena vyjadrením hodnoty vo forme kvality produktu, ktorý porovnáva s inými tovarmi alebo službami.[4] Druhým prístupom je vnímanie ceny z pohľadu nákladov. Tento pohľad ignoruje trh a cenu vníma len ako nástroj na pokrytie nákladov na produkciu, distribúciu a zabezpečenia návratnosti investícií.[5] Definovanie ceny možno rozšíriť o marketingový pohľad, ktorý pracuje s premennými ako sú: hodnota, kvalita, filozofia, cenová hladina a cena ako nástroj konkurenčného boja. Hodnotové vyjadrenie ceny znamená, že spotrebiteľ očakáva na základe výšky platenej sumy vyjadrenej cenou získanie určitého množstva úžitkov prezentovaných vlastnosťami daného výrobku alebo služby, ktoré uspokoja potreby spotrebiteľa. Spotrebiteľ spája kvalitu s výškou ceny, teda predpokladá čím vyššia cena tým vyššia kvalita poskytovaných tovarov a služieb. Na základe vyššie uvedených skutočností možno definovať cenu ako pomer kvality a hodnoty získaného tovaru alebo služby.[6] Cenu ako vyjadrenie filozofie možno vnímať hlavne z pohľadu marketingu, kde filozofia vyjadruje správanie sa firmy na spotrebiteľskom trhu, kde nástrojom jej napĺňania je

[3] Minnich G.: Preis-management, Verlag die Wirtschaft/Rolf Ortner, Germany 1990, str. 154, ISBN 3-349-00837-2

[4] Janok M., Oláh M.: Cenová stratégia, MIKA-Conzult, Bratislava 1996, str. 252, ISBN 80-967295-3-5

[5] Hanna N.: Pricing, zásady a postupy tvorby cien, Management Press, Praha 2000, str. 19, ISBN 80-85943-34-4

[6] Vysekalová J.: Psychologie spotřebitele, Jak zákazníci nakupují, Grada Publishing a.s., Praha 2004, str. 194, ISBN 80-247-0393-9

cena. Firemnú filozofiu môžeme následne dekomponovať do podnikových stratégií pre jednotlivé trhové segmenty. Cena ako nástroj konkurenčného boja je využívaná v niektorých cenových stratégiách, ktoré majú zabezpečiť firme zvýšenie zisku alebo zabezpečenie trhovej pozície, prípadne zväčšenie trhového podielu. Nebezpečným extrémom v požívaní ceny ako nástroja konkurenčného boja je rozpútanie cenovej vojny.

Národohospodárske vymedzenie pojmu cena sa odvíja od agregátneho chápania jednotlivých veličín, ako aj funkcií dopytu a ponuky a cena v tomto systéme plní informačný charakter, vyjadrujúci ocenenie jednotlivých tovarov a služieb, tak aby bolo možná ich kvantifikácia. Cena je na jednej strane chápaná ako prostriedok vyjadrenia veličín, ovplyvňujúcich základné makroekonomické ukazovatele, na druhej strane je kategóriou rozdeľovania spoločenského produktu a národného dôchodku.[7] Mala by byť v nej obsiahnutá celá hodnotová štruktúra spoločenského produktu tak, aby sa mohla táto hodnota aspoň reprodukovať na úrovni predchádzajúceho obdobia a z hľadiska rozšírenej reprodukcie by mala umožniť reprodukovať v nasledujúcom období väčší objem národného dôchodku ako v predchádzajúcom období. Cena je teda zároveň kategóriou rozdeľovania národného dôchodku a jeho reprodukovania na čoraz vyššej úrovni. Podľa zákona o cenách, zákon 18/1996 Zb. v paragrafe 2 odsek 1 a 2 je cena definovaná ako:[8] peňažná suma dohodnutá pri nákupe alebo predaji tovaru alebo vytvorená na ocenenie tovaru na iné účely, za cenu v zmysle tohto zákona sa považuje aj tarifa. Rozdiel medzi cenou nakúpeného tuzemského alebo dovezeného tovaru, ktorý sa v nezmenenom stave predáva ďalej, a cenou, za ktorú sa predáva, sa považuje za cenu obchodného alebo sprostredkovateľského výkonu, aj keď nie je výslovne samostatne dohodnutá. Cena je v tomto zmysle ocenením realizovaných výkonov firmy. V prípade, že sa uvedená firma orientuje na konečného spotrebiteľa, kreovanie ceny bude ovplyvnené dopytom a ponukou na spotrebiteľskom trhu. Výsledkom ceny vytvorenej pod vplyvom interakcie dopytu a ponuky je trhová cena. Vnímanie ceny v medzinárodných štandardoch pre ohodnocovanie je nasledovné:[9] cena v tomto zmysle je výrazom používaným pre požadovanú, ponúkanú alebo platenú čiastku za tovar alebo službu. Je to historický fakt buď verejne známy, alebo udržovaný v súkromí. Z dôvodu finančných možností, motivácie a záujmov kupujúceho a predávajúceho môže, ale nemusí mať cena platená za tovar alebo služby nejaký vzťah k hodnote, ktorá je tovarom alebo službou pripisovaná inými. Cena je všeobecným údajom o relatívnej hodnote priradená tovarom alebo službám jednotlivými kupujúcimi alebo predávajúcimi v jednotlivých situáciách. Cena je zobrazením objektívnych a subjektívnych úvah predkladaných kupujúcim a predávajúcim v priebehu jednania, vyjadruje reálnu zmenu.
Cena z pohľadu trhu, je vnímaná ako výsledok prieniku dopytu a ponuky v konkrétnej trhovej štruktúre, kde cena je výsledkom vyjednávania spotrebiteľov a firiem o úhrade za poskytnuté produkty, slúžiace na uspokojenie ich potrieb.[10] Spotrebitelia sa v tomto procese snažia o maximalizáciu úžitku uspokojovania svojich potrieb, zatiaľ čo snaha firiem smeruje k maximalizácii zisku. Výsledkom pôsobenia dopytu a ponuky na trhu je rovnovážna cena a rovnovážne množstvo. Pri tejto interpretácii je nutné uviesť, že trh sa dostáva do stavu rovnováhy len na krátke časové obdobie. Problém zabezpečenia dlhodobej trhovej rovnováhy dopytu a ponuky, je spôsobené množstvom faktorov, ktoré ovplyvňujú jej vývoj. Týmito faktormi sú: dopyt, podnikové ciele a stratégia, flexibilita cien, zľavy, legislatíva, positioning, distribučné kanály, konkurencia, ceny substitútov, náklady a iné.

---

[7] Samuelson P.A., Nordhaus W.D.: Economics, McGraw-Hill/Irvin, New York 2005, ISBN 978-0-07-287205-7
[8] http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=13480&FileName=96-z018&Rocnik=1996
[9] Slovenská Asociácia Ekonomických znalcov: Medzinárodné ohodnocovacie štandardy, Slovenská Ekonomických znalcov, Bratislava 2005, str. 54, ISBN 80-969-248-5-0
[10] Fendek M., Fendeková E.: Mikroekonomická analýza, Iura Edition, Bratislava 2008, str.17, ISBN 978-80-8078-180-4

Vyššie uvedené faktory ovplyvňujú nielen samotnú úroveň cien pre jednotlivé produkty a služby poskytované firmou, ale ovplyvňujú predovšetkým cenové rozhodovanie podniku a samotnú cenotvorbu. Jedným z mnohých faktorov, ktoré ovplyvňujú v konečnom dôsledku cenové rozhodovanie firmy a cenotvorbu sú náklady. Vplyv nákladov na konečnú úroveň ceny je predovšetkým z hľadiska stanovenia jej minimálnej úrovne. Z analýzy nákladov možno vyvodiť dve minimálne úrovne cien a to minimálnu cenu, ktorú je možno aplikovať vo veľmi krátkom, resp. krátkom období a minimálnu cenu. V prvom prípade ide o stanovenie ceny na úrovni variabilných nákladov, kde realizačná cena pokrýva len vynaložené náklady spojené so samotnou produkciou daného výkonu a neprispieva k úhrade fixných nákladov a tvorbe zisku. Realizačná cena = variabilným nákladom. Vyššie uvedený prístup k cenotvorbe je nevyhnutne spojený s tvorbou straty, ktorá by mala byť vykrytá dosiahnutím určitého cieľa, ktorého dosiahnutie firme zabezpečí takú mieru zisku, že stratu z predchádzajúceho obdobia prekryje. V druhom prípade je minimálna úroveň ceny alebo tiež dolná hranica ceny stanovená na úrovni celkových nákladov, teda realizačná cena = súčtu variabilných a fixných nákladov. Pri implementácii uvedeného prístupu v cenotvorbe firmy dochádza aspoň k pokrytiu celkových nákladov, firma tvorí nulový zisk.

ZÁVER

Cenový manažment firmy je základným integrujúcim prvkom medzi potrebami a cieľmi marketingu a financií v podniku. Jeho význam spočíva v nevyhnutnosti spojenia často protichodných cieľov v uvedených podnikových oblastiach v záujme zachovania integrity podnikania a dosiahnutia vrcholového cieľa podniku. Základným nástrojom cenového manažmentu firmy je cena a cenotvorba. Cenu možno chápať z viacerých hľadísk, ktoré boli uvedené vyššie. Osobne sa prikláňam k názoru, že cena je výsledkom prieniku medzi dopytom a ponukou na relevantnom trhu a vyjadruje peňažnú platbu za poskytnutú službu alebo predaný tovar.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Fendek M., Fendeková E.: Mikroekonomická analýza, Iura Edition, Bratislava 2008, str.17, ISBN 978-80-8078-180-4

Hanna N.: Pricing, zásady a postupy tvorby cien, Management Press, Praha 2000, str. 19, ISBN 80-85943-34-4

Janok M., Oláh M.: Cenová stratégia, MIKA-Conzult, Bratislava 1996, str. 252, ISBN 80-967295-3-5

Majtán M. a kol.: Manažment, Sprint, Bratislava 2005, str. 13, ISBN 80-89085-17-2

Minnich G.: Preis-management, Verlag die Wirtschaft/Rolf Ortner, Germany 1990, str. 154, ISBN 3-349-00837-2

Samuelson P.A., Nordhaus W.D.: Economics, McGraw-Hill/Irvin, New York 2005, ISBN 978-0-07-287205-7

Slovenská Asociácia Ekonomických znalcov: Medzinárodné ohodnocovacie štandardy, Slovenská Ekonomických znalcov, Bratislava 2005, str. 54, ISBN 80-969-248-5-0

Vysekalová J.: Psychologie spotřebitele, Jak zákazníci nakupují, Grada Publishing a.s., Praha 2004, str. 194, ISBN 80-247-0393-9

http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=13480&FileName=96z018&Rocnik=1996

ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV SR A VPLYV JEJ FAKTOROV

COMPETITIVENESS ANALYSIS OF THE SLOVAK COMPANY AND IMPACT OF FACTORS

Jana Kissová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: competitivenes, factors, company, SWOT analysis, impact

JEL Klasifikácia

ABSTRAKT

The competitiveness is ranked among the principal requirements in the constantly changing market environment. It is therefore considered to be one of the fundamental characteristics and necessities of a company. The company able to apply the specific competitive advantage becomes the most successful one as it acquires the predominance over the other companies. Simply said, the competitiveness means the ability of a company to provide the same or better conditions for a customer compared to the competitors. In the introductory part of the paper the theoretical overview of the competitiveness concept defined by different authors is mentioned. To this day, there is not any clear definition of this concept. Several approaches occurring in the economic theory are mentioned in this part as well. Next part of the paper is dedicated to the analysis of the competitiveness of Slovak companies. The analysis results from the exploratory study based on the 5 most significant factors of influence.

ÚVOD

V súčasnosti pojem konkurencieschopnosť nadobúda čoraz viac na význame, keďže celosvetová ekonomika sa nachádza v hospodárskej kríze – v recesii. Konkurenčná schopnosť podnikov sa stáva rozhodujúcim prvkom v boji podnikov o prežitie. Firmy si uvedomujú dôležitosť boja o zákazníka a o svoju pozíciu na trhu, preto sa konkurenčný boj čoraz viac zosilňuje. Bojujú medzi sebou rôznymi cenovými i necenovými nástrojmi, napr. neustálym zlepšovaním kvality svojich výrobkov i služieb, poskytujú vyššiu pridanú hodnotu pre zákazníka, investovaním do inovácií činností a produktov, vytváraním optimálnych pracovných podmienok a sociálnych benefitov pre svojich zamestnancov a podobne.

[1] Ing. Jana Kissová – odborný asistent, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: jana.kissova@euba.sk

KONKURENCIESCHOPNOSŤ A JEJ DEFINÍCIE

Od začiatku 80. rokov sa vo vyspelých krajinách stal pojem konkurencieschopnosť veľmi frekventovaným. Definovanie pojmu konkurencieschopnosť je široké, a v podstate v žiadnej ekonomickej literatúre neexistuje resp. nie je možné nájsť jednotný pojem a z čoho vyplýva, že jeho vysvetlenie je značne zložité a do určitej miery dosiaľ celkom neobjasnené.

Podľa autora OUTRATU genéza problému konkurencieschopnosti spočívala v existencii dôvodu obchodnej výmeny medzi krajinami.[2]

JENÍČEK uvádza, že napriek značnému počtu prác, ktoré sa konkurencieschopnosti venujú, tento pojem zostáva ešte stále nejasný.[3]

K tomuto tvrdeniu sa pripája ja autor SOLOMON ALEMU, ktorý konštatuje, že všeobecná ekonomická teória pre konkurencieschopnosť zatiaľ neexistuje. Konkurencieschopnosť nie je ekonomický termín, preto ho nie je možné jednoznačne definovať.[4]

PODOLÁK definuje medzinárodnú konkurencieschopnosť ako schopnosť krajiny zúčastniť sa vo svetovej súťaži produkovaním a výmenou produktov a služieb, schopnosť presadiť sa na zahraničných trhoch a obsadenie trhového priestoru.[5]

PRÍSTUPY K DEFINOVANIU KONKURENCIESCHOPNTI

Podľa SOLOMONA ALEMU zložitosť pojmu spočíva v tom, že ju možno skúmať z rôznych hľadísk a na rôznych úrovniach. Je možné ju analyzovať na úrovni celej ekonomiky krajín (t.j. medzi krajinami) alebo na úrovni jednotlivých ekonomických sektorov (medzi odvetviami v rámci krajiny alebo na úrovni jednotlivých podnikov). Takisto sa dá konkurencieschopnosť hodnotiť na základe rôznych ukazovateľov. Niektoré sú kvantifikovateľné, iné sa nedajú vyčísliť alebo kvantifikovať.[6]

Konkurencieschopnosť podľa JENÍČKA sa môže merať na základe výstupov (transformačný efekt ekonomiky, priemerné kilogramové ceny dovozu a vývozu, index preukázaných komparatívnych výhod, trhový podiel, obchodná bilancia, relatívna sila špecializácie, rentabilita spracovateľského priemyslu, ziskovosť) alebo zdrojov (reálny efektívny výmenný kurz, cenová, necenová a nákladová konkurencieschopnosť).[7]

Často sa používa vo viacerých významoch a viacerých úrovniach ekonomiky. Mnohí autori ju chápu ako vyjadrenie ekonomickej prevahy konkrétnej národnej ekonomiky, prípadne firmy nad konkurenciou v rámci hospodárskej súťaže, a to ako domácej, tak

---

[2] OUTRATA, R. *Konkurenčná schopnosť a procesy konvergencie vo svetovej ekonomike*. In: Ekonomický časopis. ISSN 0013-3055, 2000, roč. 48, č. 6

[3] JENÍČEK, V. *Konkurenceschopnost*. In: Zemědělská ekonomika, 2000, roč. 49, č. 4

[4] SOLOMON, A. *Teoretická analýza konkurencieschopnosti a analýza konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov* In: Zemědělská ekonomika, 1998, roč. 44, č. 6

[5] PODOLÁK, A. *Teritoriálna a komoditná efektívnosť agroobchodu v SR*. In: Zemědělská ekonomika. ISSN 0013-3055, 2000, roč. 49, č. 4

[6] SOLOMON, A. *Teoretická analýza konkurencieschopnosti a analýza konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov* In: Zemědělská ekonomika, 1998, roč. 44, č. 6

[7] JENÍČEK, V. *Konkurenceschopnost*. In: Zemědělská ekonomika, 2000, roč. 49, č. 4

i medzinárodnej, pričom je nutné rozlišovať konkurencieschopnosť na makroekonomickej i mikroekonomickej úrovni a tiež konkurencieschopnosť firmy v rámci daného trhu.

Na makroekonomickej úrovni je konkurencieschopnosť ekvivalentom výkonnosti danej ekonomiky vo vzťahu k inej ekonomike, pričom k meraniu výkonnosti slúžia indikátory ekonomického rastu, exportného potenciálu a ekonomického blahobytu.

Na mikroekonomickej úrovni je konkurencieschopnosť vyjadrená pomocou takých indikátorov ako sú napr. úroveň vzdelania, produktivita, využitie prírodných zdrojov a podnikaniu priaznivo naklonená politika vlády. Iný prístup predstavuje koncept IMD, ktorý charakterizuje konkurencieschopnosť národov ako schopnosť vytvárať a udržovať také ekonomické prostredie, ktoré firmám umožňuje vo vyššej miere tvoriť nové hodnoty a zabezpečiť tak rozvoj a blaho národa. Pre tvorbu hodnoty na podnikovej a mikroekonomickej úrovni sú rozhodujúce firmy disponujúce kreatívnou a sofistikovanou stratégiou, prepojenou do praxe, ktorej efektom sú zhodnotené výrobky a služby.

Konkurencieschopnosť na firemnej úrovni je možné chápať ako schopnosť vyrábať a predávať konkrétny produkt za podmienky zachovania rentability. Konkurencieschopná firma musí byť schopná v prípade potreby znížiť výslednú cenu produktu a ponúknuť vyššiu kvalitu ako jej konkurent. Toto tvrdenie sa opiera o teóriu produkcie, podľa ktorej snaha firmy maximalizovať zisk vyvolá tlak na jej produkčnú schopnosť, ktorou je podmienený objem predaja a teda konkurencieschopnosť. Firmy zvyšujú svoju produkciu a predaj o toľko, o koľko existuje v rámci trhu príležitosť realizovať zisk.

Práve zisk akceleruje konkurencieschopnej firmy (dosahujúce vyššiu mieru rentability) presadiť sa na trhu, na druhej strane práve strata spôsobuje stratu konkurencieschopnosti a trhovej pozície, pretože z teórie produkcie vyplýva, že generovať zisk a preraziť na trhu môžu len tie firmy, ktoré sú schopné produkovať svoje výrobky s nižšími nákladmi, ako je trhová cena produktu a zároveň s s nižšími nákladmi, než je toho schopná konkurencia. Úroveň nákladov sa preto stáva jedným z rozhodujúcich determinantov konkurenčnej schopnosti firmy. [8]

Podľa zdrojov OECD sa pojmom konkurencieschopnosť rozumie schopnosť spoločností a odvetví, regiónov, národov a nadnárodných celkov generovať relatívne vysoké úrovne príjmov z výrobných faktorov, ale aj ich využitie na udržateľnej úrovni v súčasnom konkurenčnom prostredí.

Najčastejšie sa hodnotí konkurencieschopnosť na úrovni podniku, kde táto schopnosť je nevyhnutnosťou a základnou podmienkou existencie podniku.

MÓDOS považuje za konkurencieschopný ten podnik, ktorý dokáže v dlhodobom časovom horizonte pri vykonávaní jednotlivých aktivít dosahovať zisk, ako aj udržať alebo rozširovať svoju pozíciu na domácom a zahraničnom trhu.

Podľa FREEBAIRNA je konkurencieschopnosť indikátorom schopnosti poskytovať tovary a služby v mieste a v čase, aby si ich mohli kúpiť zákazníci za ceny, ktoré sú lepšie ako tie, za ktoré ponúkajú tovar ďalší potenciálni dodávatelia.

Konkurencieschopnosť podľa RAMOSA predstavuje komplex rôznych koncepčných pohľadov.

Podľa autora CUERVA sa môže konkurencieschopnosť merať kapacitou produkcie tovarov alebo objemom služieb pre otvorený trh, v tom istom čase a vytvára hodnotu, získava sa zisk z investovaného kapitálu, ktorý sa rovná alebo je vyšší ako jeho príležitostné náklady. [9]

---

[8] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*.Praha: Grada Publicing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4

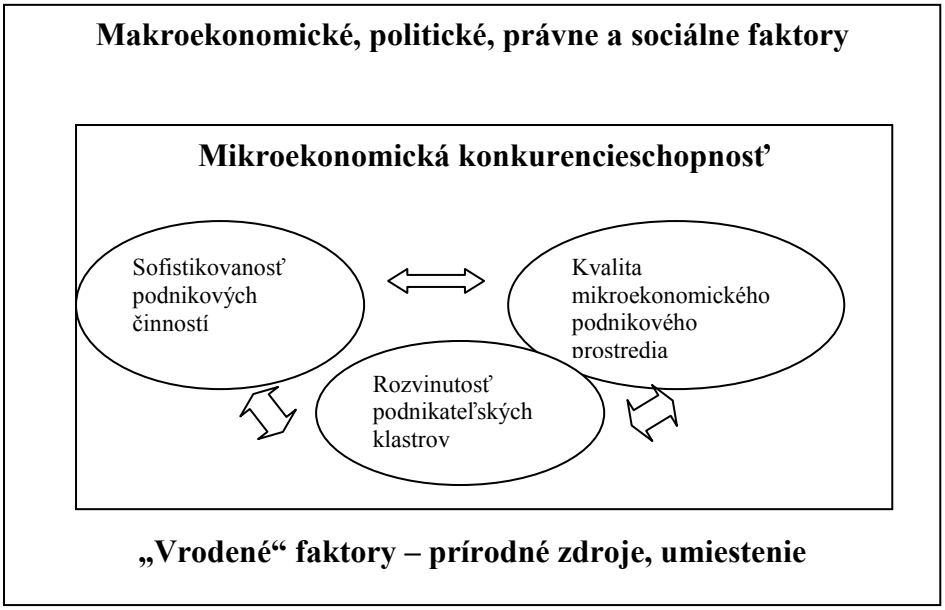
[9] http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii//pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE KONKURENCIESCHOPNOSŤ

M. E. PORTER je priekupníkom v oblasti zameranej na konkurencieschopnosť. Spája jednotlivé vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a ich faktory a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku.

Podľa neho vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukujú. Bohatstvo sa podľa neho tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výrobky a služby. Závisí od schopnosti podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie podnikové stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne. [10]

Schéma č. 1 : Faktory konkurencieschopnosti podľa Portera



V rámci analýzy konkurencieschopnosti bolo realizovaných viacero prieskumov. Na základe výskumnej štúdie Národnej banky Slovenska boli v roku 2008 identifikovaných 5 najdôležitejších faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov. Uvedené faktory sú rozdelené do troch oblastí resp. úrovní, a sú zoradené podľa ich dôležitosti od najvýznamnejšieho faktora po najmenej významný.

[10] PORTER, M.E. *Konkurenčná výhoda. Ako vytvoriť a udržať nadpriemerný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993

Tabuľka č.1 : Najvýznamenjšie faktory konurencieschopnosti v podnikoch v SR za rok 2008

Poradie dôležitosti	Vnútropodnikové faktory	Odvetvové faktory	Makroúrovňové faktory
1.	Profesionálnosť manažmentu	Náročnosť zákazníka	Členstvo v Európskej únii
2.	Kvalita riadenia podniku	Dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov	Náklady na energie
3.	Orientácia na znižovanie nákladov (ceny produkcie)	Podstata konkurenčnej výhody	Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura
4.	Efektívnosť podnikového vedenia	Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily	Stabilita výmenného kurzu
5.	Rozsah využívania komunikačných technológií	Existencia rozvinutých odberateľských odvetví	Kvalita dopravnej infraštruktúry

Výskumná štúdia skúmala aj posun faktorov konkurencieschopnosti a ich význam v budúcnosti. Na základe porovnania najdôležitejších zdrojov súčasnej a budúcej konkurencieschopnosti bol naznačený rastúci význam vnútropodnikových a klesajúci význam makroúrovňových zložiek. Z výskumu vyplynula aj zvyšujúca sa sila zákazníka a zvyšujúca sa miera vzdelávania resp. vzdelanosti zamestancov, ktoré sa pretínajú s tlakmi na ďalšie znižovanie nákladov.

V rámci SWOT analýzy konkurencieschopnosti slovenských podnikov boli identifikované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre slovenské podniky, ktoré uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka č. 2: SWOT analýza slovenských podnikov

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
■ Využívanie IS a komunikačných technológií	■ Kontrola nad medzinárodnou distribúciou
■ Profesionálnosť a efektívnosť vedenia	■ Horizontálna a vertikálna integrácia
■ Orientácia na zákazníka	■ Využívanie marketingu
■ Podiel vývozu na predaji	■ Stratégie odlíšenia sa do konkurencie
■ Dôraz na modernizáciu výroby	■ Riadenie ľudských zdrojov
PRÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
■ Náročnosť zákazníkov	■ Dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a adekvátnym vzdelaním
■ Rozvinutosť dodávateľských, príbuzných odberateľských odvetví	■ Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb
■ Členstvo v EÚ a perspektíva prijatia eura	■ Vysoké náklady na energie
■ Dostupnosť a kvalita telekomunikačnej infraštruktúry	■ Nedostatočná funkčnosť právneho systému, prideľovanie investičných stimulov
■ Prístup k úverom a dostupnosť kancelárskych priestorov	■ Kvalita dopravnej infraštruktúry

U slovenských podnikov možno identifikovať silné stránky takmer vo všetkých najdôležitejších oblastiach. Slovenské podniky majú profesionálny manažment uplatňujúci efektívne vedenie. Uvedomujú si kľúčovú úlohu zákazníkov, vďaka dôrazu na modernizáciu výroby a rozsiahle využívaním informačných a komunikačných technológií úspešne umiestňujú svoju produkciu na zahraničných trhoch.

V skutočnosti však existujú výrazné rezervy vo viacerých oblastiach. Medzinárodnú distribúciu nemajú pod vlastnou kontrolou, zväčša vyvážajú subdodávky pre materské spoločnosti a nemajú dosah na konečné produkty. S tým súvisí aj nízka miera využívania marketingu a slabá potreba odlišovania sa od konkurencie. Z dlhodobého hľadiska je ich

slabinou nedostatočná horizontálna a vertikálna integrácia, ktorá by mohla byť zdrojom synergických efektov a umožniť nižšiu zraniteľnosť v prípade výrazného tlaku na rast domácich mzdových nákladov alebo pokles dopytu zo strany pôvodných odberateľov. Slabou stránkou je tiež úroveň manažmentu ľudských zdrojov.

Slovenské podniky sa už nachádzajú v prostredí rozvinutých dodávateľských, príbuzných a odberateľských odvetví. Postupne sa zlepšuje základná infraštruktúra, najďalej sa dostala v modernej spoločnosti nevyhnutná telekomunikačná infraštruktúra, jej dostupnosť a kvalita predstavuje pre podniky príležitosť. Okrem toho príležitosťami slovenských podnikov sú v súčasnosti členstvo v EU, perspektíva výhod plynúcich zo vstupu do eurozóny, prístup k úverom a dostupnosť kancelárskych priestorov. Medzi príležitosti treba zaradiť tiež náročnosť zákazníka tlačiacu podnik k vyššej kvalite a efektívnosti, ktorá sa neskôr odrazí v jeho nižšej zraniteľnosti a vyššej konkurencieschopnosti.

Hrozbou pre podniky je slabá dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a adekvátnym vzdelaním. Negatívnym signálom v tejto oblasti, ale aj pre celkový rozvoj podnikateľského sektora smerom k vzdelanostnej ekonomike je nízka kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. V súvislosti s pretrvávajúcou vysokou energetickou náročnosťou výroby sú hrozbou relatívne vysoké náklady na energie. Z pohľadu vytvárania priaznivého podnikateľského prostredia je potrebné opakovane spomenúť nedostatočnú funkčnosť právneho systému a kvalita dopravnej infraštruktúry.[11]

ZÁVER

Konkurencieschopnosť podnikov je základ, od ktorého sa odvíja efektívnosť celej ekonomiky. Dosahovanie konkurencieschopnosti sa čoraz viac chápe ako nástroj, pomocou ktorého si podnik formuje svoje postavenie na medzinárodnom trhu, svoj imidž, svoje silné stránky, čím sa stáva konkurencieschopný a akceptovaným partnerom. Slovenské podniky sú zatiaľ len v malej miere pripravené na dosahovanie konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch. Mnohé z nich v súčasnosti bojuje s existenčnými problémami, spôsobenými nepriaznivou finančnou situáciou.

V celosvetovom meradle z pohľadu globálnej konkurencieschopnosti, ktoré hodnotí každoročne Svetové ekonomické fórum Slovensko ako krajina obsadilo 47. priečku zo 133 krajín. Oproti minulému roku si zhoršilo svoju pozíciu o jednu priečku, čo je pripisované najmä hospodárskej kríze.

Pre zvyšovanie pozície a dosahovanie konkurencieschopnosti sa stáva nevyhnutnosťou zmena prístupu k jednotlivým faktorom predovšetkým uskutočnením zmien v podnikových kritériách a zmenou orientácie podnikov smerom k zákazníkov. Je nutná ich rýchla integrácia do medzinárodných štruktúr, na medzinárodné trhy, a nasmerovanie vnútropodnikovej stratégie k inováciám a neustálemu zlepšovaniu.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 160 pod názvom: „Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov“.

[11] LALINSKÝ, T. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov.* In: Výskumná štúdia NBS. ISSN 1377- 5380, 2008, č.3

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] JENÍČEK, V. *Konkurenceschopnost*. In: Zemědělská ekonomika, 2000, roč. 49, č. 4

[2] LALINSKÝ, T. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov.* In: Výskumná štúdia NBS. ISSN 1377- 5380, 2008, č.3

[3] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*.Praha: Grada Publicing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4

[4] OUTRATA, R. *Konkurenčná schopnosť a procesy konvergencie vo svetovej ekonomike*. In: Ekonomický časopis. ISSN 0013-3055, 2000, roč. 48, č. 6

[5] PODOLÁK, A. *Teritoriálna a komoditná efektívnosť agroobchodu v SR*. In: Zemědělská ekonomika. ISSN 0013-3055, 2000, roč. 49, č. 4

[6] PORTER, M.E. *Konkurenčná výhoda. Ako vytvoriť a udržať nadpriemerný výkon.* Praha: Victoria Publishing, 1993

[7] SOLOMON, A. *Teoretická analýza konkurencieschopnosti a analýza konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov*. In: Zemědělská ekonomika, 1998, roč. 44, č. 6

[8] http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii//pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf

OBSAHOVÁ ANALÝZA AKO VEDECKÁ METÓDA V PERSONÁLNOM MARKETINGU (CONTENT ANALYSIS AS SCIENCE METHOD IN PERSONAL MARKETING)

Lenka Klimentová [1]

KĽÚČOVÉ SLOVA

Information analysis, quantitative and qualitative method, content analysis, personal marketing, functions of personal marketing, personal marketing mix, research methods, general methods

JEL KLASIFIKÁCIA

C00, M50

ABSTRACT

Content analysis is a methodology in the social sciences for studying the content of communication. Content analysis is also useful for examining trends and patterns in documents. Researchers in the social sciences most commonly use it, but it is also used in journalism and in analyzing the communications instruments. Account on those can be content analysis use also in personal marketing area (for example in communications instruments using on employment market). Content analysis combines the quantitative and qualitative methods, but it is also combined with other research methods. At once content analysis describes the document content and identifies the tendencies of the document. As any other research methods has the content analysis its advantages and disadvantages, but the reliability of content analysis is high.

ÚVOD

Pre potreby prieskumu vo všeobecnosti platí správny výber výskumnej metódy, ktorá bude plne korešpondovať s výskumným zámerom ako aj so stanovenými hypotézami. Možností výberu správnej metódy je niekoľko, možno si zvoliť metódu kvantitatívnu, kvalitatívnu, či kombináciu oboch. Komplementárnosť použitých metód zabezpečí efektívne dosiahnutie cieľa. Obsahová analýza – ako kvantitatívno-kvalitatívna analýza – má široké možnosti použitia, a teda aj v oblasti personálneho marketingu. Umožní analyzovať texty a dokumenty všetkých foriem komunikácie v podniku na základe vopred určených záznamových kategórií a jednotiek. Prostredníctvom vhodne zvoleného systému kvantifikácie je možná hĺbková deskripcia dokumentov, ktorá vedie od popis ich obsahu k určeniu trendov či tendencií. Ako každá metóda aj obsahová analýza má svoje výhody i nevýhody aplikácie do praxe. Napriek tomu je spoľahlivosť obsahovej analýzy hodnotená ako vysoká.

ANALÝZA INFORMÁCIÍ

Analýza informácií (alebo aj informačná analýza) obsahuje procesy a metódy identifikácie, selekcie informácií a informačných zdrojov, ich transformácie, hodnotenia a interpretácie s cieľom informačného prieskumu alebo vytvorenia nového informačného produktu. Je to praktická činnosť zameraná na analýzu dokumentu za účelom stanovenia údajov, ktoré

[1] Ing. Lenka Klimentová – externá doktorandka, lkliment@truni.sk, školiteľka: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc., Katedra manažmentu, oddelenie Komunikácia v manažmente, FPM EUBA v Bratislave

dokument charakterizujú z formálnej stránky a z hľadiska jeho tematiky[2]. V rámci informačnej analýzy **rozlišujeme formálnu (identifikačnú) analýzu a vecnú (obsahovú) analýzu dokumentu**. Základom pre analýzu informácií je pochopiť význam zhromaždených informácií, k čomu pomáhajú rôzne metódy znázorňovania informácií, väzieb a súvislostí medzi nimi.
Analýzu informácii môžeme chápať v dvoch rovinách[3]. V širšom význame ide o jednu zo základných metodologických koncepcií v informačnej vede. Rozdeľuje sa na informačnú analýzu na formálnej úrovni (bibliografickej, práca s informačnými prameňmi) a na úrovni hĺbkovej transformácie informácií (práca s extrahovanými informáciami) zameranej na procesy hodnotenia obsahu a sémantickej interpretácie poznania a otázku spôsobov využitia informácií. Z hľadiska obsahu informácií sa rozlišujú ďalšie typy analýzy informácií (argumentačná, porovnávacia, vecná, analýza adekvátnosti a relevancie, špeciálne analýzy). V užšom zmysle je informačná analýza metódou vytvárania prieskumových obrazov a transformácie informácií pre informačný prieskum. Týka sa reprezentácie poznania informačných zdrojov (dokumentov) a analýzy informačnej požiadavky používateľa. Môže sa uskutočňovať na rôznych úrovniach redukcie a transformácie informácií (napríklad ako identifikačná, obsahová, lingvistická, konceptuálna či kognitívna analýza).
Pre realizáciu prieskumu je potrebná dôkladná analýza dostupných informácií, bude potrebné zozbierať, spracovať a vyhodnotiť údaje, kde budú použité viaceré metódy. Komplementárnosť použitých metód zabezpečí efektívne dopracovanie sa k cieľu prieskumu ako i k potvrdeniu či vyvráteniu hypotéz prieskumu. Empirický prieskum je realizovaný ako kvantitatívny aj kvalitatívny prieskum, pretože je potrebné získať odpovede na otázky typu: „koľko?“, „prečo?“ „z akého dôvodu?“[4]. *Kvantitatívnym prieskumom* získame merateľné údaje, na spracovanie ktorých sa používajú základné matematicko-štatistické metódy ako analýza, syntéza, komparácia a iné. Výstupy takéhoto prieskumu sú prezentované v podobe číselnej, grafu, tabuľky a pod. *Kvalitatívny prieskum* je zameraný na zistenie motívov a postojov vedúcich k zisteniu správania sa v podniku. Tu je potrebné vylúčiť všetko, čo by mohlo skresliť alebo ovplyvniť výsledky[5]. Pri kvalitatívnom prieskume sa využívajú rozhovory, pozorovanie, sekundárna analýza dokumentov a publikovaných materiálov a iné.

OBSAHOVÁ ANALÝZA

Kým identifikačná analýza určuje identifikačné (formálne) údaje o dokumente, obsahová analýza **určuje obsahové (vecné) údaje o dokumente**. Predstavuje východisko pre prípravu informácií do organizovaných prieskumných fondov. Obsahová (vecná) analýza je oveľa zložitejšia ako formálna analýza, vyžaduje si štúdium celého textu, z ktorého vyberá množinu slov, určujúcich jeho skrátený, ale zachovaný informačný obsah. Obsahová analýza slúži na získanie dvojakých údajov, tzv. obsahových údajov a obsahových charakteristík. *Obsahovými údajmi* sprístupňujeme používateľovi priamo informácie z obsahu dokumentu v slovnej forme (referát alebo anotácia), kým *obsahovou charakteristikou* sprostredkujeme používateľovi nepriame informácie z dokumentu, ktorými sú znaky selekčného jazyka (notácia, predmetové heslá, kľúčové slová, deskriptory)[6].
Obsahová analýza je charakterizovaná **ako štruktúrovaná analyticko-dokumentačná technika**. Najprv vytvorí súbor vzájomne sa vylučujúcich kategórií, ktoré môžu byť použité pre rozbor dokumentov, a potom zaznamenáva početnosť výskytu jednotlivých kategórií

---

[2] pozri bližšie: www.snk.sk/swift_data/source/NBU/Skola/Prednaska_1/P1.rtf
3 pozri bližšie: www.snk.sk/swift_data/source/NBU/Skola/Prednaska_1/P1.rtf
[4] Foret, M., Stávková, J.: Marketingový výskum. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 12-21. ISBN 80-247-0385-8.
[5] Kozel, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 119-124. ISBN 80-247-0966X.
[6] pozri bližšie: www.snk.sk/swift_data/source/NBU/Skola/Prednaska_1/P1.rtf

v dokumente (v dokumentoch) s cieľom využiť verbálny nekvantitatívny dokument a transformovať ho na kvantitatívne údaje. Obsahová analýzy je teda definovaná **ako kvantitatívno-kvalitatívna analýza**. Základným predpokladom pre kvantitatívne operácie v obsahovej analýze je totiž kvalitatívne vymedzenie kategórií a jednotiek[7].
Obsahová analýza je charakterizovaná aj **ako výskumná technika**, ktorú v roku 1954 vypracoval americký sociológ Bernard Berelson[8]. Podľa jeho definície obsahová analýza ponúka objektívny, systematický, kvantitatívny popis obsahu komunikácie[9]. Obsahová analýza je v súčasnosti považovaná za metódu sociálnej psychológie, no pôvodne vznikla mimo oblasť psychológie i sociológie, a to v oblasti literárnej vedy a žurnalistiky[10]. Najčastejšie využitie v praxi pôvodne mala (no i v súčasnosti má) pri analýze médií a ich komunikačných nástrojov (napríklad denná tlač, rozhlasové vysielanie, politická propaganda a iné). Vzhľadom na charakter obsahovej analýzy sa ukazujú jej **možnosti využitia pri rozbore** textových produktov a dokumentov **všetkých foriem komunikácie**, a to i skupinovej či interpersonálnej. Zároveň sa objavujú možnosti využitia obsahovej analýzy v spojení s ďalšími metódami, ako napríklad pozorovanie, dotazník, experiment a iné. Podstatou zostáva, aby sa obsahová analýza neredukovala len na deskripciu, ale aby bola podriadená výskumným a diagnostickým cieľom.

POUŽITIE OBSAHOVEJ ANALÝZY

Z uvedeného vyplýva, že zmyslom obsahovej analýzy nie je len formálna deskripcia podstatných znakov obsahu dokumentu, ale aj odhalenie pozadia a tendencií, ktoré stoja za určitým obsahom. Cieľom obsahovej analýzy je **analýza textu na základe vopred stanovených kategórií a ukazovateľov** (jednotiek analýzy) s cieľom získať relevantnú informáciu o vopred určenom probléme. V texte sa teda vyčleňujú elementárne významové jednotky (kľúčové slová), ktoré sa ďalej kategorizujú a vyčísľujú[11]. Výsledok obsahovej analýzy odpovedá na otázky (hypotézy, tvrdenia), ktoré si stanovil realizátor analýzy. Ako uvádza Vladimír Smékal[12], za hlavný cieľ obsahovej analýzy môžeme považovať cestu **od poznania štruktúry** a obsahu správy **k poznaniu tendencií**, motívov a iných mimotextových skutočností.
Použitie obsahovej analýzy sa dá rozdeliť do troch oblastí: obsah, príčiny a výsledný efekt informácie (oznámenia). Aby obsahová analýza neostala len popisom stavu (dokumentu), je potrebné aby overovala hypotézy a hľadala súvislosti. Predpokladá sa teda následné porovnanie výsledkov obsahovej analýzy s inými zisteniami, s výsledkami z iného zdroja. To platí najmä pri zisťovaní príčin a následkov. Ako uvádza Jaromír Janoušek[13], ak nemá obsahová analýza zostať popisom, mala by obsahovať v sebe vnútorný rozpor, ktorý je potrebné riešiť tým, že sa prekročí rámec obsahovej analýzy.
Hlavné princípy používané pri obsahovej analýzy možno zhrnúť do nasledujúcich odkazov:

- text sa analyzuje s jasne stanovenou otázkou,
- text sa ďalej analyzuje krok za krokom,

---

[7] Janoušek, J. a kol.: Metody sociální psychologie. Praha: SPN, 1986, s. 122. ISBN 14-465-86.
[8] pozti bližšie: Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
[9] Berelson nazýva obsahovú analýzu aj formalizovanou alebo explicitnou obsahovou analýzou, pretože prebieha algoritmicky, podľa explicitne definovaných pravidiel a umožňuje tak kvantifikáciu výsledku. Implicitná obsahová analýza je subjektívna, výskumník v nej vyberá a vynecháva údaje podľa neuvedomovaných sympatií, averzií či skrytých predpokladov. (poznámka autora)
[10] Janoušek, J. a kol.: Metody sociální psychologie. Praha: SPN, 1986, s. 122. ISBN 14-465-86.
[11] Kuchta, J., Válková, H. a kol.: Základy kriminológie a trestní politiky. Praha: C. H. Beck, 2005, s. , ISBN 80-7179-813-4.
[12] Maršálová, L., Mikšík, O. a kol.: Metodológia a metódy psychologického výskumu. Bratislava: SPN, 1990, s.307. ISBN 80-08-00019-8.
[13] Janoušek, J. a kol.: Metody sociální psychologie. Praha: SPN, 1986, s. 123. ISBN 14-465-86.

- záznamové jednotky analýzy sú stanovené vopred, avšak modifikujú sa podľa povahy textu – funguje tu spätná väzba,
- sledujú sa rôzne podoby výskytu záznamových jednotiek.

POSTUP OBSAHOVEJ ANALÝZY

Východiskovým alebo nultým krokom pri obsahovej analýze je jasné **určenie a definovanie problému** a hypotéz. Nasleduje **výber tzv. univerza,** teda toho, čo budeme analyzovať. Ide teda o výber dokumentov, ktoré sa stanú predmetom obsahovej analýzy. Ďalším krokom je **výber záznamových kategórií**, na ktorých stojí a padá celá obsahová analýzy. Ide o vymedzenie základných kategórií, v rámci ktorých budú následne klasifikované obsahové jednotky. Správne stanovenie kategórií sa považuje za kľúčový moment obsahovej analýzy. Vybrané kategórie musia byť primerané ku skúmanému problému, musia byť vyčerpávajúce (t. j. zahrnúť každý možný prvok obsahu, ktorý súvisí s výskumnou úlohou) a musia sa vzájomne vylučovať (t. j. prvok, ktorý vstupuje do jednej kategórie nesmie vstupovať do druhej). Nemožno opomenúť požiadavku reliability, teda spoľahlivosti vybranej kategórie. Táto sa stráca stanovením úzkych kategórií a naopak, zvyšuje sa stanovením širokých kategórií (kde však strácame jemnosť diferenciácie kategórií). Nasleduje ďalší dôležitý krok, a síce **stanovenie záznamových jednotiek** ako prvkov analyzovaného obsahu, ktoré sú charakterizované začlenením do určitej kategórie. Môže ísť o slovo (najmenšia jednotka), námet, tému, charakter, vetu, položku, obrázok atď. Pre správnu klasifikáciu záznamovej jednotky je potrebné *určiť znaky – indikátory*, ktoré nám určia, či daná jednotka patrí do príslušnej kategórie[14]. Ako ďalší krok obsahovej analýzy nasleduje **voľba kontextovej jednotky**. Táto je charakterizovaná ako čo najväčšia časť obsahu, ktorú možno použiť pre začlenenie záznamovej jednotky. Ide teda o väčšiu jednotku (napríklad odsek), ktorá obsahuje záznamovú jednotku (napríklad slovo), čím mi umožní jej presnejšie začlenenie do príslušnej kategórie. Spravidla posledným krokom obsahovej analýzy je **určenie systému kvantifikácie**[15]. Predpokladom je stanovenie výpočtových jednotiek. Táto sa môže ale i nemusí zhodovať s jednotkou záznamovou. Za najstarší systém kvantifikácie v obsahovej analýze sa považuje *meranie priestoru* (ktorý venujem určitému obsahu v danom texte alebo dokumente) a meranie času (ktorý sa venuje určitému obsahu napríklad v TV vysielaní). Pri meraní je možné použiť i tzv. *dichotomický postup*, ktorým zisťujem, či sa daný indikátor pri záznamovej jednotke vyskytuje alebo nie (áno, resp. nie) – bez ohľadu na početnosť pri kladnej odpovedi. Údaje sú následne vyhodnocované percentuálne. Najrozšírenejší postup je *sledovanie frekvencie výskytu* záznamovej jednotky s príslušným indikátorom. Inou možnosťou je *merať intenzitu* vyskytujúcich sa jednotiek, a teda okrem množstva výskytu (koľkokrát) meriam aj silu významu jednotlivých záznamových jednotiek (analýza prívlastkov).

PERSONÁLNY MARKETING – KONCEPCIA, ÚLOHY A PROCES

Personálny marketing predstavuje spôsob, koncepciu a proces získavania pracovných síl z prostredia vonkajšieho i vnútorného trhu s pracovnou silou. Personálny marketing predstavuje novú teóriu, ktorá sa aplikuje do podnikovej praxe. Globalizácia, tvorba svetových trhov ovplyvňujúcich regionálne, transformácia v 90-tych rokoch, zmena podnikateľského a marketingového prostredia, reštrukturalizácia, potreba prispôsobiť sa novej situácii, nerovnováha na trhu práce, nedostatok kvalitnej pracovnej sily – to všetko sú dôvody, prečo sa teória personálneho marketingu začína realizovať v praxi. Boj o pracovnú silu sa stal pre podniky nevyhnutným, pokiaľ tieto chcú obstáť v konkurenčnom boji. Proces získavania a

[14] Kategória je teda vymedzená súhrnom možných znakov, resp. indikátorov. (poznámka autora)

[15] Len málo obsahových analýz pokračuje ďalej i ďalšími krokmi, napríklad zisťovaním sily, intenzity vyskytujúcich sa jednotiek. (poznámka autora)

nábor pracovných síl je ponímaný aktívnejšie, s bližším kontaktom na trh práce, na proces získavania sa kladie vysoký dôraz, posilňuje sa komunikácia s vonkajším i vnútorným trhom práce, čím sa tieto činnosti personálnej práce postupne vyčleňujú. Koncepcia personálneho marketingu sa uplatňuje všade tam, kde proces získavania pracovnej sily je operatívna, priam každodenná činnosť a podnik má zo strategického hľadiska záujem o „mozog" nie „ruky". Táto koncepcia pritom aplikuje na trhu práce osvedčené ale aj nové komunikačné nástroje s cieľom získať, presviedčať, motivovať, pripútať a udržať si pracovnú silu. Personálny marketing v praxi funguje ako koncepcia, ktorá sa následne transformuje do konkrétneho procesu s použitím konkrétnych metód a nástrojov. Koncepcií je niekoľko, pričom každá z nich sa odvíja od požiadaviek a postavenia podnikov. Personálny marketing tak môže byť realizovaný úplne v réžii podniku (existencia útvarov personálneho marketingu v rámci personálneho oddelenia), alebo na základe outsourcingu jednej či viacerých činností riadenia ľudských zdrojov (RĽZ), kde o miere outsourcingu rozhoduje trh. Cieľom podniku je získať požadovaný ľudský kapitál s presne špecifikovanými kritériami. Spôsob, ako tento cieľ podniky dosiahnu, je premenou zamestnanca na spoločníka. V podniku začne manažment presadzovať nie zákaznícku ale zamestnaneckú marketingovú koncepciu, ktorou sa bude snažiť priblížiť potrebám pracovných síl.

Koncepcia personálneho marketingu je predstava podniku o budúcom uplatňovaní konkrétnych krokov, nástrojov a opatrení personálneho marketingu. Z hľadiska podniku to znamená vytvoriť si víziu, obraz želaného stavu v podniku a ujasniť si priority a potrebné kroky na tvorbu a realizáciu budúceho postupu pôsobenia podniku na vonkajšom i vnútornom trhu práce. Tento „nultý krok" je dôležitý najmä pre strategický význam personálneho marketingu v podniku. Skôr ako podnik realizuje prvé kroky, je potrebné si objasniť nasledovné[16]:

- stanoviť obraz požadovane pracovnej sily (pre vonkajší aj vnútorný trh práce);
- vybrať segment(y), na ktorý sa personálny marketing zameria;
- určiť stratégiu alebo konkrétny aktívny (inzerát) alebo pasívny (databáza nevybavených žiadostí) komunikačný nástroj;
- vybrať podporné aktivity umožňujúce dlhodobo získavať pracovné sily.

Aby mohol personálny marketing naplniť svoj cieľ, je potrebné venovať pozornosť jeho procesu a zabezpečiť plynulosť realizácie jeho fáz. Proces personálneho marketingu tvorí konkretizácia postupov a nástrojov, ktoré si podnik načrtol v koncepcii. Celý proces personálneho marketingu vychádza z jeho funkcií, ktoré podnik realizuje v podniku i na trhu.

Základné úlohy, ktoré personálny marketing plní, sú:

- získavanie zamestnancov,
- profilovanie zamestnancov (formovanie si profilu zamestnanca v čase, keď ním ešte nie je, čo si vyžaduje tiež prezentovať firemnú kultúru aj imidž),
- motivovanie a strategické napredovanie zamestnancov (nutnosť dynamického rastu a motivácie pracovnej sily).

Prvým krokom **procesu** personálneho marketingu v podniku je *analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia* podniku v podobe SWOT analýzy, ktorou identifikujeme pôsobenie základných strategických faktorov (situácia na trhu práce, technický pokrok, ekonomické podmienky, legislatíva, demografia, konkurencia, zákazníci, organizačná štruktúra podniku, finančná situácia, podniková kultúra a iné). Analýza sa realizuje v troch rovinách[17]:

---

[16]Buchholz, U.: Personalrekrutierung in schierigen Beschaffungsmärkten. In: Maier,W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.

[17] Maier,W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.

zamestnanci (existujúca pracovná sila), podnik (úroveň personálnych činností) a okolie podniku (trh práce). Ďalej sa podnik musí v druhom kroku zamerať na *konkretizáciu cieľov a formy* personálneho marketingu. Pre tvorbu cieľov je samozrejmé, že budú zosúlaďovať všetky podnikové činnosti. Formy personálneho marketingu sa odvodia podľa analýzy ponuky a dopytu na trhu práce a vzniknú ich rozličnou kombináciou. Iná stratégia sa zvolí v prípade nedostatočnej kvality pracovných síl na trhu, iná v prípade nízkeho záujmu o pracovné miesto, iný spôsob uplatnenia koncepcie zvolí podnik pri rastúcom dopyte po pracovnom mieste, ktorý nestíha uspokojiť a iný zvolí v prípade udržania zaplnených pracovných miest. V treťom kroku procesu personálneho marketingu je po výbere vhodnej varianty presne formulovaná a konkretizovaná *stratégia personálneho marketingu* (napríklad koncentrácie, rozvoja a revitalizácie, diferenciácie či diverzifikácie). Ako štvrtý krok nasleduje fáza *umiestnenia pracovných miest* na trhu práce, ktorá priamo vychádza zo zvolenej stratégie personálneho marketingu. V tomto kroku realizácie procesu personálneho marketingu podnik konkretizuje spôsob rozlíšenia svojej ponuky pracovných miest od konkurencie, a to presunom informácií o pracovnom mieste, informácií o sociálnych aspektoch práce a iných. Ako piaty krok procesu nasleduje *voľba nástrojov* personálneho marketingu, pomocou ktorých podnik osloví súčasných i potenciálnych zamestnancov. Voľba nástrojov predstavuje voľbu komunikácie podniku s interným aj externým trhom práce, kde sa tento snaží získať a presvedčiť pracovnú silu na zaplnenie ponúkaných pracovných miest v podniku. Spadá sem aj voľba primeraného nástroja komunikácie pri uvoľňovaní nežiadúcej pracovnej sily. Poslednou fázou procesu je *hodnotenie vhodnosti* použitých nástrojov *a efektívnosti* personálneho marketingu, a teda monitoring celého jeho procesu.

NÁSTROJE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Podobu a podstatu „štyroch P“ ako klasických marketingových **nástrojov** nie je potrebné zdĺhavo charakterizovať. Pomenovanie „marketing mix“ poukazuje na prepojenie a súvislosť marketing mixu so segmentáciou, targetingom a positioningom v organizácii[18]. Práve na tejto koncepcii 4P postavíme súbor marketingových nástrojov pre trh práce. Marketing mix[19] predstavuje súbor taktických nástrojov, konkrétne výrobkovej, cenovej distribučnej a komunikačnej politiky podniku. Konkrétne sú to[20]: produkt (product), cena (price), distribúcia (place) a komunikácia (promotion). Ak by sme túto koncepciu otočili z pohľadu zákazníka, vynikla by tzv. koncepcia „4C“: potreby, náklady, dostupnosť a komunikácia. Ako uvádza Jiří Stýblo[21], „4C“ faktory predstavujú výsledok zmeny tradičných personálnych prístupov a snahu ovplyvniť rozvoj ľudského kapitálu. Sú definované ako: Competitive advance – získanie konkurenčnej výhody cez posilňovanie zodpovednosti ľudí za výsledky svojej práce, Control – kontrola, Coordination – komunikácia a výmena informácií a Cost – náklady, resp. ohodnotenie prínosu investícií do ľudského kapitálu.[22]

---

[18] Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.

[19] Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 105. ISBN 80-247-0513-3.; alebo aj Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32. ISBN 80-247-0016-6.

[20] Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.; alebo aj Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2002, s. 18-19. ISBN 80-89047-23-8.

[21] Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 100. ISBN 80-7169-616-1.

[22] Pôvodná definícia nástrojov marketingu predstavovala 5P (päť priorít), kde piatym nástrojom sú ľudia (people). Niektorí autori aj dnes uprednostňujú toto členenie, poprípade pre konkrétnu situáciu definujú aj ďalšie nástroje (napríklad imidž podniku, goodwill, prestíž atď.). Napríklad ako píšu Geoff Lancaster a Paul Reynolds , tradičné 4P je určené skôr pre hmatateľný (hmotný, materiálny) produkt, no v súčasnosti sú to práve (nehmotné) služby, ktorých produkcia najrýchlejšie rastie. Preto tradičné „pé“ sú doplnené ďalšími, vhodnejšími a špecifickými pre oblasť služieb, a vytvárajú tak koncepciu 7p: product, price, place, promotin

Súbor nástrojov, ktoré podnik vedome uplatňuje na internom aj externom trhu pracovných síl, predstavuje nástroje personálneho marketingu. Veľmi jednoducho povedané, **personálny marketing mix** mi odpovie na otázky: čo ponúkam (pracovné miesto ako "produkt") resp. čo chcem získať (pracovnú silu ako "predmet"), koľko ma to bude stáť (ocenenie ľudského kapitálu ako „cena"), kde to ponúkam resp. mám hľadať (trh práce ako „miesto" realizácie personálneho marketingu) a akým spôsobom získam to, čo potrebujem (propagácia na trhu práce ako „komunikácia"). Je potrebné zdôrazniť prepojenosť, komplexnosť a jednotnosť v uplatňovaní týchto nástrojov, kde vysoký dôraz sa bude klásť na komunikáciu – okrem iného ako nástroj tvorby dobrého zamestnávateľského mena. Takto sa nám otvoria štyri základné oblasti skúmania v personálnom marketingu[23]:

- oblasť produktu – pracovné miesto ak produkt personálneho marketingu, kde predmetom záujmu sú ľudské zdroje existujúce i potencionálny zamestnanci, strategické zámery podniku, možnosti kariérneho postupu, systémy hodnotenia...;
- oblasť ceny – hodnotenie (ocenenie) ľudských zdrojov, mzdová politika, politika pracovného času, cafeteria systém, sociálna politika ...;
- oblasť rozmiestnenia - vyhľadávanie, umiestnenie, udržanie si ľudských zdrojov ale aj ich uvoľňovanie; outsourcing, personálny lízing, outplacement...;
- oblasť komunikácie - propagácia a komunikácia s trhom práce i v rámci podniku, personálny komunikačný mix ako reklama, public relations, personal relations[24] a sponzoring[25] a iné.

Vzhľadom na proces, funkcie a ciele personálneho marketingu je potrebné rozšíriť uvedenú štruktúru a prikloniť sa ku koncepcii „piatych elementov", kde tým posledným nástrojom (alebo skupinou nástrojov) bude podniková kultúra. Táto umožňuje nie len získať, ale aj udržať, motivovať a rozvíjať ľudské zdroje v podniku, a tým dotvárať prostredie pre efektívne fungovanie celého systému personálneho marketingu.

OBSAHOVÁ ANALÝZA V PERSONÁLNOM MARKETINGU

Ako bolo vyššie uvedené, obsahová analýza predstavuje kvantitatívno-kvalitatívnu metódu. Jej cieľom je deskripcia dokumentu s následným odhalením tendencií a vzťahov na základe vopred stanovených kategórií a ukazovateľov. Aby však mala pre výskumníka ako i pre prax vypovedaciu schopnosť, je potrebné venovať zvýšenú pozornosť jednotlivým krokom obsahovej analýzy. Predovšetkým je dôležité správne vybrať záznamové kategórie a záznamové jednotky. Obsahová analýza ako druh informačnej analýzy má svoju históriu v analýze masovo komunikačných prostriedkov, konkrétne v analýze propagandy či rozhlasového a televízneho vysielania. Akokoľvek, pôvodne išlo o deskripciu rôznych foriem komunikácie ako aj o analýzu komunikačných nástrojov. Napriek tomu, že sa obsahová analýza stala najpoužívanejšou metódou v oblasti sociológie a psychológie, jej význam možno odhaliť aj pre potreby prieskumu v marketingu, a teda aj pre potreby prieskumu komunikačných nástrojov personálneho marketingu.

Personálny marketing je koncepcia a proces obsadzovania voľných pracovných miest v podniku, a to z vnútorného ako aj z vonkajšieho trhu práce. Produktom personálneho

---

plus nové – ľudia (people) , postupy resp. metódy dodávania (processes) a schopnosti a prostredie, v ktorom sú služby distribuované (physical evidence). (pozn. autora)

[23] Keďže produkt personálneho marketingu je pracovné miesto, ktoré sa snažím zaplniť adekvátnou pracovnou silou, „piate P" - People (ľudia), nie je potrebné zvlášť vyčleniť; bude skúmané v rámci „prvého P". Piatym „P" v našom prípade bude podniková kultúra. (pozn. autora).

[24] Zahrňuje komunikáciu s partnermi v sociálnej oblasti ako sú zamestnanci, odbory, zamestnanecké zväzy, asociácie, úrady práce a iné (pozn. autora).

[25] Ide o cielené poskytovanie darov za účelom zviditeľnenia podniku najčastejšie do projektov z oblasti školstva, zdravotníctva, kultúry, športu a inej. Je to prostriedkom pomoci iným ale aj účinnej reklamy (pozn. autora).

marketingu je pracovné miesto, resp. pracovná príležitosť, ktorú sa snaží na trhu práce predať a objektom (predmetom) je pracovná sila, ktorú sa personálny marketing prostredníctvom svojich nástrojov snaží z trhu práce získať. Klasický personal-marketing mix pozostáva zo štyroch oblastí: produkt, cena (hodnotenie), rozmiestnenie a komunikácia. Práve posledná menovaná oblasť spája všetky nástroje personálneho marketingu a považujeme ju za prvoradú. Komunikácia tvorí povestnú alfu i omegu celého procesu personálneho marketingu. Komunikačné nástroje používané pri získavaní pracovnej sily (resp. ich rozsah a efektívnosť) sú tým rozhodujúcim rozdielom medzi personálnou prácou a personálnym marketingom – posúvajú personálny manažment k personálnemu marketingu: teóriu riadenia priblížila k trhu (v našom prípade k trhu s pracovnou silou). Personálny marketing znamená získať kvalitný ľudský kapitál, umiestniť ho na to správne pracovné miesto v podniku tým správnym spôsobom orientácie, motivovať ho pre zotrvanie v podniku a využívať komunikáciu ako nástroj a prostriedok, ktorý vyvoláva, stimuluje a zároveň usmerňuje ponuku aj dopyt po práci.
Univerzum (dokumenty) pre potreby obsahovej analýzy personálneho marketingu podniku sa stanú predmetom danej obsahovej analýzy. Z predchádzajúcej charakteristiky personálneho marketingu vyplýva, že môže napríklad ísť o štatistické údaje o štruktúre zamestnanosti v podniku, údaje o fluktuácii, analýza používania komunikačných nástrojov pri nábore zamestnancov, výročné správy podniku a iné. Nasleduje výber záznamovej kategórie a záznamových jednotiek presne podľa potrieb prieskumu a podľa vopred stanovených hypotéz. Samotná obsahová analýza je – zjednodušene povedané – sledovanie podstatných znakov v texte, v praxi predstavuje „zapĺňanie“ políčok tabuľky, ktorá je následne vyhodnocovaná. Prakticky to znamená, že sa počítajú slová alebo vety týkajúce sa sledovaných znakov. Najčastejšia forma kvantifikácie a vyhodnotenia údajov obsahovej analýzy je sledovanie frekvencie výskytu záznamovej jednotky s príslušným indikátorom. Cieľom tejto výskumnej metódy je pretvoriť hrubý materiál na dáta, informácie, ktoré možno ďalej analyzovať vedeckým spôsobom tak, aby s ich pomocou bolo možné zdôvodniť určité tvrdenia. Analýza dokumentov musí byť teda prevedená tak, aby:

- dodala objektívny materiál,
- umožnila realizovať merania a kvantitatívnu analýzu,
- materiál bo významný z hľadiska určitej teórie,
- závery siahali až za oblasť zozbieraného materiálu.

Pri koncipovaní obsahovej analýzy si treba odpovedať na niekoľko otázok (pozri Tabuľka 1).
Výhody obsahovej analýzy v praxi sú viaceré. Obsahová analýza odhaľuje čitateľovi štruktúru textu, tento si následne uvedomuje presnejšie svoje predstavy, potreby i pocity. Obsahová analýza ďalej poskytuje presnejšie podklady pre rozhodovanie ako len (prvý) dojem z prečítaného textu. Odhaľuje aj tú časť komunikácie, ktorú nechcel autor pomenovať a umožňuje využiť text pre hľadanie odpovedí na rôzne otázky v rovine komunikácie autor – čitateľ.
Okrem výhod je možné nájsť i **nevýhody** aplikácie tejto výskumnej úlohy do praxe. Obsahová analýza môže byť najmä pre začiatočníka náročná na čas, rovnako ako pri veľkom množstve analyzovaných jednotiek či veľkom množstve samotného analyzovaného textu. Tiež sa pri obsahovej analýze môžu „stratiť“ vzťahy medzi jednotkami analýzy, prípadne nepresne stanovené jednotky analýzy vedú k nerelevantným výsledkom. Obsahová analýza môže byť pre čitateľa i nudná, čím (ne)vedome dospejeme k skresleným záverom.

Tabuľka 1 Priebeh obsahovej analýzy[26]

Otázka	Na akú otázku hľadám odpoveď?
Dokument	Aký typ dokumentov (textov) a ktoré dokumenty sú pre mňa dôležité?
Úroveň analýzy	Čo hľadám: Individuálne výrazy alebo frázy? Abstraktné pojmy alebo konkrétne situácie? Vecné fakty alebo ukryté emocionálne podtexty? Atď.
Jednotky analýzy	Ktoré kategórie budem sledovať?
Výskyt premenných	Čo sledujem: Jednoduchý výskyt jednotky analýzy? Frekvenciu jej výskytu? Silu, intenzitu jej výskytu? Pozitívny aj negatívny výskyt?
Stupeň zovšeobecnenia	Sledujem premenné v presnej forme, ako sa vyskytli, alebo ich zovšeobecňujem na spoločnú, povedzme základnú gramatickú formu?
Pravidlá kódovania	Jednotné pravidlá umožnia zachovať jednotný náhľad počas celého čítania.
Irelevantné informácie	Čo urobím s informáciami, s ktorými som nerátal?
Prvé čítanie	Prvýkrát prečítam celý text. Musím vnímať celok.
Druhé čítanie	Druhýkrát čítam text a kódujem ho.
Tretie čítanie	Skontrolujem tie časti textu, ktoré som nezakódoval – neuniklo mi niečo?
Analýza výsledkov	Ako mi výskyt jednotiek analýzy odpovedá na moju otázku?

Zdroj: www.erichmistrik.sk/texty/man.doc: Skryté posolstvá textov a obrazov (prevzaté: september 2009)

ZÁVER

Obsahová analýza ako výskumná metóda má hlavný cieľ využiť verbálny nekvantitatívny dokument a transformovať ho na kvantitatívne údaje, preto ju definujeme aj ako kvantitatívno-kvalitatívnu metódu. Rozoberá vybrané dokumenty podľa vopred určených kategórií a jednotiek. V rámci obsahovej analýzy je možné prejsť od poznania obsahu textu k poznaniu jeho tendencií a trendov. Okrem využitia tejto výskumnej techniky v sociológii, sú ďalšou oblasťou využitia obsahovej analýzy textové produkty a dokumentov všetkých foriem komunikácie. Jej použitiu v oblasti personálneho marketingu preto nič nebráni. Komunikácia je v procese personálneho marketingu považovaná za obzvlášť významnú – komunikačné nástroje sa aplikujú s cieľom získať, presviedčať, motivovať, pripútať a udržať si pracovnú silu v podniku. Pre potreby prieskumu v oblasti personálneho marketingu pôjde o obsahovú analýzu dokumentov rôznych foriem a úrovní komunikácie podniku s trhom práce. S použitím aj iných (napríklad matematicko-štatistických) metód je možné efektívne dospieť k stanovenému cieľu – potvrdiť alebo vyvrátiť vopred stanovené hypotézy. Ako uvádza literatúra[27], spoľahlivosť obsahovej analýzy je pomerne vysoká. Závery však môžu byť problematické, niekedy je možné ich stanoviť priamo, inokedy môžu byť inverzné (prevrátené resp. opačné).

[26] www.erichmistrik.sk/texty/man.doc: Skryté posolstvá textov a obrazov (prevzaté: september 2009)
[27] pozti bližšie: Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7

POUŽITÁ LITERATÚRA

Foret, M., Stávková, J.: Marketingový výskum. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 12-21. ISBN 80-247-0385-8.

Janoušek, J. a kol.: Metody sociální psychologie. Praha: SPN, 1986, s. 122. ISBN 14-465-86.

Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2002, s. 18-19. ISBN 80-89047-23-8.

Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 105. ISBN 80-247-0513-3.

Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.

Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32. ISBN 80-247-0016-6.

Kozel, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 119-124. ISBN 80-247-0966X.

Kuchta, J., Válková, H. a kol.: Základy kriminológie a trestní politiky. Praha: C. H. Beck, 2005, s. , ISBN 80-7179-813-4.

Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.

Maier,W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.

Maier,W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.

Maršálová, L., Mikšík, O. a kol.: Metodológia a metódy psychologického výskumu. Bratislava: SPN, 1990, s.307. ISBN 80-08-00019-8.

Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7

Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 100. ISBN 80-7169-616-1.

www.snk.sk/swift_data/source/NBU/Skola/Prednaska_1/P1.rtf: Informačná analýza (prevzaté: september 2009)

www.erichmistrik.sk/texty/man.doc: Skryté posolstvá textov a obrazov (prevzaté: september 2009)

Príspevok vznikol ako súčasť projektu VEGA č. 1/4591/07 „ Metodologické východiská výberu komunikačných nástrojov v podnikateľských aktivitách malých a stredných podnikov SR v podmienkach interkultúrneho trhu európskej únie“ - vedúca projektu prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

ZLATO A JEHO FUNDAMENTÁLNA ANALÝZA

GOLD AND ITS FUNDAMENTAL ANALYSE

Daniel König[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
ZLATO, FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA CENU ZLATA, AMERICKÝ DOLÁR, AKCIOVÉ TRHY, ŤAŽBA ZLATA, BANKOVÉ REZERVY ZLATA.

KEY WORDS
THE GOLD, FACTORS INFLUENCING PRICE OF GOLD, AMERICAN DOLLAR, STOCK MARKETS, GOLD MINING, GOLD BANK FUND.

JEL Klasifikácia: E44 - Financial Markets and the Macroeconomy;
F21 - International Investment;
G15 - International Financial Markets.

ABSTRACT

Any other metal hasn't been used so much at any time as gold. We are situated in the turbulent and global economic environment. Nowadays we are talking about gold and its role once more again. The gold achieved the new price maximum and became the important investment tool. This article deals with the main factors which influence its price. After that we can signify the next probable course of gold price.

ÚVOD

Článok pojednáva o zlate, ktoré patrí medzi najobchodovateľnejšie nástroje globálneho komoditného trhu. Presnejšie o fundamentoch, ktoré na vývoj jeho ceny pôsobia a v ďalších krokoch vytvára fundamentálnu analýzu. Fundamentálna analýza nám umožňuje nielen popísať proces sledovania a vyhľadávania ukazovateľov, faktorov, či veličín, ktoré v strednodobom a dlhodobom horizonte ovplyvňujú ceny investičných nástrojov, ale aj vyhodnocovať tieto ukazovatele a tým vytvárať predikciu možného budúceho vývoja na danom trhu – trhu zlata.

Posledné týždne na komoditných trhoch prevláda býčí trh. Ropa, plyn, zlato a ceny ďalších komodít rastú zaujímavým tempom. Zlato sa posledné týždne vyšplhalo z úrovne 986,85 USD za uncu (dňa 2.10.2009) na nové historické maximum v absolútnej výške 1070,40 USD/trójska unca (k 13.10.09), čím zaznamenalo v priebehu necelých dvoch týždňov rast trhovej ceny o 8,5 percenta. V premene na ročnú bázu by výnos činil 221 percent. Samozrejme, takýto nárast akéhokoľvek inštrumentu je skôr výnimočnosťou. Okrem zlata sa môže rastom ceny pochváliť aj zemný plyn, ktorý si od 24.9.09 za mesiac k 23.10.09 pripísal navýšenie ceny o 45 percent (ročná báza 540 percent). Investičný potenciál na komoditných trhoch potvrdila aj ropa, ktorá si od 25.9.09 za necelý mesiac k 21.10.09 pripísala k trhovej

[1] Daniel König; interný doktorand; školiteľ: doc. Miková, Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava; daniel.konig@pobox.sk.

cene cez 25 percent (ročná báza 300 percent), keď sa dostala na svoju najvyššiu úroveň od vypuknutia finančnej krízy v septembri roku 2008, na hodnotu 80,20 USD/barel.

Zlato sa obchoduje na viacerých svetových burzách. Medzi najvýznamnejšie obchodné centrá patrí New York, Londýn, Tokio, Hongkong, Sydney, Zürich, Dubaj, Singapur a Šanghaj. Hlavným trhom zlata je Londýn. Pre ilustráciu, tu sa za jeden pracovný týždeň zobchoduje ročná produkcia zlata, ktorá činí približne 2 500-3000 ton tohto inštrumentu. Obchodovanie so zlatom je možné 24 hodín nonstop.

FUNDAMENTÁLNA ANALÝZA

Fundamentálna analýza je komplexná analýza, ktorá hľadá podstatné a dôležité faktory globálneho, politického, ekonomického a odvetvového charakteru, ktoré významne ovplyvňujú trhový kurz zlata. K analyzovaniu faktorov dochádza na štyroch úrovniach:

1.) Globálna fundamentálna analýza (vývoj globálnej ekonomiky meraný ukazovateľmi ako sú: kurz Amerického dolára, inflácia, stav akciových trhov, správanie sa špekulantov);
2.) Odvetvová fundamentálna analýza (vývoj odvetvia a jeho dopad na trh zlata prostredníctvom: stavu produkcie zlata, dopytu v priemysle a šperkárstve);
3.) Analýza jednotlivých inštitúcií (spoločnosti, ktoré ťažia zlato, ako aj centrálne banky ako dôležité subjekty vlastniace približne až 18 percent celosvetového zlata);
4.) Vplyv ostatných faktorov (geopolitické faktory, sezónnosť, stav v bankovom sektore a v ekonomike).

Na vývoj ceny zlata pôsobia, ako už bolo spomenuté, významné vplyvy rôzneho charakteru. Ide o významné globálne faktory, dôležité odvetvové udalosti a vplyvy, stav a vývoj v jednotlivých inštitúciách (v ťažobných spoločnostiach, vývoj monetárnych politík centrálnych bánk jednotlivých krajín). Okrem týchto faktorov vplývajú na vývoj ceny zlata aj tzv. ostatné faktory (ako napr. sezónnosť).

Medzi globálne faktory patria:
Vývoj kurzu Amerického dolára – vplýva na cenu zlata vďaka tomu, že zlato je na burzách kótované práve v tejto mene. Vzájomne sú opačne korelované. V prípade poklesu americkej meny zlato obvykle rastie (čoho sme v posledných mesiacoch svedkami). V opačnom prípade, keď americká mena posilňuje, cena zlata väčšinou klesá.[2]
Inflácia – v časoch vyššej inflácie je zlato pre investorov bezpečným prístavom, ktorý dokáže uchovať kúpnu silu peňazí. Čo je zaujímavé, tak aj v súčasnej dobe deflácie sa stáva útočiskom, keď v USA zažívajú prvú defláciu od roku 1955. Preto zlato slúži ako bezpečný prístav v každom čase nestability, či už ide o infláciu alebo defláciu.[3]
Akciové trhy – vplývajú na cenu zlata svojím vývojom. Pokiaľ sa akciové trhy budú zdať pre investorov príliš rizikové, jednoducho realokujú ich investície do bezpečnejších aktív, medzi ktoré patrí práve zlato. Na druhej strane pri stabilizácii a následnom raste akciových trhov budú investori vyberať prostriedky investované do zlata a budú mať záujem zúčastniť sa na potenciáli, ktorý môže priniesť akciový trh.

[2] Toto neplatilo v polovici roku 2008, keď investori svoje investície alokovali do amerických štátnych dlhopisov, ako aj ďalších dolárových aktív (bezpečných prístavov), medzi ktoré patrí aj zlato. Vtedy súčasne posilňovali oba inštrumenty.
[3] http://finweb.hnonline.sk/c1-38638540-rast-zlata-ani-zdaleka-nekonci, 28.10.2009

Špekulácie veľkých hráčov na trhu – dokážu krátkodobo zvýšiť cenovú volatilitu akéhokoľvek inštrumentu. Pokiaľ chcú cenu dostať na vyššiu úroveň, začnú zlato vo veľkom nakupovať, čím dostanú na trh zároveň veľkú likviditu a cena pod vplyvom oboch faktorov začne stúpať. Ide o špekulatívne vplyvy, ktoré nie sú podložené motívom zlato reálne kúpiť, resp. predať. Sledujú len výnosy plynúce z pohybu ceny.

Okrem globálnych faktorov vplývajú na cenu zlata aj faktory odvetvového charakteru. Ide najmä o stav produkcie zlata a dopyt po ňom v priemysle a šperkárstve.
Stav produkcie zlata – umožňuje zvýšiť ponuku na trhu zlata a tým korigovať jeho cenu. Avšak súčasná ročná produkcia vo výške 2 500 ton nedokáže pokryť dopyt vo výške približne 3 500 ton zlata. Aby sa dopyt rovnal ponuke, musia sa na trhu nájsť predajcovia už vlastneného zlata. Takýmto objemom zlata však disponujú len centrálne banky.
Dopyt v priemysle a šperkárstve – spotrebuje až 80 percent z ročnej produkcie zlata. Naviac moderné technológie spotrebovávajú čoraz viac zlata (napr. nové technológie do mobilných telefónov).

Na tretej úrovni deľby fundamentálnych faktorov ceny zlata sa nachádzajú faktory ako analýza stavu spoločností podieľajúcich sa na vyhľadávaní, ťažbe, spracovaní a distribúcii zlata, monetárna politika centrálnych bánk (vyhlásenia centrálnych bánk o výške ich zlatých rezerv), ako aj vyjadrenia zo zasadania Federálneho výboru pre operácie na voľnom trhu (Federal Open Market Committee).
Newmont Mining Corporation – americký, jeden z najväčších producentov zlata na svete. Zlato ťaží v USA, Austrálii, Peru, Indonézii, Ghane, Kanade, Bolívii, Novom Zélande a Mexiku. Spoločnosť vznikla v roku 1921. Jej sídlom je Colorado. Akcie spoločnosti sú verejne obchodovateľné od roku 1925 na burze New York Stock Exchange. Je to jediná spoločnosť produkujúca zlato, ktorá je obsiahnutá v indexe S&P 500 a v indexe Fortune 500.[4] Spoločnosť zamestnáva približne 34 000 zamestnancov po celom svete. Za rok 2008 zaznamenala rekordné tržby, keď dosiahli úroveň 6,2 miliárd USD.[5] Jej zásoby sú odhadované na 85 miliónov uncí zlata.
Barrick Gold Corporation – ďalšia veľká spoločnosť produkujúca zlato, ktorá bola založená v roku 1983 v Toronte, kde má aj sídlo.[6] Spoločnosť pôsobí v severnej a južnej Amerike, Afrike, v Austrálii a v Oceánii.[7] V roku 2008 dosiahla tržby vo výške 7,9 miliardy USD. Akcie spoločnosti sú verejne obchodovateľné na burze New York Stock Exchange. Zásoby zlata tejto spoločnosti sa odhadujú na 138,5 milióna uncí.
AngloGold Ashanti – patrí taktiež k svetovým lídrom v produkcii zlata. Vznikla v roku 1944 najskôr ako AngloGold a keď v roku 2004 kúpila spoločnosť Ashanti Goldfields, tak vznikla AngloGold Ashanti. Jej sídlo je v Johannesburgu v Juhoafrickej republike. Spoločnosť pôsobí v 10 krajinách (Argentína, Austrália, Brazília, Ghana, Guinea, Mali, Namíbia, Juhoafrická republika, Tanzánia, Spojené štáty americké). Tak ako predošlé spoločnosti aj táto má verejne obchodovateľné akcie, s ktorými sa obchoduje tiež na New York Stock Exchange. Jej rezervy zlata sa nachádzajú vo výške 73,1 milióna uncí.
Vplyv veľkých spoločností produkujúcich zlato spočíva v samotných interných a externých faktoroch týchto spoločností, ktoré môžu zásadným vplyvom na jednej strane ohroziť produkciu zlata (výpadky elektrickej energie, štrajky zamestnancov, nehody v baniach s dlhodobým obmedzením ťažby, ...), na strane druhej podporiť ťažbu (nové náleziská zlata,

[4] http://www.newmont.com/about, 28.10.2009
[5] http://www.newmont.com/about/company-glance, 28.10.2009
[6] http://docs.capitalmarkets.sk/editor/File/IDdok/Analyzy/2009/Zlato%202009.pdf, 28.10.2009
[7] http://www.barrick.com/Theme/Barrick/files/docs_annual/2008%20Annual%20Report%20-%20English.pdf, 28.10.2009

vývoj nových technológií určených na ťažbu, ...) a tým v konečnom dôsledku ovplyvniť cenu zlata na trhu. Tu platí aj spätný vzťah. Zverejnené správy podporujúce vzrast ceny zlata majú za následok vzrast cien akcií ťažobných spoločností.
Zlaté rezervy centrálnych bánk – by mohli zásadným spôsobom ovplyvniť cenu na trhu, keby sa rozhodli predať svoje strategické zásoby zlata alebo ich časť, príp. rozhodli nakúpiť ďalšie zlato. Centrálna banka takmer každej krajiny disponuje držbou určitej výšky zásob zlata. Spoločne vlastnia centrálne banky oficiálne 29 000 ton zlata, čo je približne 18,3 percenta celosvetovej zásoby zlata (158 000 ton).[8] Medzi najväčších vlastníkov zlata patria: Spojené štáty americké (8 133,5 ton), Nemecko (3 412,6 ton), Medzinárodný menový fond (3 217,3 ton), Francúzsko (2 508,8 ton), Taliansko (2 451,8 ton), ETF fond SPDR Gold Trust (1 108,1 ton), Švajčiarsko (1 040,1 ton), Čína (1054 ton), Japonsko (765,2 ton), Holandsko (621,4 ton), Európska centrálna banka (533,6 ton), Rusko (495,9 ton).[9] Ako príklad vplyvu centrálnej banky na cenu zlata môžeme uviesť aprílovú správu, v ktorej sa potvrdili špekulácie o tom, že Čína v tichosti skupuje zlato za účelom diverzifikácie svojich menových rezerv. Od roku 2003 totiž navýšila svoje zlaté rezervy o tri štvrtiny a dosiahla tým zásoby vo výške 1054 ton. Záujem o ďalšie zlato rastie a cieľový objem si stanovila na 5 000 ton, čím by sa zaradila po USA a Eurozóne na tretie miesto v objeme zásob tohto zlatého kovu. Fakt je ten, že po zverejnení tejto správy trh zlata nabral býči trend a cena rástla a rastie aj vďaka tomuto dopytu až doteraz.

Zasadanie Federálneho výboru pre operácie na voľnom trhu (FOMC) – výbor, ktorý zasadá každých šesť týždňov a rozhoduje o potrebe zmeny monetárnej politiky. Medzi nástroje, ktoré pritom používa, patria operácie na voľnom trhu, diskontné sadzby a povinné minimálne rezervy. Vyjadrenia vrcholného predstaviteľa tohto výboru[10] o ekonomickej a hospodárskej situácii na trhu majú reálny dopad na finančné a komoditné trhy, trh zlata nevynímajúc. Optimistické vyjadrenia posielajú akciové trhy hore a trh zlata väčšinou opačným smerom. Táto korelácia neplatí od leta 2009, kedy akciový trh rástol spolu so zlatým.

K ostatným trhovým faktorom vplývajúcim na dopyt po zlate patria geopolitické faktory, sezónnosť, stav v bankovom sektore a v ekonomike hospodársky významných krajín (USA, Nemecko, Japonsko, Čína a ďalšie).
Geopolitické faktory – ako politická stabilita v krajine, príp. nestabilita vyúsťujúca do vojnových konfliktov a teroristických útokov, ale aj zvýšený dopyt ázijského kontinentu (Čína, India, ...).
Sezónnosť – pri zlate nie je vnímateľná tak ako pri potravinových komoditách alebo rope, ktoré ju majú jasne viditeľnú. Napriek tomu sú podľa zistení[11] najvhodnejšími mesiacmi na investovanie do zlata koniec júna a augusta, kedy zlato za posledných 8 rokov dosahovalo v priemere straty.
Problémy v bankovom sektore a v ekonomike – sa prejavia tak, že investori na základe správ o negatívnom vývoji v týchto segmentoch (rast nedôvery na medzibankovom trhu, znížená spotrebiteľská dôvera, vyššia nezamestnanosť, atď.) budú svoje investície z dôsledku obáv z ďalšieho vývoja presúvať z akciového trhu na trh zlata a naopak.

[8] www.cikomodity.com
[9] Údaje k septembru 2008 okrem fondu ETF fond SPDR Gold Trust (údaj k 25.10.09) a údaja za Čínu (k 24.4.2009). Zdroj: http://m.hnonline.sk/c3-36852690-kw0000_d-cina-skupuje-tony-zlata, 30.10.09 http://www.cikomodity.com/trhovy-komentar/komentar-zlato-a-nasa-buducnost-I_15032009.htm, 28.1é.09 a http://www.spdrgoldshares.com/sites/global/contacts/, 28.10.09
[10] Aktuálne je ním Ben S. Bernanke – šéf americkej centrálnej banky.
[11] http://investujeme.sk/clanky/komodity-zlato-sa-nakupuje-v-juli/, 30.10.09

ODHADOVANÝ BUDÚCI VÝVOJ CENY ZLATA

Na budúcu cenu zlata môže okrem už spomenutých vplývať aj nasledujúci faktor – podpora ekonomík jednotlivými centrálnymi bankami, resp. vládami jednotlivých krajín. Tým máme na mysli bilióny dolárov, ktoré sa naliali v dôsledku hospodárskej krízy do ekonomík, a ktoré môžu spôsobiť globálnu hyperinfláciu. To by malo dopad na ďalšie zvýšenie dopytu po drahých kovoch, najmä po zlate, čím by sa jeho cena dostala na nové maximá. Nemusíme siahať ani do ďalekej minulosti, kedy sa cena zlata dostala na historicky najvyššiu úroveň – 1070,40 USD/trójska unca (14.10.2009). V prospech ďalšieho rastu ceny zlata hovorí odhadovaný vývoj viacerých faktorov. Kurz Amerického dolára je pod vplyvom tlačenia veľkého množstva likvidity do ekonomiky, ako aj pod vplyvom správ o údajoch z nestabilnej americkej ekonomiky a jej jednotlivých sektoroch a hroziacej inflácii. Pozitívny vplyv na rast ceny by mal mať aj dlhodobý nerovnovážny stav medzi dopytom a ponukou, keď nielen priemyselný dopyt prevyšuje ponuku. Podpora rastu ceny zlata pramení nielen z celkovej neistoty na globálnom finančnom a hospodárskom trhu, ale aj z už spomenutého dopytu Číny po tisíckach ton tohto kovu. Podľa odhadu hlavného ekonóma Saxo Bank, Davida Karsboela, by malo zlato dosahovať o 5 rokov trhovú cenu na úrovni približne 1 500 USD/unca.[12] Môžeme teda predpokladať, že pod vplyvom globálnych finančných, hospodárskych, politických a príp. ďalších neistôt vzrastie výrazne dopyt po tomto kove a tým potlačí cenu zlata do jeho nových historických maxím.

ZÁVER

Vývoj ceny zlata je determinovaný viacerými faktormi. Faktory sme rozdelili medzi globálne, odvetvové, inštitucionálne a ostatné. Medzi globálne patria: vývoj kurzu Amerického dolára, vývoj inflácie, stav a nálady akciového trhu a činnosť špekulantov na trhu. K odvetvovým faktorom patrí na jednej strane priemerný ročný stav produkcie zlata a na druhej strane vzrastajúci dopyt zo strany priemyslu a šperkárstva. K inštitucionálnym faktorom sme zaradili vplyv ťažobných spoločností (ktoré vplývajú aj na odvetvovej úrovni svojou produkciou) a centrálnych bánk, ktoré majú v držbe tisíce ton zlata v podobe zlatých rezerv, a ktoré podľa svojej monetárnej politiky uskutočňujú na tomto trhu nákupné, resp. predajné transakcie. K ostatným faktorom patria faktory geopolitické, sezónnosť a stav bankového sektora a veľkých ekonomík. Dôležitú úlohu na trhu zlata zohráva aj psychológia investorov, ktorí sa snažia maximalizovať svoje výnosy a minimalizovať s tým spojené riziká. Preto si svoje vstupy a výstupy na zlatý trh časujú. Časovanie je dôležitým aspektom ovplyvňujúcim úspešnosť investovania každého investora a to nielen na trhu zlata. Zo strednodobého a dlhodobého hľadiska môžeme na základe v článku charakterizovaných faktorov očakávať vzrast ceny tohto kovu a určite budeme už aj v krátkodobom časovom horizonte svedkami nových historických cenových maxím.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. www.newmont.com
2. www.barrick.com
3. www.capitalmarkets.sk
4. www.cikomodity.com
5. www.finweb.hnonline.sk
6. www.investujeme.sk

[12] http://finweb.hnonline.sk/c1-38638540-rast-zlata-ani-zdaleka-nekonci, 28.10.2009

7. www.m.hnonline.sk
8. www.newmont.com
9. www.spdrgoldshares.com

EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA PRI HODNOTENÍ INVESTÍCIÍ

ECONOMIC VALUE ADDED IN INVESTMENT EVALUATION

Stanislava Králiková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Economic Value Added, investment evaluation, Net Presnet Value, modern method, Net operating profit after tax, Weighted Average Cost of Capital

ABSTRAKT

When determining which projects (investments) are the best for a company, number of so called project appraisal techniques are used. These appraisal techniques can be grouped into two categories: the Standard Investment Appraisal Techniques and Modern Methods (Value-based Management Models). From the group of the standard techniques the net present value (NPV) method is widely known and preferred. One of the modern methods is Economic value Added (EVA). In general, EVA is used as a measurement for company performance. In this way it is known in business practice, mainly abroad it is used quite often for a firm evaluation. In Slovakia this approach has not been established so much. EVA can be also used as a tool for project evaluation. For example in German speaking countries this is very popular. Usage of EVA when evaluating investments is to be presented in this article.

ÚVOD

Investície podniku možno hodnotiť pomocou štandardných i moderných metód hodnotenia výkonnosti. Základná myšlienka štadnardných metód (čistá súčasná hodnota, doba návratnosti, vnútorné výnosové percento, ...) spočiva vo výbere projektov, ktoré maximalizujú hodnotu podniku. Hodnota podniku je však vytváraná aj množstvom takých zdrojov ako sú neziskové projekty, ktoré sú základom budúceho rastu podniku a investície, ktoré sú uskutočňované za účelom konkurencieschopnosti. Štandardné metódy hodnotenia projektov nezahŕňajú techniky, ktoré by merali hodnotu vytvorenú takýmito zdrojmi. Preto možno konštatovať, že tieto metódy merajú iba časť celkovej ekonomickej hodnoty

[1] Ing. Stanislava Králiková, skralikova@gmail.com, prof. Ing. Jozef Kráľovič,CSc, Katedra podnikových financií

generovanej v podniku. Nie je možné ich použiť pri strategických investíciách, kde je projekt úzko spätý s významnými rastovými príležitosťami, ktoré prinášajú nehmotné benefity. V dôsledku tohto rôzne štúdie nepreukázali pozitívnu koreláciu využitia týchto metód a ziskovosti podniku.

Okrem toho, väčšina štandardných metód nadhodnocuje krátkodobé zisky v dôsledku výrazného diskontovania peňažných tokov. Projekty v oblasti výskumu a vývoja sú napríklad charakteristické dlhodobým vývojom a často záporným CF v krátkodobom horizonte. Použitie štandardných metód v takomto prípade často vedie k ich podhodnoteniu a eventuálne aj k zamietnutiu inak ziskového projektu. Spomínané problémy nútia manažérov obracať sa na alternatívne riešenia – moderné metódy hodnotenia výkonnosti projektov.

EKONOMICKÁ PRIDANÁ HODNOTA (EVA)

Ekonomická pridaná hodnota (Economic value added - EVA) je modernou metódou hodnotenia výkonnosti. Tento merací nástroj predstavila v roku 1989 poradenská firma Stern Steward & Co. so sídlom v New Yorku. Myšlienkový základ tohto ukazovateľa však možno nájsť v mikroekonómii v kategórii ekonomický zisk. Ten už v roku 1890 spomína Alfred Marshall. Ekonomický zisk sa odlišuje od účtovného zisku tým, že zohľadňuje oportunitné náklady. Tie sú výnosom, ktorý by vlastník získal, keby svoje zdroje vložil do iných akcií a obligácií s porovnateľným rizikom.

Účtovný zisk = výnosy – účtovné náklady

Ekonomický zisk = výnosy – ekonomické náklady

Do ekonomických nákladov sú zahrnuté všetky náklady (prevádzkové i náklady na kapitál vrátane nákladov na vlastný kapitál). Ekonomickú pridanú hodnotu možno potom chápať ako **„hodnotu pridanú hospodárskou činnosťou podniku, ktorú vytvára podnik nad úroveň nákladov kapitálu viazaného v jeho aktívach“**[2].

„EVA je definovaná ako čistý prevádzkový zisk po zdanení (NOPAT) znížený o poplatky za kapitál, ktoré odrážajú podnikové náklady kapitálu.“[3]

VŠEOBECNE O EVA PRI HODOTENÍ PODNIKU

[2] Ficzová, I.: Ekonomická pridaná hodnota - EVA®. Finančný manažér, leto/2000, Ročník 1, str. 57.
[3] Stern, J.M. and Shiely, J.S. with Ross, I.: The EVA Challenge. John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 2001, str. 19.

EVA je metóda finančnej analýzy, ktorá pomáha zistiť, či podnik vytvára novú hodnotu. Užitočná je najmä pre vlastníka, ktorý chce logicky zarobiť viac ako do podnikania vložil, no EVA poskytuje aj dôležité informácie pre veriteľov alebo obchodných partnerov. Základný vzorec pre výpočet EVA je:

$$\mathbf{EVA= NOPAT – WACCxC} \qquad \textit{(vzorec č.1)}$$

EVA sa teda opiera o tri základné hodnoty:

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – čistý prevádzkový zisk po zdanení

C (Capital) – celkový investovaný kapitál

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – priemerné náklady kapitálu

Net Operating Profit After Tax

$$NOPAT = EBIT \times (1 - t)$$

EBIT je prevádzkový zisk, no nejedná sa o taký prevádzkový zisk, ako je chápaný v slovenských podmienkach, ale o veličinu, ktorá lepšie odráža skutočný ekonomický prínos podniku jeho vlastníkom.

Pre výpočet NOPAT vychádzame z hospodárskeho výsledku z bežnej činnosti podniku (výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti a výsledok hospodárenia z finančných operácií). Na tejto úrovni sa odporúča urobiť určité úpravy:

1. ***vylúčiť platené úroky*** z finančných nákladov, vrátane implicitných úrokov, ktoré sú obsiahnuté v leasingových spátkach (pripočítať tieto úroky späť k hospodárskemu výsledku).
2. ***vylúčiť mimoriadne položky***. Niektoré položky sa už vylúčili voľbou východiskového hospodárskeho výsledku na úrovni bežnej činnosti, no je potrebné vylúčiť všetky položky nákladov a výnosov, ktoré sú náhodného charakteru.
3. ***započítať vplyv zmien vlastného kapitálu,*** a to:

- vplyv aktivácie nákladov investičnej povahy, ide najmä o náklady na výskum a vývoj. Tieto náklady je potrebné nahradiť odhadom odpisov aktivovaných nákladov. Pokiaľ nemožno dobu odpisovania presne určiť, Stewart odporúča používať dobu 5 rokov.
- je potrebné upraviť odpisy podľa toho, ako je v súvahe vykazovaný goodwill. Ak je vykazovaná opravná položka ku goodwillu a sú vykazované aj odpisy goodwillu, no existuje predpoklad, že goodwill má trvalú hodnotu, je potrebné tieto odpisy z hospodárskeho výsledku vylúčiť
- započítať prípadné zvýšenie alebo zníženie opravných položiek na zásoby a pohľadávky oproti účtovným stavom.
- vylúčiť tvorbu a čerpanie tichých rezerv, ak ovplyvnili výsledok hospodárania.

4. ***posúdiť*****,** do akej miery majú ***finančné investície a krátkodobý finančný majetok*** operatívny charakter, do akej miery tieto aktíva podmieňujú základné podnikateľské aktivity a do akej miery majú charakter ukladania peňazí za účelom tvorby dlhodobých rezerv.

5. ***upraviť dane***. Je potrebné zistiť teoretickú daň, ktorá by bola zaplatená z operatívneho hospodárskeho výsledku. Nie je vhodné jednoduché vynásobenie NOPAT a daňovej sadzby, takto zistený výsledok by mohol byť značne skreslený. V účtovnom hospodárskom výsledku môžu totiž byť položky, ktoré nie sú daňovo uznateľné. Vhodným postupom je teda vypočítať skutočnú daňovú sadzbu (vydelením splatnej dane účtovným hospodárskym výsledkom) a NOPAT potom touto sadzbou prenásobiť.

Capital

Predstavuje hodnotu všetkých finančných zdrojov, ktoré do podniku vložili investori. Možno ho vypočítať dvoma spôsobmi:

- *cez aktíva* – predstavuje súčet stálych prevádzkových aktív v zostatkových cenách a pracovného kapitálu
- *cez pasíva* – predstavuje sumu účtovnej hodnoty vlastného kapitálu a úročených záväzkov.

Hodnota investovaného kapitálu je oboma spôsobmi rovnaká, lebo platí bilančná rovnosť.

Weighted Average Cost of Capital

Základom WACC modelu je, že počíta s alternatívnymi nákladmi. Alternatívne náklady možno definovať ako "očakávanú výnosovú mieru, ktorú ponúkajú kapitálové trhy na aktíva rovnakého stupňa rizika"[4].

Tento výnos možno označiť r a vypočítať nasledovne:

$$r = r_d \times D/C + r_e \times E/C \qquad \textit{(vzorec č.2)}$$

Tento vzorec však nezahŕňa efekt daňového štítu na projekt. Úrok a splátky dlhu sú odpočítateľné daňové položky. Zohľadnenie úspory na daniach je preto potrebné zahrnúť do výpočtu priemerných nákladov kapitálu nasledovne:

$$WACC = r_d (1 - t) \times D/C + r_e \times E/C \qquad \textit{(vzorec č.3)}$$

kde:

r_d – náklady na úročený cudzí kapitál, ktoré možno vypočítať ako úroky/úročený cudzí kapitál

t – sadzba dane z príjmov právnických osôb

D – úročený cudzí kapitál

C – celkový dlhodobo investovaný kapitál

[4] Brealey, R.A.,Myers, S.C.: Teorie a praxe firemních financí. Computer Press, Praha 2000, str.529.

r_e – náklady na vlastný kapitál (na výpočet sa využíva model CAPM. Výpočet sa uskutoční podľa vzťahu $r_e = r_f + \beta \, x \, (r_m - r_f)$, kde r_f – bezrizikový výnos, β – systematické trhové riziko, $(r_m - r_f)$ – prémia za riziko).

Všetky premenné vo vzorci sa vzťahujú na podnik ako celok. Tento prístup je preto vhodné použiť pri projektoch, ktoré sa vyznačujú porovnateľným rizikom ako bežné podnikové aktíva.

DÔVODY ZAVEDENIA EVA PRI HODNOTENÍ PROJEKTOV

Ekonomická pridaná hodnota je všeobecne známa ako ukazovateľ merania výkonnosti podniku. Práve toto jej využitie je v podnikovej praxi známe a najmä v zahraničí často používané. Na Slovensku sú hodnotový prístup a EVA v súčasnosti známe skôr v teoretickej rovine než v praktickej. Naproti tomu v susednej Českej republike majú hodnotové ukazovatele výkonnosti podniku veľkú popularitu. Každoročne sa tu zverejňuje rebríček najúspešnejších podnikov podľa ukazovateľa EVA.[5]

Veľkej priazni sa teší tento ukazovateľ najmä v nemecky hovoriacich krajinách. Tu možno pozorovať využitie ekonomickej pridanej hodnoty aj pri hodnotení projektov. Pri hodnotení projektov použitím ukazovateľa EVA sa prognózujú budúce hodnoty tohto ukazovateľa, ktoré sa následne diskontujú priemernými nákladmi kapitálu. Hlavným kritériom je, že projekty s kladnou súčasnou hodnotou tvoria budúcu hodnotu ukazovateľa EVA a teda prispievajú k tvorbe hodnoty podniku. Plánovací proces tak zabezpečuje, aby boli realizované iba projekty s pozitívnou čistou súčasnou hodnotou.

Konkrétnym príkladom je nemecká spoločnosť HeidelbergCement[6] , ktorá bola v roku 2007 štvrtým najväčším producentom cementu na svete. Táto spoločnosť zavedením ukazovateľa EVA vyvinula nástroj riadenia, ktorý z hodnotovej orientácie vytvoril základný cieľ celého podniku. Rast tohto ukazovateľa je hlavným meradlom pre podnikateľské rozhodnutia na všetkých úrovniach podniku.

V podniku HeidelbergCement, podobne ako v praxi hodnotovo orientovaného riadenia, existoval známy dualizmus: pre meranie výkonnosti podniku používal ukazovateľ EVA a pri rozhodovaní o investíciách sa opieral o metódu diskontovaného cash flow.

---

[5] Viď. http://www.ce-capital.com/download/TZ_EVA2005.pdf, 11.1.2008.

6 Doerr, H., Fiedler, R., Hoke, M.: Skušenosti se zaváděním modelu investičních kalkulací založeného na ukazovateli EVA®. Časopis Controlling, 3/2004.

V konečnom dôsledku by obe tieto metódy mali viesť k rovnakým výsledkom. Súčasná hodnota budúcich peňažných tokov totiž podľa teórie odpovedá súčasnej hodnote budúcich výsledkov hospodárenia znížených o náklady na kapitál.

Príklad:

Podnik uvažuje o investícii v hodnote 1000 EUR, pričom priemerné náklady na kapitál sú stanovené na úrovni 10%. Predikcia budúcich výnosov z investície je vyjadrená prostredníctvom ukazovateľa EBIT (earnings before interest and taxes), pričom sa uvažuje, že podnik použije metódu rovnomerných odpisov.

	rok 1	rok 2	rok3	rok4	rok5
obchodný majetok	1000	800	600	400	200
EBIT	150	200	250	300	300
-dane (19%)	28.5	38	47.5	57	57
NOPAT	**121.5**	**162**	**202.5**	**243**	**243**

Ohodnotenie tohto projektu metódou EVA a metódou čistej súčasnej hodnoty je znázornené v nasledujúcich tabuľkách:

Hodnotenie projektu založené na EVA					
rok	1	2	3	4	5
NOPAT	122	162	203	243	243
náklady na kapitál	100	80	60	40	20
EVA	22	82	143	203	223
diskontovaná EVA	20	68	107	139	138
Σ diskontovaných EVA					**471**

Hodnotenie projektu založené na DCF (NPV)					
rok	1	2	3	4	5
NOPAT	122	162	203	243	243
+odpisy	200	200	200	200	200
FCF	322	362	403	443	443
Diskontované FCF	292	299	302	303	275
Σ diskontovaných FCF - počiatočná investícia					**471**

Teoreticky sú obe metódy rovnocenné, vedú k rovnakému výsledku, a to 471 EUR ako výnos z uvažovaného projektu. Prečo by mal teda podnik preferovať niektorú z týchto metód?

ZÁVER

Ako hlavné dôvody prechodu z využívania metód diskontovaného cash flow na využívanie EVA pri investičných kalkuláciach možno uviesť:

- vytvorenie vnútorne konzistentného systému riadenia, ktorý sa v priebehu strategického a operatívneho plánovania až po následné meranie výkonnosti opiera o kvalitný jednotný ukazovateľ
- zjednodušenie analýzy a interpretácie reportingu bežného obdobia v dôsledku použitia rovnakých ukazovateľov pri plánovaní a meraní výkonnosti
- zjednotenie investičných kalkulácii naprieč celým podnikom, čím sa zvýši dôvera v kalkuláciu a transparentnosť jednotlivých postupov
- zvýšenie kvality kalkulácie vyplývajúce zo zvýšenia kvality vstupných údajov. Rovnako ako pri metóde diskontovaného CF, tak aj pri metóde využívajúcej EVA, výsledky hospodárenia iba odhadujeme. Hodnoty výsledku hospodárenia a kapitálu používané pri výpočte EVA podliehajú menej silným výkyvom a môžeme ich tak lepšie odhadnúť. [7]

Použitá literatúra

1) Brealey, R.A.,Myers, S.C.: Teorie a praxe firemních financí. Computer Press, Praha 2000.
2) Doerr, H., Fiedler, R., Hoke, M.: Skušenosti se zaváděním modelu investičních kalkulací založeného na ukazovateli EVA®. Časopis Controlling, 3/2004.
3) Ficzová, I.: Ekonomická pridaná hodnota - EVA®. Finančný manažér, leto/2000, Ročník 1.
4) Kraľovič, J.,Vlachynský, K.: Finančný manažment. IURA EDITION.Bratislava 2002.ISBN: 80-89047-17-3.
5) Stern, J.M. and Shiely, J.S. with Ross, I.: The EVA Challenge. John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 2001.
6) Vlachynský, K. A kol: Podnikové financie. IURA EDITION, Bratislava 2006.ISBN:80-8078-029-3
7) http://www.ce-capital.com/download/TZ_EVA2005.pdf, 11.1.2008.

[7] Zo základného vzorca pre výpočet EVA možno taktiež odvodiť radu bežných riadiacich ukazovateľov. Výpočet EVA možno upraviť na rozdiel medzi ROE a WACC násobený kapitálom. ROE možno ďalej vyjadriť ako ROE = zisk/tržby * tržby/aktíva* celkové aktíva/vlastný kapitál. Na základe empirických skúsenosti je možné tieto ukazovatele (rentabilitu tržieb, viazanosť aktív, finančnú páku) odhanúť spoľahlivejšie ako veličiny cash flow.

Stanovenie hodnoty akcií podniku a vplyv rizika bankrotu na hodnotu podniku

Setting the value of shares in the company's bankruptcy risk and impact on enterprise value

Milan Kubica

Klúčové slová: valuation, the valuation of shares, the method of discounted cash flow (DCF), systematic risk, risk premium, future net income, bankruptcy

Abstract : The problem of the risk of bankruptcy becomes especially important when evaluating highly indebted companies or companies with low liquidity. The higher the risk of bankruptcy, the higher the overestimation. This fact, in some cases means that the value calculated using the classical DCF method (discounting the perpetuity without taking into account the risk of bankruptcy), is not showing the reality. The inclusion of risk into the valuation of enterprise bankruptcy, it is necessary to adapt two methods: first the DCF method, taking into account the risk of bankruptcy using the rating for the valuation of listed companies which have issued bonds, the second method: DCF with random firm profitability is applicable to any company. The second method is more applicable in Slovakia given the small number of companies quoted on the stock exchange and a small number of firms that have issued bonds with that rating.

Ohodnocovanie firiem je jednou z najdôležitejších fáz rozhodovacieho procesu pri investovaní a to hlavne v súčasnej dobe. Pre stanovenie hodnoty akcií firmy existuje mnoho metód. Mnohé z nich sa používajú už desaťročia v nezmenej podobe. Najpoužívanejším modelom je metóda diskontovaného cash flow (DCF). Systematické riziko je zohľadnené pridaním rizikovej prémie k diskontnému faktoru používanému pre bezrizikové cash flows. Pre určenie rizikovej prémie sa často používa nejaký model. Azda najčastejšie sa stretneme s Capital Asset Pricing Model (CAPM). V slovenských podmienkach je stanovenie diskontného faktora pomocou CAPM problematické, nakoľko neexistuje likvidný trh s akciami (trhové portfólio).

V tejto práci chcem poukázať na to, že používanie zaužívaných spôsobov oceňovania firmy môže v niektorých prípadoch viesť k jej nadhodnoteniu. Dôvod je nasledovný: cash flows firmy nie sú vystavené len operatívnemu riziku, ale zároveň aj riziku bankrotu. Budúce čisté výnosy nielen kolíšu v čase, ale môžu s určitou

pravdepodobnosťou kedykoľvek skončiť. Kolísanie v čase spôsobujú zmeny v tržbách a nákladoch, s tým je spojené kolísanie zisku. Zmeny v tržbách sú spôsobené hlavne vývojom celkového trhu, na ktorom firma pôsobí a vývojom podielu danej firmy na tomto trhu. Bankrot firmy nastane, keď jej trhová hodnota klesne pod hodnotu dlhu a to znamená, že firma nie je schopná hradiť svoje záväzky ani po kompletnej likvidácii, resp. reštrukturalizácií, čo znamená v mnohých prípadoch predĺženie klinickej smrti firmy. V tomto prípade celú likvidačnú hodnotu obržia držitelia dlhových nástrojov firmy (zväčša banky) a akcionári firmy sú držitelia bezcenného papiera. Tento fakt v určitých prípadoch znamená, že hodnota vypočítaná pomocou klasickej DCF metódy (diskontovanie perpetuity bez zohľadnenia rizika bankrotu podniku) nezobrazuje realitu. Čím vyššie je riziko bankrotu, tým vyššie je nadhodnotenie. Problém rizika bankrotu sa stáva dôležitým hlavne pri ohodnocovaní vysoko zadlžených spoločností alebo spoločností s nízkou likviditou. V týchto prípadoch je riziko bankrotu relatívne vysoké.

Problém rizika bankrotu bol roky hlavne v centre pozornosti analytikov dlhových nástrojov. V analýzach akcií bol často tento problém vyriešený nesystematicky pridaním ďalšej rizikovej prémie k diskontnému faktoru. Práve zahrnutie rizika bankrotu do ohodnocovania firmy je jedným z prepojení týchto dvoch oddelených oblastí finančnej analýzy.

Pre zahrnutie rizika bankrotu do ohodnocovania podniku je nutné prispôsobiť dve metódy: prvá metóda DCF so zohľadnením rizika bankrotu pomocou ratingu, je pre ohodnocovanie podnikov kótovaných na burze, ktoré majú emitované dlhopisy, druhá metóda: DCF s náhodnou ziskovosťou firmy je použitelná pre akúkoľvek firmu. Druhá metóda je na Slovensku viac použiteľná vzhľadom na nízky počet firiem kótovaných na burze a nízky počet firiem, ktoré majú emitované dlhopisy s udeleným ratingom. Ako som už spomenul pre nepoužiteľnosť CAPM v slovenských podmienkach, v obidvoch navrhnutých metódach predpokladám riziko-neutralitu investorov a používam pre diskontovanie bezrizikovú úrokovú mieru (výnos dlhodobých štátnych dlhopisov).

Obidve navrhnuté metódy: DCF so zohľadnením rizika bankrotu pomocou ratingu a DCF s náhodnou ziskovosťou nám ponúkajú reálne a použiteľné výsledky. Hlavnými výhodami navrhnutých metód je ich použiteľnosť aj v krajinách s nerozvinutým kapitálovým trhom. Obzvlášť metóda DCF s náhodnou ziskovosťou sa hodí pre

slovenské podmienky nakoľko pri výpočte nepotrebujeme trhové portfólio a z neho odvodený diskontný faktor. Naviac v porovnaní s klasickými DCF metódami pomocou navrhnutej metódy získame celé rozdelenie hodnoty vlastného kapitálu firmy a nielen jej očakávanú hodnotu a tiež očakávanú dobu prežitia firmy. Toto sú pre investorov veľmi cenné informácie a prispievajú značnou časťou k skvalitneniu rozhodovacieho procesu pri investovaní. V nasledujúcej tabuľke som zhrnul hlavné výhody a nevýhody jednotlivých metód ohodnocovania podnikov.

Metóda	**Výhody**	**Nevýhody**	**Použitie**
klasická DCF	získanie fundamentálnej hodnoty firmy bez ohľadu na situáciu na kapitálovom trhu	citlivosť na predpoklady (perpetuita, rast, diskontný faktor), nezohľadnenie rizika bankrotu	optimálna pre stabilné nebankové podniky v krajinách s rozvinutým kapitálovým trhom
Multiples	získanie hodnoty podniku relatívne k porovnateľným podnikom v odvetví alebo k celému trhu, vhodná pre ohodnocovanie cyklických firiem (automobilový priemysel)	nezaložená na fundamentálnych veličinách (ziskovosť, rast tržieb), nezohľadnenie nesprávneho ohodnotenia celého kapitálového trhu	vhodná pri začínajúcich firmách (IPO) kde nie sú historické dáta, ohodnocovanie bánk,
Reálne opcie	možnosť ohodnotiť jednotlivé projekty a projekty s veľmi neistým očakávaným cash flow	problémy s ohodnocovaním opcie- neexistencia relevantného trhu (volatilita, atď), citlivosť na predpoklady, neaditívnosť jednotlivých projektov (opcií)	oceňovanie výskumných projektov (farmaceutické spoločnosti), oceňovanie veľkých projektov zhotovovaných v etapách
DCF so zohľadnením rizika bankrotu pomocou ratingu	všetky výhody klasickej DCF metódy, priame zohľadnenie rizika bankrotu, možnosť výpočtu očakávanej životnosti firmy, použiteľnosť aj v krajinách s nerozvinutým kapitálovým trhom	nepoužiteľná pre firmy bez emitovaných dlhopisov a ratingu	použitie pre firmy podobne ako klasická DCF metóda
DCF s náhodnou ziskovosťou firmy	všetky výhody klasickej DCF metódy, široká použiteľnosť aj v krajinách s nerozvinutým kapitálovým trhom, vhodná pre ohodnocovanie rizikových firiem, priame zohľadnenie rizika bankrotu a cyklickosti	náročnosť na výpočet (jednoduchá simulácia trvá cca. 30 min)	obzvlášť malé firmy bez kontaktu s kapitálovým trhom, najširšie použitie v porovnaní s ostatnými metódami

Ako som uviedol, je nutné diskutovať o využiteľnosti metód v súčasnosti pre ohodnocovanie akcií firmy, ako aj najdôležitejšie aspekty pri stanovení hodnoty akcií a nakoniec navrhnúť dve metódy pre ohodnocovanie akcií. Výsledný vzorec pre DCF metódu s rizikom bankrotu modelovaný pomocou ratingu, odvodený a aplikovaný (vychádzajúc z nemeckých podkladov) je nasledovný:

$$V_0^{FTE} = \sum_{t=1}^{\tau} \frac{P^t . E_0[F\tilde{C}F_t]}{(1+r_f)^t} + V_0^{TS} - V_0^{FTD}$$

V_0^{FTE} je hodnota vlastného kapitálu v čase 0, P^t je pravdepodobnosť prežitia firmy do času t modelovaná pomocou ratingu firmy, r_f je bezrizková úroková miera, V_0^{TS} je hodnota daňového štítu v čase 0 a V_0^{FTD} je hodnota dlhu firmy v čase 0.

Táto metóda je vhodná predovšetkým pre spoločnosti ktoré majú rating dlhodobých záväzkov v investičnom pásme, pretože v investičnom pásme je homogenita firiem v rámci ratingovej triedy viacmenej splnená. Pre firmy, ktorých dlhopisy sa nachádzajú v špekulatívnom pásme majú rôzne tranzitívne pravdepodobnosti v závislosti od konjunktúry a úrokových mier. Poukázal som, že metóda, ktorá je akceptovateľnejšia v našich podmienkach, na základe ratingu firmy, lepšie zobrazuje hodnotu firmy a poskytuje nám dodatočnú informáciu a to predpokladanú pravdepodobnosť bankrotu pre každý rok. Ako som ukázal po implementovaní rizika bankrotu je cena firmy veľmi blízko aktuálnej cene firmy pozorovanej na finančnom trhu. Pritom vychádzam z predpokladu, že cena firmy na finančnom trhu zobrazuje finančnú realitu, ak trh je dokonalý.

Prínosom DCF metódy s náhodnou ziskovosťou je výpočet nielen očakávanej hodnoty ale opäť aj celého pravdepodobnostného rozdelenia súčasnej hodnoty podniku. Táto informácia nám pomôže lepšie pochopiť a popísať vývoj hodnoty firmy. Jedným z dôležitých výstupov DCF metódy s náhodnou ziskovosťou kapitálu je aj empirické pravdepodobnostné rozdelenie načasovania bankrotu.

Prínos navrhnutých metód je hlavne v systematizovaní ohodnocovania podnikov. V súčasnosti sa často pre zohľadnenie rizika bankrotu používajú, ako som už spomínal, rôzne rizikové prémie, ktorých výška je určovaná podľa subjektívneho úsudku analytikov. Pri použití navrhnutých metód nie je potrebné pridávať žiadne rizikové prémie. Obidvé navrhnuté metódy sú vhodné aj na analýzy senzitivity. Zmena v procese, ktorý sleduje výnosnosť firmy má vplyv na hodnotu firmy, to isté platí aj pre zadlženosť a úrokové miery. Inými slovami zavedením náhodného procesu výnosnosti do ohodnocovania som odstránil statickosť klasických DCF metód.

VEGA - 291 1/0330/08 Zhodnotenie zmien podnikateľských štruktúr, doc.Šubertová

Použitá literatúra:

1. Acharya, V., V., Bharath, S., T., Srinivasan, A., 2004, Understanding the Recovery Rates on Defaulted Securities, Department of Finance, London Business School, *Working Paper*, April 2004

2. Asness, C., 2002, Fight the Fed Model, *The Relationship between Stock Market Yields, Bond Market Yields, and Future Returns,* AQR Capital Management LLC, December 2002, pp. 1-33

3. Altman, E., I., Brady, B., Resti, A., Sironi, A., 2003, The Link between Default and Recovery Rates: Theory, Empirical Evidence and Implications, New York University, Stern School of Business, *Working Paper*, March 2003

4. Casey, C., 2001, Corporate valuation, capital structure and risk management: A stochastic DCF approach, *European Journal of Operational Research*, No. 135, pp. 311-325

5. Casey, C., 2004a: Formelsammlung zur DCF-Bewertung, Institute for financial markets, Vienna University of Economics and Business Administration, extract from dissertation „Unternehmensbewertung anhand von Discounted Cash Flow-Modellen- Ein methodischer Vergleich der verschiedenen Verfahren".

6. Casey, C., 2004b, Neue Aspekte des Roll Back-Verfahrens in der Unternehmensbewertung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft,* Vol. 74, No. 2, pp. 140-142

7. Citigroup, 2003, The Quantitative Credit Analyst, Issue 3, Fixed Income Quantitative Research, October 17, 2003

8. Damodaran, A., 2002, Dealing with Distress in Valuation, New York University, Stern School of Business, *Working Paper*, January 2002

9. Duffie, D., Lando, D., 2001, Term Structure of Credit Spreads with Incomplete Accounting Information, *Econometrica*, Vol. 63, No. 3, May 2001, pp. 633-664.

10. Duffie, D., Singleton, K., 2003, Credit Risk: pricing, measurement and management, *Princeton University Press*, Princeton, NJ

11. Fama, E., F., French, K., r., 1996, Multifactor Explanations of Asset Pricing Anomalies, *The Journal of Finance*, Vol. 51, No. 1, 55-84

12. Fama, E. F., 1996, Discounting under uncertainty, *Journal of Business*, vol.69, no.4:415-428.

13. Hommel, U.,Müller, J., 1999, Realoptionsbasierte Investitionsbewertung, *Finanzmanagement,* No. 8, pp. 177-188

14. Jarrow, R., Lando, D., Turnbull, S., 1997, A Markov Model for the Term Structure of Credit Risk Spreads, *The Review of Financial Studies*, Summer 1997 Vol. 10, No. 2, pp. 481-523

15. Krengel, U., 2003, Einführung in die Wahrscheinlichkeitstheorie und Statistik, 7-th edition, *Vieweg*, Braunschweig, Wiesbaden.

16. Landes, T., Loistl, O., 1991, Capital Structure, Principal/Agency Relation and the Value of the Corporation: A Simulation Study, *Omega International Journal of Management Sciences*, Vol. 19, No. 4, pp. 291-303

17. Lewellen, J., 2004, Predicting Returns with Financial Ratios, *Journal of Financial Economics*, Vol. 74, pp. 209-235

18. Merton, R., C., 1974, On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates, *Journal of Finance*, No. 2, pp.449-471

19. Modigliani, F., Miller, M., H., 1958, The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, *The American Economic Review*, Vol. 48, No. 3(June 1958), pp. 261-297

20. Moody's Special Report, 2005, Default and Recovery Rates of Corporate Bond Issuers, 1920-2004, Moody's Investor Service, New York, January 2005

21. Raymar, S., 1991, A Model of Capital Structure when Earnings are Mean-Reverting, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 26, No.3, September 1991

22. Shiller, R., J., 2000, Irrational Exuberance, *Princeton University Press*, Princeton, NJ, 2000

23. Tobin, J., Brainard, W., C., 1977, Asset Markets and the Cost of Capital, *Cowles foundation Paper 440*, pp. 235-262

24. Uhrig-Homburg, M., 2002, Valuation of Defaultable Claims- A Survey, Schmalenbach Business Review, Vol. 54, January 2002, pp. 24-57

25. Wei, J., 2000, A Multi-Factor, Markov Chain Model for Credit Migrations and Credit Spreads, University of Toronto, Rotman School of Management, *Working Paper*, 21.2.2000.

ČISTÝ PRACOVNÝ KAPITÁL A RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI PODNIKU [1]

NET WORKING CAPITAL AND RELATIONS MANAGEMENT WITH CORPORATE CUSTUMERS

Magdaléna Kubranová[2]

KEY WORDS
the components of working capital, supplier - customer relationship, cash conversion cycle, inventory, sales, credit management

JEL Clasiffication: G31, M31

ABSTRACT

Short-term or current assets and liabilities are collectively known as working capital. The difference between current assets and current liabilities is known as net working capital. The most important current assets are cash, inventory and accounts receivable.The most important current liabilities are bank loans and accounts payable. The components of working capital constantly change with the cycle of operations, but the amount of working capital is fixed. This is one reason why net working capital is a useful summary measure of current assets or liabilities. High quality commodities and quality customer services are crucial for a firm´s success on the market. The supplier – customer relationship has to be mutually useful, i,e, based on dependency, cooperation, and usefulness. All of these enable to create a new value.

ÚVOD

Riadenie pracovného kapitálu je riadenie jeho jednotlivých zložiek, ktorými sú zásoby, pohľadávky a krátkodobý finančný majetok t.j. obežný majetok podniku. Čistý pracovný kapitál je pracovný kapitál znížený o krátkodobé záväzky podniku a predstavuje hodnotu čistého disponibilného pracovného kapitálu využiteľného na prevádzku podniku. Čistý pracovný kapitál umožňuje pokračovať podniku v aktivite i v prípade nedobrovoľnej nepriaznivej udalosti, ktorá by ohrozovala stav peňažných prostriedkov.

V podmienkach nerovnomernosti pohybu tovaru a služieb a vplyvom zmien spotrebiteľského dopytu sa prejavuje snaha podnikov hľadať možnosti kvalitnejšieho riadenia vzťahov s obchodnými partnermi (odberateľmi - zákazníkmi, ale aj dodávateľmi). Perspektívu

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0872/08 „Nové trendy finančného rozhodovania podniku a ich vplyv na trhovú hodnotu.“

[2] Ing.Magdaléna Kubranová, odborný asistent, Katedra podnikových financií, FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, kubranova@euba.sk, školiteľ prof. Ing. Jozef Kráľovič, CSc.- KPF

majú podniky, ktoré sa orientujú aj na hodnoty určené zákazníkovi. Podniky deklarujú svojim zákazníkom orientáciu na kvalitu výrobkov a služieb, avšak nemenej dôležitou problematikou je aj kvalita obchodných vzťahov.

RIADENIE ČISTÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU

Spôsob riadenia položiek čistého pracovného kapitálu má jednoznačný vplyv na potrebu finančných zdrojov a na rentabilitu podnikania. Pozornosť venovaná jeho riadeniu prináša podniku nemalé efekty. „Kľúčovým faktorom bezporuchového chodu podniku je adekvátne krytie jeho prevádzkových potrieb pracovným kapitálom. Pracovný kapitál vytvára tzv. bezpečnostnú maržu, ktorá umožňuje kontinuálnu prevádzku.“[3]

Zvýšenie efektívnosti v riadení čistého pracovného kapitálu predstavuje premenu zásob a pohľadávok na peniaze alebo v prípade záväzkov odďaľuje vydávanie peňazí. Výsledkom je vyššia úroveň hotovosti, ktorú má podnik k dispozícii, a s ktorou môže voľne nakladať. Toto je možné v prípade obežných aktív dosiahnuť zvýšením ich obratovosti. Preto podnik buď zvýši tržby pri danej výške obežných aktív, alebo zníži výšku týchto aktív pre dosiahnutie daných tržieb. Pri záväzkoch je pozitívna ich dlhšia doba obratu. Súčasne je ale potrebné, aby podnik rozumne riadil výšku jednotlivých položiek čistého pracovného kapitálu a to tak, aby nestratil dobré meno kvôli nespokojným zákazníkom napríklad z dôvodu výpadkov zásobovania produktmi a nevyhovujúcim platobným podmienkam a u dodávateľov pre platenie po lehote splatnosti. Udržanie stability čistého pracovného kapitálu ovplyvňujú aktéri jednotlivých jeho zložiek a to odberatelia (zákazníci) a dodávatelia.

O predajnosti výrobkov a služieb na trhu rozhodujú aktivity, akými sú riadenie prínosov zo zákazníckeho portfólia, aktivity spojené so starostlivosťou o zákazníka, marketing, riadenie predaja, servis, dodávateľský reťazec a logistika.

Pre riadenie čistého pracovného kapitálu by malo platiť:

- čistý pracovný kapitál je ovplyvňovaný činnosťou a spôsobom nákupu vstupov, výroby a predaja výstupov,
- riadením jednotlivých zložiek pracovného kapitálu je možné nájsť rezervy umožňujúce lepšie využiť umŕtvené prostriedky,
- existencia určitej úrovne čistého pracovného kapitálu je pozitívna z hľadiska stability podniku
- riadenie čistého pracovného kapitálu predstavuje významný potenciál tvorby hodnoty

Prostriedky viazané v obežnom majetku neprinášajú možnosť ich investovania s výnosom a preto znižujú potenciálny zisk a rentabilitu podnikania. Súčasne, ale tržby môžu byť vyššie vďaka spokojnosti zákazníka, ktorý dostane svoj tovar v požadovanom čase a kvalite a s výhodnými platobnými podmienkami.

Riadenie čistého pracovného kapitálu je integrovanou súčasťou riadenia tvorby hodnoty podniku a jeho vplyv sa postupne zvyšuje. Je to dané meniacim sa charakterom požiadaviek zákazníkov a rýchlymi inováciami výrobkov. Zákazník požaduje široký sortiment rýchle dostupných výrobkov a služieb a silná konkurencia v mnohých odvetviach spôsobuje diktovanie požiadaviek zákazníka z hľadiska doby splatnosti faktúr. Manažéri podnikov uznávajú rastúcu úlohu riadenia čistého pracovného kapitálu pri tvorbe hodnoty podniku, a preto je snahou podniku udržať sa v silnej konkurencii. Znamená to flexibilne reagovať na potreby trhu, ale najmä sledovať vývojové trendy trhu.

---

[3] Marinič, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. s.195. 240s. ISBN 978-80-247-2432-4

Podniky sa snažia identifikovať, riadiť a merať faktory, ktoré zvyšujú výkonnosť a tvorbu hodnoty podniku. Z hľadiska komplexného hodnotenia podnikovej výkonnosti je dôležité hľadať spojenia finančného a nefinančného charakteru, ktoré exaktnejšie definujú príčiny existujúceho stavu. Je potrebné zdôrazniť, že meranie výkonnosti by nemalo byť len záležitosťou využívania ukazovateľov, ktoré vychádzajú z účtovníctva, ale snažiť sa prepojiť finančné ukazovatele s nefinančnými, ktoré charakterizujú procesy presnejšie, ako ukazovatele finančné. Výhodou nefinančných ukazovateľov je, že exaktnejšie definujú aj rizikové faktory.

Nové trendy, ktoré sa orientujú na hodnoty určené zákazníkovi sú definované:

- rastúcim významom pozície zákazníka
- skracovanie času, ktoré je rozhodujúce v kvalite obchodných vzťahov – kvalitný dodávkový servis,
- rastúci význam kvality hotových výrobkov (kvalita ako trhová výhoda)
- rýchle zmeny technológií, ktoré zrýchľujú komunikáciu a umožňujú pružnú reakciu na potreby zákazníka (elektronické obchodovanie)
- zmeny v distribučných kanáloch (zákazník je člen distribučného kanála, okrem konečného spotrebiteľa)

RIADENIE VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI

Koncepcia starostlivosti o zákazníkov môže byť zameraná na niektorý z hlavných cieľov:

- rozšíriť podnikanie o nový výrobok
- zvýšiť pridanú hodnotu zákazníkovi
- získať vedúce postavenie na trhu,
- rozptýliť riziká a znížiť zraniteľnosť podniku
- udržať si existujúcich zákazníkov
- držať konkurenciu pod kontrolou
- riešiť operatívne problémy
- vymedziť podnikanie, ktorým sa podnik nechce zaoberať

Vzťah dodávateľ – zákazník má predstavovať obojstranne užitočný vzťah, ktorého základom je závislosť, spolupráca, užitočnosť umožňujúce tvorbu novej hodnoty. Spolupráca so zákazníkom musí mať obojstranne dokázateľnú podobu, teda spätnú reakciu. Treba rešpektovať, že vzťah so zákazníkom sa stáva procesom. Pri koncepcii starostlivosti o zákazníkov treba rozptýliť riziká a obmedziť, vylúčiť zraniteľnosť podniku a rovnako riešiť operatívne problémy podniku vo vzťahu k zákazníkovi.

V súvislosti so vzťahmi zákazníkov a dopadov na pracovný kapitál je možné spomenúť aj problematiku reklamácií, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú

- riziká obchodných vzťahov
- operatívne problémy obchodných vzťahov

Reklamácia je spojená s nespokojným obchodným partnerom a príčinou je nedodržanie pravidiel a kvalitatívnych parametrov obchodných vzťahov. Okrem rizika straty zákazníka predstavuje reklamácia aj nákladovú položku podniku. Ide o náklady, ktoré sú spojené s poškodeným tovarom a procesom vybavovania reklamácií. Vznikajú často aj mimoriadne náklady za ďalšie škody zákazníka, ktoré si môže uplatniť voči dodávateľovi.

Za najčastejšie príčiny vzniku reklamácií môžeme považovať: množstvo obchodného tovaru, vyhotovenie tovaru, balenie, oneskorený termín dodania, úplnosť dodávky a chybná

fakturácia. Reklamácia na chybnú faktúru znamená, že obsah faktúry nie je správny z hľadiska uvedenej ceny, chybnej zľavy resp. splatnosti faktúry.

Početnosť výskytu reklamácií signalizuje problémy dodávateľa, či už v kvalite, alebo v dodržiavaní harmonogramu dodávok. Zákazník hodnotí dodávateľa aj podľa takýchto kritérií a po opakovaných chybách môže dodávateľa vylúčiť. Odstúpi od zmluvy a hľadá spoľahlivého obchodného partnera. Dodávkový servis a kvalita tovaru sa hodnotia komplexne. Možný konflikt medzi obchodnými partnermi končiaci stratou zákazníka by nemal byť podstatou obchodných vzťahov. Strata zákazníka predstavuje pokles objemu predaného tovaru, nepredané zásoby tovaru a šírenie negatívneho imidžu podniku.

Zákazníci - odberatelia, ktorí sú len jednými zo zainteresovaných skupín v podniku, majú rovnako dôležitú funkciu ako všetky ostatné zainteresované skupiny. Práve prostredníctvom uspokojovania ich potrieb získava podnik informácie, ktoré môže neskôr využiť vo svojich rozhodovacích procesoch. Zákazníkova spokojnosť vedie k istej vernosti zákazníka. Ideálny stav nastáva, keď sa zákazník stane aktívnym spolupracovníkom v tom zmysle, že prináša nové podnety k zlepšeniu výrobkov a poskytovaniu služieb. Pripútať si zákazníka k podniku je hlavným cieľom marketingovej stratégie, ale aj hodnotovej stratégie. Vedenie podniku by nemalo zabúdať, že menej nákladné je udržať si stáleho zákazníka, ako získať nového.

Vedenia podnikov musia pochopiť, že zákazníci zostanú verní podniku len vtedy, ak sa v priebehu obchodných transakcií a vzťahov ukáže vyšší štandard spoľahlivosti a poctivosti a nebude narušená dôvera., ktorej dosiahnutie stojí mnoho času a úsilia. Zákazníci nebudú ochotní odpovedať na požiadavky dodávateľov a vyjadrovať svoje názory na zakúpený produkt alebo službu, pokiaľ nie sú zapojení do procesu inovácie alebo vývoja výrobkov od začiatku procesu. V prípade zanedbávania alebo ľahostajnosti manažmentu k zákazníkom sú negatívne následky podniku zo strategického hľadiska často nezvratné.

Odberateľ, ako jeden zo zainteresovaných skupín má záujem na dobrých obchodných podmienkach, aby mohol pokiaľ možno ovplyvňovať, prípadne určovať podmienky spolupráce s dodávateľským podnikom. Odberateľ môže mať preto veľký vplyv na aktivity firmy v prípade, že existujú iné alternatívy dodávok, existuje veľa dodávateľov v okolí, nákupy zákazníka predstavujú veľké percento z celkového odbytu podniku, nakupované predmety nepredstavujú pre neho nepredstavujú dôležitý vstup atď.

Dodávatelia sú ďalšou dôležitou skupinou zainteresovaných osôb v procese riadenia čistého pracovného kapitálu. Dodávatelia materiálov alebo súčastí priemyselných celkov sú kľúčovým faktorom pri akýchkoľvek operáciách podniku. Majú o dodávaných materiáloch a službách najviac informácií. Znamená to, že aj medzi dodávateľmi a podnikom musí existovať dôvera, ktorá vedie k zabezpečeniu správneho zásobovania a súčasne k udržiavaniu vysokej kvality dodávaných produktov. Tento stav môže byť dosiahnutý taktiež zapojením dodávateľov do procesu rozhodovania o inováciách a o ďalšej stratégii a to preto, aby dodávatelia nemohli byť prekvapení náhlymi zmenami a nemohli využiť príležitosť k odmietnutiu ďalšej spolupráce. Vďaka dodávateľom môže podnik znižovať náklady a potrebný čas na vývoj a inováciu výrobkov.

Významným článkom celého podnikateľského procesu podniku je popri odberateľovi i dodávateľ, pretože jeho vplyv a sila môžu nákupnú cenu i zvýšiť a čím sa zmenšuje zisk nakupujúceho. Možnosti negatívneho vplyvu sú napríklad vzdialenosť dodávateľa od voľnej konkurencie, nakupujúci podnik nie je dôležitým zákazníkom, vstup je z nejakého dôvodu pre kupujúceho dôležitý, pretože príslušné výrobky a služby dodávateľa jedinečné atď.

TRŽBY GENERUJÚ HODNOTU

Predikcia tržieb vychádza z marketingového plánu. Plán výroby stanovuje základné výrobné úlohy podniku a to predovšetkým objem a sortiment výrobkov, ktoré budú na základe marketingového prieskumu dodávané na trh.

Zvýšenie tržieb je záležitosťou predaja väčšieho množstva výrobkov alebo služieb resp. zvýšenia cien. V konkurenčnom prostredí sú zložité obidve cesty. Zvýšenie predaja súvisí so získaním nových trhov, inováciami výrobkov, reklamou a ďalšou podporou predaja. To však prináša aj zvýšenie nákladov na výskum, vývoj, marketing, reklamu a iné činnosti. Podnik môže zvýšiť predaj aj v prípade zlacnenia výrobkov, ale potom záleží len od cenovej elasticity dopytu, či príde k zvýšeniu tržieb alebo nie. Podnik môže zvoliť aj rôzne cenové stratégie avšak cenové rozhodnutia sú ovplyvnené silou konkurencie, vnímaním hodnoty zákazníkom, cenovými stratégiami na konkrétnych trhoch. Pre zákazníka je dôležitý vzťah ceny a hodnoty, ktorú nákupom výrobku alebo služby získa. Podnik zaujíma predovšetkým výška tržieb a ich stabilita.

VPLYV ZÁKAZNÍKA NA ZÁSOBY

Pri zásobách je potrebné riadiť ich výšku tak, aby na jednej strane v zásobách neboli neefektívne viazané peňažné prostriedky (investované v nakúpenom materiály, v nedokončenej výrobe, v hotových výrobkoch, ale tiež v nadmerných kapacitách skladov, financovaní personálu a pod.), na druhej strane aby nedochádzalo k výpadkom vo výrobe alebo nespokojnosti zákazníkov. Pri riadení zásob sa využívajú známe postupy a optimalizačné metódy. Z pohľadu finančného manažéra je jasné, že pozornosť bude venovaná finančným dopadom tejto zložky pracovného kapitálu.

Ak je optimalizácia zásob vykonávaná v podnikoch, kde sa pracuje s mnohými položkami zásob z dôvodu ponuky širokého sortimentu, je treba venovať pozornosť najvýznamnejším z nich. Viazanosť kapitálu v zásobách väčšinou stúpa vo výrobách so širokým sortimentom. Na jednej strane je dôležitá spokojnosť zákazníka s ponukou viacej druhov špecializovaných výrobkov, ale na druhej strane ide o výrobu menších sérií s pohotovou výrobou, čo môže spôsobiť nárast zásob a ich zložitejšie riadenie. Podnik by preto mal zvážiť, či uspokojí potreby zákazníkov a udrží si ich priazeň, alebo si zvýši náklady spojené s predlžovaním doby cyklu od objednávky po dodávku výrobku zákazníkovi. Tento spôsob riadenia zásob vyhovuje zákazníkovi, ale je nevýhodný pre podnik. Možnosť optimalizácie môžeme vidieť v integrácii procesov vo výrobe a ich napojenie na oblasť nákupu a predaja. Pritom je možné využiť niektorú z metód pri riadení zásob (napr. just-in time, konsignačné sklady atď.).Po dôslednom zhodnotení konkrétnej situácie v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch môže podnik dosiahnuť aj výraznejšie zníženie nákladov pri riadení zásob a udržať si aj lojálneho zákazníka.

TAKTICKÝ MANAŽMENT POHĽADÁVOK

Manažment pohľadávok je činnosť podniku, ktorá smeruje k optimálnemu usmerňovaniu jednej zo zložiek obežných aktív podniku, a to z hľadiska objemu, štruktúry a ich vývoja. Rámec podmienok stanovený strategickým manažmentom pohľadávok sa používa v momente, keď pohľadávky vznikajú. Dohodnutie podmienok pri obchodných rokovaniach so zákazníkmi – odberateľmi vyplýva z taktického manažmentu pohľadávok. Pohľadávky vznikajú z neskoršej úhrady za odobrané výrobky, služby alebo tovary. Ponuka

neskoršej úhrady je súčasťou platobných podmienok a podnik ich zvyčajne ponúka z dôvodu konkurenčného boja o zákazníka.

Doba splatnosti sa odvíja od postavenia dodávateľa a odberateľa na trhu. Významný zákazník - odberateľ z hľadiska objemu a hodnoty odobraného tovaru môže dostať výhodnejšie podmienky. Dlhšie lehoty splatnosti pohľadávok sa väčšinou využívajú v odvetviach so silnou konkurenciou., kde sa dodávateľ musí prispôsobiť. Dodávateľ, ktorý má napríklad monopolné postavenie, alebo dodáva bezkonkurenčný výrobok má silnejšiu vyjednávaciu pozíciu voči odberateľom.

Zo zdrojov, ktoré sú viazané v pohľadávkach z obchodného styku vznikajú značné finančné náklady v prípade, ak podnik nevyužije napr. obchodný úver od svojich dodávateľov. S nárastom pohľadávok podniku sa zvyšujú aj riziká pravdepodobného nárastu nespoľahlivých odberateľov. Významnou ponukou na elimináciu rizika pre dodávateľa sú podmienky predaja, s platením vopred resp. okamžitou úhradou pri dodávke. K zvýhodneným platobným podmienkam predaja zákazníkovi patria aj realizačné ceny, množstevné zľavy, skontá resp. záruky za obchodné úvery. Taktickým manažmentom pohľadávok sa eliminujú rizikové faktory kvality pohľadávok.

ZÁVER

Kompletné hodnotenie čistého pracovného kapitálu je úspešné, ak berieme do úvahy interakcie finančných a nefinančných kritérií, ktoré ho ovplyvňujú. Za nefinančné kritérium hodnotenia považujeme aj kvalitu riadenia vzťahov s aktérmi jednotlivých zložiek čistého pracovného kapitálu. Jednými z významných aktérov sú zákazníci podniku, ako aj dodávatelia podniku. Výsledkom kvalitného riadenia vzťahov so zákazníkmi je lojalita zákazníkov (customers loyalty). Ak podnik pochopí rastúci význam pozície zákazníka komplexne, rieši tým súčasne kvalitatívnu i kvantitatívnu stránku všetkých zložiek čistého pracovného kapitálu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. HIGGINS, C. R.: *Analýza pro finanční managenent.* Richard D. Irwin, Inc., Translation: Praha: Grada Publishing Praha ,1997. 398 s. ISBN 80-7169-404-5
2. CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s. Praha, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6
3. KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Manažerské finance.* Praha: C.H. Beck Praha, 2007. 745 s. ISBN 978-0-7179-903-0
4. KOZEL,R. a kol.: *Moderní marketingový výskum*, Praha: Grada Publishing, a.s. Praha, 2006. 185 s. ISBN-80-247-0966-X
5. LANDA, M.: *Finanční plánovaní a likvidita*. Brno: Computer Press,a.s. Brno, 2007. 183 s. ISBN 978-80-251-1492-6
6. MARINIČ, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. Praha, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4
7. OLÁH, M. – RÓZSA, Z.: *Audit marketingu a cien*. Bratislava: Iura Edition Bratislava, 2006. 87 s. ISBN 80-8078-116-8

HOSPODÁRSKA KRÍZA – DOPAD NA EKONOMIKU SLOVENSKA A VYBRANÉ MAKROEKONOMICKÉ UKAZOVATELE

GLOBALY ECONOMICS CRISES – INFLUENCE IN SLOVAK ECONOMY AND MACROECONOMIC INDICARORS

Iveta Kufelová[1]

ABSTRACT

Influence of globally economics crises on economy of Slovakia without question manifest on numbers of cardinal macroeconomic indicators. Expressive fall of Gross Domestic Product, grow unemployment, low inflation rate and extremely low rate of interest are clear evidence that influence crises oneself transfer also on economy of Slovakia.

KEYWORDS

economics crises, economy of Slovakia, macroeconomic indicators

ÚVOD

Vplyv globálnej ekonomickej krízy na ekonomiku Slovenska sa nesporne prejavuje v číslach najdôležitejších makroekonomických ukazovateľov. Výrazný pokles hrubého domáceho produktu, nárast nezamestnanosti, nízka miera inflácie a rekordne nízke kľúčové úrokové sadzby sú jasným dôkazom, že vplyv krízy sa preniesol i na reálnu ekonomiku Slovenska.

Možno konštatovať prepad ekonomiky o 5,6 %, priemyselnej výroby o 23 %, pričom najvýraznejší prepad bol zaznamenaný v automobilovom priemysle (-40,9), ktorý bol doposiaľ ťažiskom slovenskej ekonomiky. Výrazný pokles sa prejavil aj v chemickom a strojárskom priemysle, vo výrobe textílií, odevov, kože a pod.

EKONOMICKÁ KRÍZA NA SLOVENSKU - PRÍSTUP K RIEŠENIU

Výhodou Slovenska v porovnaní s inými krajinami je zatiaľ zdravý bankový sektor, ktorý umožňuje sústrediť pozornosť na disponibilné zdroje do opatrení s dlhodobým pozitívnym vplyvom na ekonomický rast. Dopady krízy na cenovú hladinu je možné zmierniť len v krátkodobom horizonte, dočasne prostredníctvom stabilizačnej fiškálnej politiky.

Slovensko je malá ale otvorená ekonomika, čo ju robí zraniteľnou z pohľadu vývoja vonkajšieho ekonomického prostredia. Slovenská ekonomika pociťuje krízu predovšetkým cez transmisný kanál zahraničného obchodu a cez pokles dôvery v pozitívny ekonomický vývoj. Slovenský finančný sektor bol samotnou finančnou krízou zasiahnutý len minimálne, preto v prvej vlne krízy nepociťovala slovenská ekonomika žiadne z jej príznakov. V druhej

[1] Ing. Iveta Kufelová, odborný asistent, EU v Bratislave, *Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava* FPM KPH, e-mail:kufelova@euba.sk

vlne pri výraznom poklese ekonomickej aktivity v krajinách našich najvýznamnejších obchodných partnerov sa naplno prejavili etapy krízy aj na Slovensku. Na základe pokračujúceho nepriaznivého vývoja našich hlavných obchodných partnerov pristúpilo MF SR k revízii vývoja HDP v roku 2009 na úroveň - 6,2 %. Zároveň sa očakáva aj pomalšie tempo oživenia v rokoch 2010 až 2012.
Krátkodobý strategický cieľ vlády SR na riešenie problémov prekonania dopadov globálnej ekonomickej krízy je maximálne možné zmiernenie negatívnych dopadov krízy na slovenskú ekonomiku a spoločnosť. Z pohľadu hospodárstva je tento cieľ možno špecifikovať ako zmiernenie poklesu tvorby HDP v priemysle a v službách a udržanie maximálnej možnej zamestnanosti. Naplnenie tohto cieľa je determinované krátkodobými prioritami. Krátkodobé priority sa zvyčajne viac dotýkajú dopytovej stránky reálnej ekonomiky ako jej ponukovej. Doterajšie opatrenia slovenskej vlády zatiaľ nezvyšovali výdajovú stránku štátneho rozpočtu, druhá vec však je, či doteraz vynaložené peniaze boli dostatočne efektívne, napríklad v porovnaní s Českou republikou. Najviac sa hovorí o „zlom rozhodnutí vlády“, pokiaľ ide o zakladanie sociálnych podnikov a o opakované šrotovné, na vyhodnotenie ktorých si treba počkať. V tejto súvislosti však treba povedať, že vládne balíčky v žiadnom prípade nenaštartujú ekonomický rast a len dočasne zmierňujú negatívne dôsledky predovšetkým v sociálnej oblasti. Podľa všetkého musíme počítať s tým, že v najbližších rokoch sa nám z dôvodov výrazného poklesu predovšetkým exportných zákaziek nepodarí dostať našu ekonomiku na úroveň minulého roka.

Všetko bude závisieť od oživenia západných európskych trhov, ale aj hospodárskej politiky vlády, ktorá bude musieť prijímať opatrenia na podporu konkurencieschopnosti tak, ako sme v minulosti zaviedli rovnú daň, vytvárali dobré legislatívne podmienky pre investovanie zahraničného kapitálu, nie však do jedného sektora podnikania ako doteraz, ale predovšetkým do odvetví s vyššou pridanou hodnotou, čo už súvisí s problematikou budovania znalostnej spoločnosti. Slovenská vláda prijala v prospech občanov stopercentnú ochranu vkladov, hovorí sa o vydaní štátnych dlhopisov nižších nominálnych hodnôt s lepším úročením ako v bankách, ktorými sa má prefinancovať narastajúci deficit štátneho rozpočtu.

Otvoreným problémom zatiaľ ostáva nezodpovedaná otázka: Prečo sú ceny spotrebných tovarov u tých istých obchodných reťazcov na Slovensku vyššie ako v zahraničí, čoho dôsledkom sú hromadné nájazdy našich občanov o zahraničia, čo na jednej strane znižuje príjem z nepriamych daní, na druhej strane klesajú zisky obchodných reťazcov, a tým aj daň z príjmu do štátneho rozpočtu a klesá aj zamestnanosť v obchodných podnikoch. V tejto súvislosti sa hovorí, že príčinou je silné slovenské euro a pokles hodnoty okolitých národných mien, s čím sa dá čiastočne súhlasiť. Napokon po niekoľkých mesiacoch strát sa aj naše obchodné reťazce rozhodli zlacňovať tisíce položiek zo svojho obchodného sortimentu tak, aby ceny potravín boli porovnateľné s konkurenciu v Maďarsku a v Česku. Z čoho sa razantný pokles cien bude hradiť môžeme len špekulovať. Bude to skôr nakupovaním lacnejších vstupov ako poklesom obchodných marží. A tak kríza hodnôt a spotreby, ako sa vyjadril slovenský premiér, sa bude podľa všetkého musieť riešiť aj trhovými zásahmi a nielen nalievaním peňazí, ktoré sa skôr predávajú a málo zhodnocujú, ako ukazuje neustále sa zhoršujúci výhľad našej ekonomiky, čo neprináša požadovaný efekt.

Osobitným problémom financovania potrieb štátu sa stáva aj pokles na účte štátnych aktív, čo sú peniaze predovšetkým z privatizácie štátneho majetku, ktorá bola rozhodnutím terajšej vlády zastavená. Podľa všetkého sa budú musieť urýchliť práce na spoločnom vyberaní a spravovaní daní a odvodov na jednom mieste, nemôžeme už odďaľovať vyberanie mýtnych poplatkov a prijímať ďalšie, skôr systémové opatrenia, a to aj v spolupráci s ostatnými štátmi EÚ, na odstraňovanie negatívnych dôsledkov, ale aj príčin vzniku

globálnej hospodárskej krízy. Na druhej strane treba s vládou súhlasiť, že terajší pokles makroekonomických ukazovateľov sa dosť nešťastne porovnáva s ich vývojom v ekonomickej hojnosti, čo situáciu dosť dramatizuje.
Samozrejme, že od vlády sa právom očakáva prijímanie takých opatrení, ktorými sa bude zvyšovať naša konkurencieschopnosť, čo nás zároveň naučí viac pracovať, šetriť, neprejedať sa a podľa možnosti aj investovať.

OČAKÁVANÝ VÝVOJ

„Kríza, recesia, pokles výroby a zamestnanosti, nižšie príjmy do štátneho rozpočtu, vyššie deficity verejných financií, pokles HDP, tenšia peňaženka a pod., ešte nemusia znamenať osobný bankrot občana, krach podniku a rozvrat ekonomiky štátu. Dôsledky terajšej hospodárskej krízy si budú všetci účastníci trhu pamätať na celý život a právom sa očakáva, že nové ekonomické teórie vyvodia aj patričnú zodpovednosť.

V tomto roku sa u nás počíta s poklesom vývoja makroekonomických ukazovateľov, pretože ako malá a exportne orientovaná ekonomika predovšetkým závisí od hospodárskeho vývoja na celom svete, ktorého číselné údaje sa prepadávajú. A tak sa nemôžeme čudovať, že prvé oficiálne výsledky za prvý štvrťrok hovoria o prepade hrubého domáceho produktu v stálych cenách o vyše 5%. Poklesla priemyselná výroba a export, menej sa investovalo, viac sa nakupovalo v zahraničí, ale na druhej strane sa môžeme pochváliť narastajúcou kúpnou silou našich miezd a dôchodkov, čo je dobrá správa pre stále nižší počet zamestnaných spoluobčanov. Nárast nezamestnanosti sa podpisuje pod pokles inflácie.

Očakávaná reakcia vlády sa predpokladá v prehodnotení štátneho rozpočtu, čo sa bude dotýkať jeho oboch stránok, a to vraj bez znižovania sociálnych dôsledkov občanov. Pre účastníkov nášho trhu je najhoršie, že doteraz sme boli zvyknutí aj na dvojciferný nárast HDP, preto aj tohtoročný prepad v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka vo výške viac ako 11 % treba v rámci EU považovať za jeden z najhorších. Hospodársky pokles hlásia takmer všetky štáty sveta, pričom 27 členov EU má mínus 4,4 a eurozóna mínus 4,6%. A tak sa ukazuje, že recesia v eurozóne bude mať podľa všetkého na slovenskú ekonomiku väčší negatívny vplyv, ako sa pôvodne predpokladalo. Na druhej strane treba povedať, že priebeh hospodárskej krízy má aj niektoré pozitívne závery, a to v hľadaní finančných rezerv, v spravovaní verejného sektora, v odhaľovaní niektorých „móresov“ v čerpaní eurofondov, vo vyhlasovaní tendrov na štátne zákazky a pod. Terajšia vláda hovorí o budovaní sociálneho štátu, čo v zrozumiteľnej reči ekonóma znamená hľadať zdroje, ktorými sa zvýši príjmová stránka štátneho rozpočtu, a tým je v podstate odpoveď jasná.

Globálna finančná kríza svojimi dôsledkami prekvapila predovšetkým politikov, ktorí národnou hospodárskou politikou nezasahovali do nezávislej menovej politiky centrálnych bánk, ktoré sa výraznou mierou podieľajú na súčasnom stave svetového finančného trhu. Jeho spoločným menovateľom je nerovnováha medzi spotrebiteľskou ponukou a spotrebiteľským dopytom, s čím súvisí nesúlad medzi cenami nehnuteľností a príjmami občanov, ale tiež aj športových a mediálne známych osobností, ktorých odmeňovanie v budúcnosti sa musí dostať do iných hodnotových relácií. Bohatstvo všetkých účastníkov trhu sa nemôže vykazovať viac v cenných papieroch ako v reálnych peniazoch, pretože potom dochádza k stratám, ktorých výška za kratšie obdobie prekvapuje viac ako ich publikované príjmy za dlhšie obdobie, čo svedčí o neexistujúcom reálnom hodnotovom systéme, na ktorom sú postavené základy reálne fungujúcej trhovej ekonomiky.

V tejto súvislosti treba povedať, že cenné papiere a ponúkané štruktúrované peňažné produkty s rôznymi prívlastkami devalvovali základné funkcie peňazí, a teda aj bohatstvo ich držiteľov. Keď k tomu pripočítame správanie sa niektorých finančných čarodejníkov na

kapitálových trhoch, ktorým uverili viac tí, čo nepotrebovali, ako tí, čo potrebovali, nemôžeme sa čudovať, že na globálnej finančnej kríze schudobneli okrem nich aj tí účastníci trhu, ktorých dlhy v mnohých prípadoch prekračujú hodnoty ich majetku.

STIMULAČNÉ OPATRENIA

Protikrízové balíčky opatrení slovenskej vlády v žiadnom prípade nepomôžu tomu, čo najviac potrebujeme. Zvýšiť zahraničné objednávky, vrátiť späť zahraničných investorov, ktorí úplne alebo čiastočne zatvorili svoje prevádzky, a prijať prepustených zamestnancov k pôvodným zamestnávateľom. Balíčky sú skôr prvou pomocou udržania zamestnanosti v podnikoch, kde postupne klesá náplň práce a vládne peniaze z rôznych zdrojov ich dočasne dokážu zakonzervovať. Našli sa peniaze na podporu nových živnostníkov a pokiaľ ide o zvyšovanie odpisovej hranice hmotného a nehmotného majetku a tiež zvýšenie nezdaniteľného minima, považujeme ich za dobré opatrenia. V žiadnom prípade však podnikom neprinesú viac peňazí, ale ani zamestnancom hrubšie peňaženky, pretože v prvom prípade sa očakáva pokles tržieb a v druhom prípade pokles miezd.

Za najväčší prínos z doterajších balíčkov prvej pomoci považujeme hľadanie vnútorných zdrojov vo vládnych rozpočtoch na prefinancovanie navrhovaných opatrení, čím nebudeme zvyšovať deficit verejných financií, ktorý tak udržíme v trojpercentnej hranici požadovaného „Paktu rastu ceny a stability“.

Dobrým opatrením je aj využívanie fiškálnych multiplikátorov vo vládnych výdajoch, ktorým vláda dala prednosť pred daňovými multiplikátormi. Pokiaľ ide o zloženie poradného orgánu vlády na odstraňovanie dôsledkov terajšej krízy, tak tam chýbajú odborníci na makroekonomické vzťahy, pretože sociálni partneri skôr presadzujú záujmy svojej členskej základne, čo pre ekonomiku nie je vždy to najlepšie riešenie. Treba povedať, že euro – silná národná mena pre našich občanov – výrazným spôsobom znižujúcej infláciu pod hranicou dvoch percent a počíta sa s jej ďalším znižovaním. Lacné dovozy, zvyšujúca sa nezamestnanosť a možnosť nakúpiť za hranicami lacnejšie nútia aj slovenské a zahraničné obchodné reťazce prehodnocovať svoju doterajšiu obchodnú cenovú politiku. Navyše ťažíme z vlaňajších nárastov príjmov slovenských občanov viac ako o pätinu v porovnaní s rokom 2007, ktoré dosahovali v priemere 6102 eur a sú teda o viac ako 500 eur vyššie ako v susednom Poľsku a Maďarsku.

Môžeme sa chváliť aj vyššou kúpnou silou. Samozrejme, že to znamená aj vyššie zhodnocovanie domácich miezd a úspor. Napokon musia byť spokojnejší aj naši dôchodcovia, ktorým sa vlani v priebehu 7 mesiacov o viac ako 10 percent zvyšovali všetky druhy dôchodkov. A tak právom očakávame, ako sa slovenskej vláde po čiastočnom zabrzdení negatívnych dôsledkov celosvetovej hospodárskej krízy podarí nevyhnutnými opatreniami na podporu konkurencieschopnosti našej ekonomiky, a to aj v spolupráci s európskymi inštitúciami, zastaviť neustále zhoršovanie makroekonomických ukazovateľov, čo sme za posledné predchádzajúce roky neboli veru zvyknutí, a to predovšetkým postupné znižovanie odhadov rastu HDP na rok 2009, vrátane predpokladaného zvýšenia deficitu verejných financií. (Tabuľka č.1.)

„Developeri“ ohlasujú odklad realizácie svojich projektov, automobilky prehodnocujú rast vyrobených vozidiel naplánovaných na nasledujúce roky, výrobcovia elektrotechnických výrobkov menia svoje plány na expanziu v Slovenskej republike, a aj výrobcovia luxusnejších tovarov, ktorí majú svoje výrobné prevádzky na Slovensku, pociťujú výrazné zníženie dopytu po svojich výrobkoch. Je to preto možné, že rast HDP bude ešte nižší, ako pôvodne predpokladaný.

Tabuľka č. 1: „***Prognózy rastu HDP a deficitu verejných financií na rok 2009“***

Obdobie	**Rast HDP**	**Deficit verejných financií**
IX. 2008	6,50 %	1,70 %
XI. 2008	4,60 %	2,08 %
I. 2009	2,70 %	2,80 %
II. 2009	2,4 – 2,5 %	
III. 2009	1,7 – 2,5 %	2,60 %

ZÁVER

Globálna ekonomická kríza zasiahla celý svet. Podpora jednotlivých ekonomík a dosiahnutie istej stability si bude vyžadovať predovšetkým koordinovaný jednotný postup zodpovedných inštitúcií a vlád, nakoľko oživenie ekonomiky sa môže dosiahnuť len ak sa ekonomiky budú spamätávať vo všetkých krajinách súčasne.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Eurobiznis: Slovenský prístup riešenia krízy, č. 6/2009
2. Vedecký časopis NHF EU v Bratislave: Nová ekonomika, č. 2, jún 2009
3. Journal of Economics: Samuel Gregg o finančnej kríze, č. 57/2009, ISBN 0013-3035

(Príspevok vychádza ako súčasť grantovej úlohy VEGA č. 203, zodpovedný riešiteľ doc. Ing. Ľubomír Strieška, PhD.)

.SKOPATRENIA PREDCHÁDZAJÚCE OCENENIU V TRANSFEROVOM OCEŇOVANÍ

(ADVANCED PRICING AGREEMENT IN TRANSFERP RICING)

Zuzana Kvasničková[1]

Kľúčové slová: transferové oceňovanie, metódy oceňovania, nadnárodné spoločnosti, správa daní, odsúhlasenie ocenenia.

Key words: transfer pricing, the pricing method, multinational enterprises, tax administration, approving the pricing.

Abstrakt:
Rastom miery globalizácie rastie aj význam medzinárodného zdanenia. Jednou z významných oblastí medzinárodných daní je práve transferové oceňovanie. V článku som sa zamerala na oblasť odsúhlasovania transferového oceňovania ako nástroja na vyhýbanie sa konfliktom s daňovou správou v danej oblasti. V prvej kapitole som charakterizovala čo sú opatrenia predchádzajúce oceneniu, druhy opatrení a proces odsúhlasovania. V ďalších kapitolách som charakterizovala výhody a výhody OPO a legislatívu slovenskej legislatívy. V poslednej kapitole som sa zamerala na analýzu odsúhlasovania metódy transferového oceňovania v porovnaní s odsúhlasením ceny, resp. spôsobu stanovenia ceny.

Abstract:
With the increasing of the globalization increased also the importance of the international taxation. One of the important international taxation issues is the transfer pricing. In the article I have focused on the advanced pricing agreement as a management tool for the avoiding of the conflicts with tax administration in this field. In the first chapter I characterized the advanced pricing agreement, the type of agreement and the approving process. In following chapters I characterized the advantages and disadvantages of APA and Slovak legislation in this area. In the last chapter I focused on the analysis of method agreement in comparison of agreement of pricing or technique of pricing.

ÚVOD

Objem transakcií so zahraničnými prepojenými osobami v posledných rokoch neustále rastie spolu s rastom nadnárodných spoločností. Uvedený trend spôsobuje aj zvyšujúci sa záujem daňových správ o tieto transakcie a o ocenenie týchto transakcií v snahe získať časť zo svetových daní, resp. z „daňového

[1] Ing. Zuzana Kvasničková, doktorand, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažment, Katedra podnikových financií, email: zuzana.kvasnickova@pobox.sk

koláča“, ktorá im patrí. Uvedený narastajúci záujem tejto oblasti medzinárodného zdanenia vyplynul aj z výskumu spoločnosti Ernst & Young z roku 2005 v oblasti globálnych trendov v transferovom oceňovaní, ktorý potvrdil, že transferové oceňovanie patrí medzi najvýznamnejšie daňové oblasti, a to tak pre daňové správy, ako aj pre nadnárodné spoločnosti.[2]

Počet kontrol so zameraním na transferové oceňovanie sa z roka na rok zvyšuje. Kontrola je zdĺhavá, finančne náročná, rovnako ako aj súdne spory. Jedným z nástrojov, ako uvedeným „nepriaznivým“ situáciami predchádzať je uzatvorenie opatrení predchádzajúcich oceneniu, resp. uzatvorenie dohody o transferovom oceňovaní. Ide o dohodu medzi účastníkom/účastníkmi transakcií – daňovým subjektom/subjektmi a daňovou správou alebo správami o stanovení transferového oceňovania.

Cieľom príspevku bolo podať základný prehľad o možnosti daňového subjektu odsúhlasiť metódu transferového ocenenia daňovou správou, ktorá je zakotvená v slovenskej legislatíve, konkrétne v zákone o dani z príjmov. Medzi použité metódy sú zahrnuté metóda indukcie a dedukcie, ako aj analýzy a syntézy.

1. Opatrenia predchádzajúce oceneniu

Opatrenia predchádzajúce oceneniu (angl. Advanced Pricing Agreement, skr. APA, ďalej len „OPO“) je definovaný v článku 4.125 Smerniciach OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní (ďalej len „Smernice OECD“). Ide o dohodu, ktorá ešte pred uskutočnením kontrolovanej transakcie[3] určuje vhodnú skupinu kritérií pre určenie transferového oceňovania pre túto transakciu na presne stanovený počet období. Ide o kritériá ako napríklad metóda transferového oceňovania, porovnateľné údaje, kritické predpoklady a iné.

OPO predstavuje záväznú dohodu týkajúcu sa stanovenia transferových cien uzatvorenú medzi jednou alebo viacerými daňovými jurisdikciami a jednou alebo viacerými spoločnosťami. V praxi sa OPO často nazýva aj ako „odsúhlasenie transferového oceňovania“.

Daňová správa môže odsúhlasiť cenu transferu, resp. spôsob stanovenia ceny alebo len metódu transferového oceňovania. Tejto problematike sa OECD venuje okrem vyššie uvedených Smerníc aj v Modelovej zmluve, a to konkrétne v článku 25 ods. 3.

1.1 Druhy opatrení predchádzajúcich oceneniu

[2] Markham, M.: APAs in Australia, Canada and the United States: Current Developments and Future Directions. INTERTAX, volume 34, Issue 8/9, 2006, Kluwer Law International, ISSN: 0165-2826, s. 393.

[3] Kontrolovaná transakcia je transakcia uskutočnená medzi zahraničnými závislými osobami. Definícia zahraničnej závislej osoby sa v slovenskej legislatíve uvádza v § 2 písm. n) – r) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

Rozlišujeme unilaterálne, bilaterálne a multilaterálne OPO. **Unilaterálne OPO** predstavujú dohodu medzi spoločnosťou a daňovou správou, **bilaterálne** zahŕňajú závislé spoločnosti a dve krajiny, kde sa obchod medzi týmito spoločnosťami uskutočňuje a **multilaterálne OPO** sú také, kde sa do procesu odsúhlasovania metódy/ceny zapájajú viac ako dve daňové jurisdikcie. Dohody zahŕňajúce viac ako jednu krajinu sú zvyčajne uskutočňované na základe procedúry vzájomných dohôd (angl. Mutual Agreement Procedures, skr. MAP, ďalej len „PVD“) príslušného článku zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia medzi zainteresovanými krajinami.

Unilaterálne OPO sa odporúča uzatvárať ak ide o jednoduché transakcie, nie príliš komplexné, ktoré v sebe neobsahujú hodnotné nehmotné aktíva. Môže ísť napríklad o rutinné služby, ako sú účtovníctvo, právne poradenstvo. Unilaterálne OPO sú najjednoduchšie, pretože sa uzatvárajú v rámci jednej jurisdikcie medzi daňovníkom a jeho daňovou správou, avšak nezabraňujú dvojitému zdaneniu.

Bilaterálne a multilaterálne OPO

Smernice OECD odporúčajú, ak je možné, aby sa uzatvárali dohody na bilaterálnej alebo multilaterálnej báze. Tieto OPO sa odporúčajú uzatvárať pri rizikovejších a komplexnejších transakciách.

Záujmom mnohých krajín je vyhnutie sa dvojitému zdaneniu, čo predstavuje jeden z dôvod na uzatváranie OPO. Mnohé krajiny tak preferujú uzatváranie bilaterálnych alebo multilaterálnych OPO. Uzatvorenie týchto druhov OPO je však podstatne zložitejšie, časovo ako aj finančné náročnejšie, a to pre daňovú správu, aj pre daňový subjekt. V niektorých krajinách je počet uzatvorených unilaterálnych OPO vyšší ako počet bilaterálnych či multilaterálnych, predovšetkým z dôvodu, že takéto dohody sa rýchlejšie uzatvárajú s menšími nákladmi.

Uzatváranie bilaterálnych a multilaterálnych OPO predpokladá zníženie rizika dvojitého zdanenia, spravodlivosti pre všetky daňové správy a spoločnosti, ktoré sú zainteresované v transakcii, ktorá je predmetom odsúhlasenia.[4]

Podľa ATO Media Release (Australian Tax Office Media Release) Austrália podpísala prvú dohodu o OPO v roku 1991 a do roku 2006 uzatvorila celkovo 60 dohôd, buď na unilaterálnej, bilaterálnej alebo multilaterálnej báze. Čo s týka Spojených štátov amerických, výročná správa Internal Revenue Services o OPO informovala, že IRS v roku 2000 obdržalo 91 žiadostí o OPO.

---

4 http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/company_tax/transfer_pricing/SEC(2007)246_en.pdf, 28.10.2009

V tom istom roku IRS uzatvorilo 63 dohôd a od roku 1991 celkovo 294 dohôd o OPO. IRS správa ďalej uvádza, že 32 % OPO dohodnutých v roku 2000 sa týkalo transakcií s hmotným majetkom, 28 % bolo spojených s transakciami s nehmotným majetkom a dohodami o príspevkoch na náklady, 27 % sa vzťahovalo na služby a 13 % na finančné produkty. Tie OPO, ktoré sa zameriavali na vnútroskupinové služby zahŕňali marketingové alebo/a distribučné služby (26 %) a služby centrálnych spoločností a administratívne služby (21 %). Ako sme už uviedli celkovo bolo v roku 2000 zaregistrovaných 63 žiadostí o OPO, pričom väčšina z nich (62 %) sa týkala transakcií medzi „neamerickou" materskou spoločnosťou a americkou dcérou.

Čo sa týka Veľkej Británie legislatíva umožňuje uzatvárať OPO medzi daňovým subjektom a Inland Revenue (Finančným úradom) od roku 1999. Pred týmto rokom, OPO boli prípustné vo Veľkej Británii len na základe procedúry vzájomných dohôd v zmysle príslušnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia alebo len unilaterálne OPO, ako výsledok kontroly transferového oceňovania.[5]

1.2 Postup procesu uzatvárania OPO

Pre proces uzatvárania OPO sú typické nasledujúce 4 kroky:

a) predbežné rokovania (angl. pre-filing stage)/neformálna žiadosť,
b) formálna žiadosť,
c) hodnotenie a rokovanie o OPO,
d) formálna dohoda.

1.3 Poplatky

Niektoré krajiny využíva poplatky daňového subjektu za OPO, čo urýchľuje tak schopnosť krajiny vyriešiť žiadosť. Je na rozhodnutí každého štátu, či si bude účtovať poplatky za OPO. Nie je však nutné, aby si daňová správa účtovala poplatky za OPO, za účelom poskytnutia dobrej služby daňovému subjektu. Existujú dva typy poplatkov: paušálny poplatok ako vstupný poplatok do programu OPO a/alebo poplatok spojený s náklady na viac, ktoré vznikli daňovej správe pri uzatváraní OPO pre daňový subjekt.

Nemali by byť však tak vysoké, aby bránili z finančného hľadiska žiadať o OPO.

2. Výhody a nevýhody opatrení predchádzajúcich oceneniu

2.1 Výhody OPO

[5] Lymer, A., Hasseldine, J.: The International taxation system. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, ISBN: 1-4020-7157-4, s. 170 (s. 315)

OPO poskytuje množstvo výhod pre obidve strany, a to tak pre daňový subjekt, ako aj pre daňovú správu. Daňový subjekt má predovšetkým výhodu v istote čo sa týka dohodnutej metodológie transferového oceňovania, čo znižuje mieru pravdepodobnosti začatia daňovej kontroly, a súčasne tak môže lepšie predikovať svoje daňové záväzky. Pred koncom platnosti OPO má daňový subjekt možnosť v mnohých krajinách dohodu o transferovom oceňovaní predĺžiť o určitý počet rokov.

Daňový subjekt, ktorý žiada o OPO, prezentuje a diskutuje o svojom prípade spolu s daňovou správou. Počas tejto diskusie vzniká príležitosť pre daňové subjekty, ako aj pre daňové správy konzultovať problémy a spolupracovať v priateľskom duchu a prostredí, teda v menej konfrontačnej atmosfére, ako pri daňovej kontrole, stimuluje voľný tok informácií. Takéto prostredie spolupráce môže tiež vyústiť aj do lepšieho prehľadu o faktoch ako pri výkone daňovej kontroly.

Prostredníctvom OPO je možné predchádzať nákladovej a časovo náročnej kontrole, súdnym sporom ako z pohľadu spoločnosti, tak aj z pohľadu daňovej správy a redukovať vystavenie sa možným úrokom a pokutám.

V prípade uzatvorenia dohody o transferovom oceňovaní je potrebné zo strany daňovej správy neustále monitorovať plnenie dohody.

V prípade bilaterálnych a multilaterálnych dohôd je OPO nástrojom na zamedzenie dvojitého zdanenia. Napomáha nachádzať riešenia tradičných problémov transferového oceňovania, ako napríklad nedostatok údajov o porovnateľných spoločnostiach. Aj napriek tomu, že OPO poskytuje celý rad výhod, nie je možné, aby odstránil všetky problémy transferového oceňovania a medzinárodné problémy, či spory.

2.2 Nevýhody OPO

Niektoré podniky sa obávajú, že OPO by mohlo poskytnúť daňovej správe vyhotovenie bližšej štúdie sporných transakcií, akoby ukázali alebo poskytli pri kontrole transferového oceňovania. Daňový subjekt musí poskytnúť podrobné informácie spojené o jeho transferových cenách a vyhovieť ďalším iným požiadavkám, ktoré sú potrebné pre odsúhlasenie OPO. V čase, keď sa odsúhlasuje OPO, daňový subjekt nie je chránený pred bežnými alebo rutinnými kontrolami daňovej správy, ktorá by mohla byť vykonaná za účelom preverenia iných záležitostí alebo sporných otázok.

OPO môže spôsobiť, že daňový subjekt získa informačné zdroje pre transferového oceňovanie, ktoré bude mať daňová správa na iné účel (napríklad kontrola, poradenstvo, súdne žaloby). Žiadosti daňových subjektov by mali byť spracované z finančných prostriedkov daňovej správy, čo by sa nemuselo zhodovať s plánovanými finančnými zdrojmi daňovej správy, a tým by sa tak sťažil proces efektívnosti.

Čo sa týka kvalifikácie zamestnancov, ktorí pracujú na OPO, je často krát požadovaná vyššia úroveň znalostí a skúseností a často ide o špecializovaných zamestnancov. Daňová správa požaduje čas na školenie expertov v odbornej oblasti vzhľadom k tomu, že odborníci sa môžu stretnúť s rôznymi (v niektorých prípadoch nepredvídateľnými) požiadavkami daňových subjektov pri žiadostiach o OPO. OPO nie je využívaný všetkými daňovými subjektmi, pretože procedúra môže byť finančne náročná a časovo zdĺhavá a málo daňových subjektov vo všeobecnosti nie je schopné tomuto čeliť. [6]

3. Odsúhlasenie transferového oceňovania a prístup Slovenskej republiky

V Slovenskej republike upravuje túto možnosť daňového subjektu zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, konkrétne v ustanovení § 18 ods. 4. Daňovník písomne požiada správcu dane o odsúhlasenie daňovým subjektom navrhnutej metódy transferového oceňovania, pričom správca dane nenavrhuje metódu, ale len odsúhlasuje. V Slovenskej republike (ďalej len „SR“) sa odsúhlasuje metóda transferového oceňovania, nie cena transakcie. Správca dane odsúhlasí metódu vydaním rozhodnutia.

Metóda transferového oceňovania sa odsúhlasuje najviac na 5 rokov s možnosťou predĺženia najviac o 5 zdaňovacích období. Ide o bezplatnú službu daňovej správy. Metódu transferového oceňovania nie je možné odsúhlasiť spätne za predchádzajúce roky.

Formálne náležitosti žiadosti o odsúhlasenie metódy nie sú upravené. Žiadosť by mala obsahovať nasledujúce informácie:

- v zmysle čoho daňový subjekt žiada,
- akej transakcie sa bude odsúhlasenie týkať,
- aká metóda je navrhovaná.

Napríklad požadovanými informáciami sú vo väčšine prípadov:

- funkčná analýza obchodu alebo transakcie,
- priemyselná analýza,
- finančná analýza transakcie,
- identifikovanie porovnateľných transakcií,
- predloženie dokumentácie na preukázanie nezávislej politiky oceňovania nadnárodnej skupiny.[7]

---

[6] http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/company_tax/transfer_pricing/SEC(2007)246_en.pdf, 28.10.2009

[7] Lymer, A., Hasseldine, J.: The International taxation system. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, ISBN: 1-4020-7157-4 (s. 315), s. 170

Prílohu žiadosti o OPO tvorí dokumentácia, ktorej rozsah a obsah upravuje usmernenie MF SR vydané vo Finančnom spravodajcovi č. 1/2009. Správca dane si môže od daňového subjektu vyžiadať aj ďalšie podklady v priebehu procesu odsúhlasovania metódy/metód (nie len dokumentáciu). Rozhodnutie môže správca dane zrušiť v zmysle ustanovenie § 18 ods. 5 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

Slovenská republika nemá do dnešného dňa vytvorený program pre OPO, ktorý by upravoval priebeh a postup odsúhlasovania metódy k transferovému oceňovaniu. Proces odsúhlasovania je ponechaný na rozhodnutí príslušného správcu dane a Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky.

Daňový subjekt podá spravidla žiadosť o odsúhlasenie metódy transferového oceňovania a správca dane po posúdení všetkých dokladov a informácií vydá rozhodnutie. Rovnako postupuje aj Daňové riaditeľstvo SR[8].

4. Odsúhlasenie výberu metódy verzus odsúhlasenie ceny/spôsobu stanovenia ceny

Čo je výhodnejšie pre daňové správy a daňové subjekty, odsúhlasenie metódy alebo spôsobu stanovenia ceny, či konkrétnej ceny? Ak daňová správa odsúhlasí metódu, berie do úvahy spôsob stanovenia ceny, zmluvné podmienky, porovnateľné údaje, a na základe týchto skutočností odsúhlasí, či je metóda navrhovaná daňovníkom relevantná pre daný prípad, a teda či je možné danú metódu použiť. Pôjde však vždy len o metódu a nie o spôsob stanovenia ceny, aj keď uvedené faktory daňová správa zohľadňuje pri posudzovaní žiadosti. Vzniká tak otázka, do akej miery daňovníkovi odsúhlasenie metódy transferového oceňovania znižuje možné riziko kontroly a následne súdnych sporov.

V prvom rade je potrebné analyzovať, čo všetko zahŕňa „odsúhlasenie metódy“, či ide aj o aplikáciu tejto metódy, podmienky porovnateľnosť, teda či ide len o odsúhlasenie výberu metódy alebo aj podmienok jej aplikácie.

Výber vhodnej metódy transferového oceňovania je prvý krok v kontrole transferových cien. Najskôr je potrebné zvážiť aplikáciu a využitie tradičných metód, potom aplikáciu ziskových metód.

Ak ide len o odsúhlasenie správneho výberu metódy, OPO má význam predovšetkým pri zložitých prípadoch, napríklad ak nie je možné použiť žiadnu z tradičných metód transferového oceňovania a je potrebné použiť napríklad metódu delenia zisku, aby bol subjekt istý, či zvolil správny postup pri výbere metódy. Vo všeobecnosti však neprináša subjektu takú výhodu, akou je odsúhlasenie spôsobu stanovenia ceny, či odsúhlasenie konkrétnej ceny, prípadne odsúhlasenie podmienok aplikácie metódy. Teda ak daňová správa

[8] Oddelenie metodiky zdaňovania v oblasti medzinárodných daňových vzťahoch, DR SR, Banská Bystrica.

odsúhlasuje možnosť použitia metódy zvýšených nákladov, to, aké percento ziskovej prirážky si budú závislé subjekty medzi účtovať, môže byť predmetom kontroly zo strany správy daní a následne predmetom súdneho sporu.

Výhodou odsúhlasovania výberu metódy transferového oceňovania je časový horizont a finančná náročnosť. Je možné vychádzať z predpokladu, že odsúhlasenie metódy transferového oceňovania bude menej zaťažovať daňovú správu a daňové subjekty, ako časovo, tak aj finančne. S tým sú však opäť spojené riziká, ktoré daňová správa podstupuje a výhody, ktoré daňový subjekt uzatvorením OPO získava.

Záver

Opatrenia predchádzajúce oceneniu sú v mnohých prípadoch nástrojom na predchádzanie sporov s daňovou správou, možnosťou, ako predikovať svoje daňové záväzky, predchádzať daňovej kontrole. Aj slovenská legislatíva má v zákone o dani z príjmov zakotvenú možnosť odsúhlasenia metódy transferového oceňovania. Dôležité v tomto prípade je, čo všetko daňová správa odsúhlasuje, t.j. či ide len o výber vhodnej metódy alebo i o odsúhlasenie jej aplikácie. Vo všeobecnosti sa uprednostňujú bilaterálne a multilaterálne OPO, pretože práve tieto zamedzujú dvojitému zdaneniu. Sú však zložitejšie a časovo a finančne náročnejšie.

Použitá literatúra

1. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, platný od 01.01.2009
2. Smernice OECD o transferovom oceňovaní pre nadnárodné spoločnosti a správu daní, Finančný spravodajca č. 3/2002
3. Markham, M.: APAs in Australia, Canada and the United States: Current Developments and Future Directions. INTERTAX, volume 34, Issue 8/9, 2006, Kluwer Law International, ISSN: 0165-2826
4. Lymer, A., Hasseldine, J.: The International taxation system. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, ISBN: 1-4020-7157-4 (s. 315)
5. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/company_tax/transfer_pricing/SEC(2007)246_en.pdf

PRÍNOSY LOGISTICKÝCH MODULOV V OUTSOURCINGU

Linda Lichnerová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

logistika, oblasti v podnikovej logistike, outsourcing, informačné systémy, logistické moduly, ERP - enterprise resource planning, prínosy aplikovania logistických modulov

ABSTRACT

Main reason of this article is to describe available supply chain management and logistics modules of information systems and define their added value for business. Preface explains importance of information systems and their application in the corporation. First chapter defines logistics and supply chain management and divides this term to specific categories. Second chapter defines outsourcing and various types of outsourcing and its usage in logistics. Following chapters define various modules of information systems covering functions needed by company running or utilizing supply chain. Conclusion of this article is evaluation of the value which can information system and automation add for the business utilizing logistics and managing costs.

ÚVOD

V dnešnom dynamicky sa meniacom svete si podnikanie bez využívania informačných systémov a informačných technológii už ani nevieme predstaviť. Odvetvie informačných systémov stále vykazuje veľmi vysokú dynamiku a trvalý rast trhu naznačuje, že o produkty a služby z oblasti týchto systémov je stále väčší záujem.

Rastúca dôležitosť informačných systémov pre podnik ako aj ich vysoká dynamika spôsobujú podnikom problémy v udržaní kroku s trendom a vysoké prvotné, prípadne dodatočné investície. Podniky preto hľadajú spôsob ako získať kvalitné služby, ktoré nutne potrebujú a ešte aj zaplatiť menej. Jednou z techník ako zvýšiť kvalitu, efektívnosť a poprípade aj znížiť celkové náklady na vlastníctvo a prevádzku informačných systémov je outsourcing. Snahou každého podniku pri dnešnom stave konkurenčného prostredia je dosiahnuť zefektívnenie svojich procesov, zvýšenie ich kvality a zníženie potrebných nákladov. Jednou z častých

[1] Ing. Linda Lichnerová, linda.lichnerová@euba.sk. Školiteľ: prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc., KMVaL EU, Dolnozemská cesta 1/a, Bratislava.

možností využívania informačných systémov na zvýšenie kvality a zníženie nákladov je aj v oblasti logistiky. Náklady na logistiku vo veľkých podnikoch často predstavujú významnú časť celkových nákladov a preto podniky dospeli k potrebe tieto náklady riadiť a daný proces zefektívňovať. Významnú úlohu tu plní aplikovanie logistických modulov. Jednotlivé informačné moduly logistiky poskytujú možnosť návrhu, plánovania, objednávania, cez výrobu až po vybavovanie objednávok a samotné dodanie, riadenia zásob a dopravy. Aplikácia jednotlivých modulov je finančne náročná a okrem prvotných vstupných investícií je potrebné nastavenie jednotlivých modulov na konkrétny logistický proces pre danú firmu. Ich aplikácia je možná výhradne vo veľkých podnikoch s vysokým podielom obstarávacej, distribučnej prípadne výrobnej logistiky. Prínosy v tejto oblasti a ušetrené náklady v dôsledku zavedenia modulov sú však omnoho vyššie.

LOGISTICKA

Nie je to tak dávno, kedy logistika bola pre laickú populáciu neznámym pojmom. V poslednej dobe sa daná situácia značne mení aj na Slovensku. Spôsobené je to faktom, že logistika sa tu neuplatňuje len ako vedná disciplína, ale aj v praxi, čo je spôsobené vstupom zahraničných podnikov na náš trh. Pojem logistika je často chápaný ako súbor činností súvisiacich s dopravou a s ňou súvisiacimi procesmi. V skutočnosti je pojem logistika oveľa širší a zahŕňa všetky činnosti od toku surovín, materiálov, polotovarov, hotových výrobkov, od ich vstupu do podniku, až po distribúciu hotových výrobkov.

Vzhľadom na skutočnosť, že ide o pomerne mladú vednú disciplínu, môžeme sa od jej vzniku stretnúť s viacerými definíciami logistiky. Vyberieme niektoré definície, ktoré sa približujú súčasnému vnímaniu daného pojmu.

Začiatkom 60-tych rokov minulého storočia americká logistická spoločnosť „Council of Logistics Management“ chápe logistiku ako:

„Proces plánovania, realizácie a riadenia účinného, nákladovo úspešného toku a skladovania surovín, inventáru vo výrobe, hotových výrobkov a príslušných informácií z miesta vzniku tovaru na miesto potreby. Tieto činnosti môžu zahrňovať službu zákazníkovi, predpovedať požiadavky, distribúciu informácií, kontrolu zariadení, manipuláciu s materiálom, vybavovanie objednávok, alokáciu pre zásobovací sklad, balenie, dopravu, prepravu, skladovanie a predaj.“[2]

---

[2]Sixta, J., Mačát, T, V.: Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005, s. 22

Stretnúť sa tiež môžeme s nasledujúcimi definíciami logistiky od rôznych popredných ekonómov a odborníkov v danej oblasti:

„Logistika predstavuje ekonomický postoj, manažérsku a tvoriacu koncepciu, ktorá v podmienkach integrovaného reťazca vytvára pridané hodnoty, v kombinácii so zlučiteľnou organizačnou realizáciou, vedie k presnej alokácii zodpovednosti za všetky pohyby a zásoby použitých materiálov.“[3]

„Logistika je vedná disciplína, ktorá sa zaoberá celkovou optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých aktivít v rámci samoorganizujúcich sa systémov, ktorých zreťazenie je potrebné k pružnému a hospodárnemu dosiahnutiu daného konečného (synergického) efektu. Je zameraná na uspokojovanie zákazníka ako na konečný efekt, ktorý sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou a hospodárnosťou.“[4]

„Logistika je riadenie materiálového, informačného i finančného toku s ohľadom na včasné splnenie požiadaviek finálneho zákazníka a s ohľadom na nutnú tvorbu zisku v celom toku materiálu. Pri plnení potrieb finálneho zákazníka napomáha už pri vývoji výrobku, výbere vhodného dodávateľa, zodpovedajúcim spôsobom riadenia vlastnej realizácie potreby zákazníka (pri výrobe výrobku), vhodným premiestením požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlednej rade i zaistením likvidácie morálne i fyzicky zastaraného výrobku.“[5]

„Systémové plánovanie, synchronizácia, riadenie, realizácia a kontrola vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby bol zabezpečený optimálny priebeh výrobného procesu. Logisitika je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako na konečný efekt, a tento sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou.“[6]

Mnoho autorov charakterizuje logistiku ako integrované plánovanie, formovanie, uskutočňovanie a kontrolovanie hmotných a s nimi spojených informačných tokov od dodávateľa do podniku, vnútri podniku a od podniku k dodávateľovi. V tomto poňatí, ktoré

---

[3] Gros, I.: Logistika. Praha: VŠCHT, 1993, s. 12

[4] Pernica, P.: Logistický management. Praha: Radix, 1998, s. 50

[5] Sixta, J., Mačát, V.: Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005, s. 25

[6] Dupaľ, A.: Logistická podpora výrobného procesu. Bratislava: Ekonóm, 2002, s. 10

je potrebné hlavne pre komplexné vytváranie logistických systémov, len ťažko viesť deliacu čiaru medzi manažmentom výroby a manažmentom logistiky.[7]

Jednotlivé vnímanie logistiky ako aj jej definície odrážajú jednotlivé fázy vývoja samotnej vednej disciplíny a daný pojem, ako vyplýva z uvedených citácií, ani v súčasnosti nie je jednotný, a vo väčšine prípadov sa zosúlaďuje s predmetom a obsahom tej činnosti, ktorú má logistická koncepcia riešiť.

OBLASTI PODNIKOVEJ LOGISTIKY

Podniková logistika sa zaoberá riešením otázok nákupu a riadenia zásob (logistika obstarávania), vo výrobných podnikoch výrobnou logistikou a v neposlednom rade distribučnou logistikou.

Podľa Dupaľa, 2006, si môžeme zadefinovať nasledujúce oblasti podnikovej logistiky: [8]

Nákupná a zásobovacia logistika, logistika obstarávania

Hlavnou úlohou nákupnej a zásobovacej logistiky je vybaviť výrobný proces v podniku zdrojmi. Racionálne stavy zásob urýchľujú obrat kapitálu a znižujú nákladovú úroveň v podniku. Zásobovacia logistika sa orientuje hlavne na problematiku zmlúv a nákupná logistika sa venuje samotnému obstaraniu materiálov potrebných na výrobu. Dôležitú úlohu tu zohráva aj schopnosť zladiť nákup a zásobovanie s výrobou, problematika nákladov a kvality materiálu čo si vyžaduje zvolenie správneho dodávateľa a vstupnú kontrolu materiálu. V súčasnosti sa nákupná a zásobovacia logistika nahrádza s logistikou obstarávania, ktorá v sebe zahŕňa činnosti nákupu aj riadenia zásob.

Výrobná logistika

Logisticky zabezpečuje samotný proces výroby, do ktorého patria všetky činnosti súvisiace s materiálnym a informačným tokom. Súčasťou výrobnej logistiky je aj problematika skladovania, ktorá má významný vplyv na úroveň nákladov v podniku. Preto sa podniky snažia využívať nové systémy v oblasti výroby a plánovania. Tiež sa rozhodujú, či pre nich nie je výhodnejšie niektoré produkty radšej nakupovať ako vyrábať, často sa stretávame so stratégiou MAKE OR BUY, či novšími systémami riadenia výroby.

---

[7] Sixta, J., Mačát, V.: Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005, s. 24
[8] Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku, Bratislava: SPRINT, 2006, s. 13-18

Distribučná logistika

Podstatou je riadenie logistických činností spojených so samotnou distribúciou výrobkov zo skladu ku konečným spotrebiteľom. Tento prenos výrobkov sa v súčasnosti nedá realizovať bez súvisiacich informácií. Problémom v distribučnej logistike je efektívne riadenie a zabezpečovanie skladovania. Zvolenie správnej veľkosti skladu a aplikácia vhodného skladového systému si vyžaduje odborné skúsenosti.

OUTSOURCING V LOGISTIKE

Outsourcing je definovaný ako zmluvný vzťah s externým podnikom, pričom na jeho základe je na externý podnik odsunutá interná činnosť (zároveň aj zodpovednosť) spojená s obhospodarovaním daného zdroja. Inak povedané, je to stav prenesenia zodpovednosti za určitú funkčnú oblasť, ktorá bezprostredne nesúvisí s hlavným predmetom podnikania a podnik ju doteraz prevádzal sám. Podnik „outsourcnutím“ tejto oblasti, nepresunul len samotnú činnosť na externý podnik, ale aj činností a náklady, ktoré by boli nevyhnutné na spravovanie danej oblasti.[9]

OUTSORCING LOGISTIKY

Poskytovatelia logistických služieb sú špecializované podniky zapájajúce sa do logostických reťazcov ako organizačne, právne a ekonomicky samostatné subjekty, externí partneri. Medzi logistické služby využívané v outsourcingu napr. zaraďujeme skladovanie – formou distribučného skladu, verejného colného skladu, vedenie skladu, vrátane skladového riadiaceho informačného softweru, paletovanie, balenie, etiketovanie, poistenie tovaru pri preprave aj skladovaní, distribúcia tovaru, poskytovanie spätných informácií o dodanom tovare, prekladanie tovaru, montáž a demontáž, manipulácia s materiálom, preprava, plánovanie, riadenie a kontrola v dodávateľských reťazcoch.[10]

Outsourcing v logistike sa teda môže zaoberať tokmi všetkých surovín, materiálov, polotovarov, ich kompletizáciou, distribúciou a dopravou medzi jednotlivými výrobnými strediskami, ako aj prepravou hotových výrobkov ku konečným spotrebiteľom, zjednodušene povedané outsourcnúť sa môžu všetky toky vo vnútri podniku ako aj toky mimo podnik.

---

[9] Bruckner T., Voříšek J.: Outsourcing informačních systému. EKOPRESS, Praha 1998, ISBN 80-86119-07-6, s. 10

[10] Felfel A., Novotný P.: Outsourcing a logistika, Transportation and Telecommunication in the 3rd Millenium. Praha: 2003

Poskytovatelia logistických služieb

Poskytovatelia logistických služieb sú špecializované firmy zapojené do logistického reťazca ako externí partneri. Väčšinou bývajú títo poskytovatelia zapojení do zásobovacích alebo do distribučných častí reťazcov.

Najčastejším odberateľom logistických služieb sú výrobcovia hmotných tovarov, ktorým poskytujú logistické firmy *individualizované služby* prispôsobené podmienkam výroby daného podniku. Široké spektrum poskytovaných služieb pokrýva prepravu dielov, komponentov či hotových výrobkov, ich skladovanie, triedenie a kompletizáciu až po preberanie úplnej zodpovednosti za všetky podnikové procesy súvisiace s logistikou, alebo jej plánovaním a riadením.

Poskytovateľov logistických služieb podľa ich významu v logistickom reťazci môžeme rozdeliť nasledovne:

- prepravcovia a operátori,
- doručovatelia a poskytovatelia kuriérnych služieb,
- poskytovatelia na úrovni Third Party Logistics (TPL, 3PL),
- logistické podniky (FPL, 4PL).

Poskytovatelia Third Party Logistics (TPL, 3PL) ponúkajú ucelené logistické služby a disponujú vlastnou logistickou sieťou. Sú orientovaní na úsporu nákladov. Pre poskytovateľov tejto kategórie je typická ucelená, systémová ponuka služieb a disponovanie vlastnou logistickou infraštruktúrou, čiže dopravnej siete a logisitckých centier.

Ďalším vývojom trhu poskytovania logistických služieb sa vyvinula ďalšia kategória poskytovateľov – poskytovatelia Fourth Party Logistics (FPL, 4PL). Poskytovateľ 4PL vystupuje ako integrátor zlaďujúci a prepájajúci činnosť špecializovaných poskytovateľov, ktorý preberá riadenie logistického reťazca. Sú orientovaní na tvorbu hodnôt.[11]

[11] Pernica, P.: Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Díl 1–3. Praha: RADIX s.r.o., 2005, s. 1061 - 1065

LOGISTICKÉ MODULY NA RIEŠENIE URČITÝCH OBLASTÍ LOGISTIKY

Jedným z dôležitých typov procesov, ktoré často outsourcujú aj slovenské firmy, sú logistické procesy. Na trhu sú dostupné informačné systémy, ktoré automatizujú a integrujú všetky kľúčové logistické procesy od návrhu, plánovania, objednávania, cez výrobu až po vybavovanie objednávok a samotné dodanie.

Vyšším stupňom je implementovanie logistických modulov v podniku, ktoré môžu ponúkať rôzne riešenia logistických problémov.

Logistické moduly sú súčasťou systémov Enterprise Resource Planning (ERP). ERP je informačný systém, ktorý integruje a automatizuje veľké množstvo procesov súvisiacich s produkčnými činnosťami podniku. Typicky sa jedná o výrobu, logistiku, distribúciu, správu majetku, predaj, fakturáciu a účtovníctvo.

Riadenie a vykonávanie logistických procesov podporuje množstvo modulov, ktoré sú špecifické pre určité odvetvie (napr. automobilový priemysel), alebo danú funkčnú doménu (riadenie skladu, riadenie dopravy). Jednotliví dodávatelia ERP systémov ponúkajú moduly s rozdielnou funkcionalitou. Vo všeobecnosti logistické moduly pokrývajú tieto oblasti:

- Riadenie skladu – Warehouse management,
- Riadenie zásob – Inventory management,
- Riadenie dopytu – Demand management,
- Riadenie dopravy – Transportation management,
- Riadenie vozového parku – Fleet management,
- Plánovanie logistických procesov – Supply Chain planning.

Pre ilustráciu funkčnosti logistického modulu ERP systému bližšie charakterizujeme dva moduly často využívané poskytovateľmi 3PL – Riadenie dopravy a Riadenie vozového parku.

Riadenie dopravy – Transportation management

Riadenie dopravy je časť logistických procesov zodpovedná za prepravu tovaru a materiálu. Preprava surovín, súčiastok a finálnych produktov od dodávateľov k výrobcovi, do distribučného centra a nakoniec k zákazníkovi tvorí značnú časť ceny výrobku. Informačné systémy na riadenie dopravy poskytujú funkcie ktoré umožňujú náklady výrazne znížiť.

Informačný systém umožňuje podniku v požadovanej miere automatizovať nasledovné procesy:

- vytváranie zásielok správnej veľkosti s ohľadom na znižovanie nákladov a zároveň dodržanie záväzkov voči zákazníkovi,
- výber vhodnej prepravnej služby,
- výpočet nákladov na prepravu,
- plánovanie skladových operácií založené na plánovaní dodávok a zásielok.

Riadenie vozového parku – Fleet management

Modul na riadenie dopravy umožňuje dispečerovi vytvárať zásielky a nakládky na základe zdrojov dostupných v depe. Aby bolo toto riadenie efektívne, je potrebné udržiavať o jednotlivých zdrojoch aktuálne a úplné záznamy. Riadenie vozového parku uchováva a spravuje:

- informácie o vozidlách (doklady, záznamy o údržbe, údaje o type, spotrebe, kapacite vozidla, druhy zásielok, ktoré je vozidlo schopné prevážať),
- trasy, ktoré vozidlo vykonalo a plánované trasy,
- informácie o prepravovaných zásielkach,
- faktúry a všetky dokumenty potrebné k vybaveniu zásielky.

VYUŽITIE INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV V THIRD PARTY LOGISTICS

Využitie možnosti implementácie 3PL logistiky do jednotlivých oblastí logisitiky podniku je najčasťajšie v oblastiach obstarávania a distribúcie. Je to spôsobené tým, že veľa činností v týchto článkoch predstavuje len podporu pre výkon hlavnej činnosti podniku a podnik sa teda snaží preniesť výkon týchto činností na svojich outsourcingových partnerov. Výrobu ako core bussines si väčšinou podniky nechávajú vo svojej kompetencii a pod svojou kontrolou, outsourcujú sa len obslužné procesy.

Outsourcing v obstarávaní – jedným zo základných využití v tejto oblasti predstavuje využívanie a poskytovanie dopravných služieb. Nie každý podnik si môže dovoliť prevádzkovať vlastný vozový park, prípadne starostlivosť o dané vozidlá a personálne zabezpečenie. Ďalšie uplatnenie v rámci outsourcingu obstarávania je poskytovanie skladových služieb, či už z dôvodu vysokých skladovacích nákladov, alebo pridanej hodnoty poskytovateľa tejto služby.

Outsourcing vo výrobe – Najčastejšie sa využíva outsourcing správy a údržby strojov, zariadení, prípadne budov, pri tvorbe a správe informačných systémov samotnej výroby na viaceré miesta, prípadne implementovania výrobnej koncepcie Just in time alebo Lean

production, kde narastá význam dopravy. Jednou z možností využitia outsourcingu je aj oblasť vo výrobe je aj oblasť ľudských zdrojov – využívanie personálneho leasingu pri kvalifikovaných, prípadne menej kvalifikovaných prácach alebo sezónnych výkyvoch., v oblasti softwarového a často aj hardwarového zabezpečenia. Využívanie daného typu outsourcingu je možné v prípade diverzifikácie.

Outsourcing v distribúcií – tak ak v oblasti obstarávania sa tu stretávame s outsourcingom dopravných služieb a skladovania. Dôležitou súčasťou distribúcie je poskytovanie služieb z oblasti prepravných obalov, alebo v oblasti marketingu a reklamy.[12]

Využitie logistických systémov v 3PL logistike je možné ako na strane poskytovateľa služieb, tak aj na strane samotného podniku. Projektovanie daných systémov je možné prostredníctvom špecializovaných konzultačných spoločností, ktoré sú na základe špecifikácie a požiadaviek schopné navrhnúť riešenie špecifické pre určité činnosti, alebo pre celý logistický proces. Je na zvážení podniku, či dané činnosti outsourcuje celé ako také, alebo outsourcuje riešenie daných činností a sám ich bude už len riadiť. Dalo by sa povedať, že ide o kúpu určitého know-how, aby dané činnosti efektívne fungovali, podnik však nad nimi nestráca kontrolu, operabilitu, kontrolu nad tokmi interných informácií mimo podnik, nie je potrebné riadenie vzťahov s externým podnikom.

Na druhej strane pre poskytovateľa danej činnosti je nevyhnutnosťou implementovanie jednotlivých logistických systémov z dôvodu zefektívnenia svojich činností pri nízkych nákladoch a stálom dosahovaní zisku.

VYUŽITIE INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV VO FOURTH PARTY LOGISTICS

Fourth party logistics je štádium poskytovania logistických služieb na úrovni logistických podnikov. Poskytovateľ logistických služieb ponúka komplexné služby zahŕňajúce analýzu, projektové riešenie, realizáciu a riadenie logistického reťazca klientskej firmy, pričom vystupuje ako integrátor prepájajúci a zjednocujúci mnohých špecialistov. Logistické podniky sa špecializujú na projektovanie celého logistického systému, jeho optimalizáciu riadenia môže tiež poskytovať konzultačné služby a služby v oblasti vzdelávania v logistike.

---

[12] Moravčík, T.: Možnosti outsourcingu v logistickom reťazci, Logistika, Roč.:2009, č.: 5, s. 32

Využitie informačných systémov v 4PL je jednoznačné. Implementované sú jednotlivé moduly tak, aby tvorili efektívny celok a pokryli celý logistický reťazec. Tieto moduly však nie sú riešené v zadávateľskej firme, ale sú manažované z vonku, kde logistický podnik na základe využívania informačných systémov riadi celý proces logistiky od plánovania objednávok, riadenia zásob, dopravy až po reverznú logistiku. [13]

PRÍNOSY APLIKOVANIA LOGISTICKÝCH MODULOV

Prínosy vyplývajúce z aplikovania logistických modulov sme roztriedili podľa jednotlivých oblastí. Aplikáciou rôznych modulov naraz môže dôjsť k synergickému efektu jednotlivých prínosov. V prvom rade v podnikoch, ktoré sa rozhodli pre zefektívnenie logistických činností aplikáciou logistických modulov, dochádza k zavedeniu, inovovaniu alebo zlepšeniu logistických procesov a využívaniu IT k automatizovaniu procesov a ich funkčnosti. Podniky ďalej uvádzajú ako najdôležitejšie prínosy zavedenia logistických modulov zlepšenia v nasledujúcich oblastiach:

- synchronizovanie logistických procesov s ostatnými procesmi podniku,
- eliminácia manuálnych procesov,
- zefektívnenie spolupráce s ostatnými logistickými sieťami,
- získanie nových zákazníkov,
- budovanie užších vzťahov s existujúcimi zákazníkmi,
- vývoj nových produktov a služieb,
- vstup a rozmach na zahraničných trhoch,
- zníženie nákladov na logistiku,
- šetrenie času a peňažných prostriedkov elimináciou nesprávnych údajov,
- monitorovanie výkonu a a trvalo udržateľné zlepšenie,
- údaje prístupné v reálnom čase.

Riadenie skladu a zásob

V rámci modulov riadenia skladu a riadenia zásob podniky očakávajú nasledujúce prínosy:

- určenie optimálneho množstva objednávky,
- zautomatiovanie procesu objednávania a zníženie nákladov na proces,
- zníženie stavu zásob na sklade a peňažných prostriedkov viazaných v zásobách,
- zvýšenie kontroly nad zásobami a skladom,
- zlepšenie času potrebného na vybavenie dodávky a objednávky.

---

[13] Moravčík, T.: Možnosti outsourcingu v logistickom reťazci, Logistika, Roč.:2009, č.: 5, s. 32

Riadenie dopravy a vozového parku

Po aplikovaní vyššie uvedených modulov dochádza napr. k optimalizovaniu trás vozidiel, vyťaženiu kapacít dopravných prostriedkov, automatickému riadeniu údržby vozidiel, lepšia viditeľnosť vyťaženosti a poruchovosti prepravných zariadení, automatizovanie administratívy spojenej s dopravou.

ZÁVER

Zefektívnenie procesov je v dnešnej dobe sprevádzané implementáciou rôznych informačných systémov a nie je výnimkou ani proces logistiky. Jednotlivé logistické moduly je možné využiť pri riešení problémov rôznych častí logistického reťazca ako aj jeho celku. Tieto systémy sa využívajú v 3PL ako aj v 4PL. Hlavným rozdielom je ako sa na daný outsourcing pozeráme – či outsourcujeme jednotlivé činnosti, či outsourcujeme riešenie našich logistických procesov alebo či outsourcujeme celý logistický reťazec aj s jeho riadením. V každom prípade ide o prepojenie jednotlivých činností logistiky s informačným systémom, logistickými modulmi, ktorý prináša podniku zefektívnenie činnosti, skvalitnenie daného procesu a práce, zvýšenie produktivity a v neposlednom rade zníženie nákladov ako na logistiku, tak aj na personálne zabezpečenie tohoto procesu. Prínosy zavedenia logistických modulov môžeme skúmať samostatne, čo daný modul pre podnik prinesie, ale aj globálne v rámci zefektívnenia procesov a celej logistickej činnosti podniku, kde dochádza k synergickému efektu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Bruckner T., Voříšek J.: Outsourcing informačních systému. EKOPRESS, Praha 1998.

Dupaľ, A.: Logistická podpora výrobného procesu. Bratislava: Ekonóm, 2002.

Dupaľ, A., Brezina, I.: Logistika v manažmente podniku, Bratislava: SPRINT, 2006.

Gros, I.: Logistika. Praha: VŠCHT, 1993.

Pernica, P.: Logistický management. Praha: Radix, 1998.

Pernica, P.: Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Díl 1–3. Praha: RADIX s.r.o., 2005.

Sixta, J., Mačát, V.: Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005.

Felfel A., Novotný P.: Outsourcing a logistika, Transportation and Telecommunication in the 3rd Millenium. Praha: 2003.

Moravčík, T.: Možnosti outsourcingu v logistickom reťazci, Logistika, Roč.:2009, č.: 5.

Ohodnocovanie na európskej a medzinárodnej úrovni
The european and international level of the valuation

Veronika Littvová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
The valuation standards history, European Group of Valuers' Associations, TEGoVA subjects, TEGoVA membership, european valuation standards, The international valuation standards committee, The international valuation standards

ABSTRAKT
It is needed to exist the uniform evaluation criteria, in terms of the asset and world economy comparability. The valuation standards are such criterias. The 'European Group of Valuers' Associations represents the association, what brings together professional organizations creating standards, ethics and quality in the European market valuation. There is the International valuation standards commitee on the international market. The international valuation standards were developed with close TEGoVA and IVSC cooperation.

ÚVOD

Svetové hospodárstvo sa nachádza v procese globalizácie, ktorý je spojený s nárastom a prepájaním medzinárodného obchodu a investícií. Z hľadiska porovnateľnosti aktív a prepájania hospodárstva je nutné, aby existovali jednotné kritériá hodnotenia. Takéto kritériá predstavujú ohodnocovacie štandardy. V rámci krajín Európskej Únie[2] môžu obyvatelia využívať výhody plynúce z obrovských rozmerov európskeho trhu. Trh zahŕňa „27 členských štátov a vyše 480 miliónov spotrebiteľov“[3], ktorí preniesli časť svojej suverenity, resp. zákonodarnej moci na inštitúcie EU. Základ európskeho trhu tvorí princíp voľného pohybu tovaru, osôb, kapitálu a služieb, vďaka ktorému je možné prepravovať či predávať kdekoľvek v EU[4]. Európska skupina asociácií ohodnocovateľov[5] reprezentuje asociáciu, ktorá združuje profesionálne organizácie vytvárajúce štandardy, etiku a kvalitu na európskom trhu ohodnocovania nehnuteľností. Na medzinárodnom trhu funguje Rada pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy. Táto existuje už viac ako 25 rokov. Jej počiatky boli spojené práve s potrebou množstva odborných subjektov vytvoriť jednotnosť v ohodnocovacích prístupoch. V zmysle prepájania svetového hospodárstva Celosvetová všeobecná dohoda o clách a obchode - GATT[6] odporučila, aby sa pri vytváraní európskych ohodnocovacích štandardov, kde to je možné, dodržovali tiež medzinárodné ohodnocovacie štandardy.

HISTÓRIA A HLAVNÉ MOTÍVY VZNIKU MEDZINÁRODNÝCH A EURÓPSKYCH ŠTANDARDOV

Problematika a otázky týkajúce sa hodnoty majetku, jeho častí, ľudskej práce a jej produktov sú riešené v každej krajine. So stanovením hodnoty a ceny majetku sa stretávame ako

---

[1] Ing. Veronika Littvová, veronika.littvova@euba.sk, školiteľ: prof. Štefan Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska

[2] ďalej len „EU“

[3] http://europa.eu/about-eu/27-member-countries/index_sk.htm

[4] Rozsiahle a rôznorodé vnútroštátne právne predpisy do istej miery nahradil jednotný systém právnych predpisov EÚ, čo viedlo k zníženiu nákladov a zmierneniu ťažkostí, s ktorými sa podnikatelia stretávali, ak chceli obchodovať v iných krajinách EU. Napriek tomu, že európsky trh sa vyznačuje vysokou mierou integrácie, existuje ešte stále mnoho právnych a administratívnych prekážok.

[5] angl. „The 'European Group of Valuers' Associations", franc. French „Groupe européen des associations d'experts immobiliers“, ďalej len „TEGoVA“

[6] tzv. The General Agreement on Tariffs and Trade

v minulej, tak i v súčasnej ekonomike. Ohodnocovacie štandardy boli v minulosti rôzne. Vývoj štandardov aj nároky kladené na znalcov sa v jednotlivých štátoch vyvíjali rôznym tempom a intenzitou. V niektorých krajinách si boli podobné, naopak v iných sa líšili.[1] Vo všeobecnosti boli štandardy zavádzané okolo roku 1930, uznanie samotnej profesie znalca a riadny výkon znaleckej činnosti až okolo roku 1970.[2] V priebehu 60.-70. rokov 20. storočia niektoré národné oceňovacie orgány zostavovali a vyhlasovali pre svojich členov štandardy profesionálnych praktík oceňovania[3]. V priebehu rokov čoraz viac krajín prijímalo opatrenia, ktoré sa týkali ohodnocovania, čo viedlo k vzniku veľkého množstva podobných, ale nie identických štandardov, predpisov, smerníc a nariadení. Tieto normy svojimi odlišnosťami tvorili veľký priestor pre nepresnosti, zámeny a nedorozumenia v oblasti ohodnocovania na medzinárodnej úrovni. Obdobie 70. rokov 20. storočia je spojené s rýchlym rastom svetovej ekonomiky a vysokým tempom globalizácie investičných trhov. Práve toto obdobie nastolilo otázku harmonizácie štandardov oceňovania pre medzinárodný a európsky trh a teda zamedzenie nepresností a nedorozumení v oceňovaní. Početné diskusie a spolupráca členov technického výboru Kráľovskej inštitúcie diplomovaných odhadcov[4] a predstaviteľov oceňovacích organizácií zo Spojených štátov vyvrcholili v roku 1981 ustanovením Výboru pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy majetku[5]. V súčasnosti je výbor známy pod názvom Rada pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy[6]. V roku 1974 vznikla, podľa belgických zákonov, spoločnosť EUROVAL so sídlom v Bruseli. V súčasnosti je TEGoVA európska nezisková organizácia[7] so sídlom v Bruseli, zastrešujúca asociácie národných odhadcov.

EURÓPSKE OHODNOCOVANIE

EURÓPSKA SKUPINA ASOCIÁCIÍ OHODNOCOVATEĽOV

V roku 1974 vznikla, podľa belgických zákonov, spoločnosť EUROVAL so sídlom v Bruseli. Táto spoločnosť združovala majetkových odhadcov z Belgicka, Veľkej Británie, Írska, Nemecka a Francúzska. Právna úprava v júni roku 1997 zmenila spoločnosť EUROVAL na TEGoVA. V súčasnosti je TEGoVA európska nezisková organizácia[8] so sídlom v Bruseli, zastrešujúca asociácie národných odhadcov. Hlavným poslaním je vytvárať a rozširovať harmonizované štandardy pre ohodnocovaciu prax, vzdelanie, kvalifikáciu a etiku medzi odhadcami. TEGoVA podporuje členské asociácie v krajinách Európskej únie, rovnako ako v rozvíjajúcich sa trhoch v strednej a východnej Európy, v implementácii týchto štandardov. Asociácia TEGoVA zastupuje záujmy kvalifikovaných odhadcov z „približne tridsiatich ôsmych profesionálnych organizácií z dvadsiatich troch krajín“[9]. TEGoVA poskytuje okrem nastavovania štandardov pre zákazníka a reprezentovania záujmov svojich členov aj unikátny kanál pre podnikanie v rámci Európy. Jej cieľom je vytvoriť jednotný základ, platformu pre ďalšie európske krajiny v oblasti ohodnocovania. Finančné výkazy asociácie sú vypracovávané ročne, certifikovanými účtovníkmi. Účtovné závierky potvrdzuje audítor

[1] pozn.: čo súvisí s vtedajším mocenským rozdelením sveta
[2] BRADÁČ, A., KLEDUS, M., KREJČÍŘ, P. a kol. *Úvod do soudního znalectví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2004. 220s. 80-7204-365-X.
[3] spracované podľa http://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate_appraisal#International
[4] tzv. Royal Institute of chartered Surveyors – RICS z angl.
[5] tzv. The International Assets Valuation Standards Committee – TIAVSC z angl.
[6] tzv. The International Valuation Standards Council – v príspevku ďalej len IVSC z angl.
[7] tzv. AISBL-association internationale sans but lucratif
[8] tzv. AISBL-association internationale sans but lucratif
[9] http://www.tegova.org/en/p48e32a519bec9

vymenovaný valným zhromaždením. Európska skupina asociácií ohodnocovateľov[1] reprezentuje asociáciu, ktorá združuje profesionálne organizácie vytvárajúce štandardy, etiku a kvalitu na európskom trhu ohodnocovania nehnuteľností.

CIEĽOVÉ OBLASTI PÔSOBNOSTI TEGOVA

Hlavný cieľ organizácie TEGoVA predstavuje propagáciu profesie odhadcu, jeho vzdelávanie a harmonizáciu európskych ohodnocovacích štandardov. Hlavné činnosti organizácie TEGoVA sa koncentrujú na tieto štyri oblasti:

- Ohodnocovanie a štandardy

Navrhovanie a presadzovanie európskych ohodnocovacích štandardov[2] na prijatie v celej Európe a odporúčanie štandardného prístupu k metódam ohodnocovania. TEGoVA je zodpovedná za publikovanie štandardov od roku 1980. Od prvého apríla 2009 je k dispozícii ich šieste vydanie[3].

- Vzdelávanie

Nastavovanie minimálnych vzdelanostných požiadaviek s ktorými členovia európskych profesionálnych organizácií musia súhlasiť[4].

- Uznávaný európsky odhadca[5]

Schéma asociácie TEGoVA pre uznávaného európskeho odhadcu je navrhnutá pre udržanie, posilnenie a harmonizáciu noriem, tzn. celkovej profesie odhadcu v Európe. Udelením tohto statusu sa asociácia zaväzuje, že individuálni praktickí odhadci v každej členskej krajne disponujú požadovanou kvalifikáciou, skúsenosťami a odbornosťou.

- Záležitosti Európskej únie

Organizácia TEGOVA je vytvorená pre spoluprácu s európskymi orgánmi. Zastupuje profesionálne názory odhadcov v inštitúciách Európskej únie a ovplyvňuje politiku, napríklad pri návrhu legislatívy európskeho vnútorného trhu a právnych predpisov v oblasti nehnuteľností a oceňovania v Európskej únii aj mimo nej. TEGoVA sa sústreďuje na oblasti, ktoré sú zobrazené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Oblasti aktivít organizácie TEGoVA

Oblasti aktivít organizácie TEGoVA		
Základné oblasti politiky	**Hospodárske odvetvia, pokryté ohodnocovacími praktikami a štandardmi**	**Aktíva, pokryté ohodnocovacími praktikami a štandardmi**
▪ Účtovné štandardy a finančné výkazníctvo ▪ Corporate Governance ▪ Vzdelávanie a odborná príprava	▪ Poľnohospodárstvo ▪ Banky ▪ Priemysel ▪ Poisťovne ▪ Investičné spoločnosti	▪ Poľnohospodársky majetok ▪ Ohodnotenie podniku ▪ Historický majetok ▪ Nehmotný majetok ▪ Pozemky a budovy

[1] angl. „The 'European Group of Valuers' Associations", franc. French „Groupe européen des associations d'experts immobiliers“, ďalej len „TEGoVA“

[2] tzv. EVS

[3] pozn.: bližšie v časti príspevku Európske ohodnocovacie štandardy

[4] tzv. dokument MER prezentujúci vzdelanostné požiadavky na každého odhadcu, ktorý je v platnosti od 1. januára 2003

[5] tzv. Recognised European Valuer „REV“

▪ Etické praxe ▪ Záležitosti Európskej únie ▪ Finančné služby ▪ Vnútorný trh ▪ Profesijné uznávanie ▪ Ocenenia	▪ Nehnuteľnosť priemysel ▪ Dôchodkové fondy ▪ Trusty	▪ Hypotekárne portfóliá ▪ Zariadenia, stroje a vybavenie ▪ Real Estate Indexy ▪ Osobitné vlastnosti

Zdroj: vlastné spracovanie a preklad podľa http://www.tegova.org/en/

SUBJEKTY TEGOVA A ČLENSTVO V TEGOVA

Hlavné subjekty v organizácii TEGoVA sú valné zhromaždenie a správna rada. TEGoVA sa riadi valným zhromaždením a správnou radou, ktoré sú zároveň štatutárnym orgánom. Predstavenstvo môže zriadiť špecializované výbory a/alebo pracovné skupiny. Každý člen má právo do špecializovaných výborov a pracovných skupín menovať zástupcu.

- Valné zhromaždenie

Valné zhromaždenie sa skladá zo všetkých členov. Je najvyšším riadiacim orgánom organizácie. Každý rok sa na jar a jeseň koná zasadnutie valného zhromaždenia. Predseda predstavenstva je predsedom valného zhromaždenia.

- Správna rada

Správna rada TEGoVA sa skladá z najmenej piatich a najviac ôsmych členských asociácií. Sú menované valným zhromaždením v rovnakom čase a to po dobu troch rokov s možnosťou predĺženia. Každý člen združenia zvolený do predstavenstva vymenúva stáleho zástupcu v správnej rade, ktorý môže byť nahradený. Predseda správnej rady je volený[1] valným zhromaždením na obdobie troch rokov, ktoré nie je obnoviteľné.

- Poradné výbory a pracovné skupiny

Predstavenstvo môže zriadiť špecializované výbory a/alebo pracovné skupiny. Každý člen má právo do špecializovaných výborov a pracovných skupín menovať zástupcu. V takýchto prípadoch asociácia definuje poslanie každej poradnej skupiny a vymenuje predsedu z radov členov poradného výboru alebo pracovných skupín. Všetky pracovné skupiny sú otvorené pre členov TEGoVA. Aktuálne pracovné skupiny organizácie TEGoVA sú:

Rada európskych ohodnocovacích štandardov[2]

Rada európskych ohodnocovacích štandardov[3] poskytuje správnej rade a valnému zhromaždeniu odporúčania, týkajúce sa európskych ohodnocovacích štandardov. Rada EVS asistuje TEGOVA pri hľadaní podporných finančných prostriedkov EU na prípravu sprievodcu pokynmi a informáciami na podporu EVS. TEGoVA doteraz publikovala šesť edícií európskych ohodnocovacích štandardov[4]. Prvotné vydanie bolo podnietené štvrtou smernicou Rady z 25. júla 1978[5]. Od roku 2009 je publikovaná šiesta edícia EVS, ktorá poskytuje štandardy pre ohodnocovateľov. Tieto štandardy zahŕňajú všetky formy ohodnocovania pre nehnuteľnosti, zariadenia a stroje, ohodnocovanie podniku a nehmotných aktív. Členské krajiny sú povinné vykladať a aplikovať tieto zásady v súlade s vnútroštátnymi právnymi predpismi.

[1] pozn. Predseda správnej rady je volený z členov rady
[2] tzv. European Valuation Standards Board „EVSB“
[3] ďalej len „Rada EVS“
[4] tzv. European Valuation Standards ďalej len „EVS“
[5] smernica 78/660/EHS dostupná na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:17:01:31978L0660:SK:PDF

Pracovná skupina hypotekárnych úverov

Pracovná skupina hypotekárnych úverov[1] plní poradnú funkciu voči valnému zhromaždeniu a správnej rade. Jej poradenstvo sa týka lobbingu v oblasti európskych záležitostí. Skupina ponúka poradenstvo v oblasti oceňovania majetku na účely účtovníctva. Skupina sa zameriava na ohodnocovanie majetku objektívnou hodnotou, poskytovanie poradenstva o použití európskych ohodnocovacích štandardov na stanovenie objektívnej hodnoty ohodnotenia. Skupina tiež sleduje iniciatívy zamerané na zavedenie EU-REIT[2], rámca pre ďalší rozvoj európskych trhov s nehnuteľnosťami[3].

ČLENSTVO V TEGOVA

Organizácia TEGoVA má tri kategórie členstva

- riadny člen
- pridružený člen
- pozorovateľ

Fyzické osoby nemôžu byť členmi asociácia. Členstvo je otvorené pre:

- Združenia prezentujúce odhadcov v Európskej únii
- Združenia prezentujúce odhadcov z nečlenských krajín EÚ
- Asociácie určené na samostatnej báze[4]

EURÓPSKE OHODNOCOVACIE ŠTANDARDY

Organizácia TEGoVA[5] je zodpovedná za zverejnenie prvých ohodnocovacích štandardov[6] v rámci Európy. Prvotné vydanie bolo podnietené štvrtou smernicou Rady EVS z 25. júla 1978[7]. Posledný ročník sa zverejnil dňa 1. apríla 2009 na medzinárodnej konferencii vo Varšave[8]. Text, ktorý bol úplne prepracovaný z predchádzajúcej edície, je k dispozícii v tlačenej podobe alebo na internete v elektronickej podobe. Dôvodom pre vypracovanie nového súboru noriem je dopyt po ohodnotení a kvalite, ktorý je v celej Európe. Tzn. ohodnotenie, na ktoré možno spoliehať ako spoločný štandard pre investorov, finančný sektor a klientov v rámci celej EÚ i mimo nej. EVS sa zaoberajú základnými princípmi oceňovania, návodmi, informáciami s dokumentmi v reflexii na prax aj profesionalitu. Koncepcie a uplatňovanie osvedčených postupov zakotvené v EVS 2009 umožňujú ohodnotenie, ktoré bude pripravené v súlade s týmito normami, ktoré je potrebné odlíšiť od ohodnotenia, ktoré nedokáže prijať zmeny na trhu, očakávania klienta a zverenecku povinnosť. Členské krajiny sú povinné vykladať a aplikovať tieto zásady v súlade s vnútroštátnymi právnymi predpismi. Pri vypracovaní správy ohodnocovania sa očakáva, že sa produkuje so znalcom, ktorého poctivosť, bezúhonnosť, vzdelanie a zodpovedajúce skúsenosti, sú vhodné pre výučbu ďalších odhadcov. Profesionálny, kvalifikovaný odhadca musí dodržiavať predpísaný kódex správania, zapojiť sa do etického správania a ukázať transparentnosť vo všetkých aspektoch od začiatku až po dokončenie ohodnocovania.

---

[1] zahrňujúca IAS a REITs

[2] tzv. Real Estate Investment Trust z angl.

[3] TEGoVA prezentovala Európskej komisii pozíciu profesie ohodnocovania v Zelenej knihe o hypotekárnych úveroch tzv. Green Book.

[4] tzv. case-by-case basis

[5] spracované podľa http://www.tegova.org/en/p491307a9777aa

[6] tzv. European Valuation Standards, ďalej len „EVS“

[7] smernica 78/660/EHS dostupná na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:17:01:31978L0660:SK:PDF

[8] pozn.: EVS 2009 tzv. Blue Book

MEDZINÁRODNÉ OHODNOCOVANIE

RADA PRE MEDZINÁRODNÉ OHODNOCOVACIE ŠTANDARDY

Výbor pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy[1] existuje už viac ako 25 rokov. Jeho počiatky boli spojené s potrebou množstva odborných subjektov vytvoriť jednotnosť v ohodnocovacích prístupoch. Výbor pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy[2] pôsobí od roku 1981 ako nevládna organizácia[3] so sídlom v Londýne. Organizáciu založilo dvadsať národných asociácií. Do roku 2003, IVSC bola neregistrovaná organizácia zahrňujúca profesionálne ohodnocovacie asociácie z celého sveta, ktoré boli viazané jednotným ustanovením. V roku 2003 sa stala IVSC neziskovou organizáciou zapísanou v USA. Rada, ktorá bola založená s členstvom dvadsiatich národných profesionálnych ohodnocovacích asociácií, sa do roku 2007 rozrástla. Dopyt po ohodnocovacích štandardoch v rôznych sektoroch a trhoch globálnej ekonomiky vzrastal. IVSC bolo zrejmé, že zloženie a štruktúra štandardov už neposkytuje legitímnosť, a zdroje na dosiahnutie výziev. V januári 2007 IVSC publikovala návrhy na radikálnu reštrukturalizáciu, ktorými by sa preformovala na nevládnu, súkromnú organizáciu na tvorbu štandardov s metodikou na stanovovanie, vedenie a interpretáciu medzinárodných ohodnocovacích a ohlasovacích štandardov. Reštrukturalizačné návrhy IVSC boli prijaté v apríli 2007 a revidované stanovy v novembri 2007. IVSC zostala ako nezisková organizácia zapísaná do obchodného registra v USA so sídlom v Londýne. Skratka „IVSC“ je zachovaná, ale názov sa zmenil na "Rada pre medzinárodné ohodnocovacie štandardy[4]“ aby odrážal širšiu pôsobnosť organizácie. IVSC je tvorca Medzinárodných ohodnocovacích štandardov[5].

IVSC sa vo svojej činnosti zameriava najmä tieto oblasti:

- vytvoriť a zabezpečiť transparentné a nezávislé nastavenie procesu medzinárodných štandardov ohodnocovania,
- harmonizovať medzinárodné oceňovacie štandardy podľa potrieb jednotlivých krajín,
- zúčastňovať sa pri zavádzaní a implementácii týchto štandardov do členských asociácií,
- rozpoznávať a zverejňovať rozdiely vo formuláciách alebo účeloch použitia týchto štandardov,
- vypracovať a udržiavať vysoko efektívny komplexný súbor vysokokvalitných medzinárodných ohodnocovacích štandardov, ktoré sú zrozumiteľné, praktické na vykonanie a ktoré chránia verejný záujem,
- prispieť k rozvoju profesie povolania svetového ohodnocovania a chrániť verejný záujem podporou vysokej kvality najlepších praktík profesie svetového ohodnocovania,
- byť medzinárodným hlasom profesie ohodnocovania.

IVSC má tri hlavné subjekty:

---

[1] problematika spracovaná podľa http://www.ivsc.org/
[2] pozn.: „The international valuation standards commitee“ z angl.
[3] tzv. Non – Government Organization – NGO z angl.
[4] pozn.: „The international valuation standards council“ z angl.
[5] tzv. International Valuation Standards z angl.

- nezávislú globálnu správnu radu[1] zodpovednú za strategické riadenie a financovanie v IVSC,
- komisiu štandardov[2] vymenúvanú správnou radou, ale s autonómiou nad svojou agendou a vytváraním a revíziou štandardov,
- profesionálnu komisiu[3] vymenúvanú správnou radou na poskytovanie odborných a vyučovacích štandardov na ohodnocovanie, asistenciu v rozvoji vysokokvalitnej praxe pri svetových ohodnocovateľoch a vývoj profesie v rozvíjajúcich sa krajinách.

SUBJEKTY IVSC A ČLENSTVO V IVSC

- Správna rada

Správna rada je zodpovedná za riadenie a dohľad, vrátane financovania IVSC. Podporuje činnosť dvoch komisií – „the International Valuation Professional Board" a „the International Valuation Standards Board", ktoré nie sú začlenené do technických otázok týkajúcich sa medzinárodných ohodnocovacích noriem. Okrem toho:

- vymenúva členov spomínaných komisií,
- každoročne preskúma stratégie IVSC a ich účinnosť,
- preskúma všetky žiadosti o členstvo v IVSC a predloží odporúčania,
- schvaľuje zmeny v stanovách IVSC.

Správcovia sú vymenúvaní na obnoviteľné funkčné obdobie troch rokov. Od každého správcu sa očakáva, že disponuje globálnym pohľadom a pochopením, ako by mohla IVSC najlepšie fungovať vo svetovej ekonomike, podnikaní a prostredí finančného výkazníctva. Správna rada môže mať od šesť do jedenásť členov a správcovia sú vyberaní z geograficky odlišných oblastí sveta.

- Profesionálna komisia

Jej úlohou je sledovať vzdelávanie, školenia a akreditáciu odhadcov. Jej aktivity zahŕňajú, ale nie sú obmedzené len na:

- podporu a kontrolu vývoja vzdelávacích programov a materiálov, ktoré sú v súlade s cieľmi IVSC,
- vypracovanie súboru najlepších praktík medzinárodného ohodnocovania,
- podpora práce IVSC a propagácia vzdelávania a školenia týkajúceho sa medzinárodných ohodnocovacích štandardov.

Správna rada menuje a kontroluje deväť členov profesionálnej komisie.

- Komisia štandardov

Komisia štandardov je nezávislá, štandardy nastavujúca komisia, ktorú vymenúva a kontroluje správna rada.

---

[1] tzv. Board of Trustees z angl.
[2] tzv. Standards Board z angl.
[3] tzv. Professional Board z angl.

ČLENSTVO V IVSC

Počet členských asociácií od roku 2007 značne stúpol. V dnešnej dobe rozlišuje IVSC tri štatúty spolupráce:

- Plnoprávny členský štát[1]
- Pozorovateľ[2]
- Korešpondent[3]

Členstvo v IVSC je otvorené pre užívateľov, poskytovateľov, odborné ústavy, vzdelávateľov a regulátorov ohodnocovacích služieb. Členovia sa stretávajú na výročnej schôdzi, aby:

- volili správcov do dozornej rady,
- prijímali správy z IVSC Komisií,
- prijímali nových členov,
- formalizovali dohovory osôb do komisií IVSC,
- prijímali finančné výkazy z podniku.

MEDZINÁRODNÉ OHODNOCOVACIE ŠTANDARDY

IVSC existuje už viac ako 25 rokov. Počiatky vzniku boli v potrebe vytvoriť jednotnosť v ohodnocovacích prístupoch používaných na trhoch nehnuteľností. Počas posledných desaťročí sa IVSC vyvíjala a rozširovala a v súčasnosti vytvára štandardy pre mnoho typov aktív, vrátane budov a zariadení, nehmotného majetku, podniky a pre rôzne aplikácie, ako sú finančné výkazníctvo a bankové úvery. Prvý ročník medzinárodných ohodnocovacích štandardov[4] bol uverejnený v roku 1985. Ôsmy a súčasný bol uverejnený v roku 2007. Od svojho prvého vydania v roku 1985 IVSC uskutočnila 8 revízií týchto štandardov, z ktorých posledná je z roku 2007.

ZÁVER

Historický základ vzniku IVSC a TEGoVA spočíva v potrebe ustanoviť rovnaké kritériá pri zisťovaní hodnoty majetku. Medzinárodné a európske ohodnocovanie prispievajú k nárastu a prepájaniu svetového obchodu a investícií, teda prepájaniu svetového hospodárstva. TEGoVA sa v súlade s článkom 110 Rímskej zmluvy z roku 1957[5] a ďalších zmlúv o ES a EU zaviazala vytvoriť štandardy, ktoré budú kompatibilné s globalizáciou obchodu. V zmysle prepájania svetového hospodárstva Celosvetová všeobecná dohoda o clách a obchode - GATT[6] odporučila, aby sa pri vytváraní EVS, kde to je možné, dodržovali tiež medzinárodné ohodnocovacie štandardy. EVS 2009 prijala definície, ktoré sú spoločné

---

[1] tzv. Full Member State, pozn.: Členské asociácie plnoprávnych členských štátov sa stotožňujú s cieľmi IVSC, ktoré sa týkajú oceňovania. Musia mať dostatočný počet členov schopných uskutočniť ohodnotenie majetku v súlade so štandardami. Členské asociácie podporujú vydané štandardy a smernice IVSC a usilujú sa o zaistenie a uznanie štandardov v svojich štátoch. Majú povinnosť upozorňovať na prípadné rozdiely vzniknuté medzi domácimi a medzinárodnými štandardmi. Tieto asociácie sa tiež podieľajú na vzdelávaní a poradenstve v oblasti ohodnocovania v svojom štáte.

[2] tzv. Observer z angl.

[3] tzv. Correspondents z angl.

[4] tzv. International Valuation Standards - v príspevku ďalej len IVS z angl.

[5] pozn.: článok týkajúci sa založenia Európskeho spoločenstva

[6] tzv. The General Agreement on Tariffs and Trade

s Medzinárodnými ohodnocovacími štandardmi[1] a v súlade so smernicami EU[2]. Z dôvodu transparentnosti a zamedzenia diskriminácie, ktoré sú dôležité pre liberalizáciu svetového obchodu, je táto harmonizácia významná. Medzinárodné ohodnocovacie štandardy boli vytvorené za úzkej spolupráce medzi IVSC a TEGoVA. TEGoVA tiež poverila svoje členské asociácie k prijatiu a následnému presadzovaniu EVS vo svojich štátoch. Je potrebné si ale uvedomiť, že štandardy, rovnako ako trhy sa neustále vyvíjajú a musia sa čas od času meniť, aby odrážali rýchlo sa meniace situácie.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 160 pod názvom: "Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov" v rozsahu 100%.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BRADÁČ, A., KLEDUS, M., KREJČÍŘ, P. a kol. 2004. *Úvod do soudního znalectví.* Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2004. ISBN 80-7204-365-X.
http://www.ivsc.org/
http://www.tegova.org/
http://www.saez.sk/
http://www.saez.sk/
http://www.thefreedictionary.com/
http://ec.europa.eu/

[1] tzv.The International valuations standards „IVS“
[2] pozn.: konkrétne definície trhovej hodnoty

VODCOVSTVO: VODCOVIA DOKÁŽU VIAC AKO MANAŽÉRI

LEADERSHIP: LEADERS CAN GAIN MORE THAN MANAGERS

Ivana Ljudvigová[1]

Kľúčové slová
leadership, leaders, qualities and personality features, leading of people, vision, inspiration, level 5 leadership, good-to-great leaders

Abstrakt

Nowadays there have been many discussions about leaders and leadership. Leadership is a new economic trend. To define the meaning of leadership is not simple. Pragmatic definition says: The leader is able to choose the right direction for further action and development, he can get peoples favor for his concept and he is able to create the conditions for them, so they can implement the concept. Leading of people and leadership are not synonyms. Leaders can gain more than managers. Managers focus on tasks, leaders focus on people. Charisma, vision, trust, inspiration, direct communication – these are the words closely linked with leadership. New look at leadership brings Level 5. Leadership, so called "good-to-great" leaders. They are individuals, who have personal humility and strong professional will. Their ambitions are concerning the company, not the person.

ÚVOD

Dnes sa veľa hovorí o lídroch a o vodcovstve. Podniky hľadajú líderské osobnosti, tím-lídrov, group-lídrov, budujú a rozvíjajú líderské spôsobilosti. Máme však jasno v tom, kto je líder a čo od neho očakávame? Potrebujú slovenské podniky vôbec lídrov?

V súčasných zložitých časoch ekonomickej nestability je pre organizácie nevyhnutnosťou zaoberať sa vodcovstvom. Lídrov organizácie nevyhnutne potrebujú nielen na strategické rozhodovanie o investíciách, výrobných programoch, plánoch a budúcom smerovaní. Od lídrov sa očakáva, že sa popasujú s aktuálnou situáciou a dokážu z nej pre podnik vyťažiť čo najviac. Práve lídri totiž vedia správne manévrovať a zvládať výzvy a krízy prichádzajúce zvonka aj zvnútra. Dokážu minimalizovať hroziace riziká, pričom v mnohých prípadoch ich vďaka špecifickým schopnostiam a skúsenostiam dokonca vedia obrátiť na príležitosti.

Lídri majú mimoriadny vplyv na to, ako ľudia vnímajú organizáciu a aký výkon podávajú. V čase krízy, keď sú zamestnanci viac ovládaní obavami a emóciami, ich musia viesť tí, ktorí sa odvážia postaviť sa nepriaznivej situácii, sú schopní jasne a zrozumiteľne komunikovať cieľ, pozdvihnúť dôveru, porozumenie a optimizmus v organizácii. A to dokážu práve lídri.

VODCOVSTVO AKO NOVÝ EKONOMICKÝ TREND

Experti z oblasti vedy a hospodárskej praxe zostavili pomocou delfskej metódy zoznam desiatich hlavných hospodárskych trendov, ktorým budú musieť podniky čeliť v roku 2009. Na prvých dvoch miestach rebríčka sa umiestnili kríza finančných trhov a recesia. Zmena klímy sa posunula oproti minulému roku z ôsmeho na tretie miesto. V zozname sa nachádzajú štyri nové

[1] Ing. Ivana Ljudvigová, Katedra manažmentu, školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, Csc., e-mail: iljudvigova@gmail.com

výzvy, ktoré v minuloročnom rebríčku vôbec nefigurovali. Jednou z nich je **vodcovstvo**, ktorému patrí v zozname desiatich hlavných ekonomických trendov roku 2009 **štvrté miesto**.

Tabuľka 1 Hospodárske trendy 2009[2]

Desať hlavných ekonomických trendov roku 2009	
Trendy	Tendencia oproti minulému roku
1. Kríza finančných trhov	▲
2. Recesia	Nový trend
3. Zmena klímy	▲
4. Vodcovstvo	Nový trend
5. Globalizácia	▲
6. Boj o talenty	▼
7. Ceny surovín	▼
8. Rast	Nový trend
9. Cenová politika	Nový trend
10. Inovácie	▼

V období globálnej ekonomickej krízy, ktorá umožňuje podnikom len v obmedzenej miere použiť odmeny a benefity ako nástroj motivácie zamestnancov, je vodcovstvo tou ťažiskovou kvalitou, ktorá umožní dosahovať trvalo dobré výsledky. Prieskum poradenskej spoločnosti Amrop Hever Slovakia, ktorá sa zameriava na monitorovanie, skúmanie a analýzu aktuálnych trendov v oblasti ľudského kapitálu na Slovensku, **potvrdil dôležitosť témy líderstva pre organizácie a ich personálnych manažérov**. Podľa nich ide o frekventovanú (26 %), aktuálnu (16 %) a dôležitú (22 %) tému. Avšak dve tretiny (takmer 64 %) personálnych manažérov cítia, že **téma líderstva sa v ich organizácii podceňuje**. Vodcovstvo sa primerane rieši len v každej tretej organizácii.[3]

Definovať podstatu vodcovstva a charakterizovať tú skutočnú kvalitu, ktorá človeka predurčuje na post lídra, nie je jednoduché. Sú aj názory, že „skutočná podstata vodcovstva je rovnako neuchopiteľná ako podstata humoru alebo lásky“.[4] Warren Bennis tiež prirovnal vodcovstvo ku kráse: „Leadership je ako krása – len ťažko sa definuje, ale keď ju vidíte, spoznáte ju:“[5] Odpsychologizovaná, veľmi pragmatická a výsledkovo ponímaná definícia líderstva je: **„Líder dokáže vybrať ten správny smer ďalšieho postupu a rozvoja, dokáže pre svoju koncepciu získať ľudí a dokáže pre nich vytvoriť také podmienky, aby vedeli jeho koncepciu realizovať**.“[6] Z opisu lídra vyplýva, že musí predvídavo vytyčovať ciele a štartovať zmeny, získavať pre ich realizáciu ľudí a súčasne sa starať o priebežné produkovanie výstupov , teda bežný chod podniku.

Aj pri vodcovstve platí, že jedna vec ja nadanie a druhá schopnosť a chuť toto nadanie rozvíjať. Pretože máloktorý talent vyžaduje tak rôznorodú a ťažkú prácu na vlastnom sebazdokonaľovaní, ako je talent lídra. Vodcovstvo začína v našom vnútri. Ak sa niekto chce stať vodcom, musí začať sám od seba.

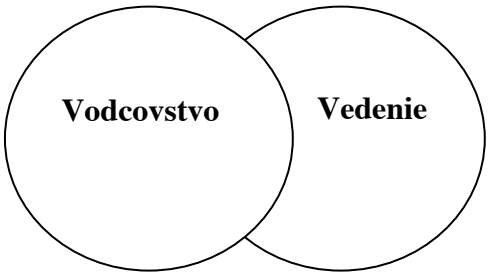
---

[2] Clauss, Sandra: Diese Trends Prägen die Wirtschaft im Jahr 2009, New management 1-2/2009, s. 34-38
[3] Lídrov treba podporovať (prieskum). Personálny manažment nielen pre personalistov, 2009, č. 6, s. 206-207
[4] Frejtichová, Jarmila: Co dělá dobrého lídra – editoriál, Moderní řízení, 2008, č. 2, s. 1
[5] Bender, P.: Niterný leadership – leadership from within. Praha: Management Press 2002, s. 15 ISBN 80-7261-069-4
[6] Burger, Ivan: Anatómia lídra: Ako si vyberať a pripravovať lídrov. Manažér 44, 1/2007, s. 6-12

VEDENIE ALEBO VODCOVSTVO?

Na začiatok je nutné pripomenúť, že vedenie ľudí a vodcovstvo nie sú synonymá, aj keď mnoho ľudí si myslí, že tieto slová môžu ľubovoľne zamieňať. Ide o dva rôzne koncepty, ktoré sa ale do značnej miery prekrývajú.(Obrázok 1)

Obrázok 1 Vedenie verzus vodcovstvo



Veľmi všeobecne môžeme povedať, že **manažéri sa zameriavajú na úlohy a vodcovia sa zameriavajú na ľudí**.[7] To však neznamená, že by lídri podceňovali plnenie úloh. V skutočnosti jednou z vecí, ktorá charakterizuje veľkých vodcov je to, čo dosiahli. Rozdiel je ale v tom, že vodca si uvedomuje, že splnenie úloh a cieľov je možné jedine s podporou ostatných zamestnancov podniku. **Manažér má moc a líder má vplyv**. Manažér poháňa ľudí pred sebou, lídra nasledujú.[8] Líderstvo je spôsob vedenia ľudí, ktorý uprednostňuje pred ustavičnou kontrolou podriadených budovanie vzájomnej dôvery a používa účinné spôsoby komunikácie. Vodcovstvo má päť **charakteristických čŕt**, ktoré vo vedení nenájdeme. Vodca musí:[9]

- udávať smer,
- inšpirovať,
- vybudovať tím,
- byť príkladom,
- byť akceptovaný.

Skutoční vodcovia vnímajú každého zamestnanca podniku ako individualitu s vlastnými potrebami, cieľmi a ašpiráciami, a nie ako prostriedok na plnenie úloh. Úlohou vodcu je presvedčiť ostatných, aby ho nasledovali pri napĺňaní jeho vízie, pričom úlohy sú podriadené tejto vízii.[10] **Lídri dokážu viac ako manažéri**. Podarí sa im to uvoľnením skrytej energie. Ide o energiu zamestnancov, ktorí sú podporovaní a motivovaní k plneniu úloh. Vodcovia sú úspešní v období zmien a neistoty, manažéri skôr v časoch stability. Byť vodcom je omnoho uspokojivejšie ako byť manažérom. Samozrejme je to aj podstatne namáhavejšie. Vodca musí absolútne veriť sám sebe, ale aj svojim zamestnancom. Vodcovstvo a zodpovednosť s ním spojená nie je niečo, na čo možno po odchode z pracoviska len tak zabudnúť. Je to spôsob života, životný štýl a súčasť života. Vodcovstvo ovplyvňuje myslenie i konanie. Viesť ostatných znamená dať ich práci zmysel. To sa však vodcovi nikdy nepodarí, ak nebude vidieť zmysel vo svojej vlastnej práci.

Skutoční vodcovia nie sú tí, ktorí len vydávajú príkazy a prideľujú úlohy. **Byť vodcom a nielen obyčajným manažérom je pozícia, ktorú podriadení uznávajú**. Rozdiely medzi typickým manažérom a skutočným vodcom je možné zhrnúť do nasledujúcej tabuľky:

---

[7] Glegg, B. – Birch, P.: Intenzívní kurz vedení lidí. Brno: Computer Press, 2004 s. 3 ISBN 80-251-0356-0

[8] Voštenáková, Z.: Dobrý vodca musí byť tímu aj oporou. Personálny manažment nielen pre personalistov, 2009, č. 6, s. 203-205

[9] Adair, J.: Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005 s. 90-91 ISBN 80-251-0784-1

[10] Gleff, B. – Birch, P.: Intenzívní kurz vedení lidí. Brno: Computer Press, 2004 s. 4 ISBN 80-251-0356-0

Tabuľka 2 Rozdiely medzi typickým manažérom a skutočným lídrom[11]

Typický manažér	**Skutočný líder**
Vyžaduje rešpekt.	Získava si rešpekt svojimi výsledkami.
Plní ciele podniku.	Chce prekročiť ciele podniku.
Rešpektuje predpisy podniku.	Prekračuje predpisy podniku kvôli výsledkom.
Prijíma zodpovednosť.	Vyhľadáva zodpovednosť.
Spĺňa požiadavky nadriadených.	Prekračuje požiadavky nadriadených.
Pri jednaniach s podriadenými háji sám seba za každú cenu.	Bojuje za svojich podriadených i za cenu svojej osobnej ujmy.
Pri jednaniach s nadriadenými sa prispôsobuje ich požiadavkám.	Pri jednaniach s nadriadenými navrhuje spôsoby ako činnosť zlepšiť.

V zahraničí sú vypracované podrobné opisy, ako vynikajúci manažéri spojili manažérske techniky so schopnosťami lídrov. Ak sa manažér rozhodne, že sa chce stať lídrom, musí začať na sebe tvrdo pracovať. Napríklad práce Gallup Organization a MIT ponúkajú túto cestu k vodcovstvu:[12]

- **Vízia je najdôležitejšia.** Vodcovia majú ideu – víziu, ako dosiahnuť požadované výsledky, ako zlepšiť životy ľudí, ako dosiahnuť rozvoj i tam, kde na to nie sú priaznivé podmienky. Túto víziu neustále odovzdávajú ostatným pracovníkom. Ak podriadení nepoznajú víziu, nemôžu pre jej naplnenie nič urobiť. Ide vlastne o to, aby ľudia realizovali vlastné predstavy v rámci vízie organizácie.
- **Podstatou vodcovstva je rozhodovanie.** Rozhodovanie a zručnosť rozhodnúť mnohí autori zaraďujú medzi manažérske zručnosti. Zmyslom rozhodovania je vyhľadať optimálny cieľ a vhodný spôsob konania v určitej pracovnej situácii.[13] Od lídra sa očakáva, že bude prijímať premyslené, múdre rozhodnutia založené na relevantných informáciách, ktoré prinášajú firme pozitívne výsledky.[14]
- **Dôvera, ktorou si získajú ostatných.** Vodca si musí získať dôveru spolupracovníkov, inak ich neovplyvní, aby zo seba vydali viac, než za čo sú platení. Vodca vie, že každý zamestnanec je individualita s osobnými plánmi, hodnotami, potrebami a túžbami.
- **Zdroj inšpirácie.** Ďalším nutným predpokladom schopných lídrov je, že dokážu svojich podriadených nadchnúť. Samozrejme platí, že najskôr musia byť nadšení oni sami, musia veriť svojej vízii a intenzívne ju chcieť dosiahnuť.
- **Konfliktom sa nedá vyhnúť.** Lenže schopní lídri považujú každý konflikt za riešiteľný.

Metcalfe a Bradley na základe niekoľko ročnej výskumnej a poradenskej práce v oblasti leadershipu a výkonnosti ľudských zdrojov identifikovali **tri dimenzie vodcovstva**. Tieto dimenzie významne a pozitívne ovplyvňujú postoje ľudí k práci, ich spokojnosť a pohodu pri práci. Ide vlastne o tieto **kľúčové kvality vodcovstva:**[15]

1. **Angažovať sa spolu s ostatnými.** Prvá dimenzia pozostáva z položiek ako záujem o uspokojovanie potrieb zamestnancov, ochota delegovať rozhodovaciu právomoc, dôvera voči

[11] Poniščiaková, O.: Vytvorenie systému rozvoja manažérov. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2008, č. 1, s. 84-89
[12] Čápová, Š.: Leadership vychází z duvěry a dá se pěstovat. Human recources management, 2008, č. 3, s. 85-86
[13] Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 81 ISBN 80-89085-77-6
[14] Tichý, N.: Podstatou vůdcovství je rozhodování. Moderní řízení, 2008,č. 2, s. 12-15
[15] Metcalfe, B. – Bradley, M.: Vůdcovství v novém světle. Moderní řízení, 2008, č. 6, s. 64-65

podriadeným, prijímanie ich nápadov a myšlienok. Líder diskutuje so zamestnancami o problémoch, podporuje ich pomocou koučovania a mentorovania, inšpiruje a povzbudzuje pracovníkov.

2. **Vizionárske vodcovstvo** znamená mať jasnú predstavu – víziu, kam podnik smeruje a schopnosť presvedčiť ľudí, aby túto víziu nasledovali.
3. **Vodcovské schopnosti.** Samotný anglický pojem „leaders" predstavuje súbor siedmich kľúčových schopností, ktoré tvoria integrovaný celok. Uplatňovanie týchto schopností v podniku urýchľuje osobný rast jednotlivcov, prispieva k rastu produktivity a vytvára priaznivé pracovné prostredie. Tým profituje celá organizácia i každý jednotlivec. Ide o tieto vodcovské schopnosti:
   - učenie sa prostredníctvom počúvania (listen to learn),
   - empatia (empathize with emotions),
   - pozornosť osobným ašpiráciám zamestnancov (attend to aspirations),
   - identifikácia dôležitých faktov pri rozhodovaní (diagnose and detail),
   - dôraz na hodnotné ciele (engage for good ends),
   - rešpektovanie každého zamestnanca (respond with respectfulness),
   - konkrétna a presná komunikácia (speak with specificity).

Žijeme v období neistoty z budúcnosti a neustálych zmien. To vyvoláva u ľudí strach, ktorý podlamuje motiváciu, podkopáva dôveru a posilňuje odpor. Vtedy nastupuje líder, ktorý diskutuje so zamestnancami o problémoch, podporuje ich pomocou koučovania a mentorovania, dáva nádej, inšpiruje a povzbudzuje pracovníkov.

NOVÝ POHĽAD NA VODCOVSTVO – VEDENIE 5. ÚROVNE

Vodcovstvo sa mení. Viesť v minulosti znamenalo byť vpredu. Dosiahnuť najväčší objem predaja alebo byť v najvyššej funkcii. Čas obdivovaných „celebrít" alebo „supermanov" je však preč. Prichádza doba pokorných, slúžiacich lídrov, ktorí viac podporujú ako riadia, učia sa a učia druhých, nechajú okolo seba vyrásť talenty. Počas krízy by mal manažment budovať kľúčové procesy – rozvoj talentov, inovačný proces a strategickú pružnosť. Pri označení takýchto lídrov sa používa aj pojem lídri 5. úrovne alebo good-to-great lídri.

Líder 5. úrovne je jednotlivec, v ktorom sa mieša extrémna **osobná pokora** so silnou **profesionálnou vôľou**. Ide o **skromného jednotlivca, ktorý s húževnatou odhodlanosťou urobí čokoľvek, aby sa spoločnosť, v ktorej pracuje, stala skvelou**. Lídri 5. úrovne smerujú potreby vlastného ega mimo svojej osoby a zameriavajú ich na väčší cieľ – vybudovanie skvelej spoločnosti. Neznamená to, že lídri 5. rovne nemajú žiadne ego alebo vlastné záujmy. V skutočnosti sú nesmierne ambiciózni, ale **ich ambície sa týkajú predovšetkým danej inštitúcie, nie ich osoby**.[16]

Pojem 5. úroveň označuje najvyššiu úroveň v hierarchii manažérskych schopností, ktoré uvádza Tabuľka 5. Nie je nutné prejsť týchto päť úrovní zaradom, niektoré z nižších úrovní sa dajú doplniť neskôr. Ale plne rozvinutí lídri 5. úrovne stelesňujú všetkých päť úrovní pyramídy.

[16] Collins, J.: Good to great - z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 23

Tabuľka 3 Hierarchia piatich úrovní[17]

5. úroveň	**Líder 5. úrovne** Buduje trvalú skvelosť prostredníctvom paradoxnej zmesi osobnej pokory a profesionálnej vôle.
4. úroveň	**Efektívny líder** Je katalyzátorom oddanosti a vášnivého plnenia jasnej a podmanivej vízie, stimuluje vyššie výkonnostné štandardy.
3. úroveň	**Schopný manažér** Organizuje ľudí a zdroje smerom k účinnému a efektívnemu plneniu stanovených cieľov.
2. úroveň	**Prispievajúci člen tímu** Svojimi individuálnymi schopnosťami prispieva k dosiahnutiu skupinových cieľov a efektívne pracuje s ostatnými v skupine.
1. úroveň	**Veľmi schopný jednotlivec** Prispieva svojím talentom, vedomosťami, zručnosťami a dobrými pracovnými návykmi.

Darwin E. Smith ako líder 5. úrovne[18]

V roku 1971 sa zdanlivo obyčajný muž menom Darwin E. Smith stal generálnym riaditeľom Kimberly-Clark, nezaujímavej starej papierenskej spoločnosti, ktorej akcie počas predchádzajúcich dvadsiatich rokov klesli o 36 % pod hodnotu všeobecného akciového trhu. Kto bol Darwin Smith a aké boli jeho vnútorné kvality, na základe ktorých ho označujeme ako lídra 5. úrovne?

Darwin Smith vyrastal ako chudobný chlapec z farmárskeho mesta v Indiane, na štúdium si zarábal tým, že cez deň pracoval v International Harvester a večer navštevoval Indiana University. Po skončení štúdií pracoval ako interný právnik v spoločnosti Kimberly-Clark. Keď sa na základe rozhodnutia predstavenstva stal CEOm spoločnosti Kimberly-Clark, nebol si celkom istý, či je vhodný na tento post. Budúcnosť však presvedčila, že to bol vynikajúci krok. Smith počas svojho pôsobenia uskutočnil ohromujúcu transformáciu a urobil z Kimberly-Clark svetového lídra v oblasti papierenského spotrebného tovaru. Pod jeho vedením dosiahla Kimberly-Clark kumulatívny výnos z akcií rovnajúci sa 4,1 násobku všeobecného akciového trhu. Hravo tým porazila svojich priamych rivalov Scott Paper a Procter&Gamble a svojím výkonom predbehla také úctyhodné spoločnosti, ako Coca-Cola, Hewlett-Packard a General Electric.

Napriek tomuto pôsobivému výkonu len veľmi málo ľudí vie niečo o Darwinovi Smithovi. S najväčšou pravdepodobnosťou by tomu bol rád. Smith bol mužom, ktorý si nepotrpel na pocit vlastnej dôležitosti. Jeho priateľmi boli inštalatéri a elektrikári a voľný čas trávil na svojej farme vo Wisconsine. Nikdy si nepestoval status hrdinu či manažérskej celebrity. Jeho mierna povaha, zvláštna plachosť a absencia pretvárky sa spájala s odhodlaným, až stoickým postojom k životu.

Pri premene spoločnosti Kimberly-Clark z dobrej na skvelú spoločnosť urobil Darwin najdôležitejšie rozhodnutie, a to predaj výrobní papiera a prechod k výrobe spotrebných papierenských výrobkov. Médiá z oblasti biznisu nazvali tento krok hlúpym a analytici z Wall Street znížili rating akcií spoločnosti. Smith však nezaváhal. O dve desaťročia neskôr spoločnosť Kimberly-Clark úplne vlastnila Scott Paper a porazila Procter&Gamble v šiestich z ôsmich kategórií výrobkov.

[17] Collins, J.: Good to great – z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 22
[18] Collins, J.: Good to great – z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 19-23

Lídri 5. úrovne sú stelesnením duality: skromní a pokorní, ale zároveň svojhlaví a odvážni. Ich základnou črtou je, že úspech spoločnosti je pre nich dôležitejší ako vlastný prospech a sláva. Lídri 5. úrovne chcú vidieť, ako sa v ďalšej generácii spoločnosť stane ešte úspešnejšou a sú vyrovnaní s myšlienkou, že väčšina ľudí nebude tušiť, že počiatky dosiahnutého úspechu siahajú práve k nim. Ako povedal jeden z lídrov 5. úrovne: „Chcem sa jedného dňa pozrieť zo svojej verandy na jednu z najlepších spoločností na svete a môcť povedať: Tam som kedysi pracoval:“[19]

Práve týmito ambíciami, ktoré sa týkajú predovšetkým spoločnosti a nie seba samého, sa lídri 5. úrovne líšia od lídrov 4. úrovne. Títo lídri boli síce za svojej éry úspešní a efektívni, ale viac sa zaujímali o svoju vlastnú povesť veľkej osobnosti ako o blaho spoločnosti. Nepodarilo sa im pripraviť spoločnosť tak, aby bola úspešná aj v nasledujúcej generácii. Mysleli si, že zánik či rozpad spoločnosti po ich odchode je dôkazom ich osobnej výnimočnosti. Prieskumy ukázali, že títo lídri si buď vybrali slabých nástupcov, alebo svojich nástupcov odsúdili na neúspech, prípadne oboje. Prítomnosť ich obrovského osobného ega prispela k zániku spoločnosti alebo k jej priemernosti.

Stanley Gault ako líder 4. úrovne[20]

Spoločnosť Rubbermaid, pod vedením Stanleyho Gaulta, sa z neznámej spoločnosti prepracovala až na číslo jeden v každoročnom zozname Najobdivovanejších spoločností Ameriky časopisu Fortune. Nanešťastie potom rovnako rýchlo prišiel aj pád, a to taký veľký, že spoločnosť zachránilo len odkúpenie spoločnosťou Newell.

Stanley Gault bol charizmatický a brilantný líder, ktorý sa v 80-tych rokoch stal synonymom úspechu spoločnosti. Išlo o nekompromisného a egocentrického riadiaceho pracovníka, ktorý s veľkou obľubou používal slovo „ja“, len veľmi nerád slovo „my“ a ustavične rozprával o tom, čo všetko dosiahol. Pod jeho vedením dosiahla spoločnosť pôsobivé výkony a nárast ziskov. Lenže Gault po sebe nezanechal spoločnosť, ktorá by bola skvelá aj bez neho. Ním vybraný nástupca zotrval vo funkcii iba jeden rok a ďalší v poradí si musel poradiť s takým plytkým manažérskym tímom, že musel dočasne vziať na seba štyri funkcie. Spoločnosť síce pod vedením talentovaného, ale egoistického lídra vykázala skok vo výkone, ale v neskorších rokoch upadla.

Lídri 5. úrovne nehovoria o sebe. Rozprávajú o spoločnosti a o prínose ostatných riadiacich pracovníkov. Good-to-great lídri sa nikdy nechceli stať hrdinami, ktorí budú opradení legendami. Nikdy netúžili po tom, aby ich postavili na piedestál, alebo aby sa stali nedosiahnuteľnými ikonami. Boli to zdanlivo obyčajní ľudia, v tichosti dosahujúci výnimočné výsledky. Zamestnanci, ktorí pracovali s good-to-great lídrami, alebo o nich písali, neustále používali slová, ako „tichý, pokorný, skromný, rezervovaný, plachý, veľkorysý, mierny, nenáročný, zdržanlivý“, a tak ďalej.[21]

Vedenie 5. úrovne však nie je iba o pokore a skromnosti. Rovnako je aj o hlbokom odhodlaní a takmer stoickom rozhodnutí urobiť čokoľvek, aby sa spoločnosť stala vynikajúcou. Lídri 5. úrovne sú priam fanaticky poháňaní dopredu, nakazení nevyliečiteľnou potrebou dosahovať výsledky. Veľkou iróniou je, že dravosť a osobné ambície, ktoré často ženú ľudí do pozícií moci, sú v protiklade s pokorou, nevyhnutnou pre vedenie 5. úrovne.

V rámci vedenia 5. úrovne je zaujímavý aj **model „okno a zrkadlo“**. Keď sa spoločnosti darí, lídri 5. úrovne pozrú z okna, aby zásluhy pridelili ostatným zamestnancom, vonkajším faktorom alebo jednoducho šťastiu. Pri zlých výsledkoch pozerajú títo lídri do zrkadla. Nikdy neobviňujú ostatných ľudí, vonkajšie faktory alebo smolu. Povrchní lídri robia presný opak.

[19] Collins, J.: Good to great - z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 28
[20] Collins, J.: Good to great – z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 28-29
[21] Collins, J.: Good to great – z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 30

Pozerajú z okna a hľadajú niekoho alebo niečo mimo seba, čo by mohli obviniť zo zlých výsledkov, ale keď sa podniku darí, natriasajú sa pred zrkadlom, samoľúbo doň pozerajú a pripisujú si zásluhy.

Hlavné rozdiely medzi skutočným lídrom (líder 5. úrovne) a povrchným lídrom uvádza nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 4 Rozdiely medzi povrchným a skutočným lídrom[22]

Povrchný líder	**Skutočný líder (líder 5. úrovne)**
Inak hovorí a inak koná.	Hovorí a koná rovnako.
Vedie prostredníctvom strachu a kontroly.	Vedie prostredníctvom dôvery a vlastného príkladu.
Dôležité sú jeho individuálne záujmy.	Dôležité sú spoločné záujmy.
Snaží sa udržať si moc.	Deleguje právomoc, delí sa o moc.
Chce, aby všetko fungovalo podľa neho.	Podporuje osobnú iniciatívu.
Prikazuje druhým, čo majú robiť.	Víta nápady a spätnú väzbu.
Stanovuje nereálne termíny.	Stanovuje rozumné termíny.
Je externe motivovaný – peniazmi, mocou, slávou.	Je interne motivovaný – hodnotami a princípmi.
Je stimulovaný strachom a tlakom.	Usiluje sa o uspokojenie a blahobyt.
Ignoruje, zľahčuje city.	Za zásadne dôležité považuje city a starostlivosť o ostatných.

Ak sa vrátim na začiatok tohto príspevku, kde som sa zamýšľala nad tým, či je vodcovstvo vrodené alebo sa dá naučiť, rovnaká otázka sa vynára aj teraz. Dá sa vedenie 5. úrovne naučiť? Jim Collins vo svojej knihe Z dobrého skvelé tvrdí, že existujú dve kategórie ľudí. Prvú tvoria tí, ktorý by nikdy nedospeli k tomu, aby podriadili svoje egoistické potreby vyššej ambícii vytvoriť niečo väčšie a trvalejšie ako sú oni sami. Pre týchto ľudí bude práca predovšetkým zosobnením toho, čo všetko môžu získať – slávu, bohatstvo, verejné zbožňovanie, moc, ale nie toho, čo môžu vybudovať, vytvoriť, čim môžu prispieť. Druhá kategória ľudí(autor hovorí, že je to väčšia skupina) majú potenciál dostať sa na 5. úroveň. Táto schopnosť je v nich, niekedy možno skrytá alebo nepovšimnutá. V správnych podmienkach, akými sú sebareflexia, vedomý osobný rozvoj, mentor, skvelý učiteľ, šéf 5. úrovne a podobne, sa začnú rozvíjať.

Vodcovstvo nespočíva v riadení systémov, predaja alebo čísel. Je to práca s ľuďmi, ktorého cieľom je na jednej strane vytvorenie lepšej a silnejšej organizácie, na strane druhej osobné naplnenie, to znamená vytvorenie lepšej a silnejšej vlastnej osobnosti. Takéto naplnenie môže líder nájsť v tom, že sa vo svojom odbore dostal na vrchol a vybudoval úspešný podnik. Ale tiež v tom, že zlepšuje život iných ľudí, prípadne prispieva k zlepšeniu životného prostredia.

Charakteristiku dvoch základných stránok vedenia 5. úrovne, ktorými sú profesionálna vôľa a osobná pokora prináša Tabuľka 5.

[22] Bender, P.: Niterný leadership – leadership from within. Praha: Management Press 2002, s. 29-30 ISBN 80-7261-069-4

Tabuľka 5 Pokora + Vôľa = 5. úroveň[23]

Profesionálna vôľa	Osobná pokora
Dosahuje vynikajúce výsledky, je jasným katalyzátorom prechodu od dobrej spoločnosti k skvelej.	Prejavuje sa u neho výrazná skromnosť, vyhýba sa verejnému zbožňovaniu, nikdy sa nevychvaľuje.
Dáva najavo neochvejné odhodlanie urobiť čokoľvek, čo je potrebné pre dosiahnutie najlepších dlhodobých výsledkov, bez ohľadu na to, aké to bude náročné.	Koná s tichou, pokojnou rozhodnosťou, ako motiváciu používa predovšetkým vysoké nároky, nespolieha sa na inšpirujúcu charizmu.
Za cieľ si vytýči vybudovanie trvalo skvelej spoločnosti, neuspokojí sa s ničím menším.	Svoje ambície zameriava na spoločnosť, nie na seba, svojím nástupcom pripraví pôdu pre ešte väčší úspech v nasledujúcej generácii.
Keď sa rozdeľuje zodpovednosť za zlé výsledky, pozerá sa do zrkadla, nie z okna, nikdy neobviňuje ostatných ľudí, vonkajšie faktory, či smolu.	Keď sa rozdeľujú zásluhy na úspechu spoločnosti, pozerá sa z okna, nie do zrkadla – na ostatných ľudí, vonkajšie faktory a šťastie.

ZÁVER

Vodca je nositeľom hnacej sily organizácie, má schopnosť presadzovať zmeny, zanietiť tím pre nové úlohy alebo motivovať ich k lepších výkonom. Pokiaľ je vodca aj manažérom (čo je ideálny prípad), tak vie napríklad snahu aj primerane ohodnotiť. Firemná kultúra je zložitá a tvorí sa postupom času, nie zo dňa na deň. Vybudovať si ako líder dôveru, prirodzený a zdravý rešpekt, je beh na dlhé trate. Vytvára sa krok za krokom, každým vystúpením na porade, u klienta, na neformálnych stretnutiach alebo pri bežnej práci, pretože zamestnanci všetko vnímajú a tieto informácie pre seba spracúvajú.

Aj slovenské podniky si uvedomujú dôležitosť líderstva pre napredovanie organizácie. Schopnosti vodcu ako flexibilita, spolupráca, prekračovanie hraníc a nadštandardná pozornosť vzťahom s ľuďmi, budú rozhodovať o dlhodobej úspešnosti podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Adair, J.: Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005 ISBN 80-251-0784-1

Bender, P.: Niterný leadership – leadership from within. Praha: Management Press, 2002 ISBN 80-7261-069-4

Burger, I.: Anatómia lídra: Ako si vyberať a pripravovať lídrov. Manažér, 2007, č. 1, s. 6-12

Clauss, Sandra: Diese Trends Prägen die Wirtschaft im Jahr 2009. New management, 2009, č. 1-2, s. 34-38

Collins, J.: Good to great – Z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bystrica 2006

Čápová, Š.: Leadership vychází z duvěry a dá se pěstovat. Human recources management, 2008, č.3, s. 85-86

Frejtichová, J.: Co dělá dobrého lídra – editoriál. Moderní řízení, 2008, č. 2, s. 1

Glegg, B. – Birch, P.: Intenzívní kurz vedení lidí – 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti. Brno: Computer Press, 2004 ISBN 80-251-0356-0

Poniščiaková, O.: Vytvorenie systému rozvoja manažérov. Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále, 2008, č. 1, s. 84-89

[23] Collins, J.: Good to great – z dobrého skvelé. Banská Bystrica: Eastone Books 2006, s. 39

Szarková, M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: SPRINT, 2007 ISBN 80-89085-77-6
Tichý, N.: Podstatou vůdcovství je rozhodování. Moderní řízení, 2008, č. 2, s. 12-15
Voštenáková, Z.: Dobrý vodca musí byť tímu aj oporou. Personálny manažment nielen pre personalistov, jún 2009, s. 203-205

VYBRANÉ NÁSTROJE MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE PODNIKU
SELECTED TOOLS OF THE CORPORATE´S MARKETING COMMUNICATION

Jana Lopušanová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
marketing communication, communication mix, communication tools, public relations.
JEL Klasifikácia
M31

ABSTRAKT
The aim of this paper is to introduce the topic of the marketing communication and communication tools needed for a business to be able to achieve its goals. We mainly focus on the phenomenon of the public relations which we consider to be of vital importance when constructing the corporate image and goodwill of a corporation.

ÚVOD

Na Slovensku sa po roku 1989 začala uplatňovať trhová ekonomika. Základným atribútom trhovo orientovanej ekonomiky je **marketing**, ktorý sa stal kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu. Vyvinul sa z reálnej podnikateľskej činnosti ako výsledok podnikateľských skúseností a je priebežne obohacovaný o nové poznatky z praxe. Každý podnik, ktorý chce v trhovej ekonomike uspieť, si musí uvedomiť význam správneho zapojenia marketingu a vhodne riešeného **marketingového mixu** do riadenia všetkých podnikových činností.

V modernej trhovej ekonomike snahou každého podnikateľského subjektu je úspešne sa uplatniť na trhu. Znamená to získať a dlhodobo si udržať zákazníkov, čo je možné za predpokladu, že firma pozná potreby a želania zákazníkov, reaguje na ne a dokáže ich uspokojovať efektívnejšie ako konkurencia.

Moderný marketing vyžaduje viac ako vyrobiť kvalitný produkt, atraktívne ho oceniť a sprístupniť cieľovým spotrebiteľom. Význam komunikácie rastie s rozširovaním ponuky a počtu konkurencie na trhu. Na dôležitosti tak získava schopnosť predávajúceho presvedčiť zákazníka o kúpe práve svojho produktu. Firmy využívajú komunikáciu zameranú na informovanie, ovplyvňovanie a získavanie zákazníka. Bez marketingovej komunikácie nemôžu byť úspešné. Pochopenie hlavných zásad efektívnej komunikácie s trhom a ich uplatňovania v záujme rozvoja a ziskovosti firmy je jedným zo základných atribútov získania konkurenčnej výhody. Práve vhodne vytvorený a vyvážený **komunikačný mix** zložený z reklamy, podpory predaja, public relations, osobného predaja a priameho marketingu je kľúčom, ktorý dokáže presadiť produkt aj v konfrontácii so silnou konkurenciou.

Cieľom tejto práce je charakterizovať marketingovú komunikáciu ako nástroj ovplyvňovanie spotrebiteľa a analyzovať vybrané nástroje komunikačného mixu, pozornosť venovať najmä oblasti **public relations.**

MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA AKO NÁSTROJ OVPLYVŇOVANIA SPOTREBITEĽA

DEFINÍCIA POJMU MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Súčasná situácia na trhu je charakteristická širokou ponukou porovnateľných výrobkov vysokej kvality. Vzniká tak stav, kedy zákazník získava prevahu, a sú to práve výrobcovia, resp. predajcovia, ktorí sa stávajú najaktívnejším subjektom na trhu. Potreby a želania zákazníkov sú hlavným predpokladom na výrobu nových produktov a poskytovanie

[1] Mgr. Jana Lopušanová, e-mail: jana.lopusanova@fpv.uniza.sk, školiteľ: Doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc., Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

dokonalejších služieb širokej ponuky je úplne samozrejmé. Už nestačí len vyrábať kvalitné výrobky a zabezpečovať optimálnu distribúciu pri porovnateľných cenách s konkurenciou. Oveľa dôležitejšie je produkt predstaviť trhu. Práve zabezpečením tejto podmienky sa zaoberá posledný zo štyroch prvkov marketingového mixu – **komunikácia** (4 P - product, place, price, promotion). V praxi to znamená na základe výskumu potrieb podniku realizáciu určitej **komunikačnej politiky**, ktorá tvorí významnú oblasť celého marketingového mixu. Medzi komunikáciou a ostatnými nástrojmi marketingového mixu existuje mnohokrát komplementárny a substitučný vzťah. Vhodnou modifikáciou uvedených nástrojov je možné dosiahnuť spokojnosť zákazníka a súčasne získať výhodu v hospodárskej činnosti, ktorá v konečnom dôsledku prináša pre podnik zisk.

S pojmom komunikácia sa môžeme stretnúť v rôznych oblastiach každodenného života. „Pochádza z latinského slova „communis“, čo by sme mohli preložiť ako „spoločný“. V procese komunikácie sa snažíme vytvoriť niečo „spoločné s niekým“. Chceme oznámiť, sprostredkovať, podeliť sa s určitými informáciami, myšlienkami, postojom, názorom.“[2]

Ide o vzťah minimálne dvoch zúčastnených osôb, v ktorom sa snažíme o niečo s niekým podeliť. Pre označenie tohto marketingového nástroja sa v súčasnej ekonomickej teórii využíva množstvo pojmov, napr. komunikácia, komunikačný mix, komunikačná politika, promotion, promotion mix.

Podstatou cieľavedomej komunikácie s trhom je ovplyvňovanie nákupného správania spotrebiteľov v záujme predaja firemných produktov a taktiež získania a trvalého udržania záujmu a pozornosti verejnosti.[3]

Marketingový komunikačný systém predstavuje integrovaný a kontrolný systém komunikačných metód a prostriedkov určených na prezentovanie firmy a jej výkonov zákazníkom.[4]

Komunikáciu môžeme chápať ako komplex činností, pomocou ktorých podnik informuje svojich partnerov o výrobkoch, činnosti podniku, ponúka produkty a presviedča o ich výhodách, ovplyvňuje nákupné rozhodovanie atď. Bez komunikačnej činnosti nemôže žiaden podnik fungovať. Čím je konkurenčná situácia náročnejšia, tým je potreba komunikácie vyššia. Komunikácia plní úlohu sprostredkovateľa informácií pre zabezpečenie optimálneho vplyvu na názory, postoje a reakcie dopytu podľa vopred stanoveného cieľa.

CIELE MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE

Všeobecným cieľom marketingovej komunikácie je **ovplyvniť správanie**. Všetky metódy možno chápať ako rôzne formy komunikácie, ktoré plnia určité ciele. Každá firma chce sprostredkovať také informácie, ktoré povzbudia zákazníka k výberu a nákupu jej produktov. Preto sa úsilie zameriava jednak na posilnenie existujúcich postojov, v záujme formovania preferenčného správania, ako aj na zmenu doterajších nerozhodných postojov cieľového trhu. Existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú naše rozhodovanie pri nákupe. Pre marketérov sú najzaujímavejšie postoje. Poznanie postojov k produktom, ktoré firma vyrába, je dôležitým základom pre tvorbu stratégie trhovej komunikácie. Kupujúci vo svojom úsilí uspokojiť potrebu prechádza určitými štádiami nákupného rozhodovania – od poznania potreby cez zhromažďovanie informácií, hodnotenie alternatív až po nákupné rozhodnutie a ponákupnú spokojnosť či nespokojnosť.

Všeobecný cieľ komunikácie – **ovplyvniť správanie** – sa preto konkretizuje do čiastkových cieľov, a to **informovať, presviedčať, pripomínať.**

Ak výrobcovia ponúkajú podobný produkt, firma musí nielen **informovať**, že je na trhu dostupný, ale aj **presvedčiť,** t.j. posilniť postoj preferenčnosti v nádeji, že bude ovplyvnené spotrebiteľské správanie (ide o tzv. preferenčnú politiku). Ak má cieľový trh pozitívny postoj

[2] Labská,H.: Marketingová komunikácia. KO&KA, Bratislava 1998, s. 9. ISBN 80-7152-007-1
[3] Vávra, V.: Marketing, Ekonóm, Bratislava 1998, s. 156. ISBN 80-225-0843-8
[4] Kopecký, L.: Marketingová komunikácia. Bratislava, Trend – Konferencie, Zborník prednášok, 1995, str. 6

k produktu, potom je vhodným cieľom **pripomínať**, pretože spotrebitelia sú neustále trhom otvoreným i pre konkurenčné apely.
Ciele sa často interpretujú aj ako ciele **predajné** (ekonomické, stimulujúce dopyt) a ciele **komunikačné** (mimoekonomické, informačné a emocionálne). Všetky majú vplyv na správanie tým, že poskytujú spotrebiteľovi viac informácií. Potenciálny zákazník musí najprv o produkte niečo vedieť, aby si ho chcel vôbec kúpiť Informovanie sa preto považuje za najdôležitejší cieľ. **Informačné** ciele spolu s **emocionálnymi** cieľmi (vytváranie pozitívneho postoja a preferencie k ponúkanému tovaru alebo značke) hrajú významnú úlohu už v prednákupných štádiách.

CHARAKTERISTIKA KOMUNIKAČNEJ POLITIKY A VYBRANÝCH PRVKOV KOMUNIKAČNÉHO MIXU

Komunikačná politika ako jeden z hlavných činiteľov marketingového mixu zahŕňa tri základné oblasti:
1. marketingová komunikačná politika uskutočnená na podporu konkrétneho výrobku alebo služby,
2. komunikačná politika podniková, zameraná mimo podnik s cieľom poskytovať informácie o podniku a utvárať jeho pozitívne prijatie všetkými cieľovými skupinami,
3. komunikačná politika zameraná do podniku, na vlastných zamestnancov, s cieľom ich stotožnenia sa so zámermi podniku.

Rovnako ako existuje veľké množstvo definícii komunikácie, existuje množstvo rozdielnych pohľadov na rozdelenie, štruktúru a význam jednotlivých nástrojov komunikačného mixu. Viacerí autori napr. Tellis Gerard J. pokladajú za najdôležitejšie nástroje reklamu a podporu predaja. Osobnému predaju a public relations prikladajú menší význam.[5] V našej práci sa opierame o názor P. Kotlera, podľa ktorého sa komunikačný mix skladá z piatich základných nástrojov komunikácie: [6]

1. **reklama,**
2. **podpora predaja,**
3. **public relations,**
4. **osobný predaj,**
5. **priamy (direct) marketing.**

Z vyššie uvedených základných nástrojov komunikačného mixu by sme v ďalšej časti radi podrobne charakterizovali nástroj **public relations**.

PUBLIC RELATIONS

Public relations (ďalej PR) patrí medzi masové prostriedky komunikácie. Má za cieľ formovať verejnú mienku a získavať, resp. upevňovať dôveru prostredníctvom formovania vzťahov k verejnosti. Predmetom PR môžu byť produkty, osoby, myšlienky, akcie, firma, organizácie ale i národ.
PR bol definovaný britským inštitútom pre odbor vzťahov s verejnosťou (Institute of Public Relations – IPR) nasledovne: „Plánovité a trvalé úsilie o dosiahnutie a udržanie dobrého mena a vzájomného porozumenia medzi organizáciami a rôznymi skupinami verejnosti“.[7]
Na Svetovom zhromaždení asociácií PR v roku 1978 v Mexiku bola odsúhlasená definícia, ktorej sa dnes hovorí „mexické prehlásenie“: Postupy v oblasti PR sú umením i vedou, aplikovanou na analýzu trendov, predvídaní následkov, poradenstva vedúcim osobám organizácie a implementácii plánovaných programov činností, ktoré budú prospešné pre organizáciu aj záujmy verejnosti.[8]

---

[5] Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. Grada, Praha 2000, s. 24. ISBN 80-7169-997-7
[6] Porovnaj Majtán, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, Bratislava 2007, s. 256. ISBN 978-80-89085-79-8
[7] http://wwp.greenwichmeantime.co.uk/time-zone/europe/uk/england/london/city/ec1-clerkenwell-smithfield/northburgh-street/the-old-trading-house/institute-of-public-relations/index.htm zo dňa 05.11.2008
[8] Smith, P.: Moderní marketing. Computer Press, Praha 2000, s. 321. ISBN 80-7226-252-1

Prof. Prachár charakterizuje PR ako „vzťah podniku k verejnosti, štátu alebo osobe, jeho praktikami sa má ovplyvniť verejná mienka, vo verejnosti vytvárať a pestovať dôvera podniku a k jeho výrobkom, vytvárať najlepšiu povesť podniku.“[9]
Podľa E. I. Bernaysa, otca moderných PR, funkciou PR je: **informovať ľudí, presviedčať ich, zlepšovať ich vzťahy.**[10]
Prvoradým cieľom PR na rozdiel od reklamy a podpory predaja nie je zvýšenie odbytu výrobkov alebo služieb. Hlavnou úlohou je vytvárať priaznivé predstavy, ktoré bude mať spoločnosť na verejnosti[11] (napr. budovanie priaznivého imidžu firmy v dlhodobom horizonte, goodwill firmy - renomé, dobrá povesť a corporate identity – podniková kultúra). Výhodou je, že tieto akcie sú často spojené s minimálnymi nákladmi a väčšinou sú účinnejšie ako ktorákoľvek reklamná činnosť.
Z hľadiska objektu, pre ktorý sa PR pripravuje a realizuje, rozlišujeme dva základné typy :

- **PR produktu** – zacielenie aktivít na produkt alebo značku,
- **PR spoločnosti** – pôsobenie je zamerané na spoločnosť.

Oba typy spolu úzko súvisia. Súvislosť sa prejavuje vzájomným prepojením a pôsobením v závislosti od stanovených priorít a zámerov. Zodpovednosť pri realizácii PR býva vo väčších spoločnostiach rozdelená medzi jednotlivých PR manažérov s vymedzenou zodpovednosťou za určitý produkt, značku alebo spoločnosť ako celok.
PR sa zameriava na kľúčové segmenty i na ostatné oblasti verejnosti – oblasť kultúry, školstva, zdravotníctva, životného prostredia atď. Na základe zamerania na cieľové skupiny môžeme PR rozdeliť na:

- **externý PR** – aktivity zamerané mimo spoločnosti, ďalej ho môžeme členiť na menšie podskupiny (tu hovoríme o skupinách na štyroch základných úrovniach - miestna, regionálna, celoštátna, medzinárodná),
- **interný PR** – zahŕňa všetky PR aktivity zamerané na vytvorenie a udržanie dobrých vzťahov a pozitívneho obrazu spoločnosti medzi zamestnancami.

Funkciou PR sa teda rozumie komunikácia so všetkými zložkami verejnosti na základe dialógu. Z aspektu komunikačného pôsobenia sa PR využíva na plnenie funkcií:

- **informačná funkcia** – sprostredkovanie informácií oboma smermi, t.j. interne vo vnútri firmy i navonok,
- **kontaktná funkcia** – vytváranie a udržiavanie vzťahov ku všetkým dôležitým oblastiam života spoločnosti,
- **funkcia imidž** – budovanie pozitívnej predstavy o spoločnosti, jej produktoch, osobách, ...
- **funkcia stabilizácie** – reprezentovanie postavenia firmy na trhu,
- **funkcia harmonizácie** – prispievanie k harmonizácii vzťahov medzi záujmami podnikovo-hospodárskymi a celospoločenskými,
- **funkcia zastupovania záujmov (lobby)** – podporovanie alebo odmietanie návrhov zákonov pri rokovaniach so zástupcami legislatívy.

Okrem iného ide o veľmi účinnú formu „reklamy“ v situácií, keď firma prechádza reorganizáciou, má zlý imidž, uvádza na trh nový produkt, potrebuje povzbudiť vlastných zamestnancov, mení svoju pozíciu na trhu, obhajuje svoje postoje, ale najmä pri zlyhaní ľudského faktora a v čase krízy. (Pribúdajú organizácie, ktoré pre prípad krízových situácií majú už dopredu vypracovaný plán postupu.)
Širokú paletu nástrojov PR môžeme klasifikovať podľa akronymu **PENCILS:**

Public Relations practice is the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisations leadership, and implementing planned programs of action, which will serve both the organisations and the public interest.
[9] Prachár, J.: Čo je to marketing? SPN, Bratislava 1991, s. 24. ISBN 80-08-01321-4
[10] Corrado, F. M.: Media for Managers. Englewood Cliffs, London 1984, s. 28. ISBN 0-614-26059-6
[11] Světlík, J.: Marketing cesta k trhu. Ekka, Zlín 1994, s. 185. ISBN 80-25606-369-2

Publications **-** publikácie - podnikové časopisy, výročné správy, informačné materiály pre zákazníkov, dodávateľov, atď.,
Events **-** verejné akcie - sponzorovanie športových či umeleckých akcií, predajné výstavy,...
News **-** novinky – zverejňovanie priaznivých správ o podniku, jeho zamestnancoch, produktoch,
Community involvement activities **-** angažovanosť pre komunitu - vynakladanie času a finančných prostriedkov na podporu miestnych spoločenstiev,
Identity activity - nosiče a prejavy vlastnej identity - hlavičkové papiere, vizitky, podniková uniforma,
Lobbying activity - lobbystické aktivity - snaha o presadenie priaznivých a zablokovanie nevýhodných legislatívnych a regulačných opatrení,
Social responsibility activities - aktivity sociálnej zodpovednosti - budovanie dobrej povesti v oblasti podnikovej sociálnej zodpovednosti.[12]
Public relations sú veľmi dôveryhodným nástrojom. Spotrebiteľ skôr uverí správam v médiách ako platenej forme reklamy. Okrem iného sú nástroje PR schopné ovplyvniť i tých spotrebiteľov, ktorí reklamy nesledujú, alebo nepodliehajú vplyvu obchodného personálu.
Základom pre úspešnú realizáciu PR je integrácia PR do systému širších podnikových činností (plánovanie, výroba, financie, marketing). Upozorňujeme, že efektivita môže byť dosiahnutá len prepojením na kvalitný produkt a starostlivosťou o zákazníka. Systematické PR začína vo vnútri vlastnej organizácie. Do tvorby jednotnej PR komunikačnej stratégie je nutné zahrnúť všetko, čo s komunikáciou priamo, či nepriamo súvisí - od prvého vizuálneho a osobného kontaktu zákazníka s firmou, od vonkajšieho vzhľadu budov, úpravy vstupnej haly, privítania, cez hlavičkový papier, úpravu písomností, užívanie loga, zvolenie firemnej farby, atď.

ZÁVER

Marketingová komunikácia predstavuje dôležitý nástroj, bez ktorého žiaden vyspelý podnik nemôže na trhu úspešne pôsobiť. Na trhu sa vyskytujú výrobky mnohých výrobcov toho istého odvetvia. Tak sa vytvára konkurencia, pričom každý podnik chce čo najlepšie uspieť, získať čo najviac zákazníkov pre svoje výrobky a dosiahnuť najlepšie výsledky. Každá firma, ktorá chce byť úspešná, musí modifikovať a prispôsobovať svoj obchodný sortiment neustále sa meniacim požiadavkám zákazníkov. Za takýchto podmienok sa tovary a služby nepredávajú samé. Konkurencia vedie k tomu, že v súčasnej dobe i do budúcnosti je potrebné ovplyvniť myslenie ľudí a presvedčiť ich, aby kupovali práve „náš“ produkt, službu, riešenie. Je dôležité produkty **propagovať** a **získať záujem a dôveru verejnosti.**
Dôležitosť marketingovej komunikácie a využívanie stále nových prvkov v rámci komunikačných vzťahov v súčasných podmienkach dynamiky trhu vo svete i u nás neustále stúpa. Súvisí to okrem iného aj so zmenami v technologickom vývoji, ktorý prináša nové možnosti, ale aj nové konkurenčné správanie, či už v oblasti vývoja výrobkov, distribučných kanálov, programov predaja. Mení sa nákupné správanie jednotlivých segmentov trhu, ich preferencie, očakávané sú invencie v spôsoboch uspokojovania potrieb. To všetko podmieňuje aj nevyhnutnosť nového prístupu k tvorbe komunikácie s trhom. Vzájomná závislosť a štrukturálne zmeny v postavení jednotlivých nástrojov komunikácie zdôrazňujú potrebu ich koordinácie do uceleného systému s cieľom dosiahnutia želaného efektu.
Práve vzhľadom na vyššie spomenuté fenomény cieľom našej práce nebola len jednostranná orientácia na **ciele komunikačnej politiky** v oblasti presviedčania (získavania) zákazníkov a na možnosti zvýšenia predaja. Sme presvedčení, že najmä v oblasti **public relations** ide o všeobecnejšie hodnoty, ako sú napr. čestné, korektné, dlhodobé vzťahy so zákazníkmi a verejnosťou (záujmovými skupinami), ďalej goodwill

[12] Kotler, P.: Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Management Press, Praha 2000, s. 128 - 129. ISBN 80-7261-010-4

firmy, jej imidž, podniková kultúra a identita.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

1. Boone, L. E. – Kurtz, Z. L.: Contemporary marketing. The Dryden Press, New York 1999. ISBN 0-03-054018-6
2. Corrado, F. M.: Media for managers. Englewood Cliffs, London 1984. ISBN 0-614-26059-6
3. Foret, M.: Marketingová komunikace. Masarykova univerzita, Brno 1997. ISBN 80-210-1681-7
4. http://www.euroekonom.sk zo dňa 05. 11. 2008
5. http://wwp.greenwichmeantime.co.uk/time-zone/europe/uk/england/london/city/ec1-clerkenwell-smithfield/northburgh-street/the-old-trading-house/institute-of-public-relations/index.htm zo dňa 05. 11. 2008
6. Kopecký, L.: Marketingová komunikácia. Trend - Konferencie, Zborník prednášok, Bratislava 1995, s. 6
7. Kotler, P. - Amstrong, G.: Marketing. SPN, Bratislava 1990. ISBN 80-08-02042-3
8. Kotler, P. - Amstrong, G. - Saunders, J. - Wong, V.: Principles of marketing. Prentice Hall, Europe 1996. ISBN 0-13-165903-0
9. Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-247-0016-6
10. Kotler, P.: Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola, Victoria Publishing, Praha 1992. ISBN 80-85605-08-2
11. Kotler, P.: Marketing podle Kotlera – jak vytváret a ovládnout nové trhy. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-010-4
12. Kupkovič, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, Bratislava 2003. ISBN 80-88848-71-7
13. Labská, H.: Marketingová komunikácia. KO&KA, Bratislava 1998. ISBN 80-7152-007-1
14. Lieskovská, V.: Vybrané kapitoly z marketingovej komunikácie. Ekonóm, Bratislava 2002. ISBN 80-225-1590-6
15. Majtán, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Sprint, Bratislava 2007. ISBN 978-80-89085-79-8
16. Meffert, H.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-329-4
17. Nízka, H.: Priamy marketing. Iura edition, Bratislava 2002. ISBN 80-89047-38-6
18. Prachár, J.: Čo je to marketing. SPN, Bratislava 1991. ISBN 80-08-01321-4
19. Pražská, L. – Jindra, J. & kolektív: Obchodní podnikání. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-059-7
20. Smith, P.: Moderní marketing. Computer Press, Praha 2000. ISBN 80-7226-252-1
21. Stuchlík, P. - Pegner, M. - Dvořáček, M.: Marketing a reklama na internentu. Grada Publishing, Praha: 1998. ISBN 80-7169-630-7
22. Světlík, J.: Marketing cesta k trhu. Ekka, Zlín 1994. ISBN 80-25606-369-2
23. Szarková, M. a kol.: Komunikácia v manažmente a marketingu. Edičné stredisko Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava 1994. ISBN: 80-225-0555-2
24. Ščevovichova, M. : Ako si získať alebo udržať zákazníka. Kariéra - Hospodárske noviny. Ecopress, a. s. Bratislava 16.9.2004. ISSN 1336-1996
25. Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. Grada Publishing, Praha 2000. ISBN 80-7169-997-7
26. Vávra, V.: Marketing. Ekonóm, Bratislava 1998. ISBN 80-225-0843-8

BEWERTUNG VON IMM-DATED ZINSSWAPS

VALUATION OF IMM-DATED INTEREST RATE SWAPS

Michal Marček[1]

Schlagwörter: fixed income, interest rate swaps, futures, Eurodollar, IMM

Abstract
Interest Rate Swaps have become a fundamental part of the fixed-income market. These derivative contracts are widely used by investors as a tool for hedging, risk management and speculation. In this paper we are going to examine the pricing of IMM-dated interest rate swaps, whose rate setting dates correspond exactly with expiration dates of Eurodollar futures. This makes the swap very easy to hedge using liquid Eurodollar futures and hence popular under investors and traders. First, we are going to have a look at swap valuation basics and main characteristics of Eurodollar futures. Then we define main features of an IMM-Dated swap and derive zero-coupon-rates as well as needed discount factors from the Eurodollar futures curve. Based on this information we deduct the swap rate of an IMM-Dated Swap from the general swap valuation formula and show that the swap rate is just a weighted average forward rate implied by Eurodollar futures rates where weights are discount factors for respective periods.

JEL Klassifikation: G13

[1] Ing., Dipl.-Betriebswirt Michal Marček, Junior Account Manager, Allianz Global Investors, Seidlstr. 24-24a, 80335 München, michal.marcek@allianzgi.de

EINFÜHRUNG

Unter Swaps versteht man eine vertragliche Vereinbarung für Austausch von Zahlungsströmen zwischen zwei Kontrahenten. Sie gehören zu den wichtigsten und meistgenutzten Instrumenten auf dem Fixed Income Markt. Der Swapmarkt wird von der International Swaps and Derivatives Association überwacht.

Der meistverbreitete Zinsswaps ist der Fixed-to-Float Zinsswap, der auch als Plain-Vanilla bezeichnet wird. Er weist folgende Charakteristika auf:

- Nominalwert wird zu Beginn der Transaktion festgelegt und verändert sich während der Laufzeit nicht
- Austausch des Nominalwerts findet nicht statt, es dient lediglich zur Berechnung der Zinszahlungen
- Ein Vertragspartner verpflichtet sich einen fixen, der andere einen variablen Zinssatz zu zahlen
- Der variable Zinssatz für die nächste Periode wird immer am Ende der vorherigen Periode festgelegt. Der Zinssatz ist in der Regel an eine Benchmark wie z.B. LIBOR gekoppelt
- Die Zahlungen erfolgen in festgelegten Perioden

Ein Swapgeschäft fängt mit dem Handelstag an, an dem die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Zu diesen gehört Festlegung des fixen Zinssatzes, Nominalvolumens, der Laufzeit (auch Tenor genannt) und der Benchmark für variable Zinszahlungen. Der Tag an dem der variable Zinssatz festgelegt wird, auch Resettag genannt, liegt immer zwei Tage vor Beginn der jeweiligen Zinsperiode. Der Tag ab dem der Swap gerechnet wird, wird auch Stichtag (effective date) genannt. Liegt dieser in der Zukunft, so handelt es sich um einen Forward-Starting-Swap. Der Zahler des fixen Zinssatzes wird als Swapkäufer bezeichnet, der Zahler des variablen Zinnsatzes wiederum als Swapverkäufer. Auch wenn sich hier um eine Transaktion zwischen zwei Kontrahenten handelt, werden Swaps oft über Swap Dealer abgewickelt, die als Mittelsmänner agieren. Dies trägt dazu bei, das Kontrahentenrisiko der Transaktion zu reduzieren.

Diese Arbeit behandelt die Bewertung des IMM-Dated Swaps. Die Besonderheit dieses Swaps besteht darin, dass die Resettage exakt den Fälligkeitstagen der jeweiligen Eurodollar Futures entsprechen und die Zahlungsströme an den Wertstellungstagen dieser Futures ausgetauscht werden. Diese Swaps lassen sich dadurch sehr einfach mit den liquiden Eurodollar Futures absichern und sind daher unter Investoren und Händlern beliebt. Den Ausgangspunkt dieser Arbeit stellen die Grundalgen der Swapbewertung und der Eurodollar Futures dar. Danach wird die Ausgestaltung des IMM-dated Swaps im Detail behandelt. Aus der Eurodollar Futureskurve werden Nullkuponrenditen und entsprechende Diskontierungsfaktoren abgeleitet. Anschließend wird aus diesen Informationen der Swapsatz als Preis des IMM-dated Swaps abgeleitet.

GRUNDLAGEN VON SWAPBEWERTUNG

Die Grundlage der Swapbewertung besteht darin, dass zu Beginn t_0 jedes Swapgeschäfts der Barwert der fixen $BW_{t_0}^{fix}$ und variablen $BW_{t_0}^{float}$ Zahlungsströme gleich sein muss. Es gilt daher:

$$BW_{t_0}^{fix} = BW_{t_0}^{float} \qquad \textbf{1-1}$$

Swapbewertung lässt sich daher in zwei Schritte unterteilen, und zwar die Berechnung des Barwerts fixer und variabler Zahlungsströme.

Um den Barwert von Zahlungsströmen zu ermitteln, werden Diskontierungsfaktoren benötigt, mit denen man die Zahlungen ins t_0 abzinsen kann. Für diesen Zweck eignen sich die Nullkuponsätze (zero-coupon rates), die als Zinssätze für die jeweilige Laufzeit definiert sind. Der Ausgangspunkt wird daher die Ableitung einer Nullkuponkurve sein. Die Existenz eines Marktes für Nullkuponanleihen ist dabei keine Bedingung. Vielmehr wird die Nullkuponkurve aus verschiedenen Instrumenten abgeleitet. Für Laufzeiten bis zu einem Jahr können die Geldmarktsätze herangezogen werden. Nullkuponsätze für Laufzeiten länger als ein Jahr können z.B. aus den Geldmarkfutures abgeleitet werden, die eine Laufzeit von bis zu zehn Jahren haben. Für noch längere Laufzeiten stellen die Staatsanleihen einzige Alternative dar, da sie sehr liquide sind und auf engen Spreads handeln. Da sie aber das Kreditrisiko des Staates und nicht des Kontrahent widerspiegeln, benötigen sie einen Aufschlag, der aber kontinuierlich auf dem Markt ermittelt wird.

EURODOLLAR FUTURES

Eurodollar sind auf US-Dollar lautende Bankeinlagen außerhalb der Vereinigten Staaten. Sie haben einen fixen Zinssatz, der am Ende der Laufzeit gezahlt wird. Es gibt verschiedene Laufzeiten von Übernachteinlagen bis hin zu zwölf Monaten. Die Zinssätze werden täglich von den führenden Londoner Banken für Einlagen quotiert und veröffentlicht. Dabei unterscheidet man zwischen LIBID, dem Zinssatz zu dem die Bank bereit ist, sich Geld zu leihen, und LIBOR, dem Zinssatz zu dem die Bank bereit ist Geld zu verleihen. Die Quotierung erfolgt auf $Act/360$ Basis. Gemessen an Umsatz und Volumen ist der Eurodollar Markt der größte Geldmarkt der Wert.

Eurodollar Futures basieren auf dem dreimonatigen US LIBOR und haben einen Nominalwert von einer Million US Dollar. Die Abrechnung erfolgt in Bar immer zwei Londoner Geschäftstage vor dem dritten Mittwoch des Kontraktmonats basierend auf dem von British Bankers Association veröffentlichten dreimonatigen US LIBOR. Die Kontrakte haben Fälligkeit quartalsweise im März, Juni, September und Dezember und das für die nächsten zehn Jahre. Darüber hinaus gibt es außer den Quartalskontrakten noch Kontrakte für die nächsten vier Monate, so dass zu jedem Zeitpunkt insgesamt 44 Kontrakte zur Verfügung stehen. Die Kontrakte quotieren auf Basis des IMM Index. Dieser ist als 100 abzüglich der Per Annum Rendite definiert. Die minimale Preisbewegung ist der Halbe Basispunkt bzw. 0,005%. Bezogen auf eine Million Nominal und 90-tägige Laufzeit entspricht es 12,50$.

Die Eurodollar Futures sind ein börsengehandeltes Äquivalent von Zinsforwards auf den dreimonatigen US LIBOR.

IMM-DATED SWAPS

Ein Eurodollar IMM-dated Swap weist folgende Eigenschaften auf:

- der Swap startet am Verfalltag des ersten Quartals-Eurodollar Futures, so dass gilt $t_0 = t_{ED_1}$, es handelt sich daher um Forward-Starting-Swap
- der fixe Zinssatz r^{fix} (Swapsatz) bleibt während der Gesamtlaufzeit konstant
- der variable Zinssatz r_j^{float} für Periode j wird immer am Fälligkeit des jeweiligen Futures t_{ED_j}, d.h. am Beginn der Periode j, festgelegt und am Ende der Periode gezahlt
- Zahlungsströme fließen an Wertstellungstagen der Eurodollar Futures, d.h. vierteljährlich
- es fließen nicht beide Ströme, sondern die Zahlungen werden gegenseitig aufgerechnet:

$$\text{Zahlung} = N \times \left(r^{fix} - r_j^{float}\right) \times \left(t_j - t_{j-1}\right) / 360 \qquad \textbf{1-2}$$

wo:

N - Nominalvolumen des Swaps
$\left(t_j - t_{j-1}\right)$ - Anzahl der Tage in der Periode j

Die Details veranschaulicht folgende Graphik:

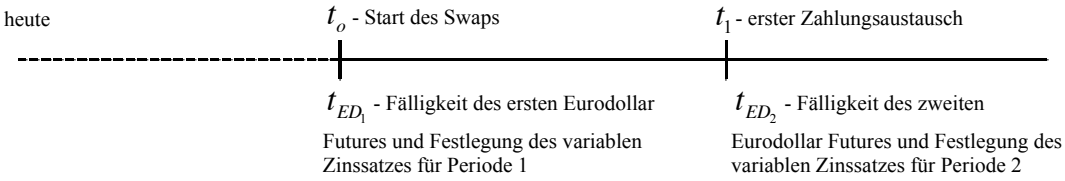


Abbildung 1: Darstellung eines IMM-Dated Swaps im Zeitverlauf

Die Bewertung eines IMM-dated Swaps basiert auf der Forward Projektionsmethode, die in der Praxis weit verbreitet ist. Sie unterstellt, dass die zukünftigen Zinssätze der variablen Zahlungsströme mit den Forwardsätzen übereinstimmen. Allerdings werden nicht die Forwardsätze verwendet, sondern die aus den Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätze. An dieser Stelle muss deshalb der wesentliche Unterschied zwischen Forwards und Futures beachtet werden.

Die Gewinne und Verluste werden bei Futures auf täglicher Basis in Form von Marginzahlungen abgerechnet. Bei Forwards erfolgt dies nur einmalig am Ende der Laufzeit. Steigen die Zinsen auf dem Markt, dann fällt der Futures-Preis. Der Futures-Verkäufer erhält Marginzahlungen, welche er zu einem höheren Zinssatz reinvestiert kann. Fallen die Zinsen, so steigt der Futures-Preis und der Verkäufer muss Marginzahlungen leisten, die er aber zu einem niedrigeren Zinssatz refinanzieren kann. Also egal welche Richtung sich die Zinsen bewegen, der Futures-Verkäufer gewinnt relativ zu einem Forward-Verkäufer. Der Futures-Käufer verliert dagegen relativ zu einem Forward-Käufer. Dies führt dazu, dass der Futures-Käufer bereit ist nur einen niedrigeren Preis als beim Forward zu akzeptieren. Das bedeutet dann, dass die aus den Futures abgeleiteten Zinssätze höher sind als die Forwardsätze. Je länger die Laufzeit, desto größer ist der Unterschied. Dieses Phänomen wird auch „Convexity Bias“ genannt. Deshalb müssen die aus den Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätze entsprechend mit einem Faktor $c^{ConvAdj}$ adjustiert werden.[2] Dieser Faktor steigt mit der Laufzeit.

[2] Die genaue Bestimmung dieses Faktors überschreitet den Rahmen dieser Arbeit.

Da die Zahlungsströme direkt an Wertstellungstagen der Eurodollar Futures fallen, lässt es sich durch multiplikative Verbindung der aus den Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätzen der Nullkuponsatz für beliebige Periode (t_0, t_i) berechnen. Der Kehrwert dieses Nullkuponsatzes entspricht wiederum dem Diskontierungsfaktor $D_{(t_0,t_i)}$ mit dem sich die Zahlung im Zeitpunkt t_i zurück zum Zeitpunkt t_0 abzinsen lässt:

$$D_{(t_o,t_i)} = \frac{1}{\prod_{j=1}^{i}\left[1+\left(r_{ED_j} - c_j^{ConvAdj}\right)\times\frac{t_{ED_{j+1}} - t_{ED_j}}{360}\right]} \qquad \textbf{1-3}$$

Auf diese Weise lässt sich ein Diskontierungsfaktor für jede Zinszahlung während der Swaplaufzeit berechnen und damit auch der Barwert der fixen und variablen Zahlungsströme ermitteln.

Setzt man die bekannten Größen in die Formel 1-1 ein, so bleibt der fixe Zinssatz r^{fix} die einzige Unbekannte. Es wird deshalb solcher Zinssatz gesucht, bei dem der Barwert fixer und variabler Zinszahlungen gleich ist:

$$\sum_{k=1}^{l\times 4} 1/4 \times r^{fix} \times N \times D_{(t_0,t_k)} = \sum_{k=1}^{l\times 4} 1/4 \times r^{float} \times N \times D_{(t_o,t_k)} \qquad \textbf{1-4}$$

Dabei steht k für die Nummer der ausgetauschten Zahlungen ist und l für die Laufzeit des Swaps in Jahren. Zieht man die aus den Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätze als erwartete variable Zinssätze heran, dann lautet der Swapsatz r^{fix}:

$$r^{fix} = \frac{\sum_{k=1}^{l\times 4}\left(r_{ED_k} - c_k^{ConvAdj}\right)\times D_{(t_o,t_k)}}{\sum_{k=1}^{l\times 4} D_{(t_0,t_k)}} \qquad \textbf{1-5}$$

Abstrahiert man von dem $c^{ConvAdj}$ Faktor, dann entspricht der Swapsatz eines IMM-dated Swaps einem mit Diskontierungsfaktoren gewichteten Durchschnitt der aus Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätze.

FAZIT

Unter Swaps versteht man eine vertragliche Vereinbarung für periodischen Austausch von Zahlungsströmen zwischen zwei Kontrahenten an im Voraus festgelegten Tagen. Bei einem Plain-Vanilla Zinsswap werden fixe gegen variable Zinszahlungen ausgetauscht. Dabei ist die variable Zinszahlung in der Regel an einen Geldmarktsatz, wie z.B. LIBOR, gekoppelt. Bei IMM-dated Zinsswaps werden darüber hinaus die Resettage bzw. Wertstellungstage mit den Fälligkeitstagen bzw. Wertstellungstagen der Eurodollar Futures gleichgesetzt. Die Eurodollar Futures sind ein börsengehandeltes Äquivalent von Zinsforwards auf den dreimonatigen US LIBOR. Die Kontrakte haben Fälligkeit quartalsweise im März, Juni, September und Dezember und das für die nächsten zehn Jahre. Der Vorteil von IMM-dated Swaps besteht darin, dass sie sehr einfach mit den Eurodollar Futures abzusichern sind und damit unter Investoren und Händlern beliebt sind.

Die Bewertung von IMM-dated Swaps ist relativ einfach und basiert auf der Eurodollar Futureskurve. Aus dieser lässt sich durch multiplikative Verbindung der abgeleiteten Forwardsätze ein Nullkuponsatz und Diskontierungsfaktor ableiten, mit dem man die künftigen Zahlungsströme zum Startzeitpunkt des Swaps abzinsen kann. Da die Resettage des Swaps mit den Fälligkeitstagen der Eurodollar Futures übereinstimmen, können die abgeleiteten Forwardsätze gleichzeitig für die Swapbewertung als erwartete variable Zinssätze herangezogen werden. Die Grundlage der Swapbewertung besteht darin, dass zu Beginn jedes Swaps der Barwert der fixen und der variablen Zahlungsströme gleich sein muss. Wenn die erwarteten variablen Zinssätze und die Diskontierungsfaktoren bekannt sind, wird der fixe Zinssatz – auch Swapsatz genannt – gesucht, der die Barwerte der fixen und variablen Zahlungsströme ins Gleichgewicht bringt.

Bei einem IMM-dated Swap entspricht der Swapsatz dem mit Diskontierungsfaktoren gewichteten Durchschnitt der aus Eurodollar Futures abgeleiteten Forwardsätze.

LITERATUR

1. Burghardt, G.: The Eurodollar Futures and Options Handbook. New York: McGraw-Hill, 2003
2. Chisholm, A.M.: Derivatives demystified. A Step-by-Step Guide to Forwards, Futures, Swaps and Options. Chichester: Wiley, 2004
3. Choudhry, M.: Fixed-Income securities and derivatives handbook. Analysis and valuation. Princeton: Bloomberg Press, 2005
4. Dubil, R.: An arbitrage guide to financial markets. Chichester: Wiley, 2004
5. Fabozzi, F.J.: The Handbook of Fixed Income Securities. 7th Edition. New York: McGraw-Hill, 2005
6. Labuszewski, J.W.; Co, R.: Eurodollar Futures: Interest Rate Market Building Block. Chicago: CME Group, 2008
7. Martellini, L.; Priaulet, P.; Priaulet, S.: Fixed-Income Securities. Valuation, Risk Management and Portfolio Strategies. Chichester: Wiley, 2003

LIKVIDITA A JEJ VPLYV NA TRHOVÉ PROSTREDIE

LIQUIDITY AND ITS INFLUENCE ON MARKET ENVIRONMENT

Miriam Marčišová[1]

Key words: liquidity, market subject, insolvency, wane, personal bankrupt, measurement and evaluation of liquidity, strategic liquidity

JEL E, G, K, O

SUMMARY

Liquidity of subjects in the market has a big importance for the economy of the country. Solvent market subjects create bigger chances to use opportunities the market is offering. Non-liquidity of subjects has bad influence on market environment and causes problems to economy. Conception of insolvent system is adapted by legislation in a country. Liquidity as well as some forms of non-liquidity of subjects can influence market environment for short or long time period. In the field of measuring and evaluating liquidity various methods and attitudes are used. Market subjects can prevent insolvency by active financial management.

ÚVOD

Trhové prostredie na lokálnych, regionálnych, národných i globálnych trhoch tvorí veľké množstvo faktorov, ktoré v ňom pôsobia a ktoré ho v rozličnej miere ovplyvňujú viac či menej priaznivým spôsobom. Niektoré faktory prostredia pôsobia na všetky zúčastnené trhové subjekty rovnako, t. j. subjekty ich nemôžu ovplyvniť (napr. legislatívne podmienky). Iné faktory môžu naopak ovplyvniť trhové subjekty svojimi vlastnými postojmi a správaním. Z hľadiska času môžu byť faktory súčasťou trhového prostredia dlhodobo alebo môžu mať dočasný charakter. Jedným z významných faktorov, ktorého dĺžku trvania a priaznivosť pôsobenia môžu subjekty svojím postojom a správaním ovplyvniť, je **likvidita**.

LIKVIDITA

Likviditou sa v ekonomickej teórii a praxi vyjadruje schopnosť subjektu hradiť záväzky. V prípade trhového prostredia sa jedná o schopnosť **trhového subjektu** hradiť svoje záväzky. Ako trhové subjekty pritom nie sú v tomto prípade chápané len podniky[2], ktoré produkujú a

[1] Ing. Miriam Marčišová, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, Ul. Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, e-mail: miriam.marcisova@fm.uniba.sk.

[2] V zmysle § 5 Obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb. sa podnikom na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. Tiež v ekonómii sa chápe podnik ako podnikateľský subjekt, ktorý vyhľadáva a využíva príležitosti na podnikanie.

na trhu ponúkajú svoje tovary a služby alebo nakupujú vstupy od iných podnikov na vytváranie svojej produkcie, ale aj ďalšie subjekty koexistujúce na trhu. Napríklad odberatelia, ktorí nie sú založení za účelom podnikania, ale nakupujú na trhu tovary a služby pre svoju vlastnú spotrebu. I od nich sa očakáva, že budú schopní splácať svoje záväzky (dlhy) voči iným subjektom a teda budú likvidní. Sú to orgány a organizácie štátnej a verejnej správy, rôzne rozpočtové organizácie, obyvatelia krajiny a pod.

Od pojmu likvidita je potrebné odlišovať pojem **likvidnosť** (speňažiteľnosť). Likvidnosť predstavuje schopnosť premeny majetku a jeho jednotlivých zložiek na peniaze. Podľa stupňa likvidnosti je napríklad usporiadaný majetok v účtovnom výkaze Súvaha – od majetku s najnižším stupňom likvidnosti (dlhodobý majetok) po majetok s najvyšším stupňom likvidnosti (ceniny).

Likvidita má pre trhové prostredie veľký význam, pretože ak sú subjekty platobne schopné a platia svoje záväzky načas, poskytujú tým výraznú podporu ekonomike - lokálnej, regionálnej, národnej i globálnej, čo vedie k rastu životnej úrovne a spokojnosti obyvateľstva. Užším poňatím likvidity je **podniková likvidita,** ktorou sa chápe schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Podniková likvidita je predpokladom finančnej rovnováhy a stability podniku a je nevyhnutnou podmienkou jeho prežitia v trhovom prostredí. Byť likvidný znamená pre podnik byť konkurencieschopný a využívať šance na trhu. Podniková likvidita súvisí so schopnosťou a úrovňou finančného riadenia v podniku, v ktorom sa odráža kvalita jeho vnútorného prostredia. Slabé poznatky a skúsenosti zodpovedných osôb z oblasti finančného riadenia podnikania majú za následok nesprávne nastavenie celého systému podnikového finančného manažmentu. To vedie skôr či neskôr k problémom s platobnou schopnosťou, ktoré ak podnik včas nezachytí, prerastú do dlhodobých, resp. trvalých finančných problémov vedúcich k úpadku[3] subjektu.

PLATOBNÁ NESCHOPNOSŤ TRHOVÝCH SUBJEKTOV

V súvislosti s platobnou neschopnosťou trhových subjektov sa možno stretnúť s jej **primárnou** alebo so **sekundárnou** formou.

Primárna platobná neschopnosť sa môže prejaviť u všetkých trhových subjektov. Vznik primárnej platobnej neschopnosti (prvotnej) je zapríčinený samotným subjektom, vzniká jeho vlastnou činnosťou, preto jej príčiny treba hľadať vo vnútornom prostredí subjektu. Môže ísť napríklad o problémy s umiestnením produkcie na trhu ako dôsledok nekvality vo výrobe alebo slabého marketingu, nedostatočných znalostí a skúseností s trhom, rezerv vo vzdelávaní zamestnancov, nesprávne nastaveného priebehu interných procesov, neefektívnej správy a riadenia organizácií, problémov s nezamestnanosťou z dôvodu získania nedostatočnej kvalifikácie, vzdelania a pod. Vplyvom primárnej platobnej neschopnosti dochádza ku vzniku sekundárnej platobnej neschopnosti (druhotnej), t. j. primárne platobne neschopný subjekt nezaplatí svoje pohľadávky voči partnerskému subjektu, ktorého tým vystavuje riziku vzniku sekundárnej platobnej neschopnosti.

[3] Práva a povinnosti fyzických osôb a právnických osôb v úpadku alebo v hroziacom úpadku upravuje v SR Zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších zmien a predpisov.

Sekundárna platobná neschopnosť sa môže rovnako ako primárna platobná neschopnosť prejaviť u všetkých trhových subjektov. U podnikateľských subjektov môže vzniknúť ako dôsledok nediverzifikácie rizika (nemajú vytvorené dostatočne široké portfólio odberateľských subjektov, ale sú napojené na jeden veľký odberateľský subjekt), u ekonomicky aktívnych obyvateľov ako dôsledok nezaplatenia mzdy zo strany zamestnávateľa, a pod.

LEGISLATÍVNA ÚPRAVA INSOLVENTNOSTI

Koncepcia insolvenčného systému v SR je upravená Zákonom č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších zmien a predpisov [4] (ďalej Zákon o konkurze a reštrukturalizácii). Týmto zákonom sa zrušil pôvodný Zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní[5].

Podľa Zákona o konkurze a reštrukturalizácii sa subjekt nachádza **v úpadku**, ak je **platobne neschopný** alebo **predlžený**, pričom zákon explicitne definuje platobnú neschopnosť a predlženie[6]:
Platobne neschopný je ten, kto má viac ako jedného veriteľa a nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti viac ako jeden peňažný záväzok. Za jednu pohľadávku pri posudzovaní platobnej schopnosti dlžníka sa považujú všetky pohľadávky, ktoré počas 90 dní pred podaním návrhu na vyhlásenie konkurzu pôvodne patrili len jednému veriteľovi.
Predlžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších zmien a predpisov, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.

Zatiaľ nie veľmi známym a využívaným inštitútom je **osobný bankrot** fyzickej osoby (trhového subjektu), ktorý rieši Zákon o konkurze a reštrukturalizácii. Tento zákon umožňuje, že i trhový subjekt, ktorý je fyzickou osobou, môže v zmysle tohto zákona sám na seba vyhlásiť konkurz, ak je platobne neschopný. V prípade, že po speňažení vlastného majetku a zrušení konkurzu zostanú neuspokojení veritelia, môže fyzická osoba požiadať o oddlženie (zbavenie sa zostávajúcich dlhov). Inštitút osobného bankrotu je spojený s určitými nákladmi (úhrada výdavkov pre správcu, preddavok pre správcu prihlásených veriteľov). Fyzická osoba nemá právo domáhať sa zbavenia svojich dlhov, ak bol konkurz zrušený preto, že majetok dlžníka nepostačoval ani na úhradu pohľadávok proti konkurznej podstate. Ak príslušný okresný súd povolí oddlženie dlžníka, začína plynúť trojročné skúšobné obdobie. Počas tohto obdobia má dlžník povinnosť vždy na konci skúšobného roka poskytnúť správcovi podstaty peňažné prostriedky vo výške sumy určenej súdom. Súdom určená výška sumy činí najviac 70%

[4] Zákon nadobudol účinnosť od 1. 7. 2005, okrem čl. I, účinného od 1. 1. 2006, a vzťahuje sa na fyzické a právnické osoby, okrem štátu, štátnej rozpočtovej organizácie, štátnej príspevkovej organizácie, štátneho fondu, obce, vyššieho územného celku alebo inej osoby, za ktorej všetky záväzky zodpovedá alebo ručí štát. Zákon sa tiež nevzťahuje na Národnú banku Slovenska, Fond ochrany vkladov alebo Garančný fond investícií.
[5] Konkurzy, vyrovnania a nútená správa vyhlásené alebo povolené pred účinnosťou zákona, ako aj právne vzťahy s nimi súvisiace, sa v zmysle Zákona o konkurze a reštrukturalizácii spravujú podľa právnych predpisov platných k 30. 6. 2005.
[6] Taktiež v prípade, že dlžník podá sám návrh na povolenie reštrukturalizácie alebo návrh na vyhlásenie konkurzu, rozumie sa tým, že je v úpadku.

celkového čistého príjmu dlžníka za uplynulý skúšobný rok. Peňažné prostriedky rozdelí správca po odpočítaní odmeny pomerne podľa konečného rozvrhu výťažku medzi veriteľov dlžníka. Po skončení skúšobného obdobia sa uznesením rozhodne o oddlžení dlžníka. Uznesenie sa doručuje dlžníkovi a správcovi a zverejňuje sa v Obchodnom vestníku. Zverejnením uznesenia sa dlžníkovi končí skúšobné obdobie. Súčasne sa pohľadávky, ktoré zostali po zrušení konkurzu neuspokojené a neboli uspokojené ani počas skúšobného obdobia stávajú voči dlžníkovi nevymáhateľné. Ak bol konkurz zrušený preto, že majetok dlžníka nepostačoval ani na úhradu pohľadávok proti konkurznej podstate, v tomto prípade dlžník nemá právo domáhať sa zbavenia svojich dlhov.

Ochranu pred platobnou neschopnosťou trhových subjektov zakotvuje taktiež právna úprava **Zákona o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z.** v znení neskorších zmien a predpisov (ďalej Zákon o sociálnom poistení), a to priamo - úpravou tvorby **garančného poistenia** a nepriamo - úpravou tvorby a poskytovania **povinného poistenia v nezamestnanosti** pre zamestnanca, **nemocenského poistenia**, **dôchodkového** a **úrazového poistenia.**
Povinnosť platiť príspevky na **garančné poistenie** pre prípad platobnej neschopnosti vzniká zamestnávateľovi (s výnimkou rozpočtovej alebo príspevkovej organizácie), ktorý zamestnáva aspoň jedného zamestnanca. Sadzba poistného je vo výške 0,25% z vymeriavacieho základu definovaného §138 Zákona o sociálnom poistení. Z garančného poistenia sa uspokojujú pracovnoprávne nároky zamestnancov v prípade vzniku platobnej neschopnosti zamestnávateľa, ktorý nie je schopný tieto nároky uspokojiť. Zamestnávateľ je platobne neschopný vtedy, ak bol podaný návrh na vyhlásenie konkurzu, pričom za deň vzniku platobnej neschopnosti sa považuje dátum podania návrhu na príslušný okresný súd.

MERANIE A HODNOTENIE LIKVIDITY

V oblasti merania a hodnotenia platobného rizika a platobnej disciplíny sa možno stretnúť s rozličnými metodikami a prístupmi. Na tomto mieste sú bližšie popísané: Index EPI, Index PII, Analýza insolventnosti združenia Verband der Vereine Creditreform e.V. a Index IPP.

Index platobnej schopnosti - EPI (European Payment Index)

Index EPI (European Payment Index) [7] meria úroveň platobného rizika v jednotlivých európskych krajinách. Prieskum EPI realizuje od roku 2002 spoločnosť Intrum Justitia so sídlom vo Švédsku. Údaje, ktoré tvoria základ indexu, sú generované raz ročne s použitím štandardizovaného písomného dotazníka s ôsmimi otázkami a vypočítava sa z ôsmich ukazovateľov s rôznou váhou. Výsledkom prieskumu je odporučenie pre správu pohľadávok zúčastnených subjektov podľa dosiahnutej hodnoty indexu (I_h) nasledovne:

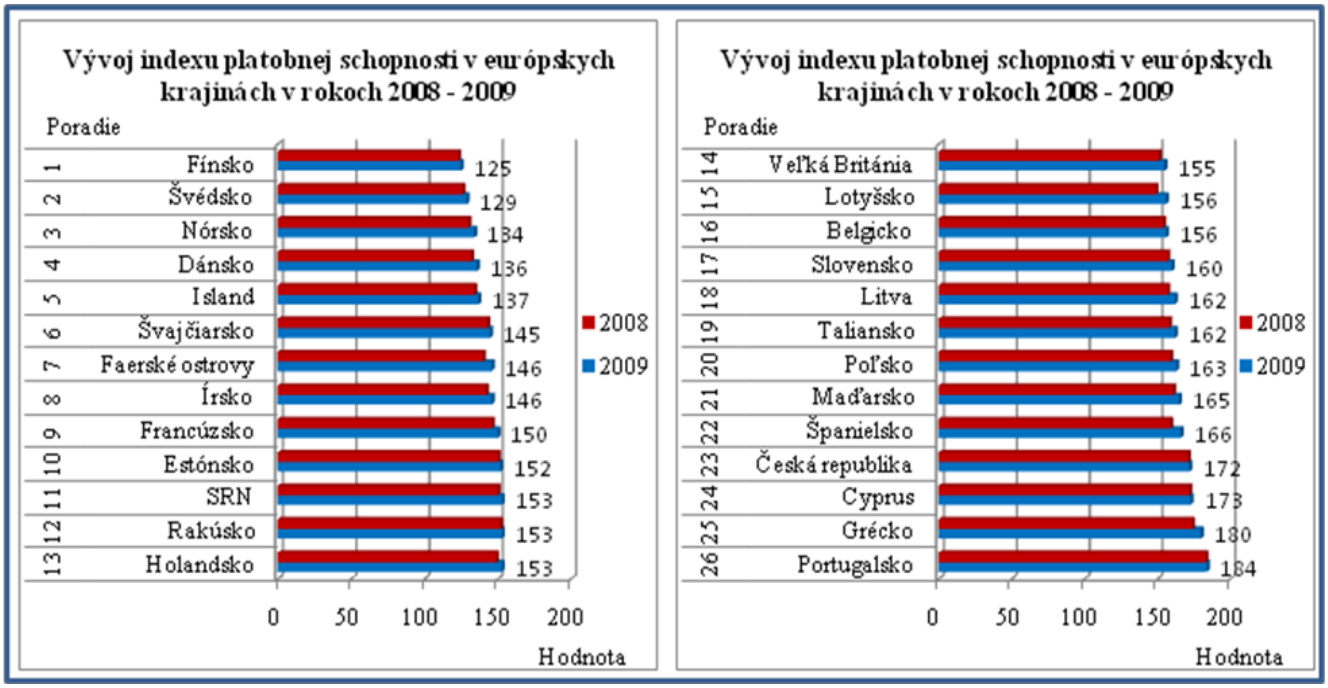
- $I_h = 100$ - bez platobného rizika
- $101 < I_h < 124$ - odporúča sa zostať v pohotovosti s cieľom udržať súčasnú situáciu
- $125 < I_h < 149$ - vykonanie opatrení je potrebné
- $150 < I_h < 174$ - vykonanie opatrení na zníženie rizikového profilu je nutné
- $175 < I_h < 199$ - vykonanie opatrení na zníženie rizikového profilu je urgentné

[7] INTRUM JUSTITIA: European payment index 2009. [online] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/doc/EPI_2009_final_ALL.pdf >

- $I_h > 200$ - krízový stav, uskutočnenie opatrení na zníženie rizikového profilu

Posledný prieskum sa realizoval v roku 2009, rovnako ako v predchádzajúcich rokoch v priebehu mesiacov január, február, marec (zabezpečenie porovnateľnej bázy údajov). Prieskum prebiehal súčasne v 26 európskych krajinách, pričom do prieskumu bolo zaradených 5 000 subjektov.[8] Z prieskumu vyplýva okrem iného aj skutočnosť, že ak by všetky trhové subjekty načas splácali svoje záväzky, ušetrilo by sa ročne 270 miliárd EUR na nedobytných pohľadávkach, čo predstavuje približne 2,4% HDP krajín EÚ27. Európske podniky by súčasne ušetrili 25 miliárd EUR za vymáhanie oneskorených platieb. Porovnanie vývoja indexu platobnej schopnosti v európskych krajinách v rokoch 2008 – 2009 uvádza graf 1.

Graf 1 Vývoj indexu platobnej schopnosti v európskych krajinách v rokoch 2008 – 2009



Zdroj: Vlastné spracovanie. INTRUM JUSTITIA: European payment index 2009. [online] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/doc/EPI_2009_final_ALL.pdf > .

Platobná schopnosť trhových subjektov sa znížila v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 vo všetkých európskych krajinách zapojených do prieskumu, čo je prejavom prebiehajúcej hospodárskej recesie a spomaľovania peňažných tokov v ekonomikách. Tak ako v predchádzajúcom roku poukazujú výsledky prieskumu na vysokú úroveň platobnej disciplíny severských a škandinávskych krajín. Naopak, nízku úroveň platobnej disciplíny zaznamenávajú krajiny južnej Európy – Cyprus, Grécko, Portugalsko, pred ktorými sa umiestnili susedné štáty Slovenska – Česká republika, Maďarsko, Poľsko. Slovensko obsadilo v prieskume EPI 17. priečku, čím si o jedno miesto zlepšilo svoju pozíciu z minulého roka.

[8] INTRUM JUSTITIA SLOVAKIA, S.R.O.: Neuspokojené pohľadávky stále ohrozujú európsku ekonomiku. [online] 1. 6. 2009. [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/press14.php > .

Prínosom indexu EPI je, že použitá metodika poskytuje okrem hodnoty súhrnného indexu v krajine aj informácie o jej hlavných ekonomických ukazovateľoch (HDP, miera nezamestnanosti, miera inflácie), o podiele pohľadávok v krajine podľa ich vekovej štruktúry, o objeme odpísaných pohľadávok v krajine, o odhade rizikových trendov v krajine a informáciu o súhrnnom indexe platobnej schopnosti v krajinách, ktoré sú jej hlavnými exportnými partnermi. V neposlednom rade poskytuje metodika zaujímavé informácie o platobnej schopnosti jednotlivých trhových subjektov v členení na: spotrebiteľov, podnikateľský sektor a verejný sektor.

Index platobnej nedisciplinovanosti - PII (Payment Incident Index)

Index PII je produktom francúzskej spoločnosti Coface. Spoločnosť zobrazuje index PII jednotlivej krajiny spolu s ďalšími piatimi ukazovateľmi (aktíva a slabé stránky štátu; rating krajiny – hodnotenie A1, A2, A3, A4, B, C, D; hlavné makroekonomické indikátory; veľkosť trhu, hodnotenie rizika krajiny) na svojej internetovej stránke[9]. Index sa vypočítava v polročných intervaloch vo februári a v decembri príslušného roka pre krajiny a pre odvetvia. Spoločnosť pomocou indexu PII vyhodnocuje platobnú disciplínu v približne 60 krajinách sveta. Metodika výpočtu PII nie je na stránke zverejnená, stránka však poskytuje informácie o krajinách a odvetviach, ktoré sú relevantné z hľadiska rozvoja zahraničného obchodu a podnikania.

Analýza insolventnosti združenia Verband der Vereine Creditreform e.V

Otázke likvidity, resp. nelikvidity trhových subjektov sa venuje už niekoľko rokov aj registrované združenie Verband der Vereine Creditreform so sídlom v nemeckom meste Neuss. Združenie zastrešuje 130 lokálnych prevádzkok v SRN. Na svoje internetovej stránke zverejňuje zruženie každoročne štúdiu o insolventnosti v Európe[10]. Podrobná štúdia obsahuje informácie o počtoch insolventných podnikov, počtoch insolventných súkromných osôb (vyhlásený osobný bankrot), informácie o malých a stredných podnikoch v súvislosti so zabezpečením likvidity, aktuálnych možnostiach zabezpečenia ich financovania a kapitálovej štruktúry, výsledky podnikových dotazníkov, ktoré sumarizujú hlavné príčiny a riziká insolventnosti a záverečné zhrnutie. Tieto informácie sú spracované jednak z pohľadu **geografického**: pre krajiny Západnej Európy, krajiny Strednej a Východnej Európy, ale pre zabezpečenie porovnania výsledkov taktiež samostatne pre USA, SRN, Veľkú Britániu, Francúzsko, Španielsko, Taliansko a Japonsko, a jednak z pohľadu **odvetví**. **Prínosom štúdie** je, že poskytuje súhrnný objektívny pohľad na likviditu, resp. nelikviditu v trhovom prostredí, zamýšľa sa nad príčinami vzniku a hľadá riešenia na zlepšenie zisteného stavu.

Index podnikateľského prostredia - IPP

Index podnikateľského prostredia[11]. monitoruje a hodnotí v pravidelných štvrťročných intervaloch Podnikateľská aliancia Slovenska Súhrnný index sleduje 33 položiek, z ktorých každá má inú váhu. Výsledný index potom predstavuje vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek. Položky sú rozdelené do troch skupín: Skupina A sleduje legislatívne

[9] COFACE: [online databáza] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.trading-safely.com/ >.

[10] VERBAND DER VEREINE CREDITREFORM: [online publikácie] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform_Analysen/Insolvenzen_in_Europa/index.jsp >.

[11] PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA: [online publikácie] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.htm>.

a regulačné prostredie (12 položiek), skupina B sleduje vplyv iných rozhodujúcich vonkajších podmienok podnikania (11 položiek), skupina C položiek skúma príspevok podnikov k vývoju podnikateľského prostredia (10 položiek). Prieskumu sa zúčastňuje 87 pravidelných respondentov, ktorých obchodné mená uvádza PAS na svojej internetovej stránke. V skupine B sa okrem iných faktorov hodnotí spoľahlivosť a finančná disciplína obchodných partnerov, v rámci faktorov skupiny C hodnotia respondenti vlastnú likviditu, cash-flow a plnenie záväzkov. Posledné výsledky výskumu za druhý kvartál 2009 poukazujú na problémy podnikateľov v SR s platobnou disciplínou obchodných partnerov (klesajúci trend -7,97% oproti 1. kvartálu 2009) ako aj na vlastné znižovanie výkonnosti, produktivity a ziskovosti podnikateľských subjektov (pokles o 2,6% v porovnaní s 1. Kvartálom 2009). Určitým **nedostatkom** výpočtu indexu je, že metodika neuvádza váhu, ktorá je priradená jednotlivým faktorom.

AKO OVPLYVNIŤ LIKVIDITU?

Likvidita nie je vecou náhody, ale je obvykle výsledkom dôsledného finančného plánovania. To znamená, že trhový subjekt môže platobnému riziku adekvátnym finančným riadením predchádzať, a to svojimi **stratégiami** a preventívnymi **opatreniami**.

Stratégie v oblasti likvidity

Pre podnikateľské subjekty uvádza literatúra[12] **tri základné stratégie**, ktoré podniky uplatňujú v oblasti likvidity:

1. **Konzervatívna stratégia** je charakteristická snahou obmedziť riziká vzniku platobných ťažkostí podniku, čo subjekt zabezpečuje udržiavaním pomerne vysokej úrovne hotovosti a majetku s vysokou likvidnosťou (ceniny). Tento stav udržiava subjekt s vedomím si nižších výnosov, než ktoré by mohol dosiahnuť pri krátkodobom investovaní.
2. **Agresívna stratégia** subjekt má snahu maximálne efektívne využiť dočasne voľné peňažné prostriedky, ktoré využíva pre potreby vnútorného financovania iných aktivít alebo pre investovanie do krátkodobých finančných aktív. V prípade, že príde k výpadku očakávaných príjmov (napríklad zahraničný odberateľ neuhradí načas svoje záväzky), vzniká tu riziko dočasných platobných ťažkostí.
3. **Umiernená stratégia** je kombináciou obidvoch predchádzajúcich stratégií.

Opatrenia v oblasti likvidity

V oblasti návrhov opatrení na zabezpečenie likvidity ponúka teória i prax veľké množstvo odporúčaní a nástrojov. Trhové subjekty by si mali v prvom rade zabezpečiť svoju primárnu likviditu – zefektívnením interných procesov a hospodárnosti, hľadaním možností zvyšovania produktivity, nezadlžovať sa viac ako si môžu dovoliť a pod. V oblasti zabezpečenia sekundárnej likvidity je azda najdôležitejším preventívnym opatrením preveriť si svojho obchodného partnera. V súčasnosti existujú na trhu viaceré podniky, ktoré za poplatok preveria záväzky obchodného partnera, ktoré má po lehote splatnosti voči daňovému úradu, sociálnej poisťovni, zdravotným poisťovniam, vybraným obchodným partnerom alebo preveria, či obchodný partner nie je v konkurze. Subjekty si však môžu svojich obchodných partnerov preveriť aj sami - bezplatne. Niektoré inštitúcie už dnes zverejňujú na internetových stránkach dlžníkov so záväzkami po lehote splatnosti, informácie o konkurzoch a pod. (napr. Daňové

[12] Bližšie: Landa, M.: Finanční plánovaní a likvidita. Computer Press, a. s., Brno 2007, 103 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

riaditeľstvo Slovenskej republiky: www.drsr.sk; Sociálna poisťovňa: www.socpoist.sk; IURA EDITION: www.zbierka.sk; CERD SYSTEM LLC: www.registerdlznikov.sk/; atď.). V prípade podnikania v zahraničí je potrebné venovať pozornosť štatistikám o platobnom riziku v danej krajine. Vo všeobecnosti treba poznamenať, že opatrenia subjektov v oblasti likvidity by nemali byť zamerané len na zabezpečenie dočasnej – krátkodobej likvidity, ale predovšetkým na zabezpečenie dlhodobej tzv. **strategickej likvidity**. Podstata strategickej likvidity spočíva vo vytvorení takej štruktúry majetku a zdrojov jeho krytia, ktorou si subjekt zabezpečí úhradu nielen krátkodobých záväzkov, ale aj vlastných strategických zámerov - napríklad realizácia investičného projektu, diverzifikácia aktivít, kúpa nehnuteľnosti, založenie podnikania, zavedenie nového výrobkového radu a ďalšie.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo poukázať na význam likvidity trhových subjektov a jej vplyv na trhové prostredie. Najmä v súčasnom období sa ukazuje, že fungovanie subjektu na trhu si vyžaduje aktívny prístup k finančnému riadeniu a k likvidite. Subjekty, ktoré sa aktívne venujú svojmu finančnému riadeniu si zároveň zabezpečujú na trhu svoju konkurencieschopnosť a majú väčšie šance využívať príležitosti, ktoré trh ponúka. Regionálne i svetové prieskumy likvidity poukazujú na zhoršovanie platobnej disciplíny subjektov, čo prináša so sebou ďalšie náklady v súvislosti s vymáhaním pohľadávok alebo odpisom nedobytných pohľadávok. Hroziace platobné riziká je potrebné eliminovať už v ich začiatkoch, a to nielen z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska. To znamená, že trhové subjekty by si mali vedieť zabezpečiť nielen krátkodobú, ale aj dlhodobú - strategickú likviditu, ktorá je prostriedkom na dosiahnutie vlastných dlhodobých zámerov a cieľov. Snahou trhových subjektov by malo byť, aby priaznivo pôsobiace faktory (v tomto prípade likvidita) mali v trhovom prostredí svoje dlhodobé miesto, nepriaznivo pôsobiace faktory (nelikvidita), naopak, len dočasné.

Použitá literatúra

KASSAY, Š.: Podnik a podnikanie. VEDA, Bratislava 2006, 671 s. ISBN 80-224-0775-5.
LANDA, M.: Finanční plánovaní a likvidita. Computer Press, a. s., Brno 2007, 103 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E.: Podnikanie. Bratislava : KARTPRINT, 2000. 167 s. ISBN 80-88870-17-8.
ŠÚBERTOVÁ, E.: Podnikanie a ekonomika podniku. Kartprint, Bratislava 1997, 192 s. ISBN80-88870-02-X.
ŠÚBERTOVÁ, E.: Zhodnotenie východiskovej úrovne a zmien podnikateľského prostredia v Slovenskej republike po jej vstupe do Európskej únie. S. 7-39. In: Šúbertová, E. a kol.: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky II., EKONÓM, Bratislava 2006.ISBN 80-225-2155-8
Zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii v znení neskorších zmien a predpisov .
Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších zmien a predpisov.
Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších zmien a predpisov.
Zákon č. 328/1991 Zb. o konkurze a vyrovnaní v znení neskorších zmien a predpisov.

INTRUM JUSTITIA: European payment index 2009. [online] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/doc/EPI_2009_final_ALL.pdf >.

INTRUM JUSTITIA SLOVAKIA, S.R.O.: Neuspokojené pohľadávky stále ohrozujú európsku ekonomiku. [online] 1. 6. 2009. [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/press14.php > .
INTRUM JUSTITIA SLOVAKIA, S.R.O.: Neuspokojené pohľadávky stále ohrozujú európsku ekonomiku. [online] 1. 6. 2009. [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.intrum.sk/sk/press14.php > .
COFACE: [online databáza] [cit. 27. 10. 2009] Dostupné z < http://www.trading-safely.com/ >.
VERBAND DER VEREINE CREDITREFORM: [online publikácie] [cit. 27. 10. 2009] Dostupné z < http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Aktuelles/Creditreform_Analysen/Insolvenzen_in_Europa/index.jsp >.
PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA: [online publikácie] [cit. 27.10.2009] Dostupné z < http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_indexipp.htm>.

VÝZNAM REVERZNEJ A ZELENEJ LOGISTIKY Z POHĽADU TUR
IMPORTANCE OF REVERSE AND GREEN LOGISTICS FROM THE POINT OF VIEW OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Zuzana Marečková[1]

KEY WORDS

reverse logistics, green logistics, sustainable development, waste management, environment

JEL Classification: O13, Q 01, Q 56

ABSTRACT

Reverse logistics is rather new term in corporate-economic praxis. Higher attention is given to it particularly in the last decade. Reverse logistics include activities supporting material recycling and destined to minimization of wastes from production and packages. Reverse logistics has tightest relation to waste management of the company. It is process of repeated retrieval of recyclable and anew usable materials, waste. In literature terms green logistics and reverse logistics are often confused. We can say that in general green logistics is understood as study of the environmental impact, refers to understanding and minimizing the ecological impact of logistics. Green and reverse logistics are to be understood as integral part of logistics processes. Green and reverse logistics will in the next period of time strengthen its positions in the logistics processes, mainly due to creation and protection of environment as a transnational affair, as well as from the point of view of economics as a matter of firms and corporations.

ÚVOD

Logistika zohráva nemalú úlohu pri tvorbe konkurenčnej výhody v podnikaní. Stále sa však nájdu podniky, ktoré spájajú logistiku iba s procesmi transportu, prekládky či skladovania. Logistika pritom ovplyvňuje celý chod podniku, na úrovni operačného, niekedy až strategického manažmentu. Vychádza z komplexného prístupu zosúladenia, usmerňovania, optimálneho prepojenia, riadenia a koordinovania všetkých zúčastnených prvkov od materiálových a surovinových tokov, cez informačné, riadiace toky, až po toky rôznych služieb so zameraním sa na potreby, ale aj spokojnosť zákazníka, ktoré prebiehali ako vo vnútri, tak aj mimo podniku. Vyústením tejto snahy by malo byť uspokojovanie stále sa meniacich potrieb zákazníka pri čo najoptimálnejších nákladoch.

Niektoré podniky dodnes nechápu logistiku ako strategické rozmiestňovanie zdrojov, či už personálnych, kapacitných, informačných a iných. Reverznej logistike, teda spätným materiálnym tokom prichádzajúcim od zákazníkov vo forme opotrebovaných, resp. morálne zastaralých výrobkov, odpadov, obalov a ich následnému opätovnému využívaniu, resp. zhodnocovaniu prikladajú podobne len malý význam.

[1] Mgr. Zuzana Marečková, PhD., Katedra manažmentu výroby a logistiky, FPM, EU v Bratislave, zuzana.mareckova@euba.sk

VÝZNAM REVERZNEJ A ZELENEJ LOGISTIKY

Pojem reverzná logistika ako „reverse flow logistics“ sa začal používať v 90. rokoch 20. storočia. Sprvoti sa zaoberala a bola spájaná iba priamo s recykláciou (materiálovým zhodnocovaním) odpadov. Dnes chápeme reverznú logistiku v širšom význame ako zber, triedenie, prípadne demontáž, skladovanie, prepravu a spracovanie použitých výrobkov s cieľom ich opätovného použitia alebo materiálneho či energetického zhodnotenia s ohľadom na životné prostredie a dôrazom na optimalizáciu nákladov a celkovú hospodárnosť. Predmetom reverznej logistiky je aj možnosť recyklácie komunálneho a priemyselného odpadu v súvislosti so vzrastajúcimi ekologickými požiadavkami, ktoré sú vyvolané v prevažnej miere legislatívou, ale aj tlakom ekologických skupín.

Zelená logistika sa pokúša merať a minimalizovať ekologický dopad logistických činností na životné prostredie. Meria napr. 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.[2]

Často dochádza k zamieňaniu pojmov reverzná a zelená logistika, čo je pravdepodobne spôsobené tým, že obe logistiky sa súčasne venujú niektorým rovnakým problémom. Napríklad prepracovanie použitého výrobku pre nové využitie, problematika vratných obalov, recykláciou výrobkov, obalov a odpadov je otázkou a predmetom záujmu ako reverznej logistiky, tak i zelenej logistiky. Naopak, niektoré činnosti sú typické vždy len pre jednu zo spomínaných logistík. Napríklad činnosti charakteristické pre zelenú logistiku sú napr. znižovanie spotreby energie alebo navrhovanie obalov so zníženou spotrebou materiálu a podobne. Dá sa teda zhrnúť, že reverzná logistika sa zameriava na pohyb použitých výrobkov so snahou o ich opätovné využitie alebo recykláciu a zelená logistika sa zameriava na minimalizáciu dopadov logistických činností na životné prostredie.

Reverznú logistiku je treba chápať ako neoddeliteľnú súčasť logistických procesov, jej činnosti je možné nájsť vo všetkých subsystémoch logistiky, ako v makrologistike, tak i v metalogistike a mikrologistike. Podniková logistika je v tomto prípade súčasťou mikrologistiky. Podniky sa dnes zaoberajú reverznou logistikou najmä kvôli tlaku, ktorý na podnik vytvára legislatíva, taktiež z vlastnej motivácie a presvedčenia o potrebe environmentálneho správania sa podniku a v neposlednom rade kvôli profitu, ktorý podnik zo zhodnocovania materiálov môže získať.

Spôsoby, ako priviesť podniky k ekologickejšiemu správaniu sa a k trvalo udržateľnému rozvoju môžeme rozdeliť do dvoch základných stratégií, ktoré nazývame stratégie tlaku (push) a ťahu (pull).

Medzi ekostratégie push zaraďujeme[3]:

- prijímanie zákonov na ochranu životného prostredia,
- protesty občianskych iniciatív,
- smernice pre poskytovanie úverov,
- smernice odvetvových zväzov berúce do úvahy tvorbu a ochranu ŽP,
- ekologickú uvedomelosť zamestnancov,
- ekologické správanie sa konkurencie ...

Medzi ekostratégie pull zaraďujeme:

- ekologická uvedomelosť spotrebiteľov,

---

[2] Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R. S.: Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno: University of Nevada, 1998, str. 101-102

[3] Škapa, R.: Reverzní logistika. Brno, Masarykova univerzita, str.30, 2005, ISBN 80-210-3848-9

- priania a požiadavky odberateľov a obchodu,
- programy subvencií pre ekologické aktivity,
- udeľovanie ekocien, ecolabelling ...

Od začiatku 21. storočia môžeme sledovať vzrastajúci vplyv reverznej logistiky. Hlavným impulzom pre jej rozvoj sa stali európske normy a nutnosť ich dodržiavania. Ich cieľom je aspoň do určitej miery zmierniť obrovské plytvanie a „nadspotrebu".

Z hľadiska trvalo udržateľného rozvoja je jedným z možných riešení odpadovej problematiky umiernenosť spotrebiteľského chovania zákazníkov a tiež uplatňovanie logistického hľadiska už vo fáze konštrukcie výrobkov. Environmentálne aspekty treba zohľadňovať už vo fáze vývoja produktu, napr. z hľadiska výberu vhodných materiálov, technológii šetrných k životnému prostrediu a pod. Pri výbere dodávateľov a nákupe materiálov je vhodné preferovať organizácie, ktoré majú zavedené systémy manažérstva kvality, environmentálneho manažérstva podľa noriem ISO 14001 alebo nakupovať, ak je to možné, environmentálne vhodné produkty. Pri výbere dodávateľa a nákupe je ďalej potrebné zohľadniť aj dopravné vzdialenosti a spôsob dopravy a dopravcov samotných. Pri výrobe využívať technológie, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu (s čo najnižšou energetickou náročnosťou, použitím alternatívnych zdrojov, minimalizáciou odpadov vznikajúcich pri výrobe s možnosťou ich opätovného využitia alebo ich zhodnotenia v inej organizácii a pod.) a zabezpečiť efektívny vnútorný logistický proces v rámci podniku. V rámci skladovania, ako aj pri ostatných činnostiach, dodržiavať všetky legislatívne požiadavky a nariadenia.

Prvoradou snahou celého ľudstva by malo byť zachovanie ekosystémov v krajine prirodzeným kolobehom. A na to by sa malo myslieť už pri plánovaní logistických procesov a využívaní logistiky v praxi.

ZÁVER

Z riešenia problematiky spätných materiálových tokov od zákazníkov, zo separácie odpadov, opätovného používania materiálov, ako aj zo zhodnocovania odpadov môžu získať podniky výhody. Ak by si podniky uvedomili tieto výhody, možno by začali vo väčšej miere riešiť otázky reverznej logistiky. Predpokladáme však, že hlavným impulzom rozvoja reverznej logistiky bude aj naďalej najmä legislatíva, ktorá sa snaží, viac či menej úspešne, primeť podniky k ohľadnejšiemu správaniu sa voči životnému prostrediu.

LITERATÚRA

1. Keřt, R.: Význam reverzní logistiky a její postavení v praxi. In.: Účetnictví a reporting udržitelného rozvoje na mikroekonomické a makroekonomické úrovni, Praha, 2009 ISBN 978-80-86131-82-5
2. Marečková, Z.: Green logistics and its position in firm. In: Sustainability accounting and reporting on micro-economical and macro-economical level, Brno, 2008, ISBN 978-80-7395-081-1
3. Marečková, Z.: Synergia logistiky a životného prostredia z aspektu nakladania s odpadmi v SR, DDP, Bratislava, 2009
4. Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R. S.: Going Backwards: Reverse logistics trends and practices. Reno: University of Nevada, 1998
5. Škapa, R.: Reverzní logistika. Brno, Masarykova univerzita, 2005, ISBN 80-210-3848-9

HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI ZABEZPEČENIA INDEXOVEJ INVESTÍCIE

Peter Markovič[1]

Abstract

Harmonization of international accounting, acceptance of IAS/IFRS as standard by compose of financial statement in selected companies invoke questions, related to recognition of derivates in relation to evaluation of hedging efficiency by index investment. The aim of this article is to present one of the most methods to evaluation of hedging activities – the dollar offset ratio.

Key words

exchange price, fair value, financial instrument, hedging, index investment

JEL classification

D53, G11, G15, M41

Úvod

Dôsledky finančných kríz vedú subjekty vystavené neúnosnému riziku k hľadaniu nástrojov a opatrení, ktorými možno časť negatívnych dosahov previesť na iný subjekt a pritom využívať pozitívne aspekty rozvinutého finančného trhu. Ochrana vo forme prijatých finančných (derivátových) nástrojov má síce z finančného hľadiska nesporný dosah na majetkovú a finančnú stránku podniku, ale z účtovné hľadiska požíva iný legislatívny status. Na príklade indexovej investície sa prezentuje rôzne chápanie efektívnosti zabezpečenia, pre podnik ako účtovnú jednotku bude v prvom rade dôležité, či sa dosahuje účinnosť zabezpečenia v predpísanej intervalovej hodnote. Dôraz bude kladený na uplatnenie metódy dollar-offset.

Podstata hedgingu a jeho elementy

Hedging ako obranná reakcia je zvyčajne vyvolaný existenciou rizika, ktoré môže v období expozície spôsobiť vznik zisku alebo straty. Dôležité predpokladom pre identifikáciu potreby zabezpečenia je skutočnosť, či transakcia, ktorá je nositeľom rizika nastane alebo nie. V tejto súvislosti sa spomína pojem *transakčné riziko*. Základnými typmi transakčného rizika môžu byť – menové riziko, úrokové riziko, úverové riziko, cenové (trhové) riziko**.**

[1] doc. Ing. Peter Markovič, PhD.; Katedra podnikových financií, FPM EU v Bratislave; Dolnozemská cesta 1/b; 852 35 Bratislava 5; e-mail: markovic@euba.sk.
Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0276/08 „Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií“.

Hedgingové účtovníctvo predstavuje bilančné zobrazenie ekonomického aspektu zabezpečenia, pričom stredobodom pozornosti sú kompenzačné efekty medzi ziskami a stratami položky hedgingu a hedgingového nástroja. Pre hedgingové účtovníctvo je v rámci štandardu IAS 39 predpísaná požiadavka, aby **hedgingový vzťah vykazoval vysokú mieru efektívnosti**, t. j. zisky a straty z položky hedgingu musia byť kryté stratami a ziskami z hedgingového nástroja v intervale 80 až 125 %. Súčasne musí platiť podmienka, že hedgingový nástroj, teda derivát ako aj položka hedgingu musia byť v bilancii podniku preceňované v reálnej hodnote, čomu treba prispôsobiť aj ich klasifikáciu.

Hedgingovým nástrojom sú najčastejšie derivátové kontrakty s výnimkou niektorých druhov opcií. Nederivátová zložka majetku alebo nederivátová zložka záväzku môžu byť hedgingovým nástrojom len v prípade hedgingu menového rizika. Položkou hedgingu môže byť derivát, ktorý už má účtovná jednotka vo svojej bilancii v kategórii držaný na obchodovanie, dôležité je, aby derivát zabezpečoval ovplyvňovanie príslušnej formy rizika, ktorá sa bude hedgovať. Opcie, v ktorých podnik vystupuje ako vypisovateľ sa nepovažujú za hedgingový nástroj, pretože podnik vypísaním opcie riskuje, že ju bude musieť plniť v zjavne nevýhodných podmienkach, a teda z opcie vykáže stratu. IASB zdôvodňuje túto situáciu nedostatočným zmierňovaním rizika straty.

Hedging reálnej hodnoty a metóda „dollar offset“

Hedging reálnej hodnoty sa v účtovníctve podniku prejavuje nasledovne: zisky a straty z precenenia hedgingového nástroja na reálnu hodnotu sa zachytia do výsledku obdobia, v ktorom boli vykázané. Účtovná hodnota položky hedgingu sa z ohľadom na hedgované riziko upraví o zisky a straty a zachytí vo výsledku obdobia, v ktorom vznikli. Ak sa pri hedgovaní odhalí, že niektorá položka hedgingu nie je zabezpečená proti definovaným rizikám, potom zostávajúca časť hodnoty položky hedgingu bude vykazovaná rovnako ako pred hedgingom. Zachytenie zmien hodnoty vo výsledku hospodárenia sa dotýka aj položiek hedgingu, ktoré sú preceňované na amortizovanú obstarávaciu cenu. K ukončeniu vedenia hedgingu reálnej hodnoty dochádza, ak nástroj/položka hedgingu exspiruje, vysporiada sa alebo je predčasne ukončená, príp. ak dôjde k porušeniu základných podmienok hedgingového účtovníctva.

V podnikovej praxi medzi najčastejšie uplatňovanú a pomerne jednoduchú metodiku zaraďujeme metódu „dollar offset“. Jej podstata spočíva v sledovaní zmeny reálnej hodnoty položky hedgingu a následné konfrontovanie so zmenou reálnej hodnoty hedgingového nástroja. Zmeny reálnych hodnôt možno sledovať za jednotlivé obchodné dni alebo kumulovane za celé časové obdobie zabezpečenia, pričom dochádza aj k zohľadňovaniu termínov zostavenia účtovnej závierky. Výhodou sledovania kumulatívnej zmeny je skutočnosť, že v jednotlivých dňoch môže hedgingový vzťah vykazovať značnú neefektívnosť, avšak v celkovom poňatí sa tento výsledok zjemňuje.

Prednosťou metódy „dollar offset“ je nepopierateľnosť jej výsledkov a eliminácia subjektívnosti. Na druhej strane nedostatok metódy sa môže prejaviť pri obchodných

dňoch s malými výkyvmi (tzv. problém malých čísel) [2], keď aj napriek nespochybniteľnému súladu položky hedgingu a hedgingového nástroja dochádza k vykázaniu obrovskej neefektívnosti. Keďže môže ísť o ojedinelý výkyv, zvyčajne sa od tohto sledovania abstrahuje a zoberie sa kumulovaná hodnota prechádzajúcich dní.

Konfrontovanie zmeny reálnej hodnoty hedgingového nástroja a položky hedgingu v retrospektívnom a perspektívnom pohľade vypovedá teda o miere efektívnosti zabezpečenia. V modelovom prípade bude úlohu položky hedgingu zohrávať akciový index DAX-30 (najhodnotnejšie akcie nemeckého hlavného trhu), naopak hedgingovým nástrojom bude futures na DAX. Z dôvodu zachovania prehľadu bude posudzované obdobie zúžené na 15 obchodných dní (21.9.2009-9.10.2009), pričom pre rozhodnutie o efektívnosti bude dôležitý výsledok posledného dňa.

Východisková situácia na spotovom trhu		
Dátum	DAX	
	Spot	Zmena RH
21.09.2009	5 668,65	-
22.09.2009	5 709,38	40,73
23.09.2009	5 702,05	-7,33
24.09.2009	5 605,21	-96,84
25.09.2009	5 581,41	-23,8
28.09.2009	5 736,31	154,9
29.09.2009	5 713,52	-22,79
30.09.2009	5 675,16	-38,36
01.10.2009	5 554,55	-120,61
02.10.2009	5 467,90	-86,65
05.10.2009	5 508,85	40,95
06.10.2009	5 657,64	148,79
07.10.2009	5 640,75	-16,89
08.10.2009	5 716,54	75,79
09.10.2009	5 711,88	-4,66
Celkom		**43,23**

Východisková situácia na termínovom trhu	
DAX-Futures	
Cena	Zmena RH
5 685,00	-
5 716,50	-31,50
5 682,00	34,50
5 617,50	64,50
5 580,00	37,50
5 733,00	-153,00
5 718,00	15,00
5 695,00	23,00
5 539,00	156,00
5 469,50	69,50
5 535,50	-66,00
5 637,00	-101,50
5 655,00	-18,00
5 708,00	-53,00
5 730,00	-22,00
Celkom	**-45,00**

Tab. 1 Konfrontácia východiskových situácií pri položke hedgingu a hedgingovom nástroji

Motívom k vzniku hedgingu je pozícia podniku na spotovom trhu a očakávanie poklesu indexu DAX-30. Predajom futures na DAX-30 došlo k otvoreniu pozície na termínovom trhu a súčasne sa naplnil jeden predpoklad pre vedenie hedgingového účtovníctva – ocenenie zahrnutých položiek reálnou hodnotou. V prvej časti analýzy dôjde k uplatneniu prístupu „Change in Fair Value“ – teda porovnajú sa kumulované zmeny reálnej hodnoty a tieto by mali ležať v intervale 80-125%. Tabuľka 2 obsahuje informácie o výsledkoch za jednotlivé obchodné dni, tieto sa nachádzajú v intervale (59,96; 472,10) čo v porovnaní s predpísaným intervalom (80; 125) je výrazne rozkolísaný výsledok, vykazujúci značnú neefektívnosť. Z pohľadu kumulatívnych zmien a aj vďaka problému malých čísel vykazuje interval tri extrémne hodnoty (8,98; 48,03; 435,97). Napriek tomu celková hodnota obdobia, meraná k 9.10.2009 vykázala výsledok 104,09 %, ktorý by signalizoval vysokú efektívnosť zabezpečenia. Celkový

[2] Viď. tab. 1 – 23.9.2009 a 9.10.2009.

hodnotiaci súd bude, žiaľ, z pohľadu účtovnej jednotky nie pozitívny – priebeh testovania potvrdil pomerne častú neefektívnosť zabezpečenia a bude potrebné uplatniť ďalší verifikačný postup.

Vývoj efektívnosti hedgingu			
Kumulovaná zmena RH DAX	**Kumulovaná zmena RH futures**	**Efektívnosť za obdobie**	**Kumulovaná efektívnosť**
-	-	-	-
40,73	-31,50	77,34%	77,34%
33,40	3,00	470,67%	8,98%
-63,44	67,50	66,60%	106,40%
-87,24	105,00	157,56%	120,36%
67,66	-48,00	98,77%	70,94%
44,87	-33,00	65,82%	73,55%
6,51	-10,00	59,96%	153,61%
-114,10	146,00	129,34%	127,96%
-200,75	215,50	80,21%	107,35%
-159,80	149,50	161,17%	93,55%
-11,01	48,00	68,22%	435,97%
-27,90	30,00	106,57%	107,53%
47,89	-23,00	69,93%	48,03%
43,23	-45,00	472,10%	**104,09%**

Tab. 2 Posúdenie miery vzájomnej kompenzácie zmeny reálnych hodnôt

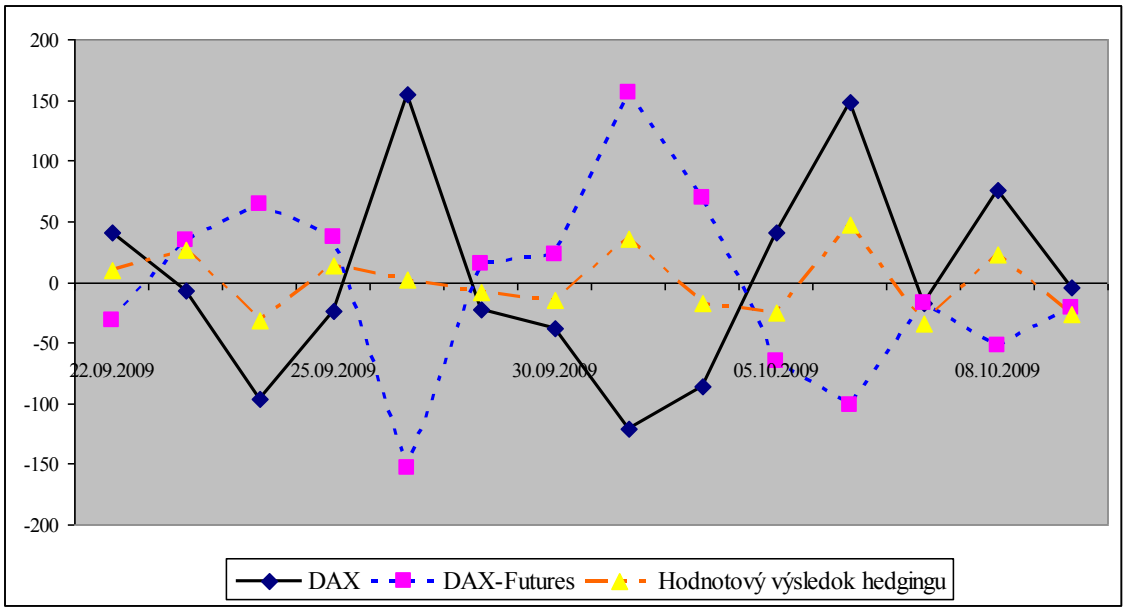
Testovanie výsledku možno dokumentovať ešte jedným parciálnym prepočtom, založenom na rozptyle hodnôt:

$$\text{Efektívnosť } (80;125) = 1 - \frac{R(PH) + R(HN)}{R(PH)}$$

kde *R(PH)* predstavuje rozptyl reálnych hodnôt položky hedgingu = 6 387,854
R(HN) predstavuje rozptyl reálnych hodnôt hedgingového nástroja = 5 657,776

Efektívnosť meraná rozptylmi hodnôt dosahuje úroveň 88,60 %. Opätovne možno konštatovať, že v globále je výsledok uspokojivý, problémom sa javia parciálne prepočty.

Príspevok zabezpečenia k stabilizácii reálnej hodnoty položky hedgingu (DAX-30) možno v grafickej ilustrácii merať aj príspevkom samotného hedgingu. Pokiaľ by podnik ponechal svoju indexovú investíciu bez ochrany, výsledky vo výkaze ZaS by sa dali zaznamenať plnou čiarou. Táto vysoká volatilita môže mať negatívny dosah na výsledok hospodárenia podniku, dividendovú politiku a v neposlednom rade na trhovú cenu akcie. Prijatím ochranných opatrení sa podarí kompenzovať vysoké straty/zisky položky hedgingu ziskami/stratami futurity. Hodnotový výsledok hedgingu zmierni volatilitu z intervalu (-120,61; 148,79) na interval (-34,89; 35,39).



Obr. 1 Vývoj zmeny reálnej hodnoty položky hedgingu, hedgingového nástroja a celkového výsledku zabezpečenia

Záver

Spojenie zmien reálnych hodnôt a celkového výsledku zabezpečenia (obr. 2) dokumentuje pozitívne vplyvy hedgingu, teda stabilizáciu výsledkov investície do DAX-30 a na to napojenej futurity. Miera ochrany sa z pohľadu IAS 39 dosiahla len v globálnom pohľade, pri posudzovaní výsledkov jednotlivých obchodných dní sa konštatovala značná neefektívnosť. Uvedený záver vypovedá od odlišnosti chápania hedgingu z pohľadu finančnej teórie a účtovnej praxe. Pritom vieme, že uplatňovanie hedgingového účtovníctva je z pohľadu podniku prínosné, keďže má dosahy na základ dane a následnú daňovú povinnosť. Východiskom a súčasne riešením tejto nevýhodnej situácie by mohlo byť uplatnenie inej metódy, ako alternatíva sa uvádza napr. regresná metóda, táto však vyžaduje širší matematický aparát, na ktorého uplatnenie v praxi nezostáva čas. Záverečným odporúčaním analýzy bude preto hodnotiť efektívnosť zabezpečenia prezentáciou výsledku za celé časové obdobie.

Literatúra

1. KOLEKTÍV: *IFRS 2007 (Deutsch - Englisch)*. Weinheim : Wiley, 2007. ISBN: 978-3-527-50243-1.
2. KUHN, S. - SCHARPF, P.: *Rechnungslegung von Financial Instruments nach IFRS*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2006. ISBN: 978-3-7910-2566-7.
3. MARKOVIČ, P. A KOL.: *Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov*. Bratislava : IURA EDITION, 2007. ISBN: 978-80-8078-132-3.
4. SCHMIDT, M. – PITTROFF, E. – KLINGELS, B.: *Finanzinstrumente nach IFRS*. Múnchen : Vahlen, 2007. ISBN: 978-3-8006-3153-7.

PRÁVNY A INŠTITUCIONÁLNY RÁMEC DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Martin Matušovič

Abstrakt

Produkty duševného vlastníctva sú významným zdrojom úspešného podnikania, zlepšovania kvality života a udržateľnosti rozvoja. Vďaka podpore nadácie VUB (GRANT č. OGS V – 2008/32 „Ohodnocovanie duševného vlastníctva“) v rámci výskumného projektu (VEGA MŠ SR 1/4579/07 „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“) analyzujeme pozíciu duševného vlastníctva ako zložky okolia angažovaných subjektov. Vychádzame z dostupných informácií v oblastí legislatívnej úpravy, inštitucionálneho rámca duševného vlastníctva, ako aj z dostupných názorov na definovanie jeho obsahu. Analyzujeme systém univerzálnych a špecifických zákonov a inštitúcií, ktoré upravujú oblasť duševného vlastníctva. Poznatky zovšeobecňujeme do návrhu typológie zákonov a inštitúcií. Okrem naznačenia praktických problémov formulujeme aj niektoré zovšeobecnenia významné pre rozvoj teórie.

Abstract

Product of intellectual property are important sources of the successful entrepreneurship, improving the life´s quality and sustainable growth. With the support of VUB Foundation Grant No. OGS V – 2008/32 „The intellectual property valuation“) for the research project (VEGA 1/4579/07 Diagnosing valuable relations and market activities in the enterprise) we analyse position of intellectual property as a parts of the environment committed subjects. We analysing data available in legal field, institutional ambit of intellectual property, as a available opinions for the definition this content. We analyse the system universal and specific laws and institutions, which adapt ambit intellectual property. The informations generalize in to draft law and institutions. Besides practical contributions we form most of generalizations significant for theory evolution.

Duševné vlastníctvo sa dnes stáva pôdou pre vedecké skúmanie z viacerých uhlov pohľadu. Priestor na skúmanie môžeme nájsť v oblasti:

- doplnenia definovania obsahu pojmu duševné vlastníctvo
- prepojenia vecnej reality duševného vlastníctva na systém právnej úpravy
- prepojenia vecnej reality duševného vlastníctva na systém inštitucionálneho zabezpečenia výkonu práv
- prepojenia vecnej reality duševného vlastníctva na sústavu evidencie
- prepojenia vecnej reality duševného vlastníctva na sústavu hodnotových nástrojov
- prepojenia vecnej reality duševného vlastníctva na systém radenia hodnoty podniku

K obsahovému ponímaniu

Definovanie a následne aj chápanie obsahu je zatiaľ nedokonalé a nejednoznačné, Jeden z prístupov je založený na **vecnom poňatí** k autorským dielam, patentom, vynálezom, obchodným značkám a iným intelektuálnym majetkovým právam. Iný prístup súčasne zdôrazňuje **nevyhnutnosť**

ochrany ako špecifikum.“ [1] Môžeme sa stretnúť aj s akcentovaním **špecifickej formy práv**, ktoré sa spájajú s požitím a chránením. „Pojem duševné vlastníctvo **vymedzuje čl. 2 ods. VIII** medzinárodného Dohovoru Svetovej organizácie duševného vlastníctva**.**

V podmienkach Slovenskej republiky môžeme považovať zatiaľ za najkomplexnejšiu definíciu obsahu pojmu duševné vlastníctvo koncepciu vychádzajúcu zo **systému práv k duševného vlastníctva,** ktorá sa opiera predovšetkým o legislatívnu úpravu duševného vlastníctva vrátane špecifickej úpravy jeho jednotlivých zložiek.

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 na jeho použitie. Takýto **široký pohľad** na definovanie obsahu pojmu duševné vlastníctvo zdieľame aj my a budeme ho uplatňovať pri spracovaní tohto príspevku.

K rôznym hľadiskám vnímania

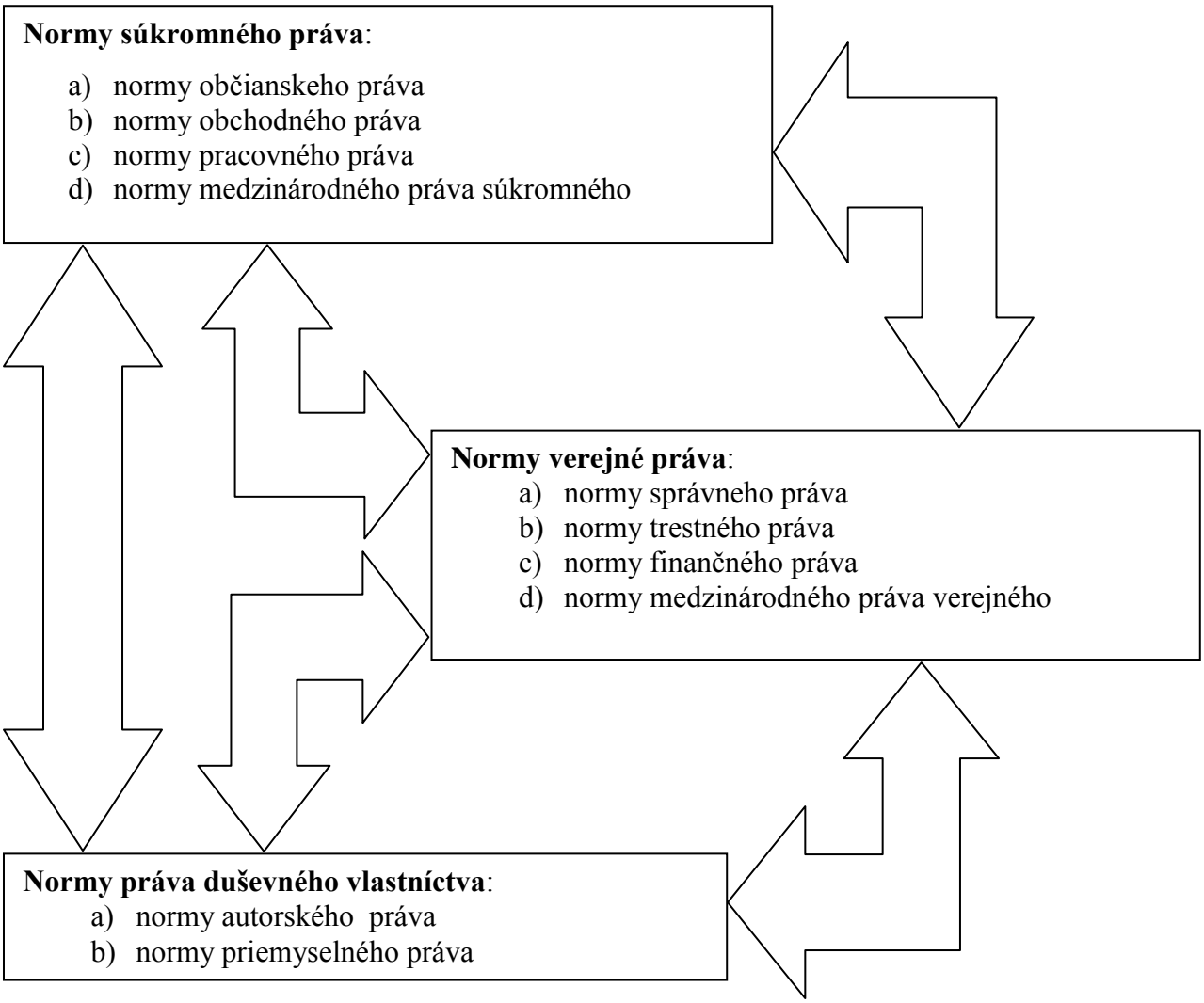
Pri chápaní obsahu pojmu duševné vlastníctvo sa stretávame s rozdielnym vnímaním z rôznych hľadísk:

- duševné vlastníctvo vnímané **z hľadiska objektu (predmetu)** predstavuje jeho jednotlivé zložky, ktorými sú hlavne objavy, myšlienky, postupy, projekty, výskumy, autorské diela, vynálezy, zlepšovacie návrhy, patenty, ochranné známky, označenia, úžitkové vzory, dizajny, stavby, výrobky, obaly, obchodné tajomstvá a iné nehmotné predmety ..., ktoré sú výsledkom tvorivej činnosti v najširšom chápaní obsahu duševného vlastníctva
- najmä v právnickej praxi sa uplatňuje vnímanie duševného vlastníctva z pohľadu **legislatívnej úpravy práv z duševného vlastníctva**, teda ako súbor takých zložiek duševného vlastníctva, ktoré je legislatívne upravený súbor subjektívnych oprávnení tvorcu, následne aj majiteľa výrobcu, vysielateľa, vydavateľa... k výsledku tvorivej činnosti s možnosťou domáhania sa proti zásahu tretích osôb do týchto práv. Ako príklad zložiek takto vnímaného obsahu duševného vlastníctva môžeme uviesť patenty, ochranné známky, úžitkové vzory, dizajny, autorská diela a iné nehmotné predmety ..., ktoré sú výsledkom tvorivej činnosti a súčasne existuje legislatívna úprava ich ochrany vrátane zložiek s čiastočným obmedzením práv
- možnosťou je aj nazeranie na duševné vlastníctvo **ako na právo** - súbor noriem[2], ktoré sa zaoberajú právnou reguláciou vzťahov, vznikajúcich v spojitosti s tvorbou a spoločenským uplatnením duševného vlastníctva

[1] ŠÍBL, D. a i. 2002. Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 212 s. ISBN 80-89085-04-0

[2] http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=21&etype=2&eventid=986

Obr. č: 1 Právna úprava duševného vlastníctva



Zdroj: zostavil autor

Právna úprava duševného vlastníctva zahŕňa úpravu:

- **občiansko-právnych vzťahov**[3] v oblasti účastníkov (subjekty), spôsobilosti na právne úkony, subjektivity, zastúpenia, splnomocnenia, premlčania, vlastníctva, spoluvlastníctva (majiteľ/vlastník), záložného práva, zodpovednosti za škodu, bezdôvodného obohatenia, dedenia
- **obchodno-právnych vzťahov**[4] v oblasti ustanovení o obchodnom mene, o obchodnom tajomstve, nekalej súťaži, o majetku obchodných spoločností, o obchodných záväzkových vzťahoch, o zodpovednosti[5] v oblasti ustanovení o zamestnancoch
- **správno-právnych vzťahov**[6] v oblasti ustanovení o konaní o udelení ochrany pred Úradom priemyselného vlastníctva SR, o správnych poplatkoch

[3] Zákon č. 40/1964 Z.z. Občiansky zákonník
[4] Zákon 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
[5] Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce
[6] Zákon č.71/1967 Zb o správnom konaní, zákon č. 145/1995 Z.z. o správnych poplatkoch

- **trestno-právnych vzťahov**[7] v oblasti ustanovení o skutkovej podstate trestných činov, o porušovaní práv k ochrannej známke, označeniu pôvodu výrobku a obchodnému menu (**§** 281)**,** o porušovaní priemyselných práv k patentu, úžitkovému vzoru, dizajnu, topografii polovodičového výrobku, k uznaným odrodám rastlín, k plemenám zvierat (§ 282), o porušovaní autorských práv k dielu, umeleckému výkonu, zvukovému záznamu, zvukovo-obrazovému záznamu, rozhlasovému vysielaniu, televíznemu vysielaniu, databáze (§ 283)
- **finančno-právnych vzťahov**[8] v oblasti ustanovení o príjmoch z podnikania a z inej zárobkovej činnosti, najmä príjmy z použitia, alebo poskytnutia práv z priemyselného**,** alebo iného duševného vlastníctva, o ostatných príjmoch, najmä príjmoch zo zdedených práv z priemyselného a iného duševného vlastníctva vrátane autorských práv a práv príbuzných autorskému právu, o zamedzení dvojitého zdanenia[9] týchto príjmov, o dohodnutých cenách,[10] o opatreniach proti porušovaniu práv[11] duševného vlastníctva pri dovoze, vývoze a spätnom vývoze tovaru - ak pri tovare, ktorý podlieha colnému dohľadu
- **Medzinárodno-právnych vzťahov** v oblasti ustanovení o ochrane práv z duševného vlastníctva upravených medzinárodnými dohovormi, najmä Parížsky dohovor na ochranu priemyselných práv, prijatý 20.marca roku 1883, platný pre Slovensko od 11.08.1961 (Paris Convention for the Protection of Industrial Property),[12] Madridská dohoda a protokol o medzinárodnom zápise ochranných známok, prijatá 14.apríla roku 1891, platná pre Slovensko od 21.10.1960 (Madrid Agreement Concerning the International Registration of Marks[)] [13] Zmluva o patentovej spolupráci – PCT (Patent Cooperation Treaty), Dohovor o udeľovaní európskych patentov.

K inštitucionálnemu rámcu

Cieľom inštitucionálneho rámca je zabezpečiť realizáciu práv z duševného vlastníctva. Obsahom inštitucionálneho rámca je sústava inštitúcií, ktorú môžeme vo všeobecnosti rozčleniť do nasledujúcich skupín:

- gestorské inštitúcie
- polícia a súdy
- výkonné inštitúcie
- servisné inštitúcie
- vedecko-výskumné pracoviská.

Gestorské inštitúcie sa podieľajú na tvorbe a novelizácii legislatívy v príslušnej oblasti, dohliadajú na výkon práv, vedú registre inštitútov ochrany autorských a priemyselných práv oprávnených osôb, prešetrujú námietky, vedú konania a vydávajú rozhodnutia. Ich aktivity majú národnú a medzinárodnú pôsobnosť. **Výkonné inštitúcie, polícia a súdy** sa podieľajú na výkone správy práv z duševného vlastníctva, riešení

---

[7] Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon

[8]Zákon č. 595/2003 Z. z.. o daniach z príjmov, § 6 ods.2 písm. a), § 8 ods.1 písm. g)
Zákon 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty

[9] Príloha č. 1 – Medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia

[10]Zákon č. 18/1996 Z.z. ocenách

[11]Zákon č. 200/2004 Z.z.

[12]http://www.mzv.sk/LDM/CONTRACTMZV.NSF/75ac63f312a87059c1256ae20027724e/99637295f79352ebc1256c360033a75b?OpenDocument

[13] http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/zmenymadrid_01092008.pdf

a rozhodovaní sporov. **Servisné inštitúcie** zabezpečujú služby oprávneným subjektom vrátane poradenstva pri komunikácii, alebo ich zastupujú pri realizácii inštitútov ochrany, alebo pri domáhaní sa práv z duševného vlastníctva. **Vedecké pracoviská** realizujú výskum v oblasti duševného vlastníctva pri rozlet teórie a riešení praktických problémov.

Inštitucionálny rámec pre oblasť autorských práv je znázornený na nasledujúcom obrázku:

Obr. č: 2 Inštitúcie v oblasti autorských práv

GESTOR

Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky
http://www.culture.gov.sk

VÝKON AUTORSKÝCH PRÁV

Polícia a sústava súdov

ORGANIZÁCIA KOLEKTÍVNEJ SPRÁVY PRÁV

LITA - autorská spoločnosť
http://www.lita.sk

OZIS - Ochranné združenie interpretov Slovenska
http://www.ozis.sk

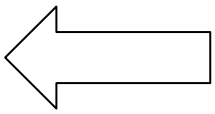
Sapa - Slovenská asociácia producentov v audiovízii
http://www.sapa.cc

SLOVGRAM - nezávislá spoločnosť výkonných umelcov a výrobcov zvukových a zvukovo-obrazových záznamov

http://www.slovgram.sk
SOZA - Slovenský ochranný zväz autorský pre práva k hudobným dielam
http://www.soza.sk

SERVISNÉ PRACOVISKÁ

Slovenská advokátska komora
http://www.sak.sk/blox/cms/sk



ADVOKÁT

VEDECKÉ PRACOVISKÁ

Univerzity a výskumné pracoviská

Totožné s pracoviskami uvedenými pre oblasť priemyselných práv

Zdroj: zostavil autor

Podobne inštitucionálny rámec pre oblasť priemyselných práv je znázornený na nasledujúcom obrázku:

Obr. č: 3 Inštitúcie v oblasti priemyselných práv

GESTOR

Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky
http://www.upv.sk

VÝKON PRÁV

Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, http://www.land.gov.sk/index.php?start
Ústredný kontrolný a skúšobný ústav poľnohospodársky
Orgán registrácie nových odrôd rastlín a plemien zvierat

Európsky patentový úrad
http://www.epo.org
udeľ

Úrad pre harmonizáciu vnútorného trhu
http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/index.en.do

Svetová organizácia duševného vlastníctva
http://www.wipo.int/portal/index.html.en

Polícia a sústava súdov

SERVISNÉ PRACOVISKÁ

Slovenská komora patentových zástupcov
http://www.patentattorneys.sk/

PATENTOVÝ ZÁSTUPCA

Slovenská advokátska komora
http://www.sak.sk/blox/cms/sk

ADVOKÁT

VEDECKOVÝSKUMNÉ PRACOVISKÁ

Ústav práva duševného vlastníctva, Právnická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave
http://iuridica.truni.sk/index.php?id=417

Právnickej fakulty UPJŠ v Košiciach.
http://www.upjs.sk/pravnicka-fakulta/

Ekonomická Univerzita v Bratislave
http://www.euba.sk

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
http://www.umb.sk

Univerzita Komenského v Bratislave
http://www.uniba.sk

Iné univerzity a výskumné pracoviská

Zdroj: zostavil autor

Záver

Na záver môžeme konštatovať, že vymedzenie obsahu duševného vlastníctva je stále otvorené a nejednoznačné. Podľa nášho názoru je vhodné toto vlastníctvo spájať predovšetkým s duševnou činnosťou autora, alebo pôvodcu. Po zverejnení sa predmetu duševného vlastníctva sa zvýši počet zúčastnených subjektov a vzniká systém vzťahov medzi nimi. Správanie sa subjektov musí preto upravovať legislatívny rámec a jeho dodržiavanie zabezpečovať sústava inštitúcií. Legislatívny a inštitucionálny rámec je potrebné naďalej zdokonaľovať s cieľom zabezpečiť plnenie požadovaných cieľov.

Zoznam použitej literatúry

1) ŠÍBL, D. a i. 2002. Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 212 s. ISBN 80-89085-04-0
2) Zákon č. 40/1964 Z.z. Občiansky zákonník
3) Zákon 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
4) Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce
5) Zákon č.71/1967 Zb o správnom konaní
6) Zákon č. 145/1995 Z.z. o správnych poplatkoch
7) Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon
8) Zákon č. 595/2003 Z. z.. o daniach z príjmov
9) Zákon 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty
10) Medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia
11) Zákon č. 18/1996 Z.z. o cenách
12) Zákon č. 200/2004 Z.z. o opatreniach proti porušovaniu práv duševného vlastníctva pri d1ovoze, vývoze a spätnom vývoze tovaru
13) http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=21&etype=2&eventid=986
14) http://www.mzv.sk/LDM/CONTRACTMZV.NSF/75ac63f312a87059c1256ae20027724e/99637295f79352ebc1256c360033a75b?OpenDocument
15) http://www.indprop.gov.sk/swift_data/source/pdf/zmenymadrid_01092008.pdf

Kontakt

Ing. Martin Matušovič
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
e-mail: mmatusovic@yahoo.com

VYUŽÍVANIE REKLAMY V OBDOBÍ FINANČNEJ KRÍZY (UTILIZATION OF ADVERTISING IN TIME OF FINANCIAL CRISIS)

Autor: **ZUZANA MICHALCOVÁ**[1]

Key words: **communication policy, advertising, marketing mix, expenditure, advertising campaign**

Abstract: **Communication policy is a part of marketing mix, which consist of price, place, porduct and promotion. Marketing communication is very important in establishing comapany´s trade position. It helps to distinguish company amongh other competitors and also can bring competitive adventage. The task of advertising is to interpose addition of output to the custommers and also motivate to buy. Companie´s use many types of advertising, some of them less and other much more. In time of economic and financial crisis next to lower advertising expenditures, cheaper TV advertising caused decline in companie´s advertising expenditures. On the other hand, internet advertising has increasing trend.**

ÚVOD

Komunikačná politika podniku je súčasťou marketingového mixu. Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré používa spoločnosť na úpravu ponuky podľa cieľových trhov. Marketingový mix zahrňuje všetko, čo môže firma urobiť, aby ovplyvnila dopyt po svojom produkte. „Ide o súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby dosiahla marketingové ciele na cieľovom trhu.[2]“ Okrem komunikačnej politiky (promotion) patrí do marketingového mixu výrobková politika (product), cenová politika (price) a distribučná politika (place). Niektoré prvky marketingového mixu môžu byť dominantnejšie ako iné. Hnacím motorom býva kombinácia minimálne dvoch prvkov, akými sú produkt a komunikácia, cena a komunikácia, produkt a distribúcia.

„Komunikácia predstavuje činnosti, ktoré upozorňujú na prednosti produktu či služby kľúčovým zákazníkom a presvedčujú ich k nákupu[3]“. Komunikácia sa chápe ako kontrolovaný, integrovaný program komunikačných metód a prostriedkov určených na prezentovanie firmy a jej výkonov budúcim zákazníkom, ktorý sprostredkuje vlastnosti produktov a ich schopnosť uspokojovať potreby s cieľom podnietiť predaj a tým prispievať k dlhodobému ziskovému výkonu firmy. Predstavuje súbor rôznych metód, ktoré stimulujú uskutočnenie nákupu a ktoré môžu byť orientované na konečných spotrebiteľov, ako i na sprostredkujúce medzičlánky. Je to proces, ktorý efektívne sprostredkuje tok informácií medzi firmou, jej cieľovým trhom a širokou verejnosťou. Komunikovať znamená správne odovzdávať informácie. Informácie môžu byť odovzdávané v rôznej forme – slovom, písmom, symbolmi, znakmi atď. Medzi základné komunikačné metódy s trhom patrí reklama,

[1] Ing. Zuzana Michalcová, email: michalcova.zuzana@gmail.com, školitel: doc. Ing. Ľubomír Strieška, CSc, Katedra podnikovohospodárska

[2] KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2003. s. 40 ISBN 808-90-47-238

[3] KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. s.71 ISBN 978-80-247-1545-2

public relations, podpora predaja, osobný predaj, direct marketing. Marketingový komunikačný mix sa niekedy dokonca rozširuje o komunikáciu na mieste predaja, event marketing, sponzoring, účasť na výstavách, corporate identity, merchandising. Každý z týchto prvkov má relatívne rozdielny význam a konkrétne úlohy vzhľadom na konkrétny výrobok/službu ponúkaný jednotlivými firmami, na ich vnútorné zdroje a oblasť pôsobenia.

Asi nikto nepochybuje o tom, že jedným z predpokladov úspešného fungovania firmy na trhu je aj ustavičná komunikácia s existujúcimi či potenciálnymi zákazníkmi. Marketingová komunikácia zohráva dôležitú úlohu v činnosti firiem pri udržiavaní, respektíve upevňovaní si pozície na trhu. Marketingová komunikácia by sa však mala chápať nielen ako prostriedok stimulácie predaja. Je totiž prvkom, ktorý je schopný odlíšiť firmu od konkurencie, či dokonca vytvoriť konkurenčnú výhodu.

Je známe, že spoločnosti volia iný komunikačný mix v prípade, ak predstavujú cieľový trh spotrebitelia a iný, ak je cieľovým trhom nejaká spoločnosť – odberateľ. Spotrebitelia sú ľahšie ovplyvniteľní prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov oproti odberateľom.

Novým pohľadom na komunikáciu je prostriedok interaktívneho dialógu medzi firmou a jej zákazníkmi, ktorý sa uskutočňuje pred realizovaním predaja, v priebehu predaja, pri spotrebe a po spotrebe tovarov a služieb. Spoločnosti by sa mali stále zaujímať o svojich existujúcich aj potenciálnych zákazníkov, zisťovať ich potreby, reakcie, spokojnosť pri užívaní produktov resp. služieb. „Cieľom marketingovej komunikácie je predovšetkým vytváranie, posilňovanie alebo obmedzovanie uspokojovania potrieb cieľovej skupiny prostredníctvom pôsobenia vybraných prostriedkov komunikácie“[4]. Prostredníctvom marketingovej komunikácie spoločnosti ponúkajú svoju produkciu, presviečajú zákazníkov, poúčajú ich a radia, čím zároveň uľahčujú samotný akt nákupu. Na druhej strane ich aj počúvajú, zisťujú reakcie na kúpený produkt alebo službu a spätnú väzbu využívajú na inováciu produktu alebo služby (čo môže byť významnou konkurenčnou výhodou). „Myšlienka integrovanej marketingovej komunikácie zahŕňa ideu symbiózy – zosúladenia jednotlivých prvkov marketingovej komunikácie do jednotného celku, ktorý vytvára synergický efekt. Integrovaná marketingová komunikácia tak zefektívňuje schopnosť firiem odoslať správnu správu správnemu zákazníkovi v pravý čas a na správne miesto prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov v jednotnom súlade“[5].

REKLAMA

„Reklamou rozumieme platenú formu neosobnej, masovej komunikácie. Jej cieľom je informovanie spotrebiteľov a zámer ovplyvniť ich chovanie. Reklama môže plniť v stimulačnom procese rôzne úlohy[6]“. Prostredníctvom reklamy môžu firmy dobre stimulovať predaj svojich výrobkov. Reklamu však nevyužívajú len podnikateľské subjekty, ale aj zdravotnícke organizácie na varovanie pred škodlivosťou fajčenia, múzeá, profesionálny odborníci a spoločenské organizácie. Reklama sa môže zameriavať na rôzne cieľové skupiny, domácnosti, výrobné podniky, maloobchodné jednotky, športovcov, študentov. Môže pôsobiť celoplošne, alebo lokálne v jednom meste alebo kraji. Úlohou reklamy je sprostredkovať prínos výrobku pre kupujúcich. Zdrojmi tohto prínosu sú funkčnosť výrobku, účinnosť výrobku a dizajn výrobku.

---

[4] http://www.fcb.sk/fcb-info/informacie-a-rady-zo-sveta-reklamy-a-marketingu/integrovana-marketingova-komunikacia.html, 29. 4.2009

[5] KOTLER, P.- KELLER, K. L.: *Marketingový management 12 vydanie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 593 s. ISBN 978-80-247-1359-5

[6] KOTLER, P.- KELLER, K. L.: *Marketingový management 12 vydanie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 606 s. ISBN 978-80-247-1359-5

Reklama sa šíri prostredníctvom všetkých dostupných médií propagácie, najmä televíziou, rozhlasom, dennou tlačou, časopismi, plagátmi, výkladmi, osobnými poštovými zásielkami, veľtrhmi, výstavami. Voľba vhodného propagačného média je do značnej miery daná charakterom inzerovaného výrobku alebo služby. Rôzne propagačné médiá majú odlišné možnosti zrakového stvárnenia a prevedenia spôsobu užívania výrobku. Líšia sa ďalej aj dôveryhodnosťou a účinkom výkladu, prípadne možnosťami vrátiť sa k uverejnenému oznamu. Tlačené reklamy môžu na rozdiel od televíznych či rozhlasových reklám, ktoré sú obmedzené krátkym vysielacím časom, prinášať veľké množstvo informácií. V tlačených propagačných médiách býva rovnako účelné propagovať výrobky, ktoré sa kupujú po dlhšom výbere a na základe osobného vkusu, napr. módne dámske oblečenie, obuv a doplnky. Z hľadiska reklamnej stratégie rozoznávame tieto základné typy reklamných kampaní[7]:

1. **Stotožňovacia (identifikačná) reklamná kampaň** má za úlohu upevňovať v podvedomí kupujúcich meno podniku a podnikovú značku (výrobnú značku, napr. BMW). Praktické a tvorivé vyjadrenie tejto stratégie sa preto spravidla obmedzuje na obnovenie postupnej činnosti. Snaží sa o vzbudenie pozornosti cieleného (vybraného) adresáta reklamy. Ideálnym nástrojom na tento účel je televízia alebo rozhlas. V týchto médiách je veľká možnosť využitia reklamnej kampane, lebo ponúkajú vytvorenie pôsobivej a zapamätateľnej reklamy.
2. **Informačná reklamná kampaň** je ďalším typom, ktorý podčiarkuje, že na sledovanie podrobnejších informácií o prínose výrobku, prípadne o jeho cene, sú najvhodnejšie noviny alebo časopisy, ktoré sa svojimi vlastnosťami môžu pomerne presne zamerať na cieľovú skupinu zákazníkov. Je to aj preto, lebo tlač sa už vo svojej podstate delí podľa záujmovej, vekovej, odbornej a politickej orientácie, prípadne podľa pohlavia čitateľov.

REKLAMA NA SLOVENSKU A V ZAHRANIČÍ

V rámci marketingovej komunikácie má na Slovensku dominantnú úlohu reklama, najmä čo sa týka spotrebiteľov. Takmer do polovice deväťdesiatych rokov 20. storočia bola reklama synonymom pre marketingovú komunikáciu. Veľká väčšina finančných prostriedkov vydávaných na marketingovú komunikáciu je nasmerovaná do reklamy využívajúcej tradičné masovokomunikačné médiá. Postupom času sa však stáva, že voči reklame sa zákazníci stanú imúnni. To však závisí od typu reklamy. Pokiaľ je to reklama zaujímavá, nápaditá, vtipná divák si ju veľmi rád pozrie aj niekoľko krát. Pokiaľ sa zdá divákovi reklama nedostatočne kreatívna, nudná, obohratá, môže vyvolať odpor aj ku reklamovanému výrobku. Ďalšie prvky komunikačného mixu ako je podpora predaja, osobný predaj, public relations prípadne direct marketing sa využívajú pomenej. Avšak podľa marketingových odborníkov je oveľa efektívnejšia kombinácia viacerých komunikačných nástrojov. V súčasnosti, aj vzhľadom na finančnú krízu by mali podľa môjho názoru viaceré firmy prehodnotiť svoje komunikačné mixy. Svedčia o tom zmeny v správaní zákazníkov, ktorí sa skôr prikláňajú k možnosti úspor ako spotreby. Nakoľko banky obmedzujú možnosť poskytovania úverov a sprísňujú kritériá, na základe ktorých sú ochotné podstúpiť riziko a schváliť úver (či už bezúčelový, spotrebný, kontokorentný, hypotekárny atď), spotrebitelia sa správajú opatrnejšie, sú ochotnejší kúpiť produkt, na ktorom viac ušetria, využívajú množstevné zľavy a pod. Avšak závisí to stále od typu klienta. Spotrebitelia sa snažia nakupovať výhodnejšie, sú senzibilnejší na ceny a intenzívnejšie si všímajú rôzne akcie a zľavy, ktoré obchodníci ponúkajú. Vyplýva to z online

[7] KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2003. s. 157 ISBN 808-90-47-238

prieskumu spoločnosti GfK Slovakia, ktorý sa realizoval začiatkom apríla 2009 na vzorke 500 respondentov. Podľa výskumu Slováci nešetria počas hospodárskej krízy výrazným spôsobom na jedle a potravinách, snažia si udržať doterajší štandard. Prevažná väčšina slovenských nakupujúcich si intenzívnejšie všíma a využíva rôzne ponúkané akcie a zľavy a tiež sa snaží kupovať výhodne a lacnejšie. Veľké množstvo spotrebiteľov začalo dopredu plánovať svoje rozpočty, obmedzili stravovanie v reštauráciách.

Podľa ďalšieho výskumu mediálnej siete Zenith Optimedia by mali globálne klesnúť výdavky na reklamu v roku 2009 o 8,3 %. Severná Amerika by mala podľa nej zaznamenať najväčší pokles reklamných výdavkov. V prípade internetu sa hovorí o raste 8,6 %. Avšak vzhľadom na 20 % rast online reklamy v roku 2008, zažíva aj tento trh istý útlm. Vývoj výdavkov v slovenských médiách má podobný trend najmä v televíziách. Pokles reklamných výdavkov v tomto mediatype do veľkej miery ovplyvnila úprava oficiálnych cenníkových cien smerom nadol. Reklama v ostatných médiách buď stagnovala, prípadne mierne rástla.

	Január 2009	**Január 2008**	**December 2008**	**December 2007**
TV	8 679	9 699	12 373	15 821
Print	2 598	2 350	3 793	3 892
Rádio	5 944	5 683	7 346	8 679

Tabuľka 1: Dĺžka odvysielaných spotov v min.(počet inzertných strán)[8]

	Január 2009	**Január 2008**	**December 2008**	**December 2007**
TV	31 922 130	74 324 008	93 969 783	95 125 083
Print	9 396 287	9 365 997	15 158 318	15 265 292
Radio	4 944 299	3 672 699	5 677 809	5 853 365
Outdoor	4 618 715	4 183 565	5 999 092	4 114 655
Indoor	73 342	47 633	341 419	248 087
Cinema	60 436	47 482	297 012	98 082
Spolu	**51 015 209**	**91 641 384**	**121 443 433**	**120 704 565**

Tabuľka 2: Porovnanie výdavkov na reklamu (v eurách)[9]

REKLAMNÉ KAMPANE A OTÁZKA ZDAŇOVANIA

Väčšie spoločnosti, ale nie iba tie, využívajú na reklamu a propagáciu komplexné reklamné kampane. Mávajú formu podujatí, ktoré okrem informatívnej stránky majú zároveň charakter kultúrneho alebo spoločenského podujatia. Napríklad to môže byť predvádzacia akcia, ktorej súčasťou je kultúrny program, koncert. Cieľom je nadviazať užší osobný kontakt s klientmi. Podobný cieľ realizujú firmy formou organizácie kultúrneho podujatia, ktoré prezentujú pod svojou hlavičkou či obchodnou značkou a stávajú sa tak verejne známym garantom kultúrno-spoločenských aktivít. Oba tieto reklamné trendy sa v súčasnosti javia ako spoločensky akceptované formy komunikácie spoločnosti a zákazníka. V snahe presadiť sa na trhu popri neprestajne silnejúcej konkurencii vynakladajú spoločnosti nemalé prostriedky na verejnú prezentáciu svojich aktivít, respektíve svojho mena. Nie je však jednoduché osloviť čoraz náročnejších spotrebiteľov „presýtených“ množstvom produktov a ich reklamy, s ktorou sa stretávajú takmer na každom kroku. Preto sa neustále vyvíja široké spektrum reklamných a

[8] http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25126, 28. 4. 2009
[9] http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25126, 28. 4. 2009

propagačných aktivít. Počnúc jednoduchou prezentáciou svojho tovaru alebo služieb až po komplexné reklamné kampane, ktoré majú popri propagácii aj charakter kultúrno-spoločenských podujatí. Bez účinnej reklamy je úspech na trhu takmer nemožný. Aj preto firmy očakávajú, že výdavky na ňu budú znižovať daňový základ pri dani z príjmov.

„Vo všeobecnosti je primárnou úlohou reklamy zabezpečiť verejnú dostupnosť informácií o podnikateľovi, jeho produktoch alebo činnosti s cieľom zvýšiť jeho obrat z predaja. Reklama, ktorá spĺňa takúto charakteristiku, napĺňa zároveň základnú podmienku uznateľnosti nákladov na účely dane z príjmov, t.j. predstavuje náklady na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov[10]“. Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov (ZDP sa popri všeobecnej podmienke daňovej uznateľnosti nákladov snaží vymedziť rozsah či okruh nákladov na reklamu, ktorý sa dá zahrnúť do daňového základu. Podľa § 19 ZDP sa za daňový výdavok na reklamu považujú: „výdavky (náklady) na reklamu vynaložené na účel prezentácie podnikateľskej činnosti daňovníka, tovaru, služieb, nehnuteľností, obchodného mena, ochrannej známky, obchodného označenia výrobkov a iných práv a záväzkov súvisiacich s činnosťou daňovníka so zámerom dosiahnutia, zabezpečenia, udržania alebo zvýšenia príjmov daňovníka[11]“

Inzercia mena, činnosti alebo produktov patrí medzi formy reklamy, ktoré bezpochyby spĺňajú podmienky stanovené v ZDP pre daňové náklady. Konkrétne ide o zverejňovanie informácií o výrobkoch, tovaroch, o aktivitách podnikateľa alebo o podnikateľovi samom napríklad formou inzercie v publikáciách a tlačovinách, na audiovizuálnych nosičoch či v elektronických médiách. Na rozdiel od minulosti ZDP nestanovuje okruh médií na šírenie inzercie. Medzi výdavky na reklamu, ktoré sa v plnej miere zahrnú do daňového základu, naďalej patrí zverejňovanie plagátov, reklamných nápisov, letákov, ktoré prezentujú produkty alebo činnosť podnikateľa, používané ochranne známky, logá, identifikáciu podnikateľa a iné informácie tykajúce sa jeho obchodných aktivít. Daňový charakter majú aj naďalej výdavky na vystavovanie exponátov a účasť na výstavách a veľtrhoch.

V súčasnosti neexistujú obmedzenia pre výdavky na reklamu vo forme poskytovania jednorazových spotrebiteľských balení, vzoriek tovaru, organizovanie ochutnávok vlastných výrobkov a tovarov, možnosti odskúšania výrobkov, poskytovanie výher a prémií v reklamných, predajných a žrebovacích súťažiach, v rôznych výherných a podobných podujatiach prístupných verejnosti. Aj tieto výdavky môžu byť v plnej miere zahrnuté do základu dane.

ZÁVER

Reklamy na televíznych obrazovkách začiatkom tohto roka ubudlo. A to napriek tomu, že vďaka zníženiu cien za reklamné šoty medziročne výrazne zlacnela. Najväčší pokles televíznej reklamy bol zaznamenaný v bankovom sektore, pokles až o 70 %. Mobilná komunikácia klesla v reklame o 37%. Na treťom mieste v poklese sa umiestnila reklama v súťažiach (šport, hudba) – pokles o 22 %. Najväčší rast zaznamenala vlasová kozmetika (rast o 170 %), časopisy (76%) a internet (55 %). Výdavky do internetovej reklamy v prvom qvartáli 2009 počas obdobia hospodárskej a finančnej krízy narástli. Najpreferovanejšia pritom bola bannerová reklama, riadková inzerácia a katalógová inzercia.

E-mail marketing sa za posledné roky posúval do úzadia nakoľko ho nahradzovali iné sofistikovanejšie formy marketingovej komunikácie. K oživeniu e-marketingu ako spôsobu reklamy prispela vo veľkej miere práve prebiehajúca finančná kríza, ktorá ovplyvňuje rozhodnutia ako predajcov tak aj ich zákazníkov. Zákazníci šetria a tým priamo ovplyvňujú

[10] http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25631, 27. 4. 2009

[11] http://www.omdvsr.sk/new/downloads/dan_z_prijmov.pdf, str. 22, písmeno k, 29. 4. 2009

príjmy a teda aj zisky predajcov, ktorý potom zákonite majú menej finančných prostriedkov na reklamu. V dnešnej dobe ho využívajú aj veľké firmy, ktoré týmto spôsobom nahradzujú klasické formy reklamy ako televízia, direct mail poštou či inzerciu v rôznych novinách či časopisoch. E-mail marketing je len doplnkovou formou, ktorá ale môže priniesť efekt a zo zabudnutia ju vytiahla kríza kde každý hľadá najlacnejšiu formu ktorá by oslovila zákazníka.

Tento článok je súčasťou interného grantu mladých č. 2318160 s názvom: Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov.

LITERATÚRA

Zoznam knižných publikácií:
KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2003.ISBN 808-90-47-238

KOTLER, P.- KELLER, K. L.: *Marketingový management 12 vydanie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P.: *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007.
ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. Praha : Management press, 2003.
ISBN 80-7261-082-1

LESÁKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Bratislava : SPRINT-vfra, 2007.
ISBN 978-80-89085-92-7

MAHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing a.s., 2006.
ISBN 80-247-1679-X

Internetové zdroje:
http://www.fcb.sk/fcb-info/informacie-a-rady-zo-sveta-reklamy-a-marketingu/integrovana-marketingova-komunikacia.html, 29. 6.2009
http://www.euroekonom.sk/marketing/reklama-a-media/hodnotenie-ucinnosti-reklamy-a-inzercie/, 29. 6.2009
http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=11&page=4, 28. 6. 2009
http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25126, 28. 6. 2009
http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25126, 28. 6. 2009
http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=25631, 27. 6. 2009
http://www.omdvsr.sk/new/downloads/dan_z_prijmov.pdf, str. 22, písmeno k, 29. 6. 2009

FAKTORY ÚSPEŠNOSTI PODNIKU V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Josef Misof[1]

KEY WORDS:

financial and economics crisis, new direction, change, adjustment, optimized tools and procedures, target offering, reassessment

ABSTRACT

In this time we our under recession and nobody knows, how long it will takes. We can wait for its end and after to go on in our former habits of doing business. Or we might reassess our behaviour and start new way of business. How to survive, how to get out of current problems caused by financial and economic problems. What companies have to do to become successful on the market. What worked before don´t work now. Our business is getting more and more jeopardized. A new approache of day to day business, new approache of modern managers is needed. Bad is to think, that after crises the things will be the same. Good is, that we can work with proposals and imaginings, how to survive. We have to comprehend, that the business environment will be changing. We need to find the best sence of direction and lead our company towards new opportunities.

ÚVOD

Súčasné obdobie nás núti meniť naše zmýšľanie, naše zvyky, náš pohľad na svet okolo nás. Menia sa pravidlá obchodu, menia sa spôsoby riadenia, mení sa správanie zákazníkov, ako aj dodávateľov. Zrýchľujú sa toky informácii, zintenzívňujú sa tlaky na presnosť, spoľahlivosť, rýchlosť a efektívnosť. Podniky, ktoré v tomto období uprednostňujú pasívne stratégie a čakajú, kým recesia pominie veriac, že potom sa budú môcť vrátiť do zažitých spôsobov podnikania, sú na nesprávnej ceste. To, čo bolo pred krízou, sa už nebude opakovať. Trhové prostredie bude iné a keď podnik chce byť súčasťou tohto nového prostredia a ťažiť z neho v prospech svojho podniku, má najvyšší čas, aby sa na túto zmenu začal pripravovať.

AKO BYŤ ÚSPEŠNÝ V ČASE RECESIE

Každá hospodárska kríza v nás vyvoláva pocit neistoty, strachu a obavy o to, čo bude ďalej. Ale kríza je súčasťou prirodzeného vývoja na trhu, napomáha k „prečisteniu“ trhového prostredia a podniky by sa na ňu mali pozerať ako na svoju príležitosť.

Podľa Iana C. MacMillana a Larryho Seldena /1/ je obdobie krízy ideálnou príležitosťou na prechod na ofenzívnu a inovačnú stratégiu. Inovačná stratégia s cieľom zvýšenia ziskovosti vyžaduje novú segmentáciu zákazníkov a ich prehodnotenia z hľadiska prínosu pre podnik. Pretvorenie ponuky, ktorá vyhovuje novým požiadavkám zákazníkov vyžaduje preformátovať ponuku ako celok. Mali by sme pretvoriť naše zákaznícke portfólio podľa toho, do akých produktov budeme investovať, ktoré produkty z portfólia vypustíme a na ktoré sa budeme orientovať. Možnosti zvyšovania trhového podielu, najmä v období recesie sú dokázané. V období, v ktorom vaša konkurencia bezmyšlienkovite znižuje náklady, vy by ste mali strategicky pretvoriť vaše zákaznícke segmenty s cieľom zvýšenia trhového podielu a hodnoty podniku.

---

[1] Ing. Josef Misof; j.misof@europapier.sk; školiteľ prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc, Fakulta Podnikového manažmentu

Recesia sa na trhu objavuje opakovane a analýza ich efektu by sa mala stať návodom pre podniky, ktoré ju chcú prežiť /2/. Matthew Sebag-Montefiore a Nuno Monteiro z Harvadskej školy uskutočnili za posledných 28 rokov prieskum vo vyše 600 spoločnostiach v severnej Amerike a západnej Európe počas posledných siedmych recesií v tomto období. Ich odporúčanie je stručné a jasné: Začať s improvizáciou po začatí krízy nemusí byť dostatočné. Podniky sa musia na možnosť príchodu krízy pripravovať v predstihu, v čase boomu a expanzie. V tomto období by sa mali sústrediť na:

- pretvorenie ich ponuky s orientáciou najmä na vysoko maržové produkty. Podniky by sa mali vyvarovať rozvoju produktov s nízkou maržou, alebo by mali mať tieto produkty v rovnováhe s produktmi s vysokou maržou
- diverzifikovať svoje zdroje a tým aj riziko
- tvoriť si kapitálový „vankúš“. Podniky, ktoré si pred krízou vytvorili v racionálnom pomere zásobu kapitálu oveľa ľahšie znášali dopady recesie.

Ak už samotná hospodárska kríza začala, autori odporúčajú:

- vyvarovať sa zmenám vo vedení spoločnosti. Kombinovanie, či rozštepovanie úloh CEO (konateľ spoločnosti) a vedenia má podľa prieskumu negatívny efekt na ochranu hodnoty podniku v čase recesie
- vyvarovať sa prerozdeľovaniu dividend. Podniky, ktoré pravidelne prerozdeľujú dividendy sú v období recesie veľmi zraniteľné znižovaním ich hodnoty.

V období klesajúcich dopytov sa podniky často uchyľujú k znižovaniu cien. Znižovanie cien môže byť nebezpečné. Podľa Jeffrey M. Stibela a Petra Delgrossa /3/ znižovanie cien môže priniesť efekt krátkodobo, ale nie dlhodobo. Znížením cien môžete znížiť hodnotu produktu v očiach zákazníkov, ktorí sa po období krízy môžu začať obzerať po vyššej kvalite, napriek tomu, že váš produkt je kvalitný dostatočne. Spoločnosť Abercrombie&Fitch v období recesie v rokoch 2000 – 2002 znížila celoplošne ceny o 15%. Keď sa trh ozdravil, spoločnosť si uvedomila, že znížením ceny obetovala meno svojej značky. Po nasledujúce dva roky nedokázala zvýšiť cenu svojho produktu na rozdiel od svojej konkurencie. Poučená týmto vývojom v auguste minulého roku, napriek klesajúcemu zisku v druhom kvartáli, oznámila zvýšenie cien. Cieľ: v očiach zákazníkov zvýšiť hodnotu značky ich produktu (iconic status).

Podľa Johna Kottera /4/ popasovať sa s krízou, vyvarovať sa seba ľútosti a vyplakávaniu je to, čo každý podnik musí urobiť. Nutnosť zmeny a prispôsobenie sa je tá správna cesta.

Princípy, ktorých by sme sa mali držať v období krízy sú podľa Kottlera nasledovné:

- Pozerať na krízu ako na príležitosť. Nevidieť ju ako niečo, čo nám môže priniesť problémy. Kríza môže byť priateľ.
- Kríza nemôže byť riešená malými, jednoduchými akciami. Očakávajú sa veľké akcie, ktoré s problémom súvisia.
- Kríza prináša so sebou zlé správy. Tieto zlé správy by sa nemali ukrývať, či minimalizovať. Patria ku kríze.
- Byť aktívny v oceňovaní ľudí, ako rozvíjajú a implementujú naše nové plány a postupy.
- Pracujúci na nižších úrovniach v podniku by mali byť podporovaní k ústretovejšej komunikácii smerom hore. Môžu vidieť v kríze príležitosti, ktoré zostanú z vyšších stupňov riadenia nepovšimnuté.
- Pracovať s potrebou zmeny každý deň. Preniesť to, čo je okolo nás, do akcií a plánov. Nevyčkávať na zmenu, byť tvorcom zmien.

Počas krízy podniky čelia problémom, ako sú tlaky na ceny, klesajúce marže, tlaky konkurencie na trhový podiel. Zvýšiť, či znížiť ceny by viedlo alebo k ešte nižším maržiam, alebo ešte k väčším stratám trhového podielu. Žiadny podnik sa nechce zahrávať s takouto predstavou a preto sa snaží nájsť najlepšiu cestu prechodu a prežitia počas krízy.

Podľa Darella Rigbyho /5/ je najlepšou cestou, ako čeliť kríze, nestrácať predaj a trhový podiel, neustále zvyšovať efektivitu a produktivitu obchodných tímov. Kľúčom k úspechu je niekoľko základných krokov, ktoré musia byť dodržané a ktoré povedú k vyššej efektívnosti predaja. Celý proces jeho autor zahrnul do celku, ktorý sa volá TOPSales a skladá sa z niekoľkých úrovní.

Cielená ponuka (Targeted offering) - vytvorenie si „heat" mapy zákazníkov

Každá spoločnosť má na jednej strane výborných zákazníkov, ktorí sú pre podnik kľúčoví z dôvodu vyšších marží, vyšších objemov, krátkych splatností a prinášajúcich vyššiu pridanú hodnotu. Pomáhajú podniku dosahovať kladné hospodárske výsledky. Na druhej strane môže mať podnik zákazníkov, ktorí môžu pôsobiť ako veľkí a dôležití, ale v podstate nevytvárajú pre podnik pridanú hodnotu, vyžadujú neúnosné podmienky, skontá a nadštandardný servis. Často sa stáva, že obchodníci sa príliš orientujú na takýto typ zákazníkov a strácajú sa v strategickej orientácii. Z toho dôvodu je potrebné presne si pomenovať tých zákazníkov, ktorí sú pre spoločnosť dôležití z hľadiska prinášajúcej hodnoty a zapracovať ich do tzv. heat mapy zákazníkov.

Zároveň je nevyhnutné sa zamyslieť nad tým, ktorí zákazníci by mohli byť dôležitý pre vás napriek tomu, že od vás v minulosti nenakupovali. Nie je podstatné vedieť, ktorí zákazníci boli dôležití v minulosti, ale ktorí budú dôležití v budúcnosti.

Optimalizácia nástrojov a procesov (Optimized tools and procedures)

Počas recesie je potrebné zdokonaliť všetky nástroje a procesy s cieľom zvýšiť efektivitu. Manažéri, ako aj obchodníci musia dodržiavať tri základné predpoklady k dosiahnutiu úspechu:

Preverovanie (screening) – na jednej strane manažéri by mali neustále prehodnocovať a preverovať možnosti a príležitosti, ktoré sa na trhu nachádzajú. Nie každá možnosť, nie každá príležitosť zapadá do celkovej stratégie podniku. Od niektorých sa musí včas upustiť, aby sa nám zdroje nerozptyľovali. Na druhej strane zamestnanci musia mať jasný cieľ, musia vedieť, čo sa od nich očakáva. Kľúčom je obojstranná komunikácia, sledovanie a pravidelné diskutovanie o možných príležitostiach, preverovanie si správnosti postupu a jednoznačné pochopenie podnikovej stratégie.

Podpora (support) - veľa spoločností si uvedomilo, že počas recesie je vhodný čas viac sa orientovať na poradenstvo pre zákazníkov, poskytovať im žiadaný servis, ktorý v sebe zahrňuje odborné konzultácie o produktoch a činnostiach. Tým dokážeme odhaľovať ďalšie možnosti obchodu, ktoré nedokáže nájsť menej schopná konkurencia. Na to sú potrebné praktické vedomosti o svojich produktoch a obchodné zručnosti. Marketingové a podporné nástroje predaja by mali byť počas tohto obdobia prispôsobené požiadavkám zákazníkov. Realizácia rýchlych zákazníckych prieskumov môže pomôcť pri zisťovaní formy marketingovej podpory. Tým dosiahneme správne zacielenie marketingovej podpory.

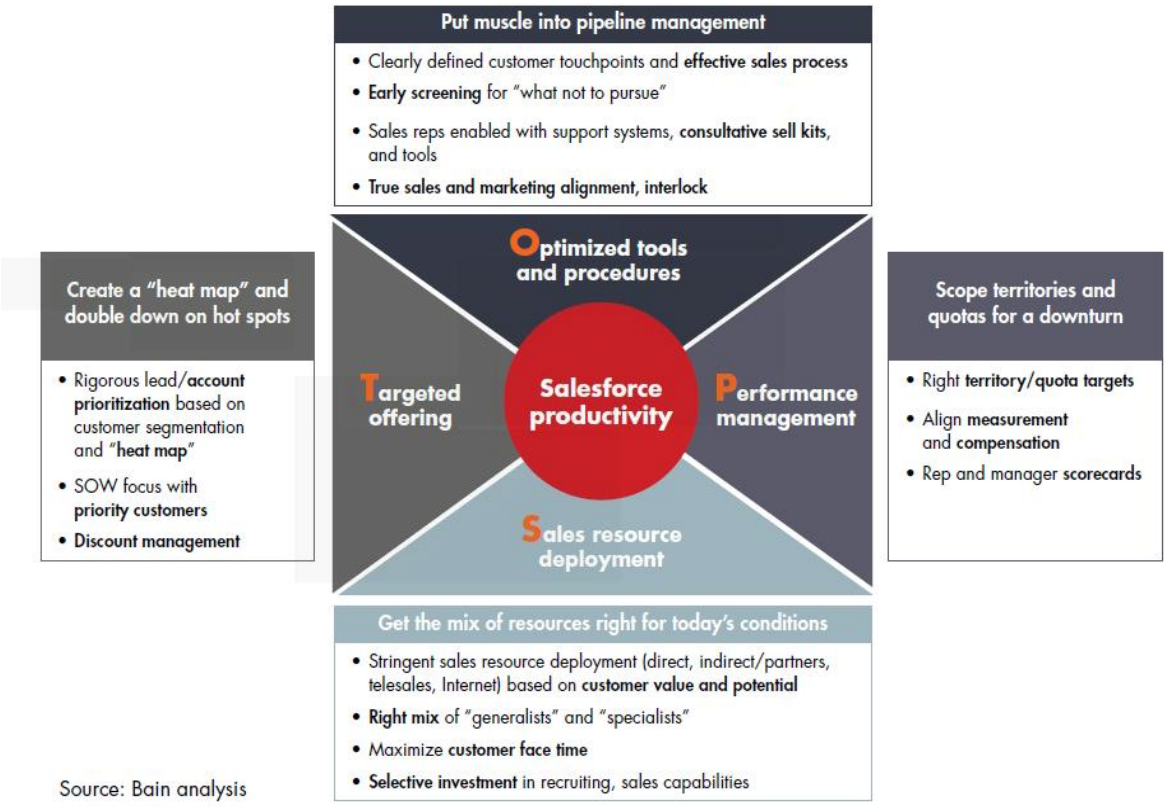
Vyhľadávanie (tracking) - každý podnik by mal vyhľadávať perspektívne obchody a zároveň sledovať aktuálnu situáciu na trhu. Požiadavka na rýchlosť, správnosť a aktuálnosť informácie je počas recesie veľmi dôležitá, pretože podnik potrebuje okamžite reagovať a prispôsobovať sa zmenám na trhu.

Výkonnostný manažment (Performance management) – potreba ujasnenia si oblasti, kde chce spoločnosť pôsobiť a stanoviť si výkony počas recesie. Obchodní manažéri majú tradične definované teritórium a majú zabehnuté určité postupy na základe histórie, vnútorného inštinktu a pokynov z centrály. Treba zmeniť tento prístup. Úspešné podniky zvyknú používať viac vedecké techniky pre plánovanie a riadenie predaja. Manažéri tvoria pravdivý obraz regiónu v súčasnosti, prihliadajú na budúcnosť, sledujú trhový podiel regiónov, kritické faktory, ktoré môžu vývoj zvrátiť a možné príležitosti. Na základe toho vytvárajú individuálne plány pre obchodníkov a konkrétne oblasti. Dôležitou súčasťou je

vzájomná interakcia medzi manažérmi a obchodníkmi, aby sa pracovalo s reálnymi ukazovateľmi.

Úspešné podniky rozvíjajú aj tzv. výsledkové karty (scorecard), tak pre manažérov, ako aj pre obchodníkov. Karty slúžia na porovnávanie plánov a reality. Tým, že sa pravidelne vyhodnocujú, podnecujú vyššiu výkonnosť pracovníkov.

Rozmiestnenie zdrojov (Sales resource deployment) – mať správny pomer zdrojov a ich správne rozmiestnenie k súčasným potrebám je jedným z dôležitých faktorov úspešnosti podniku. Aby sme maximalizovali a zefektívnili čas strávený u zákazníkov, odporúča sa pracovať s uvedenou „heat" mapou zákazníkov.



V tomto období nerobiť nič nie je riešenie. Čo ale môžeme robiť, ak je tu málo priestoru na investovanie? Podľa Rosabeth Moss Kanter /6/ sú štyri možnosti, ako postupovať v tejto situácii.

Hýbte sa, pokiaľ ostatní sú zmätení. Je to dlhodobo úspešná stratégia úspešných CEO, ktorí sa vo svojej oblasti podnikania stali víťazmi. V čase, keď konkurencia pozerá niekde inde, na trhu sa priamo pred vami vytvárajú príležitosti, ktoré nesmiete prepásť. V roku 2003, keď na severovýchode USA elektrárenská spoločnosť Northeast dostala kolaps a 2 dni bola táto oblasť s obmedzenými dodávkami elektriky, väčšina leteckých spoločností zrušila lety. Continental Aearlines pod Gordon Bethue reagovala opačne. Spoločnosť zaregistrovala množstvo uviaznutých pasažierov na letiskách, posilnila svoje lety a počas týchto dvoch dní zarobila na úkor svojich priamych konkurentov milióny dolárov. Konkurencia stratila zárobok aj dobré meno.

Buďte vlastníkom veľkolepej myšlienky. Ak v tomto období nie sme schopní zvýšiť zárobky pre podnik a ani nie sme schopní teraz s tým nič urobiť, mali by sme sa veľmi intenzívne pripravovať na moment, keď sa ekonomika ozdraví. Myšlienky nie sú drahé, ale treba s nimi začať pracovať, vyjasňovať si ich a postupne ich etablovať. Pred pár rokmi na

Harvarde prišli s myšlienkou – „Pokročilý Leadership - nový stupeň vyššieho vzdelania“. Táto myšlienka ostala živá aj napriek mnohým zmenám a nestála nič. A stále sa vyvíja. Stálo to len trocha papiera, niekoľko hodín strávených na konferenciách s cieľom vzbudiť v ľuďoch záujem. Úspešní ste vtedy, keď vzbudíte v ľuďoch záujem podporovať a zamýšľať sa nad ďalšími možnosťami a spokojní ste vtedy, keď za vami prichádzajú späť so svojimi vlastnými návrhmi. A nestojí to nič.

Zbavte sa vecí, ktoré prežívajú napriek svojej zbytočnosti. Je to lekcia z osobného života, s ktorou sa stretávate pravidelne aj vy. Môže sa prirovnať k vašim starým veciam, ktoré máte v preplnenej skrini a nemáte v sebe silu urobiť to radikálne rozhodnutie vyhodiť ich preč. Podobné je to v obchode. Počas turbulencie sa zdroje sústreďujú najmä na vysoko výnosné oblasti. Ak podnik stále váha s „upratаním“ si v produktoch, v procesoch, ktoré spôsobujú pokles, nerentabilitu, musí sa rýchlo rozhodnúť konať a „poupratovať“. Vyhoďte ich! Zbavte sa ich! Dokonca aj tí, ktorí to nemajú radi, to musia pochopiť.

Sústreďte sa na pomoc svojim zákazníkom. Snažte sa poskytovať dobré poradenstvo počas krízy. Pochopiteľne podniky, ktoré sú závislé na výsledkoch svojich dobre platiacich, rentabilných zákazníkoch si nemôžu dovoliť teraz stáť pri tých, ktorí majú problémy, citeľné poklesy a nenakupujú. Treba šetriť, správne rozdeliť a usmerniť zdroje. Neznamená to ale, aby ste na nich zabudli. Aj keď to v tomto prípade znamená dať im niečo extra za nič. Na druhej strane konzultanti veľkých spoločností odporúčajú, že zamestnanci by si mali robiť väčšie starosti o svojich zákazníkov ako o seba. Nemali by sme sa týmto zákazníkom obracať chrbtom, najmä ak sme presvedčení, že daný zákazník má možnosť prežiť krízu. Mali by sme prichádzať k týmto zákazníkom s nápadmi, ktoré by im mohli pomôcť prežiť, napriek tomu, že za každú sekundu strávenú u zákazníka si nemôžeme nechať vystaviť účet na preplatenie. Šľachetnosť vám nemusí dať nič dnes, ale vráti sa vám v budúcnosti. Vylepšíte si vzťahy so zákazníkmi, ktorí nezabudnú a budú ochotní vracať vám vašu šľachetnosť späť. A budú kupovať iba od vás.

John Quelch /7/, jeden z desiatich marketingových expertov, ktorý bol vybraný, aby sa podelil o svoje názory v knižke Conversations with Marketing Masters, vydanou Laurou Mazur a Louellou Miles, poukazuje na osem základných myšlienok, ktorých by sme sa mali držať, pokiaľ chceme úspešne ťažiť v období hospodárskej krízy.

Snažte sa čo najviac zistiť o svojich zákazníkoch. Namiesto znižovania budgetov na marketing by mali podniky viac investovať do prieskumov, ktoré im odhalia, aké hodnoty v čase recesie uznávajú zákazníci a ako plánujú na recesiu reagovať.

Nezabúdajte na rodinné hodnoty. Počas recesie je treba byť vyrovnaný a snažiť sa žiť v rovnováhe. Podpora okolia a dobrá pracovná klíma na pracovisku ako aj mimo neho je dôležitá v časoch, keď každý úspech stojí viac síl a energie.

Neznižujte marketingové výdaje. Teraz nie je čas na rušenie nákladov na reklamu. Nerozhodní zákazníci sa musia uistiť, že práva tá vaša značka je tá, ktorá má pre nich vyššiu hodnotu a ktorú si vyberú na úkor konkurenčnej. Ak predsa len musíte znižovať náklady na marketing, pokúste sa udržať frekvenciu reklamy. Prejdite na kratšie televízne šoty, zamyslite sa nad inou formou, napríklad reklamou v rádiu, alebo zvýšte frekvenciu direct mailingov, ktoré priamo oslovia skupinu vašich zákazníkov. Vyjednávajte o lacnejších cenách za reklamu. Reklama v období recesie je lacnejšia ako v období, keď celý trh expanduje.

Prispôsobte produktové portfólio. Je čas na prispôsobenie produktového portfólia potrebám zákazníkov. Ťažké časy nahrávajú produktom pre väčšie použitie a s vyššou pridanou hodnotou ako špeciálnym produktom s nízkym predajom a nižšou pridanou hodnotou. Zbavte sa týchto produktov vo svojom portfóliu.

Podpora distribútorov. Nikto nechce mať uviaznutý pracovný kapitál vo svojich zásobách. Pokúste sa vytvoriť si so svojimi obchodnými partnermi také podmienky, aby ste nemali vaše peniaze uviaznuté v tovare stojacom vo vašom sklade. Zároveň buďte opatrní a vyvarujte sa

vyhľadávaniu a rozširovaniu nových distribučných kanálov s nízkou pridanou hodnotou. Môže to ohroziť vaše existujúce obchodné vzťahy a poškodiť váš imidž.

Prispôsobenie cenovej politiky. Zákazníci vyhľadávajú čo najlepšie podmienky pri kúpe. Tlak na ceny rastie. Nie je nevyhnutné okamžite meniť a znižovať celoplošne ceny tovarov. Ale mohli by ste im ponúknuť dočasné cenové zvýhodnenie, posunúť nižšie hranicu zliav za vyššie odbery, rozšíriť kredit limity pre dlhoročných zákazníkov. Zákazníci pri klesajúcom dopyte od vás tieto kroky čakajú.

Vyvíjaj tlak na zvyšovanie trhového podielu. V čase krízy konkurenčné podniky navzájom zvádzajú boj o udržanie trhového podielu, v niektorých prípadoch aj o prežite. Mali by ste si byť vedomí, že vaša štruktúra nákladov je na čo najnižšej úrovni a vaša produktivita je čo najvyššia. Len takéto podniky môžu v tomto období získavať trhový podiel. Ostatné spoločnosti so zdravým majetkom ho môžu zvyšovať kúpou slabších konkurentov.

Zdôrazňujte svoje základné hodnoty. Napriek tomu, že pre podniky sú v tomto období niektorí zamestnanci nadbytoční, CEO by mali stmeľovať a udržovať lojalitu s tými, ktorí zostali. Musia tráviť viac času so zákazníkmi, ako aj zamestnancami.

Bill Georg /8/ poukazuje na 7 krokov, na ktoré by sa mali podniky sústrediť, ak chcú čo najviac vyťažiť v období hospodárskej krízy:

Prehodnoťte svoju odvetvovú stratégiu /Rethink your industry strategy/. Je potrebné zistiť, ako sa zmenili potreby zákazníkov počas krízy a na základe toho vypracovať novú stratégiu. Ako príklad môže slúžiť hľadanie odpovede na otázku - uprednostňujú naši zákazníci luxusné výrobky, ako tomu bolo pred krízou aj v tomto období?

Zbavte sa svojich slabých stránok /Shed your weaknesses/. Obdobie krízy je ako stvorené na zbavovanie sa svojich slabých stránok v podniku, ako je zbytočná byrokracia, pomalosť v procesoch atď. Odstráňte ich.

Pretvorte odvetvie, aby vaše silné stránky boli parametrami úspešnosti /Reshape the industry to play to your strenghts/. Pretvorenie prostredia, v ktorom podnikáte v prospech vašich silných stránok je cestou k úspechu. Znamená to vypracovanie unikátnej, značne orientovanej stratégii, ktorá je postavená na vašich výnimočnostiach.

Zdravo investujte počas hospodárskeho poklesu /Make vital investments during the downturn/. Je potrebná odvaha vzoprieť sa konvenčnému zmýšľaniu a vytvoriť smelú investičnú stratégiu.

Udržte koncentráciu vašich najlepších ľudí na víťazstvo /Keep key people focused on winning/. Počas krízy nie je správne sústrediť sa iba na „udržanie lodi na vode“, treba sa sústrediť na budúcnosť a plánovať. Odporúča sa vytvoriť tím talentovaných ľudí, ktorí sa budú koncentrovať na pokrízové stratégie.

Tvorte si svoj podnikový imidž ako odvetvový líder /Create your company´s image as the industry leader/ Je dôležité vysielať signály mimo svoj podnik o svojich zámeroch prispôsobovať sa meniacim sa potrebám zákazníkov, o potrebách udržateľného rastu a pod.

Rozvíjať dôsledné vykonávacie plány /Develop rigorous execution plans/ Tento finálny krok je často prehliadaný vizionármi, ktorí vytvárajú nové stratégie, ale potom podceňujú jej implementáciu. Stratégie sú len také dobré, ako sú implementované. Realizácia stratégie nevyžaduje len orientáciu na detailné plánovanie, ale aj možnosť prispôsobiť jej implementáciu vzhľadom na meniace sa prostredie a potreby zákazníkov.

Podľa Heleny Rehákovej /9/ je jedinou schodnou cestou, ako sa podnik dostane úspešne von z krízy tzv. dvojkoľajový postup. Skladá sa z nasledujúcich krokov:

– urobí sa analýza súčasného stavu a ciest, ktorými sa môže situácia vyvinúť

– zanalyzuje sa, prečo sa do ťažkostí dostal práve náš podnik – najčastejšie cez analýzu úzkych hrdiel (úzke hrdlá sú dôvodom, prečo sa v podniku prejavujú problémy. Môžu byť *zjavné*, ktoré produkujú viditeľné problémy nezávisle od toho, v akej fáze hospodárskeho cyklu sa podnik nachádza a *latentné*, ktoré sa v čase hospodárskeho rastu neprejavujú, iba

vytvárajú skryté náklady, ale pri zhoršení hospodárskej situácie sa prejavia vo forme strategických bodov, u ktorých malé zlepšenie vyvolá reťazovú reakciu v celom podnikovom systéme)
– navrhne sa nová orientácia podniku do budúcnosti – nový segment, nový trh, inovácie produktov, podnikového zamerania ...
– na základe analýzy úzkych hrdiel sa navrhne stratégie krátkodobého prežitia tak, aby nepoškodil záujmy stratégie dlhodobého prežitia
– implementujú sa obe stratégie súčasne, pričom väčšia časť podniku je zaangažovaná v stratégii krátkodobého prežitia, kým malá expertná skupina sa zapodieva stratégiou dlhodobého prežitia.

Dôležité je, aby tretí krok prebehol skôr, než sa začnú implementovať prvky krátkodobého prežitia z dôvodu, aby nás opatrenia zabezpečujúce krátkodobé prežitie neobrali o zdroje potrebné na úspech z dlhodobého hľadiska.

ZÁVER

Kríza testuje naše hranice, naše schopnosť akcelerácie a zmeny. Vedieť zhodnotiť svoje postavenie a správne nastaviť smer ďalšieho chodu podniku sa stavia na popredné pozície v rozhodovaní manažérov v tomto období. Pasivita nás zavedie do záhuby. Preto sa v tomto období čoraz viac očakáva od vedenia podniku väčšia odvaha k zmenám, ktoré sa doteraz odkladali. Tento čas je na to najlepší.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Ian C. MacMillan and Larry Selden, Change with Your Customers – and Win Big, str. 24, Harward Business Review, December 2008
2. Matthew Sebag-Montefiore and Nuno Monteiro, Lesson from the Past for Financial Services, str. 24-26, Harward Business Review, December 2008
3. Jeffrey M. Stibel and Peter Delgrosso, Discounts Can Be Dangerous, str. 30, Harward Business Review, December 2008
4. John P. Kotter, A sense of Urgency, Harvard Business Press, October, 2008, http://hbswk.hbs.edu/item/5938.html
5. Dianne Ledingham and Dareell Rigby, Winning in Turbolence, Harvard Business Press, Boston, 2009
6. Rosabeth Moss Kanter, Four actions to survive the recession and emerge triumphant, Harvard Business Publishing, January, 2009 http://blogs.harvardbusiness.org/kanter/2009/01/four-actions-to-survive-the-re.html?cm_sp=most_read-_-FEB_2009-_-four-actions-to-survive-the-re
7. John Quelch, How to Market in Recession, HarvardBusiness.org.htm, 24. September 2008
8. Bill Georg, 7 Lessons for Navigating the Storm, http://hbswk.hbs.edu/item/6214.html, 13. Oktober 2009
9. Helena Reháková, ibis partner Slovakia, Kríza: Keď nám tečie do topánok.., str. 11-12, Manažér 51, Apríl 2008

CENA AKO AKCELERÁTOR KRÍZOVÉHO VÝVOJA

PRICE LIKE AN ACCELERATOR OF CRISIS EVOLUTION

Stanislav Morong[1]

KEYWORDS: price, crisis, market, state intervention, management, decision making, production

AFD

ABSTRACT

The writer analyzes reasons of crisis evolution in advanced country economics. The author deals with questions of decreasing production costs. He presents negative implication this trend from pricing aspect. Suggests contradiction in short-time view of accomplishments this approachs with their negative manifestation in long-term time period.

ÚVOD

Finančná kríza a jej negatívne dopady na ekonomiky vyspelých krajín hlavne v Európe a USA dali podnet na rôzne analýzy skúmania príčin tohto javu a podmienili vznik mnohých teoretických štúdií zameraných na prekonanie tohto nežiaduceho vývoja nielen na úrovni národných ekonomík, ale tiež v globálnej dimenzii vnímania daného problému. Prirodzene každá z uvedených analýz súčasného stavu sleduje svoje zámery a ciele. Niektoré účelovo skúmajú problém vo veľmi úzkom kontexte a kolaps finančného trhu spájajú len s deformáciami cien nehnuteľností v USA , či diletantským správaním sa severoamerických bánk pri poskytovaní hypotekárnych úverov a hazardérskom prístupe pri investovaní disponibilných finančných prostriedkov.

Takýto tendenčný prístup sleduje jeden primárny cieľ , ktorým je sústredenie pozornosti odbornej a laickej verejnosti na parciálny problém s tendenciou lokalizovať príčiny tohto stavu len do bankového sektora, maximálne do prostredia finančného trhu vo všeobecnosti. Tento prístup ukazuje prstom smerom, kde sa reálne a najmarkantnejšie prejavilo odborné zlyhanie manažmentu finančných inštitúcií, čo je ale dôsledkom zlyhania v oveľa širšom kontexte, tak ako to naznačujú závery početnej skupiny ekonómov, interpretujúcich problém v dimenziách všeobecného zlyhania trhu.

TRH - STÁLE JEDENÁSTÉ PRIKÁZANIE?!

Paradoxne dnes v súvislosti s krízou vyznieva fakt, že nielen časť predstaviteľov hospodárskej praxe, ale aj skupiny ekonómov predstaviteľov tvrdej línie liberálneho trhu, absolútne odmietajúcich štátne zásahy do ekonomiky v podobe legislatívnych, regulačných

[1] Stanislav Morong Ing., stanislav.morong@aos.sk; Školiteľ: prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc; katedra podnikovohospodárska

opatrení, či čiastočne plánovacích opatrení v podobe indikatívneho plánovania, v súčasnosti zásadne menia svoje prístupy a postoje k úlohe štátu v ekonomike.

Tí, ktorí ešte pred rokom a viac, v etape ekonomickej prosperity západného sveta boli ochotní za zmienku o možných zásahoch štátu do ekonomiky jednotlivých krajín posielať autorov takýchto myšlienok na hranice pomyselnej odbornej inkvizície, ako šíriteľov bludov a neslobody boli prvými, ktorí sa pri prvých reálnych dopadoch krízy na podnikovú prax začali dovolávať pomoci štátu. To nie je prípad len samotných severoamerických a niektorých európskych bánk, ale napr. aj zahraničných investorov na Slovensku v odvetví automobilového priemyslu.

Z glorifikátorov a nadšených zástancov teórie všemocného, všespasiteľného, absolútne nezávislého a autonómneho trhu a jeho nedotknuteľnosti takmer na úrovni jedenásteho prikázania sa pri prvých finančných a hospodárskych turbulenciách stávajú zo dňa na deň pokorní služobníci hľadajúci ochrannú a pomocnú ruku ešte včera zatracovaného patróna – štátu.

Ak skutočne došlo k zlyhaniu len na úrovni bankových inštitúcií je nutné odpovedať na otázku prečo ten záujem o intervencie štátu do iných odvetví priemyslu a služieb? Z čoho pramení snaha postaviť pred súd len neschopný a trestuhodne nezodpovedne konajúci manažment finančného sektora?

Odpoveď možno hľadať práve v analýze správania sa trhu ako celku. V jeho prirodzenej tendencii k okamžitého efektu v podobe minimalizácie nákladov a maximalizácie zisku. Tento nesporne pozitívny trend, ktorý krátkodobo vedie aj k pozitívnemu vývoju rovnovážnej bilancie ponuky a dopytu, je však nebezpečný z aspektu jeho realizácie v dlhodobom hospodárskom vývoji krajiny. Principiálne dnes už nie je možné polemizovať o tom, že tento z hľadiska efektu podnikania logicky postup znižovania nákladov na individuálnej, ale aj národnej úrovni je trendom samozničujúcim. Aj keď je možné polemizovať o niektorých detailoch, zásadne možno súhlasiť s názormi, že prepad americkej, a s ním spojené prepady takmer všetkých západných ekonomík, sú dôsledkom absolútnej autonómie trhu. Posledné desaťročia vývoja hospodárstva spojených štátov boli charakterizované tendenciou k presúvaniu výroby mimo krajiny s už spomínaným zámerom minimalizácie výrobných nákladov. Z aspektu lacnej pracovnej sily sa ideálnym teritóriom pre investície javili krajiny juhovýchodnej Ázie s dominantným postavením Číny, ktorá vzhľadom k demografickému vývoju ponúkala a aj aktuálne ponúka kvantitatívne najrozsiahlejšiu bázu ľudského potenciálu.

Krátkodobý trend spojený so spotrebiteľsky pozitívne vnímanou tendenciou nízkych cien podmienených minimálnymi výrobnými nákladmi sa prejavil v akcelerácii dopytu spojeného s rastom obratu, ktorý v určitom časovom intervale uspokojoval všetky subjekty obchodnej výmeny na území USA. Vzhľadom k neschopnosti a nezáujmu trhu vidieť problém v širšom časovom, sociálnom a ekonomickom kontexte došlo rovnako prirodzene k nabúraniu tejto krehkej rovnováhy, tým že radikálny prepad v počte voľných pracovných miest v USA a s ním spojeným negatívnym trendom vývoja zamestnanosti ako celku, priniesol so sebou prvé príznaky budúcich problémov vyúsťujúcich do krízového stavu.

V súlade s ekonomickou teóriou nedostatok pracovných príležitostí je charakterizovaný okrem iných negatívnych dôsledkov aj poklesom kúpyschopnosti obyvateľstva s logickým efektom poklesu dopytu. A tak v konečnom dôsledku konanie výrobcov so snahou minimalizovať náklady premiestnením výroby mimo územia spojených štátov, a tak maximalizovať zisk, sa z dlhodobého aspektu ukázalo riešením kontraproduktívnym.

Práve v neschopnosti výrobcov a tým aj trhu vnímať vývoj ekonomiky z aspektu trvalo udržateľného rozvoja akceptáciou sociálnych, časových súvislostí ekonomického vývoja, vidím príčiny súčasného stavu hospodárskeho úpadku nielen v USA, ale v takmer

všetkých krajinách, ktoré si osvojili tieto prístupy pri realizácii výrobných procesov a poskytovaní služieb. Pripustenie a medializácia existencie tohto elementárneho omylu hospodárskej praxe by samozrejme mohla ešte akcelerovať nespokojnosť verejnosti spojenú s radikálnym prepadom životnej úrovne s ťažko predvídateľnou intenzitou možných prejavov nespokojnosti a občianskej neposlušnosti. Práve to je dôvodom, že značná časť subjektov, ktoré mali uvedeným správaním na tomto úpadku svoj významný podiel účelovo živí a podporuje teóriu o výhradnej zodpovednosti za krízový vývoj americké bankové a finančné inštitúcie.

Táto forma odpútania pozornosti od reálnych príčin už nielen finančnej, ale otvorene prezentovanej teórie o prebiehajúcej hospodárskej kríze, má zároveň za úlohu problém predkladať verejnosti ako parciálne zlyhanie a tým oslabiť stále silnejúce názory o potrebe štátnych intervencii do ekonomického a hospodárskeho vývoja štátov.

LIMITY A IMPULZY TRHOVEJ CENY

Argumentáciu a závery uvedené v predchádzajúcej časti tohto článku s cieľom poukázať na kritické miesta teórií postavených na zásadách úplne liberálneho trhu, popierajúcich akékoľvek štátne intervencie do jeho fungovania sa pokúsim podporiť analýzou niektorých aspektov fungovania trhu v podmienkach Slovenskej republiky z pohľadu „samoregulačných“ princípov a aké kvalitatívne zmeny mohli byť dosiahnuté systémovým prístupom, len s minimálnym, všeobecne akceptovateľným zásahom štátu do slobody podnikania a autonómie trhového prostredia.

Charakteristickou ukážkou nutnosti intervencie štátu do fungovania trhu, dnes o to viac v záujme prekonávania dôsledkov krízy na všetky subjekty obchodnej výmeny je situácia v odvetví poľnohospodárskej prvovýroby. Extrémnymi prejavmi tejto situácie je nespokojnosť farmárov, ktorá v napr. v Českej republike vyvrcholila demonštratívnym vylievaním hektolitrov mlieka na polia, ako protest proti likvidačným nákupným cenám mlieka zo strany spracovateľských spoločností. Tým, že podobné prejavy nespokojnosti sú charakteristické aj pre iné krajiny európskeho spoločenstva, nevynímajúc Slovenskú republiku, a to už v dlhodobo je evidentné, že samoregulačný mechanizmus nie je schopný dospieť k rovnováhe a uspokojeniu všetkých zúčastnených strán. Príčinou tohto stavu je fakt, že obdobne ako utiekanie sa k nižším výrobným nákladom producentov z USA v Číne, rovnako spracovatelia mlieka v EÚ, v snahe zvýšiť dopyt po mlieku a mliečnych výrobkoch , znížením ceny pre spotrebiteľa vyvinuli taký tlak na prvovýrobcov, ktorý je pod úrovňou nákladov a je vo svojom dôsledku likvidačný.

Aká je teda perspektíva trhu s mliekarenskou produkciou po pomerne krátkej a nízkymi spotrebiteľskými cenami ovplyvnenej etape oživenia v neďalekej a vzdialenejšej budúcnosti? Prečo trh dlhodobo nedokáže dospieť k rovnovážnej cene a uspokojiť nielen záujem producentov a odberateľov, ale čo je rovnako dôležité aj verejný záujem?

Ďalší tlak spracovateľov mlieka na udržanie výkupných cien, či dokonca na ich znižovanie, má za následok nielen poškodenie záujmu prvovýroby a odchod jej subjektov z trhu resp. ich zameranie sa na inú produkciu, ale tým sa pre spracovateľov stáva nedostupnou základná surovina, čo zákonite vedie k rastu cien nedostatkového mlieka a rastu nákladov spojených s jeho dopravou z geograficky vzdialenejších krajín. Tento rast nákladov znamená rast spotrebiteľských cien sprevádzaných výrazným poklesom dopytu so samolikvidačným efektom samotných iniciátorov takéhoto prístupu a to spracovateľov mlieka v dôsledku už spomínaného nezáujmu spotrebiteľov akceptovať rast spotrebiteľských cien.

Je preto úlohou štátu aby v rámci indikatívneho plánovania použil motivačné napr. legislatívne nástroje tak, aby zabezpečil spokojnosť, pokiaľ možno najširšieho spektra zúčastnených, zároveň tým vytvoril predpoklady pre oživenie ekonomiky a to nielen v etape

krízového vývoja hospodárstva, ale aj v bežných podmienkach trhu tak vytváral perspektívu ekonomického rozvoja resp. stabilizácie ekonomiky štátu.

Príkladom nesystémového riešenia tohto problému, ktorý bol ponechaný na uplatnenie klasických prvkov trhového mechanizmu bez využitia uvedených nástrojov na prekonanie širokej škály problémov štátu ako dôsledku svetovej finančnej a nefinančnej krízy, je tzv. program „mlieko do škôl“. Tento pôvodne ušľachtilý zámer mohol v podmienkach Slovenska priniesť rad efektov, ktoré mohli znamenať výrazný kvalitatívny posun v ekonomike a viacerých oblastiach života spoločnosti. Ten minul svoj cieľ a naopak pre mnohých účastníkov trhu znamenal len gradáciu existujúcich problémov a v neposlednom rade skôr poškodil, ako obohatil cieľovú skupinu programu.

V situácii, keď aj vplyvom nečinnosti štátu a bezbrehou legislatívnou liberalizáciou bolo umožnené v minulosti vstúpiť na územie Slovenska neobmedzenému počtu obchodných reťazcov, ktoré nielen, že takmer úplne zlikvidovali domácich predajcov, či už živnostníkov, ale napr. aj malé a stredné obchodné spoločnosti, tieto reťazce zároveň donútili spracovateľov mlieka pri predajnej cene mlieka v priemere 50 centov a jeho nákupe v cenovom intervale od cca 15 – 20 centov pri nákladoch prvovýrobcov cca 25 – 30 centov na liter mlieka, prispeli zdanlivo ku celkovému kolapsu výroby, distribúcie a spotreby mlieka.

Zdanlivo preto, že okrem prvovýrobcov sa tento vývoj podľa uvedených kvantitatívnych parametrov mal rovnako negatívne dotknúť aj spracovateľov. Tí však znížením konkurenčného prostredia a koncentráciu výroby len do centrálnych a priemyselne rozvinutých regiónov Slovenska ešte viac prispeli k rastu nákladov prvovýrobcov. V tomto kontexte, kde na základe uvedených čísel sa zdá, že marža spracovateľov z litra mlieka je akceptovateľná, treba upozorniť na fakt, že tento liter mlieka predstavuje len sekundárny efekt zo spracovania uvedeného objemu základnej suroviny, ktorý významne prispel k výrobe portfólia pre tvorbu zisku zaujímavejších mliečnych výrobkov. Podľa odhadov prvovýrobcov tak u spracovateľov dochádza k 5 – 10 násobnému zhodnoteniu nákladov vynaložených na nakúpený liter mlieka.

Za uvedeného stavu na trhu s mliekom a jeho výrobkami, tak dochádza k ďalšiemu poklesu jeho produkcie redukciou základných stád hovädzieho dobytka využívaného na produkciu mlieka, no v súvislosti s tým aj znižovaniu zamestnanosti v oblasti prvovýroby, ale tiež v spracovateľských podnikoch.

Program zameraný na zdravú výživu školopovinnej mládeže plniaci aj funkciu prevencie voči civilizačným chorobám, trh bez výrazného angažovania sa štátu v podobe podmienok realizácie a obsahu tohto programu v súťažných podmienkach obstarávateľa tak, ako boli vymedzené, uspokojil potreby dotknutých subjektov a štátu situáciu vyriešil v rozsahu, ktorý možno zhovievavo označiť, ako neuspokojivý.

Program s minimálnou snahou o systémové riešenie mohol okrem ekonomického efektu pre manažment, pripusťme sekundárne aj pre zamestnancov najväčšieho slovenského spracovateľa mlieka v podobe potenciálneho rozšírenia počtu zamestnancov o niekoľko jednotlivcov, priniesť efekt pre oživenie slovenského poľnohospodárstva s výrazným dopadom na vznik pracovných miest v regiónoch, kde je táto otázka podstatne naliehavejšia, ako v sídle tohto mliekarenského gigantu.

Mohlo sa tak stať prenesením kompetencie obstarávania dodávok mlieka na zriaďovateľov škôl na miestnej a regionálnej úrovni čím mohol program prispieť k uzavretiu zmlúv s dodávateľmi z radov prvovýrobcov na miestnej úrovni (zvlášť významné pre regióny stredného a východného Slovenska).

Tento význam možno deklarovať faktami, že takáto decentralizácia by významne ovplyvnila:

- kvalitatívnu stránku programu zo strany spotrebiteľov,
- tvorbu pracovných príležitostí na miestnej úrovni,

- regionálny rozvoj vplyvom rastu životnej úrovne.

Kvalitatívna stránka problému spočíva v konzumácii skutočného mlieka so všetkými biologickými a výživnými atribútmi a parametrami, ktoré sú významné pre zdravý vývoj organizmu dieťaťa na rozdiel od výrobkov distribuovaných automatmi. Výrobkov, ktorých uvedené parametre najlepšie vystihuje doba životnosti, zloženie obsahu na základe čoho možno konštatovať, že skôr prispievajú k rastu krivky obezity a civilizačných chorôb, ako k zdravému vývoju deti a mládeže.

Okrem tohto, z hľadiska priorít základnému prínosu programu, ktorého realizácii dnes nebránia v minulosti nezmyselne prísne hygienické a obchodné obmedzenia, ktoré sú ešte aj dnes pri diskusii na túto tému zneužívané týmito veľkodistribútormi, je tu sekundárny, no nie zanedbateľný efekt rozšírenia chovov základných stád fariem lokalizovaných blízko sídiel základných škôl. Pri zmluvnej garancii odberu mlieka, či mliečnych výrobkov s opakovaným plnením je pochopiteľný trend rozšírenia stád na požadovaný a zmluvne dohodnutý objem dodávok finálnych výrobkov s adekvátnym rastom pracovných príležitostí. Tu je nutné zdôrazniť, že vzniknuté pracovné miesta svojim charakterom zodpovedajú uspokojeniu potreby zamestnávania nezamestnanosťou najviac postihnutej časti populácie bez vyššieho vzdelania, či odbornej kvalifikácie.

Pri takejto perspektíve to nezakladalo predpoklady na rast obslužného personálu a tým náklady škôl, pretože so štátnou dotáciou, ktorú dnes poberá jeden subjekt a predajné ceny výrobkov v tzv. „mliečnych automatoch“ interpretuje, ako dostupné, by si poľnohospodárske farmy dokázali pri porovnateľných spotrebiteľských cenách jednotky produkcie zabezpečiť, vrátane služieb spojených s výdajom a servisom distribúcie **mlieka,** priamo v školách na vlastné náklady samotné poľnohospodárske farmy.

Takýto pozitívny vývoj v oblasti živočíšnej výroby zakladá automaticky predpoklad rastu rastlinnej výroby a obslužných činností v prospech agrosektora, čo vytvára príležitosť pre ďalšie podnikateľské subjekty, hlavne na miestnej úrovni a je bázou pre ďalší rozvoj slovenského vidieka pričom realizovaná forma programu naopak, len prehĺbila jeho úpadok.

ZÁVER

Uvedený program je charakteristickou ukážkou, správania sa subjektov na trhu, pokiaľ tento nie je primerane, veľakrát len minimálne a citlivo ovplyvňovaný „neviditeľnou rukou“ štátu. To si žiaľ neuvedomujú ani výrobné a obchodné spoločnosti, ktoré zákonite uprednostňujú privátny záujem a okamžitý efekt bez vnímania širších súvislostí správania sa trhu, ktoré z hľadiska dlhodobého majú spravidla autodeštrukčný charakter, tak ako to potvrdzuje aktuálny vývoj svetovej ekonomiky s výnimkou krajín, ktoré poznajú limity a obmedzenia trhu a dokážu ich adekvátne korigovať v záujme zúčastnených subjektov, ako aj vo verejnom záujme, ktorý je základným atribútom fungovania štátu.

LITERATÚRA

1. CHODASOVÁ,A.,BUJNOVÁ,D. : Podnikanie v malých a stredných podnikoch. , Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava 2006

2. JANOK, M. – OLÁH, M.: Cenová stratégia. MIKA CONZULT, Bratislava 1996, str.15, ISBN 80-967-295-3-5

3. MAJTÁN,Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo, Bratislava SPRINT 2007

4. PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. a kol.: Obchodní podnikání. Praha, MANAGEMENT PRESS 2002, str.193, ISBN 80-7261-059-7

5. RAJŇÁK, M. a kol.: Cenové rozhodovanie. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint 2002. 256 s. ISBN 80- 89085-07-5

6. http://www.mlieko.sk/

FUNKCIA OPTIMALIZÁCIE WEB STRÁNOK PRE VYHĽADÁVAČE V INTERNETOVOM MARKETINGU

FUNCTION SEARCH ENGINE OPTIMIZATION FOR WEB SITE IN INTERNET MARKETING

Soňa Nemečková [1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Marketing, internet marketing, SEO, search engine optimization, ethical methods, unethical methods, statistics

JEL Classification: M31

ABSTRAKT

Article describes new trends in marketing. The most important, from e-marketing, is internet marketing, because the number of its users is still growing. Most Internet users looking for relevant information through different search engines, for all that is the greatest attention just optimizing for search engines. The article explains the importance of SEO for the company and shortly describes the ethical and unethical methods of optimization. Here you can find statistics, which is recommended to monitor, that the optimization will be successful. Finally are here the advantages of internet marketing for companies that had decided to integrate it into their marketing strategies.

ÚVOD

Existuje množstvo definícií marketingu, ale cieľom tohto príspevku nie je ich vzájomná komparácia. Snahou je poukázať na nové trendy v oblasti marketingu. Podľa niektorých autorov je marketing „umením a vedou o tom, ako vyberať cieľové trhy, ako si prostredníctvom vytvárania, komunikovania a poskytovania mimoriadnej hodnoty získať a udržať zákazníkov a rozvíjať s nimi vzťahy“[2]. Ako vyplýva z definície, zákazníci sú pre firmu nesmierne dôležití a cieľom každej firmy by malo byť dlhodobé získanie čo najväčšieho počtu zákazníkov, uspokojenie ich potrieb v čo najväčšom rozsahu a s ohľadom na predmet podnikania aj s čo najväčšou mierou opakovateľnosti. Kľúčom k úspechu je vhodná a efektívna komunikácia ako súčasť marketingu. O. Zorkóciová vo svojej publikácii uvádza, že „ komunikačná politika a jej nástroje sú odrazom doby, v ktorej sa uplatňujú“[3]. Pre súčasnú dobu je charakteristický výrazný a rýchly pokrok v oblasti informačných a komunikačných technológií a možno tak očakávať výrazné zmeny aj vo vzájomnom prepojení medzi podnikmi a ich zákazníkmi. Preto je nevyhnutné, aby podnik na túto situáciu reagoval a aktívne využíval e-marketing a v rámci neho predovšetkým internetový marketing, ktorého význam neustále rastie. Web stránky sa stávajú silným marketingovým nástrojom a ich

[1] Ing. Soňa Nemečková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomika a manažment podniku, Katedra Podnikovohospodárka, školiteľ prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., email: sona.nemeckova@gmail.com

[2] Dudinská, E. – Ručinský, R. – Šimegh, P. *Medzinárodný marketing*. Bratislava: Ekonóm, 2004. s. 5

[3] Zorkóciová O. *Komunikácia v medzinárodnom marketingu firiem*. Bratislava: Ekonóm, 2001. s. 7

optimalizáciou si firma môže získať množstvo nových zákazníkov. V príspevku sú popísané etické i neetické formy optimalizácie web stránok pre vyhľadávače, ako i údaje, ktoré je potrebné pri ich vyhodnocovaní sledovať.

INTERNETOVÝ MARKETING

Elektronický marketing[4] (často sa využíva skrátený tvar e-marketing) zahŕňa všetky marketingové aktivity, ktoré prebiehajú prostredníctvom elektronických zariadení (okrem TV a rádia). Patrí sem predovšetkým internetový marketing, telefonický marketing, mobilný marketing (mobilné telefóny, PDA), position marketing (GPS, auto-navigácia), online TV.

Internetový marketing[5] v súčasnej dobe v elektronickom marketingu zaujíma najväčší podiel. Internetový marketing znamená využívanie rôznych služieb a možností, ktoré ponúka prostredie internetu, na realizáciu vlastných reklamných aktivít. Pri vzájomnom porovnaní klasického marketingu s internetovým, zistíme, že napriek podstatným výhodám sú s internetovým marketingom spojené aj niektoré nevýhody.

Hlavné **výhody** internetového marketingu:

- nižšie náklady,
- vyššia adresnosť,
- merateľnosť efektivity a dosiahnutých výsledkov,
- možnosť jednoducho viesť kampane zamerané na vybrané lokálne trhy alebo na globálny trh.

Hlavné **nevýhody** internetového marketingu:

- nižšia penetrácia internetu najmä v prípade staršej generácie,
- nižšia dôveryhodnosť správ na internete,
- nízka dôvera pri on-line nakupovaní tovarov a služieb.

Prístup domácností na internet podmieňuje možnosť získať si potenciálnych zákazníkov pomocou internet marketingu. Ako vidieť z tabuľky č.1, vybavenie domácností prístupom na internet vzrástlo len za 2 roky viac ako dvojnásobne. Domácnosti a teda i potenciálny zákazníci si čoraz viac zvykajú a priam vyhľadávajú možnosti, ktoré internet ponúka. Z toho možno predpokladať, že sa spomínané nevýhody internetového marketingu budú pravdepodobne prejavovať čoraz menej.

Rok	2006	2007	2008
Domácnosti, ktoré majú prístup na internet (v %)	26,6	34,5	58,3

Tabuľka č. 1 Domácnosti, ktoré majú prístup na internet v 1. štvrťroku jednotlivých rokov (v %) [6]

[4] spracované podľa http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_marketing
[5] spracované podľa http://www.akademika.sk/internetovy-marketing
[6] spracované podľa http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5964

Výhodou internet marketingu, na rozdiel od ostatných marketingových nástrojov, je predovšetkým jeho rýchlosť a to má priamy vplyv aj na jeho efektivitu.

V úvode bola vhodná a efektívna komunikácia označená ako kľúč k úspechu. Práve internet výrazne zjednodušuje komunikáciu medzi jeho užívateľmi, ktorými sú ľudia rôznych profesií a záujmov. Internet tak uľahčuje, zrýchľuje a pri správnom aplikovaní aj sprehľadňuje komunikáciu medzi firmou a jej zákazníkmi, ponúka všetky možnosti ako tradičné komunikačné prostriedky, ale často oveľa efektívnejšie. „Internet sa bez marketingu obíde, ale moderný marketing bez internetu nie“[7]. Práve preto by malo byť zaradenie internetu do marketingovej stratégie samozrejmosťou.

Internetová stratégia a internet marketing by mali tvoriť súčasť marketingu každej firmy a každého webového projektu, napriek tomu iba atraktívna a užívateľsky prívetivá web stránka nestačí. Ak bude mať podnik zaujímavú stránku s perfektnou ponukou, ale bez návštevnosti, nemôže očakávať úspech. Dôležitý je aj internet marketing, ktorý sa postará o prílev nových návštevníkov na stránky a môže prispieť k zvýšeniu ziskov firmy. Existuje viacero spôsobov ako prilákať potenciálnych zákazníkov na web stránku firmy, napríklad:

- Google AdWords
- Etarget
- Link marketing
- E-Mailing
- Banners
- SEO (Search Engine optimization)

Google AdWords a ETARGET[8] sú najznámejšími službami získavania si zákazníkov a propagácie spoločnosti, ktoré firmy využívajú v rámci internet marketing. Ide o veľmi cielený spôsob, kde sa reklama zobrazuje vo vyhľadávačoch na slovné spojenia**,** ktorými hľadajú užívatelia výrobky alebo služby. Ich častým označením je PPC reklamy = pay per click (platba za kliknutie)., teda firma platí za kliknutie na jej reklamu, nie za počet jej zobrazení**.**

Reklamy **Google AdWords**[9] sú zobrazené vedľa výsledkov vyhľadávania na Google, ako aj na vyhľadávacích a obsahových stránkach v rozrastajúcej sa Google sieti.

ETARGET internet marketing zabezpečí zobrazenie Vášho reklamného odkazu na stovkách slovenských a českých portáloch.

Link marketing zlepšuje umiestnenie domovskej stránky spoločnosti a jej podstránok vo vyhľadávačoch, a z externých odkazov zároveň získava pre firmu neustále nových bezplatných návštevníkov.

e-Mailing (newsletter) je veľmi efektívna a nízkonákladová forma nakontaktovania potenciálnych zákazníkov ako aj obchodných partnerov. Treba zabezpečiť dizajn grafického e-mailu a zároveň ho rozoslať vopred určenej cieľovej skupine.

---

[7] Stuchlík, P. – Pegner, M. – Dvořáček, M. *Marketing a reklama na internetu*. Praha: Grada, 1998. s. 14
[8] spracované podľa http://www.wms.sk/sluzby/e-marketing
[9] spracované podľa http://www.creativesites.sk/internet-marketing/

Bannerová reklama je vizuálna forma internetovej reklamy. Nevýhodou tohto typu reklamy je, že nie je cielená na konkrétnu skupinu potenciálnych klientov, ale na všetkých používateľov internetu.

SEO – Search Engine optimization znamená optimalizáciu web stránok pre vyhľadávače. Vďaka tejto optimalizácii sa stránky môžu dostať na popredné miesta vo vyhľadávačoch.

SEO – OPTIMALIZÁCIA WEB STRÁNOK PRE VYHĽADÁVAČE

Využitie Internetu rastie každým dňom (čo možno vidieť aj v tabuľke vybavenia domácností pripojením k internetu). Čoraz viac ľudí využíva na zháňanie informácií práve internet. Ak niekto niečo nevie, často dostane automaticky radu: „Pozri to na webe“. Slováci dnes využívajú internet z 65 % [10] k vyhľadávaniu informácií o produktoch. Webová stránka tak prestáva plniť úlohu iba efektnej prezentácie firmy, ale stáva sa silným marketingovým nástrojom získania nových zákazníkov.

Pre úspešnosť webovej stránky je podstatné, aby ju našli potenciálni zákazníci danej firmy, ktorí môžu mať záujem o ponúkaný výrobok alebo službu. Väčšina návštevníkov internetu prichádza na novú web stránku pomocou vyhľadávačov. Je dokázané, že väčšina používateľov pri hľadaní prostredníctvom vyhľadávačov venuje pozornosť len niekoľkým prvým odkazom. Ak sa chce firma na tieto miesta dostať, mala by sa rozhodnúť práve pre SEO.

Optimalizácia webových stránok pre vyhľadávače (SEO)[10][11] predstavuje súbor metód zameraných na prilákanie čo najväčšieho počtu cielených návštevníkov na stránku prostredníctvom dobrého umiestnenia webovej stránky vo výsledkoch vyhľadávačov (Google, Yahoo, MSN, Altavista, Jyxo). Základným cieľom SEO je tak prispieť k zvyšovaniu ziskov spoločnosti.

Optimalizácia pre vyhľadávače je dôležitá, nakoľko vyše 90 %[12] užívateľov internetu používa tzv. fulltextové vyhľadávače alebo kombináciu fulltext a katalóg. Platené odkazy často užívatelia prehliadajú pretože im nedôverujú. Optimalizácia pre vyhľadávače umiestni odkaz na web stránky na miestach, kam najskôr padne zrak užívateľa. Ďalšou výhodou, ktorú optimalizované stránky majú, je ich väčšia dôveryhodnosť.

SEO však nemôže garantovať prvé miesto navždy. Pozíciu vo výsledkoch vyhľadávania ovplyvňujú aj faktory, ktoré sa nedajú ovplyvniť. Predovšetkým je to zmena algoritmov usporiadania výsledkov vo vyhľadávačoch. Bez ohľadu nato ako dobre je web zoptimalizovaný, nedá sa dostať na popredné pozície na všetky možné kľúčové výrazy, ale len ich obmedzenú časť. Dôvodom je neustále silnejúca konkurencia v podobe veľkých a silných portálov alebo konkurencia špecializujúca sa na frázy, ktoré sú pre vás relevantné, ale pre nich nosné.

Internetový vyhľadávač pomocou svojich nástrojov prechádza v neurčitých časových intervaloch obsah webových stránok, analyzuje ich a ukladá do databázy. Spôsob analýzy je

[10] spracované podľa http://seo.mojeokna.sk/
[11] spracované podľa http://seo.mojeokna.sk/
[12] spracované podľa http://www.creativesites.sk/optimalizacia-pre-vyhladavace-seo/

neznámy a býva nepravidelne menený. Ide o firemné know-how konkrétneho vyhľadávača. Výsledné ohodnotenie stránok je preto veľakrát rôzne, závislé od daného algoritmu, ktorý ho spracovával. Preto je umiestnenie v rôznych vyhľadávačoch rôzne a nejednoznačné.

Z výskumov však vyplýva, že nezáleží len na tom, či sa firma umiestni na prvom či piatom mieste (pretože obe pozície patria medzi výborné), ale aj na kvalite web stránky, na ktorú sa užívateľ tzv. preklikne. Návštevníci zvyknú prezrieť niekoľko stránok z popredných odkazov vo výsledkoch vyhľadávania a navzájom ich porovnať. A tak grafický dizajn, prehľadnosť a v neposlednom rade práve ponúkané produkty a služby hrajú tiež veľkú rolu.

ETICKÉ A NEETICKÉ METÓDY OPTIMALIZÁCIE WEB STRÁNOK PRE VYHĽADÁVAČE [13]

SEO využíva množstvo techník, ktorými robí stránku atraktívnejšou pre vyhľadávače, čím sa snaží docieliť jej umiestnenie na popredných miestach pri vyhľadávaní relevantného kľúčového slova.

Etické metódy

Ide o také vylepšenie web stránok, kedy stránky zlepšia nielen pre čitateľov webu, ale hlavne pre SEO vyhľadávacie algoritmy. K etickým metódam sa zaraďujú:

- **Kvalitný a unikátny obsah**

Stránka by mala mať kvalitný obsah, podľa možnosti unikátny, ideálne ak je pravidelne aktualizovaný. Jedinečnosť je vo všeobecnosti kľúčom k odlíšeniu sa od ostatných.

- **Používanie HTML tagov podľa normy**

Systém tvorby webu by mal dodržovať určité pravidlá. Tvorca stránky by mal používať na správnych miestach doporučený sémantický a syntaktický spôsob. Napríklad by mal nadpisy pomocou nadpisov <h1> .. <h3> syntaxe, zväčšenie veľkosťou fontu je pre vyhľadávače irelevantné.

- **Obsah nadpisov, titulkov a popisov (title, h1, alt)**

V titulke konkrétnych objektov by mali byť výstižné výrazy obsahujúce kľúčové slová, rovnako obrázky by mali mať svoj popis v tagoch alt a pod. Vyhľadávací stroj nevidí do obrázkov a takisto nevie čo to je „Úvodná stránka“, „Home“ a pod., preto výrazné plus získa stránka tým, ak namiesto týchto všeobecných výrazov budú použité kľúčové slová.

- **Krátka a nemenná URL adresa (SEF)** [14]

Tu platí jednoduché pravidlo, ak je URL adresa ťažko zapamätateľná pre užívateľa, tak aj pre vyhľadávač. Kvôli používaným skriptovým jazykom (asp, php, jsp apod.) je adresa

[13] spracované podľa http://www.joomlaportal.sk/index.php/Najnovsie-spravy/SEO-/-SEF-co-je-to.html?page=0&pop=1

[14] spracované podľa http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Search+engine+optimization&oldid=3520459

väčšinou tvorená číslami, znakmi a rôznymi nezrozumiteľnými znakovými sekvenciami, ktorým rozumie len programátor webu. Prítomnosť kľúčového slova v URL adrese môže v niektorých vyhľadávačoch zvýšiť umiestnenie stránky vo výsledkoch hľadania týchto slov. Sú možnosti, ako zabezpečiť že namiesto:

http://spolocnost.sk/produkt?id=432&what=B603AA60CC765ABFFS0EB&kat=jjdd

uvidíte: http://spolocnost.sk/reaketovy-motor

Zároveň sa neodporúča používať v URL parameter *id*. Požiadavka na nemennosť adries vyplýva z fungovania vyhľadávacích strojov i z požiadavky na budovanie spätných odkazov.

http://firma.sk/katalog/nabytok/kresla/seda-kreslo-skladaci

Tento odkaz obsahuje položky reprezentujúce štruktúru katalógu tovaru (nábytok, kreslá), pri reorganizácii katalógu sa URL môže zmeniť. Naopak nasledujúci odkaz je dobrý, pretože obsahuje relevantné kľúčové slová a pritom nie je náchylný ku zmenám.

http://firma.sk/katalog/seda-kreslo-skladaci

- **Budovanie spätných odkazov**

Existuje veľa webov, kde môže byť odkaz na konkrétnu stránku. Čím ich je viac, tým lepšie má hodnotenie (v prípade Google je to PageRank). Platí tu však istá podmienka. Nie je veľmi vhodné, ak sa konkrétna stránka zaoberá napríklad zdravotnou starostlivosťou o zvieratá, a odkaz na túto stránku bude na webe, ktorý sa zaoberá predajom spoločenských šiat.

- **Používanie kľúčových slov**

Kľúčové slová a kľúčové frázy na každej stránke resp. podstránke, zlepšujú pozíciu, ale je nutné, aby sa vyskytovali aj v texte. Na druhej strane ak ich bude veľa, budú strácať na priorite. V konečnom dôsledku to súvisí s kvalitným a unikátnym obsahom. Je tiež potrebné, aby daný výraz resp. kľúčové slovo prinášal cielených návštevníkov. Pri výbere kľúčových slov je nutné rozmýšľať ako potenciálny návštevník.

Neetické metódy

Niektoré webové stránky sa snažia vylepšiť svoju pozíciu vo vyhľadávačoch pomocou neetických metód. Proti takým technikám sa vyhľadávače obvykle snažia brániť a stránkam, ktoré takéto techniky používajú, hrozí postih a výrazný prepad vo výsledkoch. Tieto techniky preto môžu byť úspešné väčšinou iba na krátku dobu. Zaraďujeme sem:

- **Spam**

Pretože web na ktorý existuje veľa odkazov na iných stránkach je hodnotený lepšie, zvyknú sa robiť spätné odkazy v rôznych diskusiách, do komentárov k príspevkoch v blogoch a pod., napriek tomu, že ich umiestnenie tam nemá logické opodstatnenie a nie sú tam vítané.

- **Oklamanie robotov**

Internetové vyhľadávače používajú pre prehliadanie internetu špecializované programy, tzv. roboty. Existujú metódy, ako robotom predkladať iný obsah, ako sa zobrazí čitateľom. Na toto si novšie algoritmy dávajú pozor, takže ide o krátkodobý spôsob získania umiestnenia.

- **Skrytý text**

Frekvencia kľúčových slov ktoré sú brané do úvahy sú porovnávané s obsahom textu na webe. Tvorca stránky si túto frekvenciu môže umelo zvýšiť tým, že dá na stránku text, ktorý obsahuje niekoľkokrát rôzne kľúčové slová, a ten následne skryje pomocou CSS, alebo ho nechá zobraziť veľmi malým písmom, prípadne zadá aby farba písma a pozadia boli rovnaké a pod. Tento text je pre návštevníka webu neviditeľný.

SEO ŠTATISTIKY

Na to, aby sme pomocou SEO dosiahli dobré výsledky, je viac ako žiaduce sledovať a odborne vyhodnocovať relevantné štatistiky. Monitorovanie skutočného vývoja situácie by malo byť podkladom pre úpravu web stránok a marketingových stratégií. Potrebné je sledovať:[15]

- **Pozíciu vo vyhľadávačoch**

Skontrolovať umiestnenie web stránky v internetových vyhľadávačoch je najjednoduchším spôsobom na zistenie, či SEO funguje správne.

- **Návštevnosť**

Sledovanie trendov v návštevnosti, spôsobov ako sa na web stránky užívatelia dostávajú , aké používajú kľúčové slová pri vyhľadávaní, aké používajú vyhľadávače, z akých stránok sa na daný web prekliknú a pod. umožňuje lepšie pochopiť daných návštevníkov.

- **Bounce rate**

Bounce rate znamená v doslovnom preklade mieru odchodov, čo je nenahraditeľná informácia pri určovaní efektivity jednotlivých stránok, resp. cielených kampaní. Vďaka tomu sa dá zistiť koľko ľudí stránka zaujme a koľko ju naopak hneď opustí, pretože jej obsah je iný ako čakali resp. inak nezaujímavý.

- **Konverziu**

Konverzia určuje pomer medzi tými návštevníkmi danej web stránky, ktorí svoju návštevu ukončia objednaním produktu a celkovým počtom návštevníkov. Všetky štatistiky sa vyhodnocujú ako pre celú doménu, tak pre jednotlivé stránky.

[15] spracované podľa http://seo.aira.cz/statistiky

VÝHODY INTERNETOVÉHO MARKETINGU ZALOŽENÉHO NA VYHĽADÁVAČOCH [16]

- **Počet oslovených**

Vyhľadávače dnes používa väčšina užívateľov internetu (cca 80%). SEO firme zaistí popredné miesta vo vyhľadávačoch.

- **Presné cielenie**

Návštevníci, ktorých firma získa prostredníctvom internetového marketingu vo vyhľadávačoch, väčšinou hľadajú práve to, čo daná firma ponúka. Pravdepodobnosť, že si skutočne objednajú jej tovar alebo služby a stanú sa jej zákazníkmi, je podstatne väčšia než u návštevníkov, ktorí sa na stránky dostanú cez klasickú bannerovú reklamu.

- **Výdaje pod kontrolou**

Ak sa firma rozhodne pre niektorú formu z internetových reklám PPC (platených za kliknutie). Môže si presne vyrátať, koľko ju návštevník stojí, ktoré kľúčové slová sprostredkúvajú firme skutočných zákazníkov, ktorý si niečo kúpia a naopak. Ak tieto štatistické údaje kvalitne vyhodnotí a následne i vhodné zmeny aplikuje, môže tak výrazne zefektívniť investície do internetového marketingu.

ZÁVER

Aby bola firma na trhu úspešná, mala by byť schopná úspešne konkurovať. Do slova povedané, mala by sa nachádzať pred konkurenciou, a to nie len v rámci kvality jej ponuky produktov a služieb, ale aj v umiestnení na internetových vyhľadávačoch. Význam internetového marketingu je tak veľký, že by sa mal stať súčasťou všetkých moderných marketingových stratégií . Zistite si, ako je na tom vaša web stránka, ako je na tom stránka vašej firmy resp. firmy v ktorej ste zamestnaní. Aké výsledky majú vami najviac navštevované weby? Komplexný SEO test vám umožní otestovať cieľový web z pohľadu jeho optimalizácie pre vyhľadávače. Neviete kde si takýto test urobiť? Vyskúšajte napríklad:

http://seo.wamos.cz/ , alebo

http://www.metamend.com/seo-tools/free-seo-test/ .

LITERATÚRA

1. Dudinská, E. – Ručinský, R. – Šimegh, P. *Medzinárodný marketing.* Bratislava: Ekonóm, 2004. 244 s. ISBN 80-225-1799-2.
2. Stuchlík, P. – Pegner, M. – Dvořáček, M. *Marketing a reklama na internetu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-630-7.
3. Zorkóciová O. *Komunikácia v medzinárodnom marketingu firiem.* Bratislava: Ekonóm, 2001. 146 s. ISBN 80-225-1357-1.

[16] spracované podľa http://www.ataxo.sk/sluzby/sem-marketing/

4. http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Search+engine+optimization&oldid=3520459
5. http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_marketing
6. http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5964
7. http://seo.aira.cz/statistiky
8. http://seo.mojeokna.sk/
9. http://www.akademika.sk/internetovy-marketing
10. http://www.ataxo.sk/sluzby/sem-marketing/
11. http://www.creativesites.sk/internet-marketing/
12. http://www.creativesites.sk/optimalizacia-pre-vyhladavace-seo/
13. http://www.joomlaportal.sk/index.php/Najnovsie-spravy/SEO-/-SEF-co-je-to.html?page=0&pop=1
14. http://www.wms.sk/sluzby/e-marketing

Alternatívne peniaze a ich vplyv na podniky

Impacts of Alternative Money on Businesses

Dominik Orfánus[1]

Kľúčové slová: alternative money, currencies, time money, private money, customer bonuses, economy of giving, local currency

JEL klasifikácia: O31

ABSTRAKT

There is a clear shift during the economy downturn to look for an alternative tenders or money. Many of large or small/medium enterprises are afraid to be a victim of FIAT money (inflationary not backed currencies) that seem not to be table during its short (almost 40 year) history. Nevertheless, there is no shortage of goods or work in the world. It is just the shortage of money. Alternative money or currencies which are evolving in several corners of the world as well as on a local level might be a part of corporate incomes. Usage of alternative money has more advantages than risks, and it might be a win-win situation for both – the company as well as its customers. How Slovak companies might use this trend for their own benefits is stated in this material.

[1] Ing. Dominik Orfánus, dominik.orfanus@gmail.com, školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová CSc., Katedra podnikovohospodárska

ÚVOD

Finančná a hospodárska kríza plne odhalili slabiny finančného systému založeného na tzv. minimálnych rezervách a plávajúcich menách (FIAT). Panika na trhoch vyvolala pribrzdenie spotrebiteľských výdavkov – zákazníci firiem (či sú to firmy alebo ľudia) začali šetriť resp. menej míňať. Na Slovensku bol nárast sporenia spojení aj s prijatím eura v januári 2009. Firmy naplno pocítili ochladenie dopytu, čomu nepomohli ani kontroverzné reklamy typu „Bojovníci proti kríze". Deflačné tlaky spojené s poklesom dopytu po finálnych výrobkoch pravdepodobne veľmi rýchlo nahradí inflácia z lacných peňazí tlačených centrálnymi bankami zo vzduchu. Pritom história je plná príkladov, že oficiálne peniaze, ktoré podnikateľské prostredie zneisťujú deflációu alebo infláciou, nie sú jedinou možnosťou platenia. Aj dnešný svet je v lokálnom meradle jedným laboratóriom pre výskum platenia tzv. doplnkovými menami, ktoré sa v mnohom podobajú bártru. Úlohou tohto materiálu však nie je popísať vznik a detailné fungovanie alternatívnych platidiel, ale zamyslieť sa nad ich existenciou v kontexte prebiehajúcich zmien na trhu. Je iba otázkou času, kedy alternatívne meny v širšej miere budú ľudia a firmy na Slovensku poznať a využívať. Pre podnikateľa je veľmi dôležité nastaviť ekonomiku a cash flow podniku tak, aby bol ziskový aj pri využívaní alternatívnej meny.

NOVINKA ALEBO OPRÁŠENIE

Alternatívna mena nie je nič nelegálne, aj keď z názvu by sa mohlo zdať, že ide o falošné, prípadne vlastné peniaze – čo je v rozpore s legislatívou každého štátu. Ani v záujme štátu totiž nie je mať viacero platidiel, keďže by sa dramaticky sťažila kontrola obehu ako aj výberu napr. daní. Alternatívnou menou nie je nič iné ako vlastné ceniny, prípadne komunitné peniaze, či časové peniaze. Podobné systémy fungovali počas celej histórie ľudstva, kedy si sused so susedom vymieňali zbožie, služby alebo iné „statky" za tovar či službu toho druhého. Bez nutnosti platidla.

Zďaleka najfrekventovanejší systém doplnkových mien, ktorý v súčasnom svete funguje, je miestny výmenný systém obchodovania (Local Exchange Traiding System). Bol znovu objavený na začiatku 20. storočia Michaelom Lintonom V Britskej Kolumbií.[2]

Tieto LETS peniaze znamenajú menu kolujúcu vo vnútri nejakej komunity – napríklad mesta. Ľudia môžu platiť aj oficiálnou menou a doplácať v lokálnej mene. Napríklad ak oprava auta stojí 100 eur, z čoho nové súčiastky sú 70 a 30 je práca, môže automechanik nalákať zákazníkov tak, že budú môcť platiť 70 eur v národnej mene a zvyšok v lokálnej – fungujúcej na vzájomných zápočtoch. S lokálnymi peniazmi môže zasa automechanik ísť na nákup zeleniny z vlastnej záhrady od dôchodkyne v mestskej časti alebo sa dať ostrihať v miestnom holičstve.

[2] Linton, Michael a Greco, Thomas: The Local Employment and Traiding System – Whole Earth Review 55/1987

Holič alebo reštaurácia si takto môže získať ďalších klientov, ktorí by v opačnom prípade išli využiť služby niekde inde. celý systém musí byť v komunite veľmi citlivo nastavený, aby nezaťažil profitabilitu podnikov, ale ani príliš neobmedzoval zákazníka. Lokálna mena nikdy nie je nedostatková.

Vo viacerých častiach sveta dnes bez problémov fungujú „časové peniaze“. Jednoducho za službu pre niekoho v systéme časových peňazí si človek zapíše kredit rovnajúci sa minutám alebo hodinám, ktoré odpracoval. Zaň si môže kúpiť čas alebo ekvivalent výrobkov od niekoho iného v systéme. Ten, kto službu „kreditného“ človeka využíva, si zasa v rovnakej časovej sume zapíše debet, ktorí si bude musieť odpracovaním u niekoho iného, prípadne aj u toho kreditného človeka (vtedy pôjde o dokonalý barter). Takisto táto mena nie je nedostatková, vzniká iba toľko časových peňazí, koľko sa vykoná práce.[3]

Bez inflačných alebo deflačných tlakov fungujú aj súkromné peniaze alebo platidlá. Ide o klasické poukážky alebo bonusové karty samotných podnikov – najčastejšie veľkých nadnárodných firiem. Typickým príkladom sú bonusové míle na lietanie pre verných cestujúcich. Princípom, ktorými sa takéto programy riadia je to, aby boli napríklad bonusové míle používané v prípadoch, keď by dané miesto bolo prázdne. Hraničné náklady na jedného cestujúceho alebo zákazníka sú oveľa nižšie, a takto to nezaťaží cash flow spoločnosti.

Využitie ktorejkoľvek z alternatívnych mien neznamená, že by tieto nemohli mať nejaký vzťah k národnej mene. Prípadne mali hodnotu národnej meny - bez jej fyzického použitia.

AKO NA TO

Na trhu preto môžeme z tohto pohľadu rozlíšiť dva typy firiem – tie, ktoré vymysleli vlastné platidlo. A tie, ktoré príjmu lokálnu menu, prípadne časové peniaze.

Kameňom úrazu viacerých lokálnych projektov platidiel je ich akceptovateľnosť. Preto väčšina z takýchto projektov zostáva iba v lokálnom meradle – v oblastiach alebo mestách, či dedinách. Nie všetci zákazníci a firmy sú ochotní akceptovať aspoň časť platieb/výdajov v alternatívnych menách. Pre podnik by však akceptovanie takýchto mien malo nie len marketingový, ale aj ekonomický význam. V neposlednom rade v zmysle nepotrebnosti platiť dane alebo účtovnú evidenciu z daných transakcií.

Bežný podnik, najmä vo sfére služieb, ktorý je v interakcií so svojim okolím môže prijaté lokálne meny aj využívať. Na rôzne opravy, upratovanie, inštalačné práce – teda najmä tam, kde je iba nízka miera materiálovej bázy môže nadobudnutými alternatívnymi peniazmi zaplatiť, čím si zníži náklady a odľahčí účtovníctvo.

[3] Lietaer B.: Budoucnost peněz, vydavateľstvo Paradigma.sk, 2001

Dôležité je pozerať na alternatívne peniaze ako na jedinečnú možnosť prilákania novej klientely, ktorá síce nemusí byť príliš solventná na nákup veľkých objemov tovarov alebo služieb, môže však priniesť do podnikania zvýšenie obrátkovosti a frekvencie nákupov. Podrobný rozpočet v akom pomere môže podnikateľ prijímať alternatívnu menu, aby neohrozil ekonomiku spoločnosti závisí od druhu podnikania. Jednoduchšiu akceptáciu budú mať podniky služieb, ktoré majú nízky dodatočný náklad na ďalšieho klienta resp. môžu takouto formou vypĺňať „hluché“ obdobia alebo hodiny svojho podnikania.

Takéto alternatívne platidlá môžu spoločnosti využívať aj na transakcie medzi sebou. Akoby bártrovali svoje tovary a služby.

Spoločnosti, ktoré budú vytvárať vlastné alternatívne platidlá sú v zbavení sa závislosti od FIAT meny veľmi obmedzené. Vlastné platidlo sa dá nanajvýš využívať ako marketingový nástroj, pretože ho nikto iný okrem firmy neakceptuje. Spoločnosť si takto zabezpečí kontinuálny dopyt a do istej miery aj vernosť zákazníkov, ktorí budú môcť na platenie za jej tovary a služby využívať iný prostriedok (kupóny, bonusové body atď.) ako platidlo popri národnej mene.

ZÁVER

Lokálne meny alebo alternatívne platidlá nie sú nikdy postihnuté žiadnou krízou, nepoznajú ani infláciu ani deflácіu. V tomto smere môžu pre celkovú výkonnosť ekonomiky pôsobiť veľmi stabilizujúco a podobne aj pre podniky, ktoré ich akceptujú/využívajú. Na Slovensku však zatiaľ okrem firemného bártra spoločnosti Voice nefunguje žiadne iné alternatívne platidlo, aspoň nie vo väčšej miere (mesto, dedina, okres). Iba prehlbovanie krízy vyzdvihnúť posunúť potrebu alternatívnych platidiel na tému dňa. Zvyšovanie sa nezamestnanosti v niektorých regiónoch môže vytvoriť prostredie, kde bude nutné využiť alternatívnu menu, aby sa nezastavil miestny ekonomický život. Zníženie ekonomickej aktivity a deflácia bude vážnou skúškou pre viaceré podniky a akceptovaním lokálnych (alternatívnych) mien im môže pomôcť prežiť. Zatiaľ musíme v úvahách o fungovaní takéhoto systému zostať na Slovensku v teoretickej rovine, je však iba otázkou času, kedy sa koncept alternatívnych platidiel uvedie do praxe. Podniky, ktoré budú otvorené novému systému z dlhodobého hľadiska získajú oveľa lepšiu pozíciu na trhu, najmä vo vzťahu k zákazníkovi.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Lietaer B.: Budoucnost peněz, vydavateľstvo Paradigma.sk, 2001

Linton, Michael a Greco, Thomas: The Local Employment and Traiding System – Whole Earth Review 55/1987

Blažej J.: Barter, alternatíva, ak ju potrebujete, dvojtýždenník Profit 12/2009

http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1865467-2,00.html

http://www.transaction.net/money/community/

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE V SR S DORAZOM NA ADMINISTRATÍVNU ZÁŤAŽ

BUSINESS ENVIRONMENT IN SR WITH THE ACCENT ON ADMINISTRATIVE LOAD

Martin Pacek[1], Ján Solík[2],

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: Administrative burden, legislation, commrecial code, statistical duty

JEL classification: G 18

ABSTRAKT

Companies and people who are doing business in Slovak republic has to deal with lot of administrative work. They have to provide extra work force and extra money in order to fulfill slovak tax laws and legislation. There are efforts for decreasing administrative burden and especially in nowadays world financial crisis to improve business enviroment. These effort are also supported from European commision and Slovak government commited to adopt 3 partial goals to achieve result for decreasing administrative burden and costs by 25% in years 2007-2012.

ÚVOD

Každý občan Slovenskej republiky sa dennodenne stretáva s pôsobením regulácií najrozličnejšieho charakteru a to bez toho, aby si daný stav nejako výrazne uvedomoval. Pritom za takmer každou poskytovanou, resp. využívanou službou, či kupovaným tovarom sa skrýva množstvo rôznych právnych noriem, ktoré výraznou mierou vstupujú a zasahujú regulatívnym charakterom do hospodárskeho a spoločenského prostredia v krajine. Významný je teda dosah či dopad regulácie najmä na podnikateľov, ktorí vyrábajú tovary a poskytujú služby a sú teda pri výkone svojho podnikania povinní dodržiavať ustanovenia mnohých právnych predpisov. Podnikateľský sektor si tak nielen uvedomuje, ale i každodenne znáša vplyv regulácií.

Podnikateľské subjekty a ich činnosť podlieha rôznym právnym normám, ktoré vytvárajú regulačné prostredie v krajine a jej národnom hospodárstve. Zdravotným, bezpečnostným a sociálnym reguláciám podliehajú napríklad pracovnoprávne vzťahy, pohyb a pobyt zamestnancov na pracovisku, rovnako ako aj starostlivosť o deti občanov, ktorí ich počas pracovnej doby nechávajú v detských jasliach, škôlkach, či školách. Kým obyvatelia si vplyv a nástroje regulácie uvedomujú len minimálne, podnikateľská sféra ich musí nielen do detailov poznať, ale zároveň zabezpečiť aj ich dodržiavanie v súvislosti s výkonmi príslušnej podnikateľskej činnosti. Práve preto je samotná kvalita regulačného a legislatívneho prostredia v krajine jedným z najdôležitejších predpokladov a zároveň základnou podmienkou celkovej konkurencieschopnosti domácej ekonomiky a jej dlhodobej udržateľnosti a rozvoja. Môže byť akcelerátorom alebo naopak aj brzdou rozvoja podnikateľskej činnosti, inovačnej schopnosti, i celkového hospodárskeho rastu.

---

[1] Ing. Martin Pacek, interný doktorand, KPH FPM EUBA, martin.pacek@gmail.com
[2] Ing. Ján Solík, PhD., združenie podnikateľov Slovenska jan@solik.sk

Zatiaľ čo viditeľnému zaťaženiu podnikania reprezentovanému rôznymi formami daní a iných povinných priamych, či nepriamych platieb sa na celom svete (i na Slovensku) venuje vysoká pozornosť, „neviditeľné“ formy podnikateľského zaťaženia tvorené administratívnymi bariérami/nákladmi a legislatívnymi a regulačnými pravidlami boli dlhodobo v rámci celej EÚ oblasťou, ktorej nebola venovaná dostatočná pozornosť. Pritom vôbec nejde o zanedbateľný problém. Podľa údajov Európskej komisie sa administratívne zaťaženie podnikania v členských krajinách Európskej únie pohybuje v priemere na úrovni 3,5% HDP. Administratívne zaťaženie podnikania je pritom súčasťou regulácií, ktoré štát uvaľuje na podnikateľov, a s ktorými sú títo každodenne konfrontovaní. Samo o sebe síce nepredstavuje významnejší problém ako vlastné regulácie, ktoré sú pôvodcami rôznych administratívnych povinností, no málokto si uvedomuje, že každý zásah štátu predstavuje pre podnikateľov náklady, ktoré musia vynaložiť v snahe naplniť požiadavky implementovaných regulácií. , Výraznú časť z týchto nákladov predstavujú práve náklady plynúce z administratívneho zaťaženia, teda tzv. administratívne náklady, súvisiace s vyplňovaním formulárov, získavaním povolení, plnením informačných povinností a podobne.

Zaťaženie súvisiace so vstupom do podnikania

Regulácie ovplyvňujú život podnikateľských subjektov, ich majiteľov, či zamestnancov už od počiatku ich existencie. Na základe viacerých zákonov, vyhlášok a predpisov je v súvislosti so vstupom do podnikania potrebné realizovať viacero krokov, ktoré podliehajú rôznym reguláciám a z nich vyplývajú aj rôzne administratívne a ďalšie povinnosti vrátane poplatkov, ktoré zaťažujú podnikateľské subjekty.

Základnými právnymi predpismi, ktoré ovplyvňujú vstup do podnikania sú Obchodný zákonník, prijatý v roku 1991, ako zákon č. 513/1991 Zb. Tento zákon prešiel od svojho schválenia desiatkami noviel. Ďalším z právnych predpisov je Živnostenský zákon, prijatý v približne v rovnakom období, a to ako zákon č. 455/1991 Zb., ktorý je podobne každoročne upravovaný novelami. Následne sa k týmto základným právnym predpisom pripájajú ďalšie legislatívne normy súvisiace s podnikaním a taktiež jeho začiatkom, resp. inštitúciami, s ktorými prichádza podnikateľ do kontaktu pri rozbiehaní svojej podnikateľskej činnosti (Živnostenský úrad, Obchodný register, Sociálna poisťovňa, atď.) V dôsledku ostatných noviel uvedených zákonov (najmä novela č. 358/2007 Z. z., ktorým sa upravil zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní) však došlo k odľahčeniu a zjednodušeniu v oblasti vstupu do podnikania, keďže sa vytvorili tzv. jednotné kontaktné miesta, na ktorých je možné vybaviť viacero povinností viažucich sa k vstupu do podnikania (pri získavaní živnostenského oprávnenia). Tie po podaní žiadosti na miestne príslušnom Živnostenskom úrade jednotné kontaktné miesto vybaví za žiadateľa a to tak, že pracovníci jednotného kontaktného miesta v mene žiadateľa požiadajú o výpis z registra trestov, prihlásia žiadateľa na verejné povinné zdravotné poistenie v príslušnej zdravotnej poisťovni, zaregistrujú daňovníka na daň z príjmov. Začínajúci podnikateľ sa tak vyhne istej byrokracií a ušetrí množstvo času, ktorý môže efektívnejšie využiť pri rozbiehaní podnikania. Zefektívnenie procesu začatia podnikania je značným prínosom k podpore podnikateľských aktivít v hospodárstve a tým aj k rastu ekonomiky.

Od 1. augusta 2007 je účinná novela Zákona o obchodnom registri, ktorá stanovuje možnosť podávať návrhy na zápis do obchodného registra elektronickými prostriedkami. Tento návrh na zápis sa podáva v elektronickej podobe tlačiva, ktorá sa zverejní na internetových stránkach ústredného portálu verejnej správy a ktorá obsahuje náležitosti podľa vyhlášky, ktorou sa ustanovujú vzory tlačív na podávanie návrhov na zápis do obchodného registra, a

tento návrh musí byť podpísaný zaručeným elektronickým podpisom navrhovateľa, inak registrový súd naň neprihliada. Ten, kto podpisuje návrh na zápis elektronickým podpisom, je povinný zabezpečiť overenie svojich osobných údajov na účely elektronického konania. Ak bol návrh na zápis podaný v listinnej podobe, všetky listiny musia mať listinnú podobu, inak sa návrh na zápis považuje za neúplný. Ak bol návrh na zápis podaný elektronickými prostriedkami, listiny možno podať v listinnej podobe alebo v elektronickej podobe elektronickými prostriedkami. Listinná podoba listiny prevádzaná do elektronickej podoby na účely jej podania v elektronickej podobe musí mať ustanovenú formu. Tieto informácie nachádzame na ústrednom portáli verejnej správy, kde je možné dozvedieť sa aj ďalšie podrobnosti.

Zaťaženie podnikania vyplývajúce z účtovnej legislatívy

Hodnotenie administratívneho zaťaženia v tejto oblasti bolo uskutočnené na základe preskúmania platnej účtovnej legislatívy, ktorá vychádza zo zákona č. 431/2002 Z. z. v znení príslušných novelizácií a ďalších právnych predpisov upravujúcich vedenie účtovníctva, spôsoby a postupy účtovania, archiváciu dokladov a podobne. Táto oblasť sa komplexne zameriava na pokrytie celej škály administratívnych povinností v oblasti účtovníctva, ktoré je základom všetkého výkazníctva, realizovaného podnikateľskými subjektmi v podmienkach Slovenskej republiky.

Administratívne zaťaženie podnikania vyplývajúce z daňovej legislatívy

Daňová sústava na Slovensku je v súčasnej dobe ešte stále pomerne komplikovaná a to aj napriek tomu, že prešla najmä v období rokov 2003-2004 výraznými zmenami, ktoré prispeli k zjednodušeniu mnohých úkonov, k zjednoteniu sadzieb dane z príjmov a dane z pridanej hodnoty. Naďalej pretrváva napríklad roztrieštenosť správcov daní podľa jednotlivých kategórií a zákonov. Miestne dane sú v kompetencii mestských a obecných úradov (miestna územná samospráva), daň z motorových vozidiel spravuje daňový úrad (ale daň je príjmom regionálnej územnej samosprávy), spotrebné dane sú v kompetencii colného riaditeľstva, resp. príslušných miestne územných colných orgánov, správcom dane z príjmov, ako i dane z pridanej hodnoty sú daňové úrady. Platí tiež nejednotnosť období podávania daňových priznaní a povinností daňového plnenia, pravidelne dochádza k zmenám daňových formulárov a pod.

Daňové povinnosti podnikateľských subjektov sú dané viacerými zákonmi a nadväzujúcimi nižšími právnymi normami a usmerneniami. Základný legislatívny rámec definuje zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov, zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov, zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a poplatkoch v znení neskorších predpisov, zákon č. 511/1992 Zb. o správe daní a poplatkov v znení neskorších predpisov.

Zaťaženie podnikania vyplývajúce z pracovno-právnej legislatívy

Pracovnoprávne vzťahy sú v podmienkach Slovenskej republiky upravené primárne zákonom č. 311/2001 - Zákonník práce v znení neskorších predpisov, ako aj zákonom č. 461/2003 o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov a zákonom č. 459/2005

o zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov, v zmysle ktorých bola realizovaná aj analýza administratívneho zaťaženia. [3]

Zaťaženie podnikania v súvislosti s legislatívou v oblasti štatistických povinností

Jednou z veľmi neobľúbených oblastí regulačného rámca na Slovensku, ktorá zároveň spôsobuje náklady na splnenie vyplývajúcich administratívnych povinností, je štatistické vykazovanie. V zmysle príslušnej legislatívy sú podnikateľské subjekty zo zákona povinné poskytovať v závislosti od ich veľkosti a najmä jednotlivých predmetov činnosti rôzne štatistické hlásenia, ktorých spracovávateľom je prevažne Štatistický úrad Slovenskej republiky. Samostatnú kategóriu tvoria napr. subjekty, ktoré sa okrem výroby zaoberajú vedou, výskumom a vývojom, prevažne aplikovaným, experimentálnym a najmä priemyselným. Z tohto titulu im vyplývajú osobitné povinnosti podávania príslušných hlásení Štatistickému úradu SR. Rôzne typy štatistických výkazov sú poskytované aj ďalším inštitúciám, napríklad v súvislosti s prepravou tovarov (exportom/importom). Dôležitým faktorom v tejto oblasti je ale zaradenie podnikateľského subjektu podľa klasifikácie ŠKEČ (OKEČ), z ktorej následne väčšina týchto povinností vyplýva.

Zaťaženie podnikania vyplývajúce z legislatívy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ochrany pred požiarmi a životného prostredia

Podnikateľské subjekty musia dodržiavať prísne nariadenia vyplývajúce z platnej legislatívy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP), ochrany pred požiarmi (OPP), ako aj životného prostredia. Pri vyčíslení nákladov administratívneho ako aj ďalšieho významného zaťaženia v uvedených oblastiach sa jedná hlavne o tieto oblasti:

a) Administrácia školení
- administratívne činnosti súvisiace so zabezpečením, priebehom a kontrolou školení, ako aj oboznamovaním zamestnancov,
- vstupné a opakované školenia v oblasti BOZP, OPP a životného prostredia,
- technické školenia a preškolenia v oblasti BOZP, OPP a životného prostredia (obsluha vyhradených technických zariadení, motorových vozíkov, zdvíhacích plošín, referentských vozidiel, kurz prvej pomoci, zváračské kurzy a podobne),
- protipožiarne hliadky,

b) Evidencia úrazov
- administrácia záznamov o úrazoch, ako aj evidencia a kontrola používania ochranných pracovných pomôcok pri práci,

c) Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- administrácia činností súvisiacich s meraniami podmienok na pracovisku (mikroklíma, hluk, prach, nebezpečné látky, osvetlenie, riziká),
- identifikácia a riadenie rizík a environmentálnych vplyvov, ako aj posúdenie a zaradenie pracovísk do rizikových skupín,

[3] Interné zdroje Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania

- administrácia lekárskych prehliadok zamestnancov,

d) Pracovná zdravotná služba
- zabezpečenie pracovnej zdravotnej služby v súlade s platnou legislatívou,
- administrácia výkazov pre inšpektorát práce a hygienu,

e) Ochrana pred požiarmi
- vedenie požiarnej knihy,
- evidencia kontroly zariadení požiarno-technického zabezpečenia,
- záznamy z požiarnych cvičení,
- príprava, spravovanie a aktualizácia havarijného plánu,

f) Životné prostredie
- administrácia činností súvisiacich so sledovaním a meraním znečistenia vody, ovzdušia, vypúšťaním emisných látok, používaním kanalizácie, predchádzaním kontaminácii pôdy, spracovaním priemyselných (nebezpečné a ostatné) a komunálnych odpadov,
- spracovanie a aktualizácia havarijného plánu,

g) Vyhradené technické zariadenia
- administrácia súvisiaca s evidenciou, prevádzkou a kontrolou vyhradených technických zariadení (zdvíhacie, plynové, elektrické, tlakové zariadenia),

h) Iné administratívne povinnosti súvisiace s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci, ochranou pred požiarmi a životným prostredím
- aktualizácia a udržanie stavu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ochrany pred požiarmi a životného prostredia v súlade s platnou legislatívou.

Náklady na zabezpečenie legislatívnych požiadaviek závisia od charakteru činnosti podnikateľského subjektu a vzťahu jeho aktivít k BOZP, ako aj k ich vplyvu na životné prostredie. Najnižšie náklady boli identifikované u fyzických osôb a právnických osôb, ktoré nie sú zamestnávateľmi a zaoberajú sa najmä službami. V prípade výrobných podnikov sú legislatívne nároky výrazne vyššie, ergo majú výrazný dopad.

Hoci sú náklady u fyzických osôb a právnických osôb bez zamestnancov približne rovnaké, vo väčšine prípadov je podiel nákladov na administratívne zaťaženie v spoločnosti s ručením obmedzeným nižší z dôvodu vyšších tržieb.

Zaťaženie podnikania v súvislosti s plnením ostatných povinností

Okrem analyzovaných všeobecných regulačných povinností, existuje aj kategória špecifických povinností, ktoré nie je možné začleniť do príslušnej kategórie, resp. samotná povinnosť predstavuje jedinečnú kategóriu.

K základným povinnostiam, ktoré je možné sem zaradiť, patria registratúry. I napriek tomu, že niektoré ustanovenia príslušných zákonov boli vypustené, upravené, či zrušené, sú aj tak organizácie povinné viesť napríklad denník došlej, resp. odoslanej pošty. Ďalej v súvislosti so zákonom o ochrane osobných údajov č. 428/2002 Z. z. v zmysle príslušných novelizácií a usmernení sú organizácie narábajúce s osobných údajmi povinné ich chrániť a pre potreby

minimalizovania rizika vypracovať bezpečnostný projekt. Taktiež sa v tejto súvislosti podávajú hlásenia Úradu pre ochranu osobných údajov. Okrem týchto povinností existuje ešte celá škála rôznych špecifických administratívnych, či iných regulačných povinností a s nimi súvisiace náklady, ktoré musia podnikateľské subjekty znášať.

Celkové náklady plnenia administratívnych povinností

Kvantifikácia celkového zaťaženia modelovej firmy v podmienkach Slovenskej republiky kumuluje uvedené administratívne povinností sledovaných (vybraných) podnikateľských subjektov v rámci týchto oblastí:

- účtovná legislatíva,
- daňová legislatíva,
- pracovnoprávna legislatíva,
- štatistické povinnosti,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, ochrana pred požiarmi a životné prostredie
- ostatné náklady regulácie.

Vláda sa ešte v roku 2007 zaviazala k znižovaniu byrokracie pre podnikateľov na základe odporúčania Európskej komisie. Prijala vlastný Akčný program znižovania administratívneho zaťaženia podnikania v SR na roky2007 – 2012 a Agendu lepšej regulácie. Akčný program zahrňuje 3 hlavné ciele:

Cieľ 1: Pripraviť nástroje a definovať podmienky pre meranie administratívneho zaťaženia v SR.

Cieľ 2: Kvantifikovať administratívne zaťaženie v SR.

Cieľ 3: Definovať opatrenia na zníženie administratívneho zaťaženia a zabezpečiť ich implementáciu.

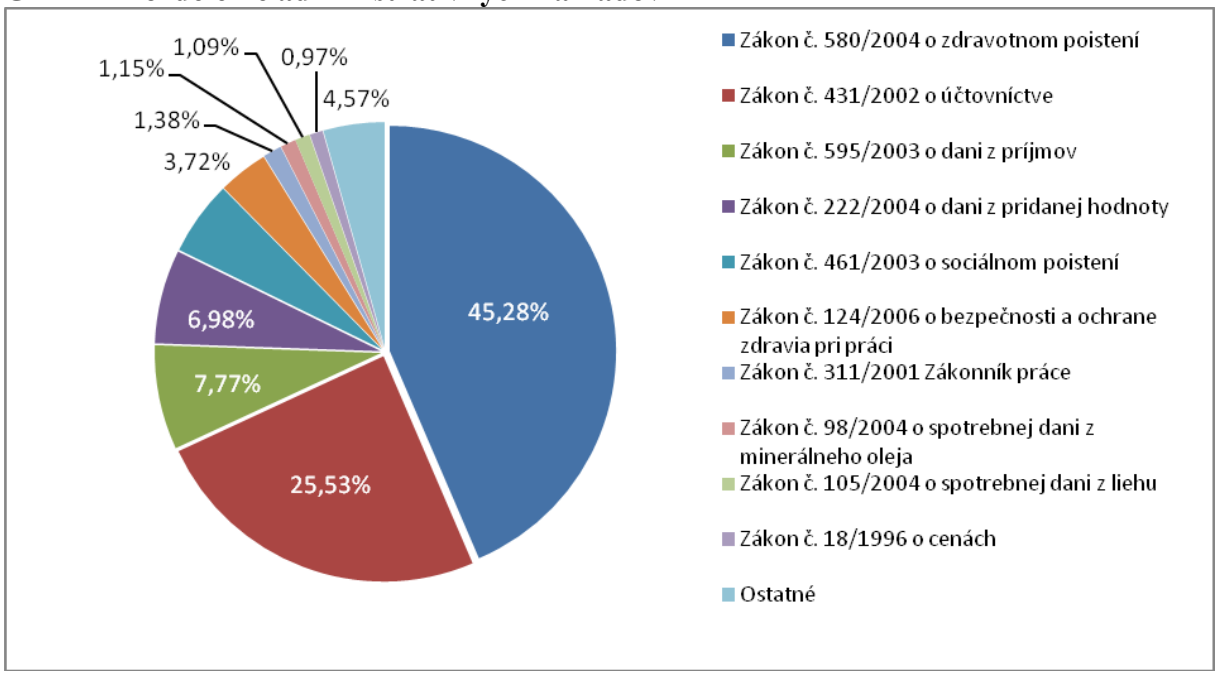
Gestorom projektu je Ministerstvo hospodárstva SR, ktoré už v súčasnosti splnilo dva z troch cieľov vytýčených uznesením Vlády SR – boli vypracované podmienky a nástroje na meranie administratívneho zaťaženia; a v roku 2009 už prebehla aj samotná kvantifikácia, čiže meranie administratívneho zaťaženia podnikateľov. Posudzovaných bolo v spolupráci s predstaviteľmi ostatných rezortov 48 právnych predpisov. Z toho 36 sa venuje živnostníkom aj podnikom spolu a zvyšných 12 sa týka výhradne podnikov. Za každú zvolenú oblasť boli vybrané najexponovanejšie zákony. Dané právne predpisy pokrývajú nasledovných 12 oblastí: obchodné právo; občianske právo; účtovníctvo; konkurz a reštrukturalizácia; regulácia trhu; dane, clá a poplatky; regulácia investičných stimulov; iné finančné predpisy; práca a zamestnanosť; odvody; životné prostredie; duševné vlastníctvo. Výber právnych predpisov vychádzal nie len z odporúčaní orgánov štátnej správy, ale aj z názoru podnikateľov, pričom dôraz bol kladený na tie právne predpisy, v ktorých bola predpokladaná najväčšia záťaž. Cieľom pritom nebolo zasahovať do obsahu regulácie, ale zlepšenie formy a spôsobu plnenia povinností, ktoré z danej regulácie vyplývajú podnikateľským subjektom. Pre stanovenie administratívnej záťaže bola použitá metodika SCM (Standard Cost Model – Štandardný nákladový model), v zmysle ktorej bolo uskutočnených takmer 1 900 interview, na vzorke vyše tisíc podnikateľských subjektov. Cieľom projektu bolo zistenie reálnej nákladovosti a

administratívnej záťaže podnikateľov spojenej s plnením informačných povinností, ktoré vyplývajú z právnych predpisov platných v SR.

Cieľovými skupinami sú **právnické osoby** podnikajúce ako obchodné spoločnosti (s.r.o., a.s., k. s., v. o. s.) a **živnostníci**, ktorými rozumieme pre účely projektu, samostatne zárobkovo činné osoby podnikajúce na základe živnostenského oprávnenia.

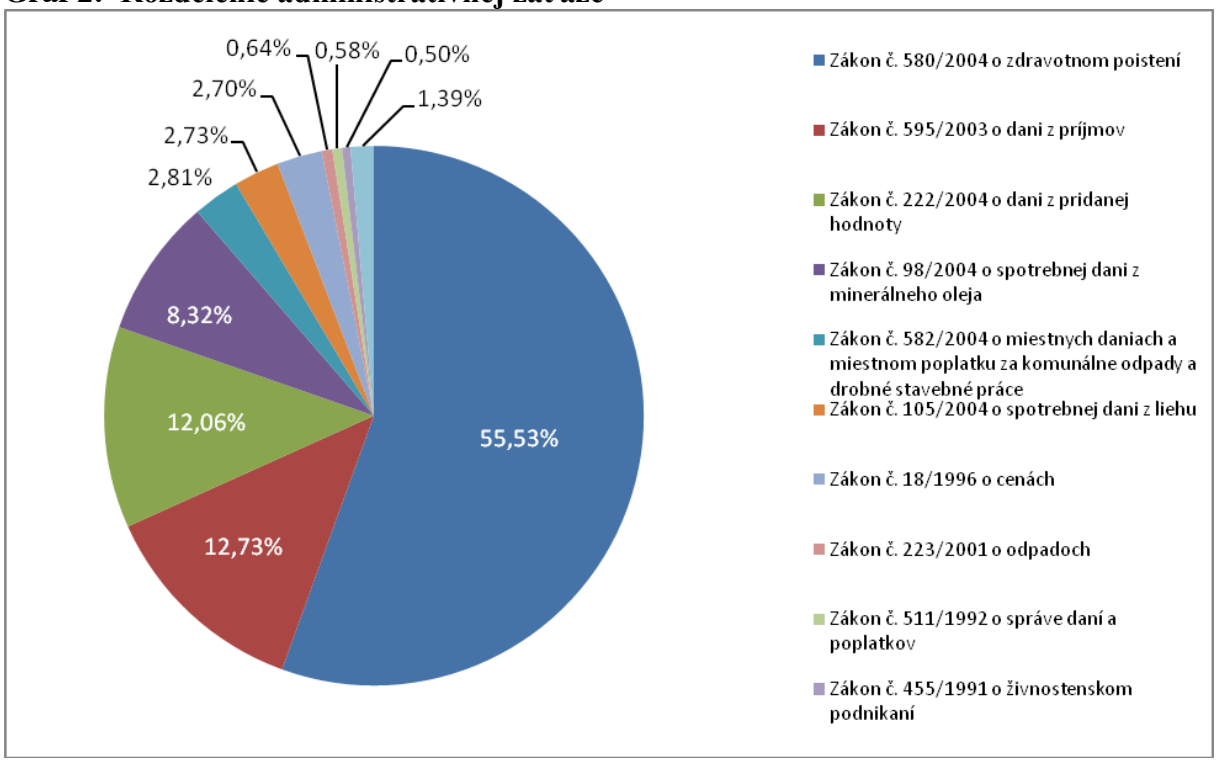
Celková administratívna záťaž vyplývajúca právnickým osobám – podnikateľom z posudzovaného zoznamu právnych predpisov predstavuje 33 717 539 EUR, a živnostníkom 57 386 404 EUR. Výška administratívnych nákladov pritom pre segment právnických osôb – podnikateľov v absolútnom vyjadrení predstavuje 287 295 374 EUR a pre segment živnostníkov 704 774 703 EUR. Administratívna záťaž podnikateľov vyplývajúca z posudzovaných právnych predpisov je spolu 91 103 943 EUR, pri celkových administratívnych nákladoch 992 070 077 EUR. [4]Uvedené zistenia sú zobrazené v Grafe 1 a Grafe 2

Graf 1: Rozdelenie administratívnych nákladov



[4] http://www.economy.gov.sk/aktuality-odburavanie-zbytocnej-byrokracie-v-sr-pokrocilo---/10s131464c?set_subframe=text

Graf 2: Rozdelenie administratívnej záťaže



Pri kalkulovaných číslach je potrebné opätovne zdôrazniť, že sa nejde o záťaž a náklady spôsobované celým právnym poriadkom SR, ale iba informačnými povinnosťami vo vybranej skupine právnych predpisov.

Z posudzovaných oblastí sa na nákladoch právnických osôb – podnikateľov najväčšou mierou (46,55 %) podieľa oblasť odvodov, nasledovaná oblasťou účtovníctvo (22,08 %) a oblasťou dane, clá a poplatky (18,96 %). Zvyšných osem oblastí (práca a zamestnanosť, iné finančné predpisy, občianske právo, obchodné právo, životné prostredie, konkurz a reštrukturalizácia, duševné vlastníctvo a regulácia trhu) sa na celkových kalkulovaných nákladoch podieľa spolu menej než 13 %. Informačné povinnosti obsiahnuté v právnych predpisoch oblasti regulačných stimulov neboli do merania zaradené.

Z posudzovaných oblastí sa na nákladoch živnostníkov najväčšou mierou (45,67 %) podieľa oblasť odvodov, nasledovaná oblasťou účtovníctvo (28,35 %) a oblasťou dane, clá a poplatky so (17,69 %). Zvyšných osem oblastí (práca a zamestnanosť, iné finančné predpisy, občianske právo, obchodné právo, životné prostredie, konkurz a reštrukturalizácia, duševné vlastníctvo a regulácia trhu) sa na celkových kalkulovaných nákladoch podieľa spolu menej než 9 %. Informačné povinnosti obsiahnuté v právnych predpisoch oblasti regulačných stimulov neboli do merania zaradené.

Vysoká úroveň administratívnych nákladov automaticky neindikuje vysokú mieru záťaže, čoho príkladom je oblasť účtovníctvo, ktorá síce tvorí vysoké náklady, no nebola v nej identifikovaná žiadna záťaž.

V prípade administratívnej záťaže pre segment právnické osoby – podnikatelia tvorí so 49,94 % najväčšiu časť oblasť dane, clá a poplatky, nasledovaná oblasťou odvody s administratívnou záťažou 45,07 % a oblasťou iné finančné predpisy s 2,39 %. Oblasti

životné prostredie, práca a zamestnanosť, obchodné právo a konkurz a reštrukturalizácia sa na administratívnej záťaži podieľajú necelými 3 %.

V prípade administratívnej záťaže pre segment živnostníci tvorí so 61,81 % najväčšiu časť oblasť odvody, nasledovaná oblasťou dane, clá a poplatky s administratívnou záťažou 33,31 % a oblasťou iné finančné predpisy s 3,10 %. Oblasti životné prostredie, práca a zamestnanosť, obchodné právo a konkurz a reštrukturalizácia sa na administratívnej záťaži podieľajú necelými 3 %.

Z pohľadu konkrétnych predpisov spôsobuje obidvom segmentom najväčšie administratívne náklady a taktiež záťaž zákon č. 580/2004 o zdravotnom poistení. Tento jediný zákon sa na celkových administratívnych nákladov všetkých vybraných právnych predpisov pre právnické osoby – podnikatelia podieľa 41,67 % a na celkovej záťaži 45,01 %, čo predstavuje hodnotu 15 174 655 EUR. Celkové administratívne náklady vyplývajúce z daného zákona pre živnostníkov predstavujú 39,72 %, pričom celková administratívna záťaže tvorí 61,72 %, čo predstavuje hodnotu 35 417 483 EUR.

Z výsledkov merania vyplýva, že najväčšie administratívne náklady spôsobujú právne predpisy v gescii Ministerstva financií SR a najväčšiu administratívnu záťaž právne predpisy v kompetencií Ministerstva zdravotníctva SR.

ZÁVER

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej ekonomiky. Je to prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž, vytvára jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom. V ostatných rokoch sa podnikateľské prostredie na Slovensku kontinuálne zlepšuje, no napriek tomu zostávajú oblasti, v ktorých má Slovenská republika isté rezervy. K slabým stránkam patrí nižšia a zdĺhavá vymožiteľnosť práva, dynamicky sa meniaca legislatíva bez účinného systému posudzovania dopadov na podnikateľské prostredie, existujúce administratívne zaťaženie podnikateľov či menej rozvinutý kapitálový trh. Mnohé z uvedených problémov sú však typické aj pre iné štáty Európskej únie. Dlhodobú prosperitu slovenskej otvorenej ekonomiky možno zabezpečiť len prostredníctvom funkčného systému tvorby politík a nástrojov, ktorý zabezpečí nasledovanie dlhodobej vízie spočívajúcej v tom, že Slovensko sa trvalo zaradí medzi krajiny s najlepšími podmienkami pre podnikanie v Európskej únii.

LITERATÚRA:

CHODASOVÁ, Alena - BUJNOVÁ, Darina. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 193 s. ISBN 978-80-225-2554-1.
MAJTÁN, Štefan et al. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : Sprint vfra, 2009. 320 s. Economics. ISBN 978-80-89393-07-7
http://www.betterregulation.sk/
http://www.ruzsr.sk/download.php?file=rozne/app_publik%E1cia.pdf
http://www.economy.gov.sk/aktuality-odburavanie-zbytocnej-byrokracie-v-sr-pokrocilo---/10s131464c?set_subframe=text
http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/prebieha-meranie-administrativneho-zatazenia-013295
http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/podpora-pre-male-a-stredne-podniky
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_sk.htm
interné zdroje z Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania
interné zdroje zo Združenia podnikateľov Slovenska

PZI AKO SÚČASŤ EXPANZNEJ STRATÉGIE PODNIKU. APLIKÁCIA: PZI A ČĽR.

FDI AS A COMPONENT OF A COMPANY EXPANSION STRATEGY. APPLICATION: FDI AND PRC.

Bohuslav Pisár[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: , FDI, strategy, China, natural resources, foreign trade.

JEL classification: F 23

ABSTRAKT
The aim of this paper is to define the key reasons for realizing a foreign direct investment. We try to mention the motives of companies' and the steps that need to be undertaken, so that a reasonable and right decision can be made. In the second part, the paper analyzes the trends in foreign direct investments of world companies into chinese ones and opposite, the investments of chinese companies into foreign vehicles. Since, the chinese economic boom was one of the main engines of global progess, we do find our focusing on this part of the world very important, for a broader understanding of the topic.

ÚVOD

Každá spoločnosť s nadnárodnými cieľmi sa v istom momente postaví pred otázku možnej expanzie za hranice domácej ekonomiky. Jedná sa o závažné rozhodnutie, ktoré musí byť prijímané jedine po podrobnej analýze čo najväčšieho množstva faktorov, ktoré môžu vplývať na dosiahnutie želaného stavu a tiež na jeho povahu a súlad s plánom. PZI sú jednou zo základných zložiek ekonomického progresu krajín a azda najlepšie ich vývoj a dopad na ďalšie zložky ekonomiky, možno badať na príklade Čínskej ľudovej republiky. V článku sa venujeme analýze jednak investícií do čínskych podnikov, ale zároveň aj ich investíciam v zahraničí. Vďaka silnému ekonomickému rastu v poslednom období sú vývojové trendy jasne čitateľné.

ROZHODOVANIE O REALIZÁCII PZI VRÁMCI TVORBY PODNIKOVEJ STRATÉGIE

V procese tvorby strategického plánu spoločnosti je cieľom vo väčšine prípadov maximálna možná expanzia. V prípade ambicióznych firiem, s postačujúcim finančným zázemím a perspektívou prichádza do úvahy aj realizácia priamych zahraničných investícií. Základná definícia hovorí, že sa jedná o investície v zahraničí, pričom investucúca spoločnosť má sídlo

[1] Ing. Bohuslav Pisár, doktorand, KPF FPM EUBA, bohuslavpisar@gmail.com

v inej krajine, než je krajina príjemcu investície. Táto býva zväčša v plnej miere, alebo čiastočne vlastnená a kontrolovaná investorskou spoločnosťou.

V rámci rozhodovania o uskutočnení PZI musí podnikateľská jednotka zvážiť veľké množstvo faktorov, ktoré sú špecifické pre danú spoločnosť. Neexistuje univerzálny kľúč, podľa ktorého je možné jednoznačne stanoviť postup firmy a mať garantovaný úspech. Ten vždy závisí od motívov a konečných efektov, ktoré vznikli pri snahe o splnenie cieľov.

Môžeme si spomenúť niektoré obvyklé dôvody pre voľbu PZI. Sú to napríklad:

- najčastejším dôvodom býva prirodzene snaha spoločnosti o rozšírenie celkovej produkčnej kapacity, záberu trhu a prirodzene tvorby zisku z rozsahu. Založenie zahraničnej pobočky, či akvizícia existujúcej firmy môže zabezpečiť splnenie cieľa.
- snaha obísť niektoré obchodné bariéry. V praxi sú obchodné prekážky často využívaným nástrojom regulácie zahraničného obchodu. Či už hovoríme o emgargách, clách alebo dovozných a vývozných kvótach, realizácia PZI býva veľa krát spôsobom ako ich obísť.
- zahraničné investície sa využívajú aj na vyhnutiu sa tlaku domácej vlády na reguláciu produkcie. Pri výrobe v zahraničí a spätnom importe produktov, resp. pri vývoze do tretích krajín nekoná firma v rozpore s domácimi zákonmi a zároveň produkuje v zmysle svojich plánov.
- ak je podnikateľské prostredie v zahraničnej krajine priaznivejšie pre danú spoločnosť, tak založenie vlastnej jednotky v hostiteľskom štáte umožní využívať tieto výhody. Prípadné spojenie sa s miestnym partnerom často býva podmienkou umožnenia investície, resp. do značnej miery môže uľahčiť rozbeh i samotný priebeh procesu podnikania.
- azda najčastejšou príčinou realizácie PZI býva snaha o využitie konkurenčných výhod hostiteľských krajín. Môžeme hovoriť o cene práce, prírodných zdrojoch, dobrej infraštruktúre, či geografických výhodách.

V závislosti na sektore podnikania a druhu obchodu, PZI môžu byť atraktívnou možnosťou napredovania. V období prehlbujúcej sa globalizácie a rapídnej vertikálnej integrácie v globálnom meradle, musí veľa stredných a veľkých spoločností držať krok s trendom v ich odvetví. Pre každú firmu je životne dôležité byť si vedomý aktuálnych krokov jej konkurentov a mať na zreteli, či rozširujú svoje aktivity na zahraničné trhy a ak áno, akým spôsobom. Zároveň je podstatné monitorovať, akým spôsobom globalizačné procesy ovplyvňujú domáci trh. Je totiž nutné sledovať expanziu vlastných kľúčových obchodných partnerov za hranicami, v prípade, že existuje možnosť aktívnej spolupráce na nových trhoch, pričom doterajšie vzájomné vzťahy môžu byť základným kameňom.

Kvalitne vypracovaná analýza hospodárstva, i trhu v cieľovej krajine, štúdia zaoberajúca sa skúmaním miestnej konkurencie, prognózy vývoja trhu a ďalšie faktory, všetko spolu v kontexte politickej situácie, demografických faktorov a vývojových trendov, sú esenciálne náležitosti, bez ktorých nemôže byť prijaté kvalitné strategické rozhodnutie o realizácii, či nerealizácii PZI.

ČÍNA A PZI

Po desaťročiach izolácie od globálnej ekonomiky, koncom 70. rokov začala Čína odstraňovať niektoré z bariér pre prísun zahraničných investícií. Avšak nedostatok predchádzajúcich investičných skúseností, neistá politická klíma a ďalšie nepriaznivé faktory vážne oslabili čínske pokusy o prilákanie PZI. Zahraniční investori si uvedomovali konkurenčné výhody

Číny spočívajúce v extrémne lacnej pracovnej sile, dostatku prírodného bohatstva dostupného za zlomkové ceny v porovnaní s okolitým svetom, nízku úroveň právneho povedomia občanov a prepracovania právneho a rámca či už v oblasti obchodnej, trestnoprávnej či ochrany životného prostredia. Okrem týchto a ďalších výhod však krajina budila aj dojem politickej nestability a komunistický režim ako taký nebýval dovtedy častým útočiskom pre investície z rozvinutých krajín. S vierou v trvalý hospodársky rast bez politického rizika prichádzali prví investori do Číny. Po období pomalého progresu v osemdesiatych rokoch došlo na začiatku 90. rokov k výraznému nárastu každoročných hodnôt a Čína prekonala v objeme prijatých PZI všetky krajiny sveta, s výnimkou USA. Napríklad v roku 1980 boli zrealizované PZI na úrovni 200 mil. USD, avšak v roku 1997 dosiahli hodnotu 45 mld. USD, teda 225-krát viac. Zrealizované PZI v Číne a čínske investície v zahraničí v súčasnosti hrajú a určite aj naďalej budú hrať jednu z rozhodujúcich úloh v integrácii Číny do svetovej ekonomiky. Budúcnosť ekonomického rozvoja krajiny vôbec, je úzko prepojená s aktivitou v oblasti PZI.

PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE DO ČĽR

Zmeny v oblasti obchodu a prístupu k motivácii investorov viedli k prílivu zahraničných investícií, ktoré sa za krátky čas stali hlavným zdrojom kapitálového rastu Číny. Ročné zrealizované PZI do krajiny mimo finančného sektoru narástli z 0,63 mld. USD v roku 1983 na 75 mld. USD v roku 2007, teda 119 krát viac. Hodnota z roku 2007 bola o 19 % vyššia, ako v roku 2006. Priemerná výška PZI do krajiny za rok v období 1990 – 2000 pritom dosiahla úroveň 30,1 mld. USD.2 PZI vrátane finančného sektoru dosiahli úroveň 83 mld. USD, čo predstavovalo 13,8 % nárast oproti roku 2006. Kumulatívna hodnota PZI do Číny od roku 1979 do konca roka 2007 dosiahla úroveň takmer 760 mld. USD, čím sa stala najväčšou a najžiadanejšou destináciou pre PZI na svete. Prehľad vývoja prílevu PZI do krajiny je znázornený v grafe 1.

Graf 1. Vývoj PZI do ČĽR (v mld. USD) a vývoj medziročného nárastu PZI (v %) (1986 – 2007)

Prameň: http://www.starmass.com/china_review/foreign_investment/amount_FDI_used.htm

[2] UNCTAD, World Investment Report, 2007

Existuje úzke prepojenie medzi otvorenosťou čínskej ekonomiky voči PZI a jej rastom v medzinárodnom obchode. Podniky realizujúce investície v Číne, poskytovaním možnosti vývozu na zahraničné trhy, pomohli krajine stať sa obchodnou veľmocou. Joint venture podniky so zahraničným financovaním hrajú významnú rolu v sektore čínskeho exportu.

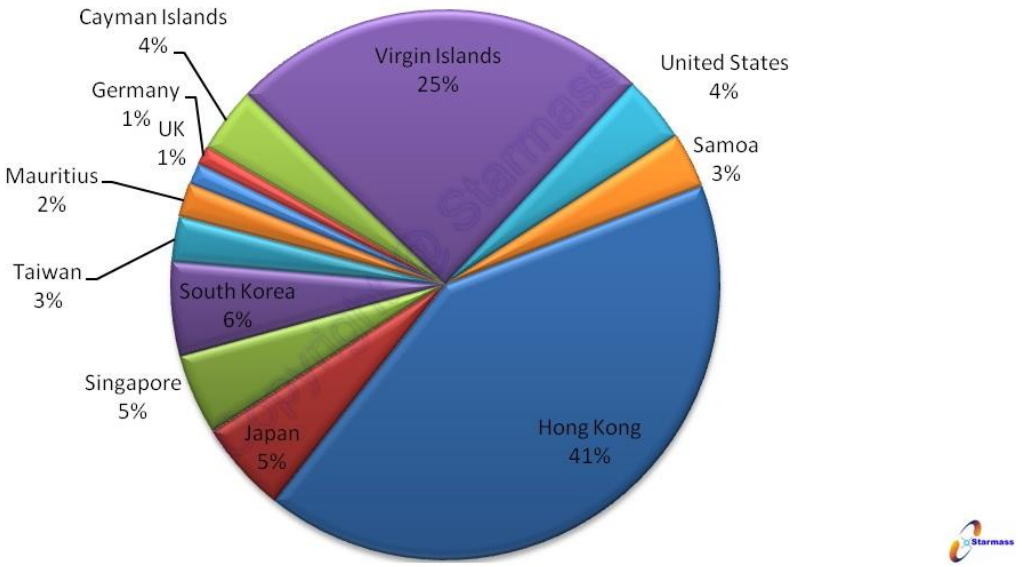
Uvedené čísla dokazujú, že investori vo veľkom umiestňujú svoje peniaze v Číne aj napriek zmene politického postoja. Vláda sa totiž snaží obmedziť prílev investícií do celého radu sektorov, ako sú ťažobný priemysel a energetika. Naopak, stimulujú investície do ekologických projektov a moderných technológií. Presun tovarov na ďalšie spracovanie z Východnej Ázie do Číny, pričom tá sa stáva finalizátorom a vývozcom tovarov vysokých technológií, pomohol krajine reštrukturalizovať sektor elektroniky a pomohol expandovaniu celkového vývozu.

Takáto selektivita s najväčšou pravdepodobnosťou nezníži celkové PZI. Budú však zrejme klesať investície do výroby s nízkou pridanou hodnotou, ktoré tvorili ich základ v minulosti. Odvetvia náročné na prácu a spracovateľské a montážne odvetvia môžu zažiť výrazný pokles zahraničných investícií. PZI hrali významnú rolu v rozvoji niektorých priemyselných sektorov, ako je automobilový. Každá veľká domáca automobilka má napojenie na zahraničného partnera a v niektorých prípadoch, ako napr. General Motors-Shanghai Automotive Industrial Corporation, prebehol signifikantný transfer moderných technológií a posunul konkurencieschopnosť výrobkov na novú úroveň.3 Ďalej zahraničné investície do výrobných podnikov vysokých technológií z urobili z Číny jedného z vedúcich výrobcov mikro-čipov, i keď je otázne do akej miery prebehol plný transfer technológií v tejto oblasti.4 Rôzne druhy PZI, okrem vlastnej pridanej hodnoty pre krajinu majú druhotný efekt na prílev ďalších investícií. Napríklad výstavba moderných administratívnych, či výskumných zariadení umožňuje zahraničným investorom zakladať plnohodnotné pobočky v Číne. Žiaľ, slabá ochrana práv duševného vlastníctva a nastavenie právneho režimu zabraňujú prílevu výhodných investícií. Mnoho TNK neprinesie svoje technológie do Číny a radšej dokončia svoj výrobný proces v domovskej krajine. Čína už pochopila, že nedostatky v legislatívnom režime ochrany práv duševného vlastníctva oslabujú možnosti inovácií domácimi firmami a bráni TNK v zakladaní pokročilých výskumných laboratórií v Číne. Miera rizika úniku a zneužitia informácií sú často neúmerné nízkym nákladom na prevádzku takéhoto zariadenia.

V rámci kumulatívnych PZI za obdobie 1979-2007 približne 40 % kapitálu pochádzalo z Hong Kongu, 9,7 % z Britských panenských ostrovov, 8,1 % z Japonska a 7,4 % z USA. Väčšina PZI z Britských panenských ostrovov a Hong Kongu pochádza v skutočnosti z iných krajín. Napríklad Taiwanské podniky údajne investujú do Číny prostredníctvom cudzích štátov, aby obišli oficiálne reštrikcie voči Taiwanu. Naviac, niektoré čínske podniky vyvážajú prostredníctvom takto umelo vytvorených investorských spoločností v zahraničí kapitál a opäť ho reinvestujú do čínskej ekonomiky a môžu tak využívať zvýhodnenia, ktoré poskytuje čínska obchodná politika zahraničným investorom. Takto môže ľahko dôjsť k preceňovaniu reálnej úrovne PZI do Číny. Prehľad PZI podľa krajiny pôvodu v roku 2007 je uvedený v nasledujúcom grafe.

[3] http://www.investment.gov.cn/2005-10-27/1130425544085.html
[4] http://resources.bnet.com/topic/investment+and+microchip.html

Graf 2: Prehľad priamych zahraničných investícií v roku 2007 podľa krajiny pôvodu



Prameň:
http://www.starmass.com/china_review/foreign_investment/FDI_used_by_region.htm

Svetová hospodárska kríza zasiahla zahraničné investície globálne a Čína samozrejme nie je výnimkou. Počas prvých dvoch mesiacov tohto roka padli PZI do Číny o 26 % oproti tomu istému obdobiu minulého roka. Pokles prílevu investícií tak trvá už od októbra 2008. Ukazuje sa teda, že kríza nezasiahla len export krajiny, ale aj ďalšiu z jej citlivých stránok. ČĽR podnikla niekoľko krokov na zvýšenie atraktivity pre investorov. V marci vyhlásilo Ministerstvo obchodu, že kompetencie v povoľovaní niektorých druhov zahraničných investícií budú v rámci štátnej správy posunuté nižšie, na úroveň provincionálnych vlád. Podľa prieskumu 39 % amerických podnikov odložilo, alebo úplne zamietlo plánované investície do zahraničia v tomto roku.

PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE Z ČĽR

Investovanie Číny v zahraničí je fenoménom nedávnej minulosti. Prakticky od roku 1979, kedy sa začala uplatňovať politika otvorených dverí, možno badať prvé náznaky nárastu objemu vonkajších PZI, hoci v prvých rokoch zanedbateľne. Neskôr, v 80. rokoch, podľa údajov UNCTAD dosahovala priemerná úroveň 450 mld. USD ročne. V tomto počiatočnom období čínskej ekonomickej transformácie, väčšina firiem nemala dostatočné vedomosti a silu, aby mohla realizovať projekty prostredníctvom investovania v zahraničí a taktiež celkový tok kapitálu z krajiny bol prísne obmedzovaný vládou a nepriamo aj problematickou vymeniteľnosťou domácej meny. V roku 1992 tieto investície náhle vyleteli na úroveň 4 mld. USD, čo bolo viac než trojnásobok objemu z predchádzajúceho roka. Avšak, tento úspech netrval dlho a na niekoľko málo rokov sa hodnota investícií ustálila na úrovni 2,3 mld. USD ročne, a to až do konca 90. rokov. V roku 2001 dosiahla hodnota čínskych investícií v zahraničí úroveň 6,9 mld. USD, čo bol takmer 6-násobok úrovne z predchádzajúceho roka. Tento progres bol dôsledkom vstupu Číny do WTO, po ktorom vykonala krajina významné kroky smerom k liberalizácii obchodu, investícií, finančného režimu a oficiálne zaviedla politiku „go global“ v 10. päťročnom pláne pre obdobie 2001 – 2005.

Od tohto času, ako sa zdá, má vývoj vonkajších PZI silno rastúci trend, s prudkým nárastom v rokoch 2005 a 2006, po tom čo vláda v roku 2004 zaviedla opatrenia na uvoľnenie regulácií pre zahraničné investovanie čínskych podnikov. Priemerné medziročné tempo rastu zahraničných PZI Číny v období 2000 – 2006 dosiahlo dovtedy nevídanej úrovne 116 %. Táto hodnota je len ťažko prestaviteľná a porovnanie s priemerným medziročným nárastom zahraničných PZI pre všetky krajiny sveta na úrovni 6 %, počas toho istého obdobia, jej pridáva na výnimočnosti ešte viac. Hodnota zrealizovaných zahraničných PZI krajiny z roku 2006 na úrovni 17,6 mld. USD prestavovala 1,5 % všetkých takýchto investícií v rámci svetovej ekonomiky (viď graf 3). To zabezpečilo Číne pozíciu 18. najväčšieho investora vo svete a 4. najväčšieho investora spomedzi rozvojových a tranzitívnych ekonomík.

Podľa posledných vyhlásení čínskej vlády dosiahli zahraničné investície čínskych subjektov vo svete v minulom roku rekordnú hodnotu 52 mld. USD a v tomto roku, zatiaľ 23,2 mld. USD.

Graf 3: Vývoj vyvážaných PZI, porovnanie Číny a svetovej ekonomiky (v mld. USD, 1982 – 2006)

- ľavá vertikálna os znázorňuje PZI Číny, pravá vertikálna os PZI sveta

Prameň: http://www.chinability.com/OECD%20China2008info_sheet.pdf

Charakteristickým prvkom v zapojení sa Číny do globálnej ekonomiky boli jej investície do zahraničných firiem, baní, ťažby prírodných zdrojov a kótovanie čínskych podnikov na medzinárodných burzách a prostredníctvom týchto aktivít samozrejme vytváranie pridanej hodnoty nad investovaný kapitál. Táto stratégia prieniku smerom von, ako už bolo spomenuté vyššie, sa začala uplatňovať v polovici 90. Rokov. Na základe tlaku centrálnej vlády, bol prostredníctvom Štátnej komisie pre ekonomiku a obchod zostavený tím 120 „národných šampiónov“, aby viedli proces zapájania krajiny do svetového hospodárstva. Išlo o silné domáce firmy, s potenciálom investovať v zahraničí vo významnej miere. Tieto kroky boli nevyhnutné, už kvôli čínskemu vstupu do WTO a otvorenosti voči globálnej konkurencii.

Míľnikmi v priebehu ponímania Číny ako potenciálneho investora vo svete boli niektoré významné akvizície zo strany domácich firiem. Medzi najväčšie treba spomenúť napríklad

prevzatie spoločnosti IBM PC firmou Lenovo v roku 2004. Tá bola zrejme najvýraznejším prejavom snahy o vývoz kapitálu. Ďalším dobre viditeľným príkladom tejto tendencie bolo odkúpenie francúzskeho Thomson Electronics zo strany TCL v tom istom roku.

Čo je pravou príčinou snahy o investovanie v zahraničí? Niektorí autori sa domnievajú, že je to len jeden z prostriedkov použitých vo vyššej stratégii, ktorou je globálna ekonomická dominancia, zatiaľ čo iní v nej vidia len prirodzený vývoj čínskeho hospodárstva a následné pozitívne prínosy preň a pre ostatné hospodárstva takisto. V tomto ponímaní by to bol len dôsledok prílišného tlaku domácej konkurencie, klesajúcich príjmov firiem zameraných výlučne na domáci trh, preberanie výrobného know-how, globálnych trendov atď. Okrem iného, vláda tlačí svojich šampiónov, ako už bolo spomenuté vyššie, k zabezpečeniu prístupu k prírodným zdrojom. Národná Komisia pre rozvoj a reformu vydala zoznam prírodných zdrojov a krajín, v ktorých je možné tieto zdroje kupovať a prostredníctvom Ex-Im Banky bude podporovať investície do týchto aktív.5 Celková snaha o zahraničné investovanie vytvára efekt zbujňovania svetovej ekonomiky, využitie masívnych zásob zahraničných mien a v neposlednom rade investovanie domácich úspor. Presun výroby z ČĽR do krajín tretieho sveta, s nižšími výrobnými nákladmi než má Čína, podporuje hospodárstva týchto krajín. Investovanie v zahraničí a teda rast sily domácich firiem sú niekedy vnímané ako tichá revolúcia, ktorá bude postupne dozrievať a napadne čínsky štátny sektor, keďže sa neustále rozširuje základňa novej generácie sebavedomých a finančne veľmi silných firiem s globálnymi ambíciami.

Pri pohľade na vývoj PZI Číny v zahraničí podľa jednotlivých svetových regiónov v tabuľke 1 môžeme sledovať trvalý a zrejme najvýznamnejší rast investícií do krajín Ázie a Oceánie. Možno však konštatovať, že krajina investuje čoraz väčšie objemy financií do všetkých oblastí. Či už ide o hľadanie prírodných zdrojov alebo využívanie komparatívnych výhod, jednoznačne treba vnímať ČĽR ako významného hráča v rámci portfólia svetových investorov. V súčasnosti napríklad prebieha boj čínskej spoločnosti China's Minmetals o kúpu austrálskeho ťažobného koncernu Oz Minerals, ktorý je jedným z najväčších v krajine. Spoločnosť disponuje ťažiskami zlata, mede, zinku či striebra, od Laosu po Indonéziu. Hodnota obchodu sa odhaduje na 1,8 mld. USD. Zdá sa, že jedinou bariérou je obava austrálskej vlády v otázkach národnej bezpečnosti, kvôli lokalite niektorých baní.

Tabuľka 1: Teritoriálna štruktúra investovania ČĽR v zahraničí podľa oblasti príjemcu investície (2003 - 2006)

Oblasť /Rok	2003	2004		2005		2006	
	objem v tis. mil. USD	objem v tis. mil. USD	ročný nárast v %	objem v tis. mil. USD	ročný nárast v %	objem v tis. mil. USD	ročný nárast v %
Ázia	1 505,0	3 013,9	100,26%	4 484,1	48,78%	7 663,2	70,90%
Afrika	74,8	317,4	324,33%	391,6	23,38%	519,8	32,74%
Latinská Amerika	1 038,1	1 762,7	69,80%	6 466,1	266,83%	8 468,7	30,97%
Severná Amerika	57,7	126,4	119,06%	320,8	153,80%	258,0	-19,58%
Európa	145,0	157,2	8,41%	395,4	151,53%	597,0	50,99%
Oceánia	33,8	120,1	255,33%	202,8	68,86%	126,3	37,72%

[5] David Zweig and Bi Jianhai, "China's Search for Energy," *Foreign Affairs*, september - október 2005

SPOLU	2 854,4	5 497,7	92,60%	12 260,8	123,02%	17 633,0	43,82%

Prameň: Ministerstvo obchodu ČĽR, upravil autor

V prieskume Svetovej banky u 132 firiem pôsobiacich v zahraničí v roku 2005 sa analyzovali hlavné motivačné faktory pre cezhraničné investovanie. Najviac sa opakujúcimi príčinami bolo hľadanie trhu, hľadanie strategických aktív, sledovanie globálnej konkurenčnej stratégie, podpora investícií zo strany miestnych vlád, hľadanie výrobných zdrojov, snaha o zvýšenie efektivity výroby a s tým spojené hľadanie vhodnej hostiteľskej krajiny. Ďalej to boli daňové a colné zvýhodnenia, znižovanie operačných a kapitálových rizík a tlak domácich konkurentov investujúcich v zahraničí.

Ako sa hovorí, každá minca má dve strany. Rovnako je to aj so súčasnou hospodárskou krízou vo svete. Vyššie sme spomenuli, že kvôli poklesu globálnej ekonomickej výkonnosti sa znižujú investície do Číny i jej export. Domnievame sa, že zároveň však táto situácia má za následok obdobie, ktoré by sme mohli príznačne nazvať „investičnou žatvou“. Mnoho spoločností, vrátane tých najväčších je nútených rozpredávať jednotlivé časti korporácie vo svete a zrejme žiadna krajina, snáď s výnimkou istých krajín OPEC, nemá lepšiu východziu pozíciu než ČĽR. Disponovanie s obrími úsporami a vôľa diverzifikovať portfólio príjmov na vecnej i geografickej báze zrejme urobí z Číny veľkého hráča v investíciách po celom svete. Pred krátkym časom sa v tlači objavili informácie, že krajina má seriózny záujem o niektoré divízie General Motors, ktoré by sa mali ponúknuť na predaj. Za zmienku takisto stojí narastajúci záujem čínskych investorov o americké nehnuteľnosti, ktoré sú v dôsledku hypotekárnej krízy extrémne lacné. Niektoré čínske realitné kancelárie dokonca zabezpečujú krátke „nákupné výlety“ na americké reality.

ZÁVER

V článku môžeme vidieť, akým výrazným spôsobom narastal objem zrealizovaných priamych zahraničných investícií v dôsledku ekonomického zázraku čínskej ekonomiky. Politikou otvorenou zahraničnému kapitálu a rozvoju z cudzích zdrojov dosiahla krajina vysoké prírastky v objeme zrealizovaných investícií. Taktiež môžeme vidieť, aký bol pôvod investorov a pri zvážení reálnych možností niektorých uvedených krajín je zjavná tendencia využívať danosti jednotlivých legislatív a komplikovať jednoznačné určenie pôvodu kapitálu investície. Dôležitým poznatkom je fakt, že čínske firmy sa stávajú silným hráčom v poli zahraničného investovania a presúvajú sa z role príjemcu na pôvodcu PZI. Aj vďaka nízkej spotrebe a prebytku obchodnej bilancie naakumulovala krajina obrie rezervy kapitálu, ktorý je alokovaný aj mimo domáceho hospodárstva. Investovanie do najrôznejších sektorov, avšak, do energetických zdrojov je jednoznačne súčasťou širšej stratégie Číny a už v krátkodobom horizonte budeme zrejme môcť vidieť ďalekosiahle dôsledky tohto trendu na poli nielen obchodnom, avšak v neposlednom rade aj na poli zahranično politickom.

LITERATÚRA:

[1] Coughlin, C.C.: FDI in China: A spatial econometric study, Federal reserve bank of St. Louis, 1999
[2] UNCTAD, World Investment Report, 2007
[3] http://www.investment.gov.cn/2005-10-27/1130425544085.html
[4] http://resources.bnet.com/topic/investment+and+microchip.html
[5] Wang Qishan, "No More Chinese Knock-Offs," *The Wall Street Journal*, 17. júna 2008
[6] Foreign investment in China falls, *The Wall Street Jornal* ,17. marca 2009
[7] OECD Investment policy reviews, China – encouraging responsible business conduct, 2008, s. 69
[8] China Inc.'s top deal maker provokes a backlash abroad, *The Wall Street Journal*, 17. – 19. apríla 2009
[9] Peter Nolan, China and the global economy: national champions, industrial policy, and the big business evolution, New York, 2001
[10] http://www.businessweek.com/magazine/content/04_51/b3913041_mz011.htm
[11] David Zweig and Bi Jianhai, "China's Search for Energy," *Foreign Affairs*, september - október 2005
[12] Geoff Dyer and Richard McGregor, "China's champions: Why state ownership is no longer proving a dead hand," *Wall Street Journal*,*16.marca*.2008
[13] Chinese group in new move for Oz Minerals, *Financial Times* ,31. marca 2009
[14] Joseph Batat, *China's Outward Foreign Direct Investment*s, The World Bank, 2006
[15] Can China save the U.S. auto industry?,*The Wall Street Journal* ,4. marca 2009
[16] Hundreds of wealthy Chinese property investors taking buying tours to the US, *Property Wire*, 30. marca 2009

VYBRANÉ CHARAKTERISTIKY EXOTICKÝCH OPČNÝCH KONTRAKTOV[1]

SELECTED FEATURES OF EXOTIC OPTION CONTRACTS

Gabriela Ponecová[2]

Anotácia

Cieľom príspevku je poukázať na niektoré špecifické formy opčných kontraktov, ktoré majú v prevažnej miere špekulatívny charakter, pretože okrem možnosti zabezpečenia sa, prinášajú možnosť profitovať z meniaceho sa menového kurzu, čo so sebou nesie aj nevyhnutnosť podstúpiť vyššie riziko súvisiace s dosiahnutím obmedzenej, resp. v niektorých prípadoch aj neobmedzenej straty. Príspevok je zameraný na úzko špecifickú oblasť, ktorú predstavujú opčné kontrakty, v tomto prípade ich exotickejšie formy. Zameriame sa ne aj preto, že je pre ne charakteristické, že sú oproti „vanilla“ opciám podstatne lacnejšie.

Key words

option contract, currency risk, financial risk, interest rate, barrier, option premium

Abstract

The aim of the paper is to inform about specific forms of option contracts, particularly these with speculative character. We would like to show how to use option contract not only for hedging but also for making profit. When using special types of options it is neccessery to take more risk. Our goal is to compare plain vanilla options and their exotic forms and show the differencies between them paricularly in the area of price.

Key words

option contract, currency risk, financial risk, interest rate, barrier, option premium

JEL Classification : G52

Úvod

Exotické opcie sú opcie, ktoré v sebe zahŕňajú zložité komponenty a komplexné platby. Ich platby alebo iné kľúčové premenné závisia často od rôznych vonkajších faktorov, ktoré sa v čase menia. Kvôli svojej zložitosti sa často obchodujú len na OTC trhoch a nie ne burzách.[3] Pri plain vanilla opciách sú všetky premenné (realizačná cena, životnosť, exspirácia, menový pár) pesne a fixne stanovené, kvôli čomu sú aj ich opčné prémie výrazne vyššie ako pri exotických opciách.

[1] Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0276/08 Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií

[2] Ing. Gabriela Ponecová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, tel.č. 02/67295657, e-mail : humay@euba.sk

[3] www.investorwords.com/6805/exotic_option.html

BARIÉROVÉ OPCIE (BARRIER OPTIONS)

Bariérové opcie, sú také oopcie, ktorých upaltnenie závisí od toho, či bola alebo nebola určitá hranica (bariéra) dosiahnutá, resp. prekročená počas alebo na konci ich životnosti. Charakteristickou premennou je tzv. „spúšťač“ (trigger). Ak je tento spúšťač dosiahnutý, je opcia buď aktivovaná (Knock In) alebo zanikne (Knock Out). Knock – out opcie sú najbežnejšie používanými barérovými opciami.[4]

Existuje 8 typov baérových opcií [5]:

Opcie typu „knock – in“

Bariérou je pre tento typ opcií dosiahnutá hodnota podkladového aktíva, pri ktorej sa aktivujú.

Down – and – in call – call opcia, ktorá je aktivovaná, ak hodnota podkladového aktíva počas životnosti opcie klesne pod určitú vopred definovanú hodnotu tzv. „barrier level“, alebo sa tejto hodnoty dotkne zhora.
Down – and – in put – ide o put opciu, ktorá je aktivovaná rovnakým spôsobom ako down – and– in call opcia
Up – and – in call - v tomto prípade ide o call opciu, ktorá je aktivovaná, ak sa počas životnostiopcie hodnota podkladového aktíva vyšplhá, resp. prekročí vopred definovanú hodnotu
Up – and – in put – put opcia, ktorá sa aktivuje rovnako ako up – and – in call opcia

Opcie typu „knock - out“

Bariérové opcie typu knock – out sú opcie, ktoré pri dosiahnutí určitej vopred stanovenej hodnoty podkladového aktíva zanikajú. Rovnako ako pri knock – in opciách, aj knock – out opcie nájdeme v štyroch prevedeniach, a to:

Down – and – out call – ide o klasickú call opciu, ktorá zaniká, ak dôjde počas životnosti opcie k prerazeniu bariéry zhora.
Down – and – out put – put opcia, ktorá je alternatívou k down – and – out call opcii, teda zaniká, ak je sa hodnota podkladového aktíva počas životnosti opcie dotkne zhora, resp. pod túto hodnotu klesne.
Up – and – out call – call opcia, ktorá zaniká, ak je počas životnosti opcie dosiahnutá bariéra, teda ak hodnota podkladového aktíva dosiahne alebo vzrastie nad tzv. barrier level.
Up – and – out put – zaniká za rovnakých podmienok ako up – and – out call opcia.

---

[4] Bloss, M., Eil, N., Ernst, D., Fritsche, H., Hacker, J.: Waehrungs – derivate, Oldenburg Wissenschaftsverlag, Muenchen, 2009, ISBN 978 – 3 – 486 – 58344 – 1
[5] Spracované podľa :
http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/kundrikova.pdf

OPCIE S PRIEMERNOU CENOU (AVERAGE OPTIONS)

Priemerové opcie sú opcie, ktorých výnos závisí od priemernej hodnoty podkladového aktíva počas stanoveného obdobia. Známe sú aj ako ázijské opcie, aj keď to vôbec nesúvisí s miestom ich vzniku. Ázijské opcie sa nazývajú aj opcie s priemernou cenou (average price options - ARO). Tieto zahrňujú aj opcie s priemernou expiračnou cenou (average strike Asian options - ASO), u ktorých exspiračná cena predstavuje priemernú cenu podkladového aktíva namiesto fixnej exspiračnej ceny ako u vanilkových opcií.[6]

OPCIE S POHĽADOM SPÄŤ (LOOKBACK OPTIONS)

Opcie s pohľadom späť sú opcie, ktoré sú známe aj ako opcie extrémnej hodnoty. V porovnaní s priemerovými opciami, sa neodvolávajú na priemernú hodnotu podkladového aktva, ale na jeho extrémnu hodnotu. Aj v tomto prípade rozlišujeme dva druhy opcií :

- **Rate lookback options**
- **Strike lookback options**

Pri prvom type je payoff závislý od porovnania maximálnej, resp. minimálnej ceny a realizačnej ceny stanovenej fixne v čase uzavretia obchodu. Vlastnosti tohto typu opcií a možnosť dosiahnutia vyššieho výnosu sú dôvodom vyššej opčnej prémie ako pri plain vanilla opciách. Strike lookback opcie sú opcie, ktoré sa líšia od predchádzajúcich v tom, že počas životnosti opcie nie je známa pevná realizačná cena. Podľa toho, či ide o call alebo put opciu, je realizačná cena stanovená až v čase exspirácie, a to buď ako najvyšiia, resp najnižšia spotová cena podkladového aktíva. Táto cena sa potom porovnáva s aktuálnym kurzom v čase splatnosti od čoho závisí aj výnos z opcie. Rovnako ako v prípade rate lookback options je pri nich vyššia opčná prémia najmä z dôvodu potenciálne vyššieho výnosu ako pri plain vanilla opciách.

HÁKOVÉ (RATCHET) A REBRÍKOVÉ (LADDER) OPCIE

Hákové opcie sú opcie, ktoré v pravidelných časových odstupoch prispôsobujú realizačnú cenu aktuálnemu trhovému kurzu a táto sa zaznamená. Táto opcia sa niekedy nazýva aj Lock – In. Rozdiely medzi aktuálnou trhovou cenou podkladového aktíva a realizačnej ceny sa v každom časovom intervale akumulujú. Podobne ako hákové opcie fungujú aj rebríkové opcie. Oproti hákovým opciám nedochádza k prispôsobovaniu realizačnej ceny trhovej cene v periodických intervaloch, ale len v prípade, že trhová cena dosiahne určitú vopred stanovenú úroveň. Na rozdiel od hákovej opcie sa vnútorné hodnoty neakumulujú, ale zaznamená sa len najvyšia z nich. V zriedkavých prípadoch môžu byť vnútorné hodnoty aj pri rebríkových opciách akumulované.

OPCIE VÝBERU (CHOOSER)

Chooser opcie sú opcie, pri ktorých má držiteľ opcie právo rozhodnúť sa počas doby existencie opcie medzi vanilla CALL alebo vanilla PUT opciou. Avšak za túto možnosť je

[6] www.derivat.sk/files/.../J an06HotAzijske opcie1.doc

kupujúci povinný zaplatiť vypisovateľovi opcie prémiu vopred. K špecifikácii vanilla CALL alebo vanilla PUT opcii dôjde až neskôr. Držiteľ opcie musí svoje rozhodnutie oznámiť vypisovateľovi do vopred dohodnutého času. Kupujúci si vyberie tú opciu, ktorá je v peniazoch, teda má vnútornú hodnotu a je pravdepodobné, že sa v čase exspirácie bude realizovať. Čím je dlhší čas medzi dňom rozhodovania sa kupujúceho o druhu opcie a dňom exspirácie, tým je opcia výberu drahšia.

DIGITÁLNE (BINÁRNE) OPCIE

Binárne opcie patria medzi opcie s jednoduchým spôsobom výplaty. Tieto opcie vyplatia určitú sumu, ak sú splnené (dosiahnuté) stanovené podmienky. Oproti plain vanilla opciám, ktoré majú určenú schému vyplácania, binárne opcie sú opciami „všetko alebo nič“. Pri nedosiahnutí vopred stanovených pomienok, nevypláca opcia žiaden obnos. Existuje viacero druhov binárnych opcií :

- Opcia vyplatí fixnú čiastku, v prípade, že v čase splatnosti opcie bude aktuálna cena podkladového aktíva nad alebo pod stanovenou hranicou
- Opcia vyplatí fixnú čiastku, v prípade, že pred splatnosťou opcie bude aktuálna cena podkladového aktíva nad alebo pod stanovenou hranicou
- Opcia vyplatí fixnú čiastku v prípade, že sa spotová cena bude pohybovať len vo vopred stanovenom pásme

V prípade digitálnych opcií nie je možné hovoriť o zabezpečovaní sa, pretože v prípade, že nie je splnená ktorákoľvek podmienka, opcia nevyplatí nič, a preto sú vhodné skôr na špekulatívne účely.

KOŠÍKOVÉ (BASKET) OPCIE

Charakteristickou črtou košíkových opcií je, že umožňujú pokryť širokú škálu rizík prostredníctom jedného produktu. Tieto opcie sú vhodné predovšetkým pe podniky, ktoré obchodujú v mnohých menách a sú tak vystavené väčšiemu menovému riziku. Košíková opcia umožňuje zaradiť všetky tieto meny do jedného celku – „koša“ a vytvorí jednu opciu. Z menového koša sa vytvorí index mien. Cena opcie potom závisí na zmene tohoto indexu a nie na zmenách jednotlivých mien.

DÚHOVÉ (RAINBOW) OPCIE

Dúhové opcie pozostávajú z viacerých exotických menových opcií. Na rozdiel od košíkových opcií, s ktorými si nemožno dúhové opcie zamieňať, sú jednotlivé menové opcie v rámci celku brané samostatne, kým pri košíkových opciách ako celok.

Záver

Cieľom príspevku bolo poukázať na niektoré vybrané charakteristiky špecifických exotických opčných kontraktov, ich popis, vlastnosti, využitie a efekt ich pôsobenia.

Použitá literatúra

1. Markovič a kol. : Manažment finančných rizík podniku. Implementácia derivátových kontraktov. Bratislava : Iura edition 2007
2. Markovič, P.: Ohodnocovanie finančných nástrojov. Bratislava : Iura edition 2003
3. Bloss, M., Eil, N., Ernst, D., Fritsche, H., Hacker, J.: Waehrungs – derivate, Oldenburg Wissenschaftsverlag, Muenchen, 2009, ISBN 978 – 3 – 486 – 58344 – 1
4. www.derivat.sk/files/.../J an06HotAzijske opcie1.doc
5. http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/kundrikova.pdf
6. www.investorwords.com/6805/exotic_option.html

KONKURENČNÁ VÝHODA SLOVENSKÝCH PODNIKOV

COMPETITIVE ADVANTAGE OF SLOVAK ENTERPRISES

Petra Pötheová*

KEY WORDS: competitive advantage, capability, human resources, staff turnover, market share

ABSTRACT

The competitive advantage is the key asumption to establish the successful company. It is the main tool to create an advantageous position on the market, to increase the interest on the market and last but not least the profitability of the company. The innovation and the new technologies do not represent the competitive advantage any more, whereas they are available for all companies in a short time due to the globalization. Therefore the companies should concentrate on creating the competitive advantage by abilities and skills which are typical for the particular company. And when the recession ends, there will be more competition than ever.

ÚVOD

Neustále a rýchle zmeny v turbulentnom podnikateľskom prostredí predstavujú výzvu na profesionalitu manažérov a vedú k hľadaniu vhodných interných stratégií rozvoja potenciálov úspešnosti podnikov. Riešením pre zaistenie dlhodobej úspešnosti firiem je zameranie sa na zvyšovanie vnútorného potenciálu firmy. Inovácie a technologický pokrok už nepredstavujú základnú konkurenčnú výhodu, nakoľko v dôsledku globalizácie sú prístupné pre všetky podniky v krátkom časovom období. Preto by sa mali podniky zamerať na tvorbu konkurenčnej výhody prostredníctvom spôsobilostí, schopností, ktoré sú charakteristické pre konkrétny podnik. Stále silnejšia konkurencia vedie podniky k tomu, aby odhaľovali nové konkurenčné výhody. Na to, aby firma dlhodobo rástla a dosahovala zisk, musí si budovať výraznú konkurenčnú výhodu, avšak väčšina firiem má len chabú predstavu o tom, čo to v skutočnosti znamená. V neposlednom rade sú to kvalitné ľudské zdroje, ktoré nepriamo ovplyvňujú konkurenčnú výhodu každého podniku.

ANALÝZA SCHOPNOSTÍ A ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Zisťovaním kvality vzájomných vzťahov medzi základnými faktormi a určovaním ich vplyvu na tvorbu súhrnných hodnôt podniku sa zaoberá analýza schopností. Ide o expertný prístup, ktorý smeruje k špecifickým východiskám a neočakávaným námetom na formulovanie podnikovej stratégie. Jej priebežným cieľom je špecifikácia konkurenčnej výhody podniku, ktorá sa následne premietne do konečného strategického cieľa, pričom jej najtypickejšími zovšeobecnenými metódami sú:[1]

- ✓ Analýza interného profilu schopností, ide o grafické zobrazenie, kde hodnotiteľ, alebo tím hodnotiteľov znázorňuje vybrané parametre v určitej hodnotovej škále, pričom cieľom je určiť silné a slabé stránky vnútropodnikového prostredia. Tieto

* Ing. Petra Pötheová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: p.petka@gmail.com

[1] Jedlička M.: Marketingová stratégia podniku. MAGNA Trnava 1998, s. 68, ISBN: 80-85722-06-2

hodnotenia by sa mali vykonávať dlhodobo, aby bolo možné porovnávať vývoj sledovaných parametrov.

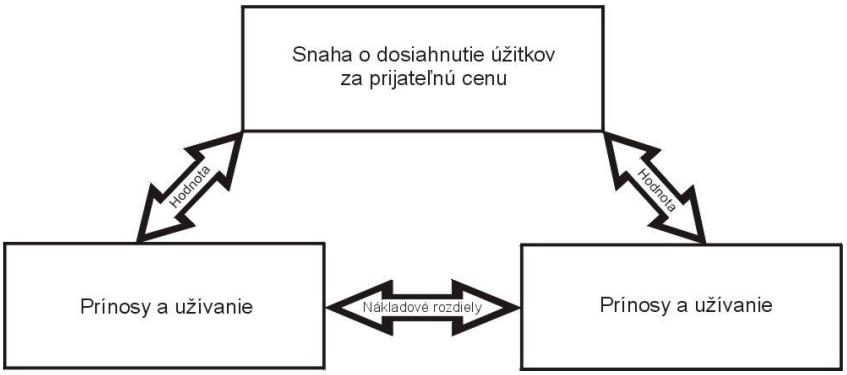
- ✓ Analýza zraniteľnosti vychádza zo silných stránok, ide o snahu spochybniť ich silu či výhodnosť prostredníctvom rizík. Hodnotiť by mali nezávislí odborníci, čiže ľudia mimo tých, ktorí silné stránky formulovali.
- ✓ Hodnotový reťazec, analyzujú sa tzv. hodnototvorné činnosti, cieľom je sledovať jednotlivé náklady primárnych a podporných činností a porovnávať ich s predajnou cenou, pričom marža ako rozdiel oboch položiek dáva obraz o konkurenčných výhodách a schopnostiach podniku:

Obr. 1 – Hodnotový reťazec navrhnutý M. Porterom[2]

Príčiny konkurenčnej výhody sa nedajú identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok. Rozloženie podniku na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa skúmajú z hľadiska príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote vytvárajú hodnotu, ktorá je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok, alebo službu. Z uvedeného vyplýva, že hodnototvorné činnosti sú základom konkurenčnej výhody.[3]

Základný model princípu úspechu na trhu je tvorený trojuholníkom spojenia podniku, jeho zákazníkov a jeho konkurentov – 3C (Company, Customer, Competition).[4]

[2] Slávik, Š.: Strategický manažment. Vydavateľstvo SPRINTvfra, Bratislava 2005, s. 131, ISBN: 80-89085-49-0
[3] Slávik, Š.: Strategický manažment. Vydavateľstvo SPRINTvfra, Bratislava 2005, s. 130 - 131, ISBN: 80-89085-49-0
[4] Jurová, M.: Produkční systémy a konkurenční výhoda. In : Fórum manažéra ročník II., číslo 2/006



Obr. 2 – Konkurenčná výhoda a 3 C

Zdrojom konkurenčnej výhody je schopnosť spoločnosti diferencovať sa v očiach zákazníkov od svojej konkurencie a tiež uplatňovanie nižších nákladov a tým nadobúdanie vyššieho zisku. Zjednodušene úspešné podniky majú buď nákladovú výhodu, alebo hodnotovú výhodu, alebo kombináciu týchto dvoch. Nákladová výhoda udáva profil nízkych nákladov a hodnotová výhoda poskytuje v rámci produktu alebo ponuke odlišujúce „plus“ oproti konkurenčným ponukám.

Konkurenčnú výhodu možno definovať ako „vlastníctvo výnimočných zdrojov, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré podniku poskytujú výhodu pred konkurenciou“.[5]

Okrem diferenciácie v očiach zákazníkov musí podnik sústreďovať svoju pozornosť na kvalitné ľudské zdroje, ktoré tiež ovplyvňujú vývoj konkurenčnej výhody.

Hoci investície do nových technológií a rozvoja sú nevyhnutné, sú to predovšetkým ľudia, ktorí vďaka svojim znalostiam a nahromadeným skúsenostiam môžu tieto investície zhodnotiť. Ľudia sa preto stávajú najdôležitejším faktorom v organizáciách, snažiacich sa dosiahnuť a dlhodobo udržať konkurenčnú výhodu. Firmy s vysoko motivovanými pracovníkmi dosahujú trvalo lepšie výsledky ako konkurencia Ich motivovanosť je predovšetkým výsledkom toho, ako sú manažovaní.[6]

V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že lídri dlhodobo úspešných spoločností začínajú transformáciu tým, že najskôr dostanú do autobusu správnych ľudí (a z autobusu tých nesprávnych von) a potom určia, kam bude autobus smerovať. Kľúčovým bodom nie je iba to, ako získať do svojho tímu správnych ľudí, ale aj to, že otázky „kto“ predchádzajú rozhodnutiam „čo“ – pred víziou, pred stratégiou, pred organizačnou štruktúrou, pred taktikou. [7]

Konkurenčná výhoda vyplývajúca z vysoko identifikovaných a motivovaných zamestnancov sa stáva veľmi stabilnou, ak ju už raz organizácia dosiahne. Je tomu tak preto, lebo jej získanie vyžaduje zásadné zmeny v myslení firmy. Ide hlavne o zmeny, ktoré umožnia, aby sa do centra pozornosti dostali ľudia a ich rozvoj. V teoretickej rovine je téza o

[5] Lesáková, D. a kol.: Strategický marketing. Vydavateľstvo SPRINT, Bratislava 2007, s. 24-25, ISBN 978-80-89085-92-7

[6] Pfeffer, J.: Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harward business school press, Boston, 1994.

[7] Collins, J.: Z dobrého skvelé Good to great. Eastone Books, Banská Bystrica 2006, s. 45 – 69, ISBN: 80-89217-09-5

potrebe rozvoja ľudí prijímaná v oveľa väčšej miere, ako sa ju organizácie aj v skutočnosti snažia praktizovať.

VÝSKUM V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH

Pre väčšinu podnikov v globálnom ekonomickom prostrední je nevyhnutné prispôsobiť sa existujúcim podmienkam trhu, avšak pri získavaní konkurenčnej výhody je nutné aby tieto podniky boli flexibilné, adaptabilné, mali dostatočný počet kvalifikovaných zamestnancov a spĺňali mnoho ďalších faktorov.

Podľa Hudákovej európske malé a stredné podniky v súčasnosti negatívne ovplyvňujú dva typy faktorov – hard (tvrdé) a soft (mäkké).[8]

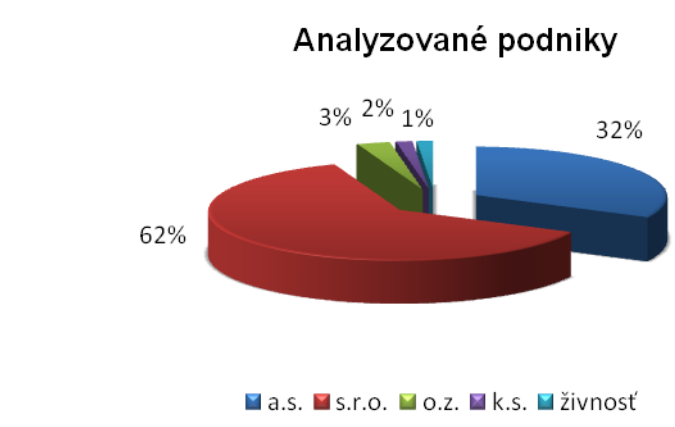
Medzi **tvrdé faktory** podľa niektorých členov Európskej komisie patria:
- byrokracia a administratívne prekážky,
- daňové zaťaženie a nedostatok zručností a podnikateľského vzdelania,
- zablokovaný prístup k finančným prostriedkom.

Vplyvom finančnej krízy majú banky oveľa prísnejšie pravidlá na sprístupňovanie úverov pre nové MSP, ktoré sú v súčasnosti považované za príliš rizikové.

Medzi **mäkké faktory** členovia komisie zaradili:
- strach z bankrotu,
- strach zo straty majetku,
- podnikový bankrot, ktorý je v Európe vnímaný takmer ako trestný čin.

Cieľom je však poukázať, že aj napriek riziku je podnikanie atraktívne a zaujímavé. Cieľom výskumnej štúdie je poukázať, že aj slovenské podniky disponujú schopnosťami a kvalitnými ľudskými zdrojmi, ktoré sú základom pre tvorbu udržateľnej konkurenčnej výhody.

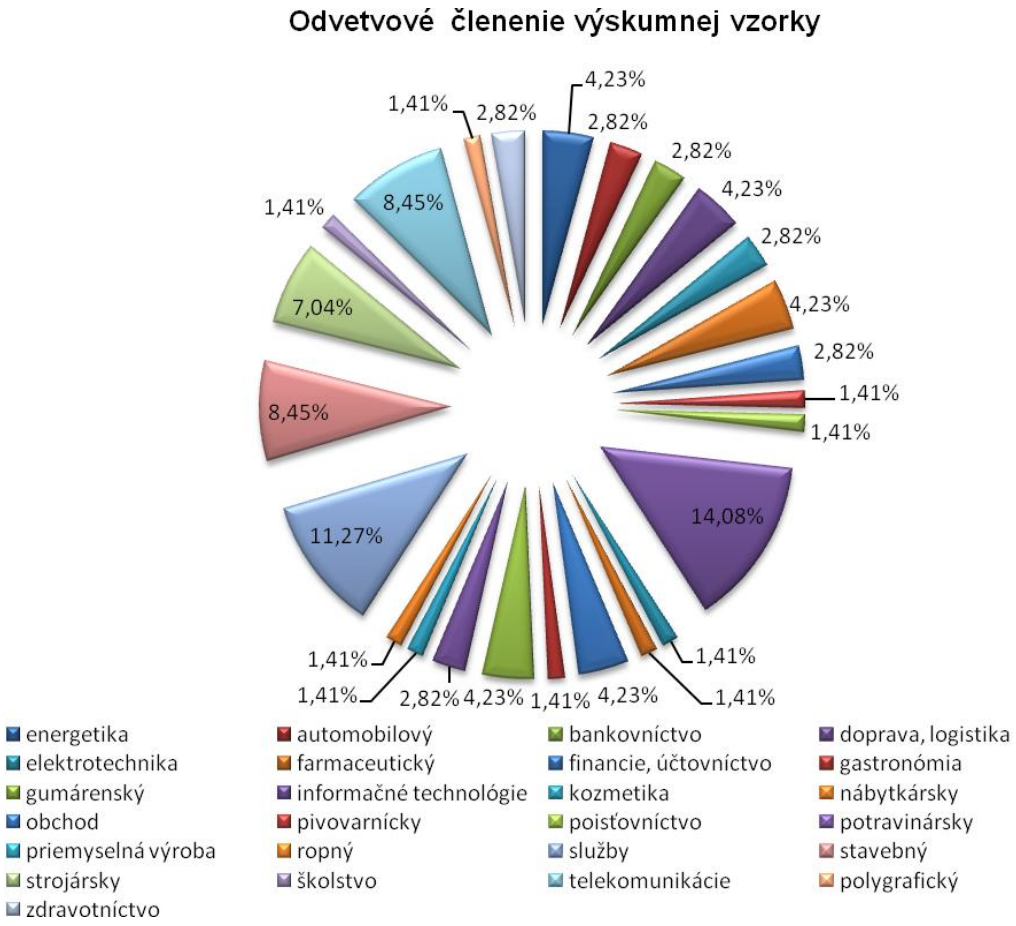
Výskumná štúdia, ktorá sa uskutočnila v 71 podnikoch prezentuje údaje získané prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Podiel jednotlivých právnych foriem podnikania zobrazuje nasledovný graf:



Graf 1 – Percentuálny podiel jednotlivých foriem podnikania

[8] Hudáková, I.: Teoretické aspekty konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti, In: Proceedings of abstracts of academic international conference: „EU countries economic policies: Economic crisis – future challenges“ (16. – 18.9.2009, Trojanovice, Czech Republic), ISBN 978-80-248-2023-1

Odvetvové členenie skúmanej vzorky podnikov zobrazuje nasledovný graf:



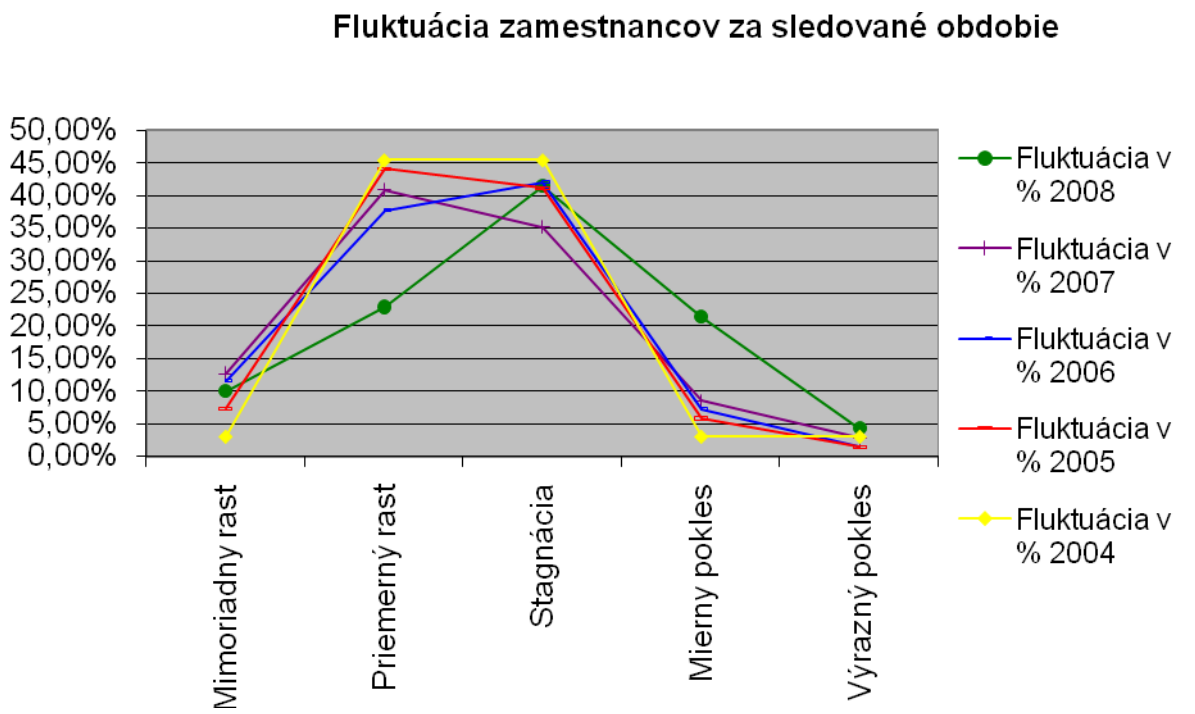
Graf 2 – Rozdelenie podnikov podľa odvetvia

Pri charakteristike jednotlivých zdrojov konkurenčnej výhody je dôležité podotknúť, že zo 71 spoločností, 30 nie je súčasťou skupiny vzájomne prepojených podnikov, inštitúcií, pričom zvyšných 41 spoločností uvádza medzi základnými výhodami, prínosmi, ktoré prináša účasť v takejto skupine nasledovné:

- výmena a zdieľanie skúseností a know-how
- úspora nákladov vyplývajúca z rozsahu, finančná stabilita
- zefektívnenie procesov, ľahší prístup ku kapitálu
- využívanie dobrého mena skupiny, prestíž značky
- globálny marketing
- maximálne využitie ľudského kapitálu
- rozšírenie poskytovaných služieb
- ľahšie získavanie informácií o zahraničných trhoch
- spoločné využívanie informačných systémov
- možnosť krížového predaja a menšie riziko

Úspešnosť podniku, bola skúmaná na základe miery fluktuácie zamestnancov, ktorá nepriamo ovplyvňuje konkurenčnú výhodu a tiež vývojom trhového podielu.

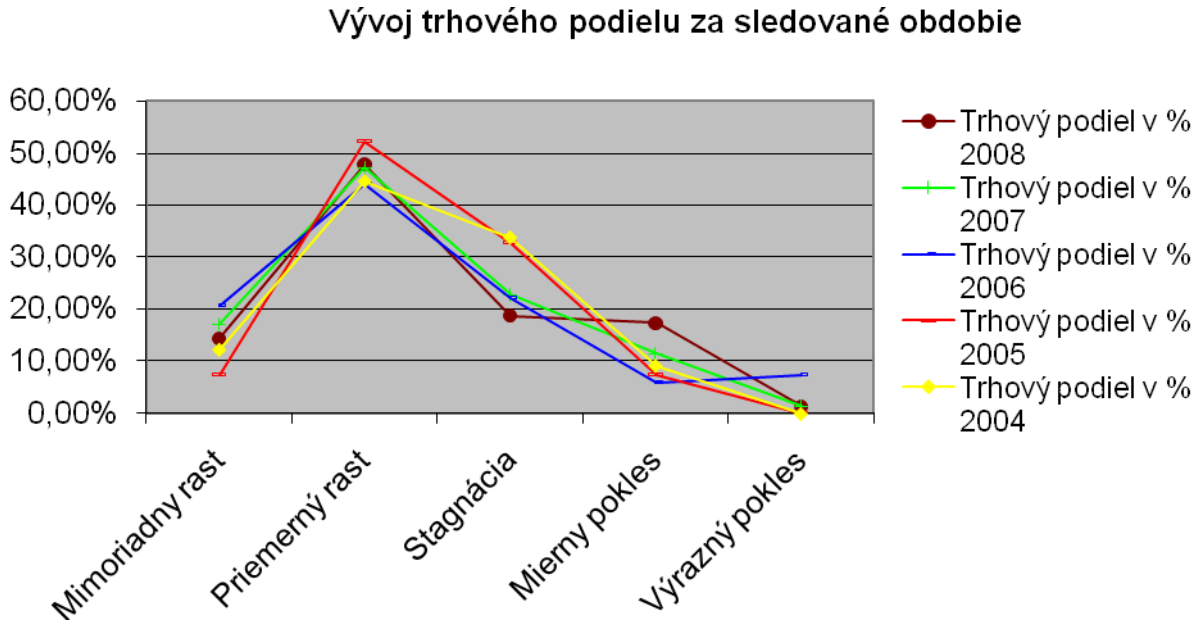
Z výskumu vyplynuli informácie, ktoré zobrazujú nasledovné grafy:



Graf 3 Vývoj fluktuácie zamestnancov za sledované obdobie

Na základe Collinsovej teórie o dostaní správnych ľudí do autobusu možno konštatovať, že vychádzajúc z ukazovateľa fluktuácie skúmanej vzorky, by vývoj tohto ukazovateľa mal nepriamo ovplyvňovať konkurenčnú výhodu, pričom v rokoch 2008 a 2006 sa predpokladá zvyšovanie konkurenčnej výhody a taktiež trhového podielu.

Trhový podiel výskumnej vzorky charakterizuje nasledovný graf:



Graf 4 Vývoj trhového podielu za sledované obdobie

Trhový podiel vyše 40% spoločností vykazuje priemerný rast. Tento fakt iba dokazuje skutočnosť, že spoločnosti majú vybudovanú konkurenčnú výhodu, pričom podoba tejto konkurenčnej výhody bude konkretizovaná počas ďalšieho výskumu.

Z pohľadu výsledku hospodárenia v roku 2008 možno skúmané podniky charakterizovať nasledovne:

Graf 5 – Výsledok hospodárenia za rok 2008

Napriek hospodárskej kríze možno charakterizovať výsledok hospodárenia pozitívne, nakoľko len 9% podnikov poznamenalo miernu až výraznú stratu. Nakoľko 36% spoločností má nadpriemerný až výnimočný výsledok hospodárenia predpokladá sa ich dlhodobá, dobre bránená konkurenčná pozícia v odvetví. Ak by sme chceli charakterizovať úspešné podniky zaznamenávajúce vysokú konkurencieschopnosť v rámci odvetvia, patria medzi ne najmä:

1. spoločnosti z odvetvia poisťovníctva
2. energetiky
3. telekomunikácii
4. informačných technológií
5. farmaceutické spoločnosti

Výsledok analýz poukazuje na skutočnosť, že skúmané podniky dosahujú konkurenčnú výhodu v rôznych formách, pričom ide o konkurenčnú rovnosť, dočasnú a trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu.

Konkurenčná rovnosť vzniká keď podnik má zdroje a spôsobilosti užitočné, ale nie vzácne. Nesprávne či nedostatočné využívanie týchto zdrojov a spôsobilostí však uvedie podnik do konkurenčnej nevýhody.

Dočasnú konkurenčnú výhodu vytvára podnik keď zdroje a spôsobilosti sú užitočné a vzácne a zároveň nenákladné na imitáciu.

Ak sú však zdroje alebo spôsobilosti užitočné, vzácne a nákladné na imitovanie, používanie takéhoto zdroja bude vytvárať udržateľnú konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Práve v dôsledku vypuknutia ekonomickej krízy by si mali spoločnosti uvedomiť, že konkurenčná výhoda je jedným z nástrojov na zabezpečenie dlhodobej úspešnosti podnikov na trhu a nástrojom na zmiernenie dopadov krízy.

Konkurenčná výhoda spočíva v tom, ako vedia firmy jednotlivé aktivity využívať tak, aby podporovali jedna druhú.

Schopnosti organizácie, inovácie a ľudské zdroje by mali tvoriť základ pre vytváranie konkurenčných výhod v súčasnom turbulentnom prostredí.

Na základe analýzy všetkých informácií sa dospelo k poznaniu, že základom pre tvorbu konkurenčnej výhody sú v súčasnosti najmä schopnosti organizácie a ich využitie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Collins, J.: Z dobrého skvelé Good to great. Eastone Books, Banská Bystrica 2006, ISBN: 80-89217-09-5

Hudáková, I.: Teoretické aspekty konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti, In: Proceedings of abstracts of academic international conference: „EU countries economic policies: Economic crisis – future challenges“ (16. – 18.9.2009, Trojanovice, Czech Republic), ISBN 978-80-248-2023-1

Hudáková, I.: Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v SR v podmienkach integrácie. Medzinárodná vedecká konferencia – „Malé a stredné podniky v podmienkach globalizácie, integrácie a informatizácie“ (UMB – Ekonomická fakulta UMB, 21. – 22.9.2006), ISBN 80 – 8083 – 296 – X (CD nosič – príspevky)

Hudáková, I. – Vogl, M.**:** Konkurenčné aspekty slovenských malých a stredných podnikov v podmienkach EÚ. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI aneb Nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů“ – 4. – 6. 9. 2007 (VŠB – Ekonomická fakulta Ostrava, 2007), Proceedings of Abstracts of an International Academic Conference on INCREASING COMPETITIVENESS or Regional, National and International Markets Development – New Challenges, VŠB – Technical University of Ostrava, ISBN 978 – 80 – 248 – 1458 – 2, s. 229 + CD nosič: Proceedings International Conference INCREASING COMPETITIVENESS or Regional National and International Markets September 4 – 6, 2007, ISBN 978 **–** 80 – 248 – 1457 – 5

Jedlička M.: Marketingová stratégia podniku. MAGNA Trnava 1998, ISBN: 80-85722-06-2

Jurová, M.: Produkční systémy a konkurenční výhoda. In : Fórum manažéra ročník II., číslo 2/006

Lesáková, D. a kol.: Strategický marketing. Vydavateľstvo SPRINT, Bratislava 2007, ISBN 978-80-89085-92-7

Pfeffer, J.: Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harward business school press, Boston, 1994.

Slávik, Š.: Strategický manažment. Vydavateľstvo SPRINTvfra, Bratislava 2005, ISBN: 80-89085-49-0

Transformačné vedenie a jeho využívanie v podnikoch pôsobiacich na Slovensku
Aplication of the transformational leadership in companies in the Slovak Republic

Priečková Katarína[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ – KEY WORDS

transformatiol leadership, individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, charisma

ABSTRAKT

The goal of the research studies is analyze and present values, which was obtained by quantity research of top management in Slovak Republic from the view of employees, the research was focused on transformational leadership in the following parts: find out tools of the transformational leading and preferred attitudes of the top management

The used methods of the research were analyze, synthesis, method of the comparison and questionnaire method. This research was realized in 361 companies operating in Slovak. The research was implemented by the questionnaire in these companies and data were analyzed using mathematical and statistical functions: average, modus, median and ratio.

The first part was focused on preferred attitudes of the top managers and using the tools of the transformational leading of the people. The results are following: the most preferred is charisma (65% of top mangers apply this method often or almost always), the least preferred is intellectual stimulation (44% of top managers apply this method often or almost often, one fifth hasn't applied it yet, respectively rarely). In any case it is important for perspective leader to be identical. There is no universal instruction for people management or individual behavior. The things which need to be done differ case by case, situation by situation. The real leaders are people who deserve our respect and gratitude and for leader it's also the biggest satisfaction.

ÚVOD

Podstata vedenia ľudí je v určitom zmysle stará ako ľudstvo samotné. Základy vedenia ľudí siahajú do čias voje a tvorby a prípravy stratégie súvisiacou s organizáciou vojsk. S rozvojom techniky a priemyslu na prelome 19. a 20. storočia sa obrátil záujem podnikateľov a manažérov k rezervám vo výkonnosti ľudí a efektívnosti riadenia. Hľadali sa dôvodu nižšej výkonnosti pracovníkov, či už je spôsobená organizáciou práce, individuálnymi rozdielmi alebo pracovným prostredím. Vznikali rôzne filozofické riadenia a názory na vedenie ľudí. Vo vývoji môžeme sledovať niekoľko etáp – od mechanistického prístupu (vedecké riadenie), cez školu ľudských vzťahov (E. Mayo, A. Maslow) až po súčasné teórie (teória „Z“) a najaktuálnejšie zistenia o manažéroch 5. úrovne.

[1] Ing. Priečková Katarína, PhD. – Katedra manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, k.prieckova@centrum.sk

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Začiatkom 80. rokov sa objavujú nové teórie súhrnne nazývané „nové vedenie“ **New Leadership**, ktoré zdôrazňujú emocionálnu stránku vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil. Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet. Ide tu o spôsob narábania s mocou, vplyvom a autoritou, ktorú manažér v rôznej miere získava buď priamo obsadením manažérskej pozícii v podniku (formálna moc a autorita) alebo v procese riadenia a vedenia ľudí v podniku na základe určitých osobnostných priorít (neformálna moc a autorita). Vodcovstvo ako súčasť riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese je zručnosť použiť moc na ovplyvnenie správania a konania zamestnancov, manažérov a majiteľov v prospech cieľov podniku, tak aby sa u nich eliminoval pocit tlaku a vyvolal pocit dobrovoľnosti. Úspešný vedúci využíva jednak prostriedky transakčného ako aj transformačného vedenia.

Transakčné vedenie spočíva vo vzájomnej transakcii – výmene medzi vedúcim a podriadením. Využíva najmä dva prostriedky:

- podmienené odmeny (vedenie a motivácia pracovníkov prebieha prísľubom výhod, pokiaľ budú dosahovať dobré výsledky, podmienená odmena pôsobí tým silnejšie, čím jasnejší je pracovníkovi vzťah medzi pracovnými výsledkami a výhodou)
- riadenie výnimkou (reakcia na nežiaduci stav, v prípade, že sa pracovníci odchyľujú od požadovanej normy, nezvládajú stanovené požiadavky, alebo sa dopúšťajú priestupkov, nasadzuje vedúci výnimočné opatrenia, príp. priamy postih)

Transformačné vedenie je postavené na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci rozvíja u členov svojho tímu sebareguláciu a sebakontrolu a prebúdza u svojich podriadených potreby, o ktorých zatiaľ ani nevedeli. Poznáme nasledovné spôsoby dosiahnutia transformácie:

- pôsobením zamestnancov, aby svoje záujmy preniesli na záujmy organizácie
- zmenou potrieb a rozšírením ich spektra
- podporou úrovne uvedomenia si hodnoty výslednej práce

Nástroje, ktoré transformační vedúci využíva sú:

Charizma je osobná aura, fluidum vodcu, na základe ktorého sa vytvára silný emocionálny vzťah, ktorým sa vodcovi preukazuje neobyčajná úcta, uznanie, obdiv. Má intenzívne emocionálne zložky, ako sú oddanosť, bázeň, zanietenie. Je to nespochybňovaná dôvera v človeka a jeho poslanie. Charizmatickí vodcovia vykresľujú svojim podriadeným atraktívnu víziu stavu, ku ktorému dovedie organizáciu ich úsilie. To dodáva vyšší zmysel ich práci, povzbudzuje nadšenie a oddanosť spoločným cieľom.

Inšpiratívne vedenie (povzbudenie) vodca využíva vtedy, keď inšpiruje nasledovateľov emocionálnymi prostriedkami. Inšpiratívne správanie vodcu stimuluje medzi podriadenými nadšenie pre prácu a inšpiratívna reč vytvára dôveru pracovníkov v ich schopnosť úspešne splniť úlohu a dosiahnuť skupinové ciele.

Individualizovaná úcta (osobná úcta) znamená, že transformační vodcovia často vystupujú benevolentní vedúci. Majú sklon k priateľskému a neformálnemu konaniu. So svojimi podriadenými zaobchádzajú ako so seberovnými aj napriek značným rozdielom v postavení a skúsenostiach. Venujú špeciálnu pozornosť zanedbaným členom a zaoberajú sa každým z podriadených individuálne. Individualizovaná úcta má veľa foriem. Najdôležitejšie je ocenenie dobre vykonanej práce, ale popri tom možno prideľovať pracovníkom mimoriadne úlohy, ktoré povzbudia ich sebadôveru, umožnia využiť ich talent a dajú im príležitosť na učenie a s tým spojený rozvoj osobnosti a sebarealizáciu.

Intelektuálna stimulácia (stimulácia myslenia) znamená rozvoj nasledovateľov a zmenu ich osobnosti. Ide skôr o chápanie problémov a prístup k riešeniu problémov, o myslenie a predstavivosť, vieru a hodnoty, ako o rozvoj a zmenu bezprostredných akcií.

Následne je výskum orientovaný na zisťovanie existencie a preferencie využitia týchto základných nástrojov transformačného vedenia ľudí.

CIEĽ A METODIKA

Cieľom výskumnej štúdie je analyzovať a prezentovať kvantitatívnym výskumom získané hodnotenie kvality top manažmentu podnikov v SR z pohľadu ich podriadených – zamestnancov v oblasti využívania nástrojov transformačného vedenia ľudí a zistenia preferujúcich postojov vrcholových manažérov pri vedení ľudí.
Ciel výskumu možno stanoviť nasledovne:

- identifikovať výskyt a využitie transformačného vedenia ľudí v rámci topmanažmentu podnikov v SR a jeho štruktúru t.j. ktoré sú najvyužívanejšie nástroje v rámci tohto štýlu a posúdiť preferujúce postoje topmanažmentu

Po zohľadnení týchto faktorov sa javila ako najvhodnejšia **dotazníková metóda,** pomocou ktorej je možné zozbierať veľký počet jednoducho spracovateľných dát v pomerne krátkej dobe. Následne boli použité metóda analýzy prvotných dát, syntézy a matematicko-štatistické metódy na spracovanie dát.

ŠTRUKTÚRA VÝSKUMNEJ VZORKY

V rámci rozdelenia výskumnej vzorky podľa veľkosti bola použitá klasifikácia Európskej únie uplatňovaná od roku 2005, ktorá charakterizuje podniky nasledovne:

- mikropodnik – podnik s počtom zamestnancov do 10, obrat maximálne 2 mil. EUR ročne
- malý podnik – podnik s počtom zamestnancov od 11 do 50, obrat maximálne 10 mil. EUR ročne
- stredný podnik – podnik s počtom zamestnancov od 51 do 250, obrat maximálne 50 mil. EUR ročne
- veľký podnik – podnik s počtom zamestnancov 251 a viac s obratom nad 50 mil. EUR ročne.

Pre účely výskumnej štúdie dizertačnej práce bolo spracovaných 361 dotazníkov, pričom dotazníky boli vyplnené v spoločnostiach pôsobiacich na území SR a charakteristika výskumnej vzorky z hľadiska veľkosti podnikov a zameranie a podnikov je uvedená podrobne v nasledovných tabuľkách 1 a 2. Pre účely výskumnej štúdie bolo použité rozdelenie len na základe dvoch parametrov a to: veľkosť podniku a zameranie podniku. Tieto dva parametre sa javia ako najpodstatnejšia z hľadiska skúmania vodcovstva a zároveň je predpoklad, že pokiaľ existujú výrazné rozdiely v jednotlivých oblastiach výskumu, prejavia sa práve prostredníctvom týchto dvoch parametrov delenia.

Tabuľka 1: Charakteristika výskumnej vzorky podľa veľkosti podnikov

Veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov	*počet*	*v %*
Mikropodnik	46	12,7
Malý podnik	94	26,0
Stredný podnik	109	30,2
Veľký podnik	104	28,8
Neuviedli	8	2,2
Spolu	**361**	**100**

Tabuľka 2: Charakteristika výskumnej vzorky podľa zamerania podniku

Zameranie podniku	*počet*	*v %*
Výrobný podnik	176	48,8
Podnik služieb	185	51,2
Spolu	**361**	**100**

Cieľovou skupinou pri zbere údajov boli zamestnanci, líniový manažéri, manažéri strednej úrovne existujúcich divízií v podnikoch, kde sa dotazník vypĺňal, pričom dotazník bol vypĺňaný vždy vo vzťahu k vrcholovému vedeniu a top manažérom spoločností. Keďže neboli striktne stanovené parametre ohľadom výrobného odvetvia a charakteru podniku, dotazník bol vyplnený v podnikoch s rôznou právnou formou, rôznym podnikaním a išlo o podniky výrobné ako aj podniky služieb. Z hľadiska skúmaniu vodcovstva sa ako dva základné parametre použili pre celý výskum rozdelenie spoločností podľa veľkosti, vyplývajúcej z počtu zamestnancov a podľa zamerania, vyplývajúceho z poslania jednotlivých spoločností.

TEORETICKÉ VÝSLEDKY A ICH PRAKTICKÉ VYUŽITIE

Dotazníková tabuľka obsahovala 20 výrokov[2], ktoré mali respondenti na základe posúdenia správania sa ich topmanažérov, ohodnotiť vybranou škálou slovných výrokov. Výroky sú orientované na transformačný štýl vedenia s cieľom zistiť, ktorý zo štyroch nástrojov (charizma – povzbudenie – osobná úcta – intelektuálna stimulácia) sú najviac preferované.

Transformační vodcovia nájdu najčastejšie uplatnenie tam, kde je potrebné reagovať na meniace sa podmienky, keď je potrebné meniť koncepcie, presadzovať zmeny strategického významu, prípadne ak spoločnosť pôsobí v turbulentnom prostredí, charakteristickom neustálou zmenou a zavádzaním inovatívnym riešení pre organizáciu ako celok. V podstate

[2] Použitý upravený test transakčného a transfomačného vedenia v Bělohlávek F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, PRAHA 2003, s. 27

ide o súčasný podnikateľských priestor, ktorý je poznačený hospodárskou krízou, neustálymi zmenami a komplexne sa transformujúcim prostredím

Tabuľka 3: Preferencie využívania nástrojov transformačného vedenia na vzorke 361 spoločností pôsobiacich na území Slovenskej republiky v percentách

nástroj/výskyt v %	vôbec nie	zriedka	občas	dosť často	skoro vždy
charizma	2	8	25	44	21
povzbudenie	1	9	33	43	14
intelektuálna stimulácia	3	19	36	32	11
osobná úcta	2	10	25	37	25

Výsledky výskumu na vzorke 361 spoločností pôsobiacich na území Slovenskej republiky potvrdili nasledovné:
V rámci preferencií a využívania nástrojov transformačného vedenia topmanažéri najčastejšie uplatňujú nástroj charizma, za celú vzorku preferencie využívania tohto nástroja dosť často až takmer vždy potvrdilo 65% respondentov t.j. v prípade 234 spoločností topmanažment preferuje pri vedení ľudí uplatňovanie nástroja charizma. A to predovšetkým tým, že dosť často až takmer vždy

- majú jasnú víziu, ktorú prenášajú na pracovníkov (platí v prípade 287 spoločností)
- ľudia im úplne dôverujú (platí v prípade 274 spoločností)
- povzbudzujú svojich pracovníkov, aby vyslovili svoje myšlienky a nápady (platí v prípade 260 spoločností)
- dokážu ľudí okolo seba nadchnúť úlohami (v 252 spoločnostiach)

Podľa zameranie podnikov boli rozdiely v preferenciách využívania tohto nástroja minimálne, topmanažment výrobných podnikov (63%) aj podnikov služieb (68%) v prevažnej väčšine využíva práve tento nástoj pri vedení a preferuje postoje zastávajúce práve využívanie nástroja: charizma.
Výrazné rozdiely neboli zaznamenané ani v prípade delenia podľa veľkosti podnikov. Viac ako 60% respondentov sa priklonilo k využívaniu tohto nástroja v prípade malých, stredných aj mikropodnikoch veľmi často až takmer vždy. Len v prípade veľkých podnikov bolo toto percento o niečo nižšie - 58% spoločností.

Druhý najčastejšie používaný nástroj je individualizovaná (osobná) úcta, za celú vzorku preferencie využívania tohto nástroja dosť často až takmer vždy potvrdilo 62% respondentov t.j. v prípade 227 spoločností topmanažment preferuje pri vedení ľudí uplatňovanie nástroja osobná (individualizovaná) úcta nasledovne

- na poradách (ktoré zároveň v rámci výskumu 3. oblasti boli označené ako najpoužívanejšie v rámci štýlu vedenia ľudí) sa zaujímajú o názor všetkých pracovníkov – za celú vzorku vyjadrilo preferencie využívania tohto nástroja dosť často až takmer vždy 319 spoločností
- zaujímajú sa o to, čo chcú ľudia dosiahnuť (v prípade 198 spoločností bolo potvrdená realizácia tohto výroku škálovými možnosťami dosť často až takmer vždy)

Podľa zamerania podnikov boli zaznamenaná badateľné rozdiely vo využívaní tohto nástroja pri vedení ľudí. Podniky služieb vykazovali vyššie percento (65 %) ako podniky výrobné (60%).
V prípade rozdelenie podľa veľkosti možno opäť využívania tohto nástroja považovať za veľmi časté. Avšak zaujímavý ostáva fakt, že s rastom počtu zamestnancov bol zaznamenaný aj percentuálny nárast využívania tohto nástroja (63% - 66% - 68%), pri veľkých podnikoch bol však viditeľný rozdiel – zníženie na 59%.

Tretím nástrojom v rámci preferencií je povzbudenie, v literatúre sa môžeme stretnúť aj s pojmom inšpiratívne vedenie. K využívaniu tohto nástroja veľmi často až takmer vždy sa priklonilo 206 spoločností (57%). Inšpiratívne vedenie sa v spoločnostiach najčastejšie uplatňuje cez nasledovné činnosti topmanažmentu:

- dokáže v ľuďoch vyvolať pocit ich vlastnej dôležitosti (v prípade 233 spoločností)
- dodáva ľuďom dôveru v ich vlastné schopnosti (v prípade 221 spoločností)
- dokážu prekonať neistotu svojich podriadených (v prípade 209 spoločností)
- dodáva ľuďom pocit sebadôvery (v prípade 206 spoločností)

Podľa zamerania podnikov boli rozdiely zanedbateľné v prípade výrobných podnikov vyjadrilo preferencie využitia tohto nástroja dosť často až takmer vždy 55% respondentov a v prípade podnikov služieb to bolo 57%.
Podľa veľkosti podnikov boli výsledky pri využívaní tohto nástroja badateľné rozdiely hlavne v porovnaní ku veľkých podnikom. Mikropodniky, malé podniky a stredné dosiahli preferencie vo využívaní nástroja: povzbudenie takmer 60%, zatiaľ čo v prípade veľkých podnikov to bolo len 49 spoločností. Je to zároveň jediná skupina podnikov, kde využívanie tohto nástroja v rámci škálovej možnosti „vôbec nie“ a „zriedka“ dosiahlo viac ako 10% - konkrétne 12% respondentov sa priklonilo k týmto možnostiam.

Najmenej preferovaným nástrojov z pohľadu transformačného vedenia je intelektuálna stimulácia. K využívaniu tohto nástoja veľmi často až skoro vždy sa nepriklonila ani polovica spoločností – konkrétne 44%. Až v prípade 80 podnikov (21%) bolo využívanie tohto nástroja označené možnosťami „vôbec nie“ a „zriedka“. Tento výsledok bol spôsobený hlavne tým, že týmito škálovými možnosťami boli ohodnotené nasledovné činnosti topmanažmentu:

- spochybňuje to, čo ľudia považujú za samozrejmé (v prípade 172 spoločností)
- vedú ľudí k otázkam, ktoré si nikdy nekládli (v prípade 73 spoločností)
- spôsobujú to, že ľudia premýšľajú o problémoch novým spôsobom (v prípade 50 spoločností)

V rámci delenia podnikov podľa zamerania boli výsledky nasledovné: v prípade výrobných podnikov škálovými možnosťami vôbec nie a zriedka označilo preferencie využívania nástroja intelektuálna stimulácia 23% spoločností a v prípade podnikov služieb len 18% spoločností.
Pri rozdelení podľa veľkosti bol škálovými možnosťami „vôbec nie“ a „zriedka“ označený nástroj intelektuálna stimulácia nasledovne: najnižšie percento (19%) v malých podnikov, vo veľkých podnikov (22%), v stredných podnikoch (23%) a až štvrtina (25%) v mikropodnikoch.
Aj napriek tomu, že na Slovensku existujú predpoklady na efektívne vyžívanie transformačného vedenia a jeho nástrojov, výskumom boli zistené aj mnohé rezervy. Hlavne čo sa týka preferencií využitia nástrojov intelektuálna stimulácia a inšpiratívne vedenie.
Tieto dva nástroje transformačného vedenia sa môžu stimulovať nasledovnými cestami:

- vytvárať kreatívne prostredie na pracovisku
- povzbudzovať zamestnancov, aby vyslovili svoje myšlienky a nápady
- zdôrazňovať kvality jednotlivcov, pochváliť ich za dosiahnuté úspechy
- v prípade existencie sa snažiť eliminovať neistotu u svojich podriadených, poskytovať im vhodné informácie vždy načas a správať sa zodpovedne a čestne

- naučiť ľudí premýšľať o problémoch novým spôsobom, vychovávať ich k tímovej práci
- dodávať ľuďom pocit sebadôvery

Spomínané výsledky možno využiť v nasledovný oblastiach:

- Rozvoj a vzdelávanie súčasných topmanažérov – príprava a realizácia tréningových programov zameraných sa posilňovanie transformačného vedenia
- Rozvoj a doplnenie už zabehnutých Talent manažment programov
- Sebarealizácia a individuálne vzdelávanie manažérov na úrovni top manažmentu ako aj na nižších hierarchických úrovniach v oblasti vedenia ľudí a využívania nástrojov transformačného vedenia

ZÁVER

Potreba vodcovstva a s tým spojené využívanie transformačného vedenia ľudí v spoločnostiach je nevyhnutná, pomáha vytvárať jednoznačnosť pri tvorbe a rozvíjaní cieľov, pri napĺňaní vízie, pri špecifikácií hodnôt potrebných pre dlhodobý úspech organizácie. Vodcovia dávajú organizácií smerovanie, motivujú a podporujú zamestnancov tým, že pôsobia ako vzor v súlade so stanovenými hodnotami spoločnosti. Sú zodpovední za zvyšovanie výkonnosti celej spoločnosti a prípravu do budúcnosti tým, že riadia zmeny potrebné pre naplnenie poslania.

Netreba však zabúdať na to, že správny vodca, musí byť vo svojej podstate správny človek t.j. človek zodpovedný, čestný, spravodlivý, vnímavý, empatický, schopný vytvárať a udržovať vzťahy, spravodlivý, komunikačne zručný, so zmyslom pre zodpovednosť, morálne cítenie a etické správanie. A tiež človek vytrvalý, presvedčený o správnosti veci, ktorú robí a zároveň skromný, ostávajúci verný svojim hodnotám a presvedčeniu, že pokiaľ chce človek niečo dokázať, vybudovať skvelú spoločnosť a viesť ľudí tým správnym smerom, musí urobiť všetko preto, aby sa tak stalo.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Adair J.: Leadership – učte se od velkých vůdců. Computer Press, Brno 2006, ISBN 80-251-1256-X
2. Bělohlávek F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-308-0
3. Birch P.: Leadership, využi svuj potenciál naplno. CP Books, Brno 2005
4. Collins J.: Good to great – z dobrého skvelé. Eastone Books, Banská Bystrica 2006, ISBN 8089217095
5. Gill R.: Theory and Practice of Leadership. Sage Publications, London 2006, ISBN 1-40-3996091
6. Máliš M.: Vedenie ľudí. Inštitút pre verejnú správu, Bratislava 1997
7. Owen J.: Jak se stát úspešným lídrem. Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 80-247-1726-3
8. Sedlák M.: Manažment. Elita, Bratislava 2001, ISBN 80-8044-015-8
9. Slávik Š.: Strategický manažment. Sprint, Bratislava 80-89085-49-0
10. Bossidy L.: What Your Leader Expects of You And What You Should Expect in Return. Harvard Business Review, apríl 2007
11. Chcete se stát charizmatickou osobností? IN Moderní řízení, číslo 3/2009, str. 73

12. Collins J.: Level 5 Leadership. Harvard Business Review, Janaury 2007
13. Jamnický P.: Piata úroveň vedenia. IN Eurobiznis, číslo 5 rok 2006
14. Kotter J.P.: Leading Change: Why Transrofmation Efforts Fall. Harvard Business Review, január 2007 – výťah ako Podstatou vůdcovství je rozhodovaní IN Moderní řížení 5/2007
15. http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=328:kultura-leadership&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181, 02.03.2009
16. http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/teoria-transformacneho-vedenia, 28.02.2009

VĚDECKOTECHNICKÉ PARKY V ČESKÉ REPUBLICE
SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS IN THE CZECH REPUBLIC

Lukáš Procházka[1]

KEY WORDS
science and technology park, innovation, innovative enterprise, ICT, biotechnology

ABSTRACT
Science and technology parks are institutions that have been lately growing very dynamically in the Czech Republic. Their function should be to support innovative entrepreneurship, mostly by creating an environment that would facilitate development and implemantation of innovations. This article focuses on real opportunities that Science and technology parks (STP) provide to innovative enterprises in the Czech Republic. It also analyses industries science and technology parks are focused on. All the main obstacles of introduction of an innovation are analyzed in the article. The article also tries to identify all the possibilities that STPs have to eliminate such obsatcles. At the same time it identifies the potential of target industries of STPs.

JEL CLASSIFICATION
M13, O31, O32, O39

ÚVOD

Vědeckotechnické parky (VTP) jsou instituce, které jsou důležitou součástí inovační infrastruktury mnoha států. Jedním z jejich přínosů je to, že usnadňují podnikání novým, inovativním firmám, zejména z kategorie malých a středních podniků. Podle definice Mezinárodní asociace vědeckotechnických parků (IASP) toho dosahují tak, že *„stimulují a řídí tok znalostí a technologií mezi univerzitami, vědecko-výzkumnými institucemi, podniky a trhy, usnadňují vznik a rozvoj spin-off firem a poskytují služby s vysokou přidanou hodnotou společně s prostory a technickým vybavením na špičkové úrovni"* [9]. V České republice (tehdy ještě Československu) fungují vědeckotechnické parky od roku 1991, kdy na našem území vznikly první 2 parky. Od té doby jejich počet stále roste - v roce 2008 jich bylo již 42 [17]. Impulzem k jejich dalšímu rozvoji je i podpora ze strany Evropské unie prostřednictvím strukturálních fondů, například Operačního programu Podnikání a inovace. Program Prosperita, který spadá pod výše uvedený operační program, je právě zaměřen na podporu vědeckotechnických parků a je tedy pravděpodobné, že v nejbližší době vzniknou na našem území další parky.

[1] Ing. Lukáš Procházka, student doktorského studia, katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, e-mail: XPROL19@vse.cz

CÍL A METODIKA

Jedním z cílů tohoto příspěvku je analyzovat služby nabízené současnými vědeckotechnickými parky a porovnat je s potřebami inovativních podniků, zejména malých a středních. Druhým cílem je analyzovat odvětví, na která se vědeckotechnické parky specializují. Bude zkoumáno, zda kombinace odvětví, na které jsou parky zaměřeny, jsou dostatečně perspektivní a zda pro firmy působící v těchto oborech má smysl umístit své sídlo do vědeckotechnického parku. Pro splnění těchto cílů bude v první řadě třeba identifikovat reálné potřeby, které inovační podniky mají. Důraz bude kladen zejména na ty faktory, které brání podnikům v jejich inovačních aktivitách. Tyto údaje budou poté konfrontovány se současnou situací, která je v České republice v oblasti vědeckotechnických parků aktuální. Po srovnání těchto dat budou identifikovány případné výhody, které by malým a středním podnikům přineslo, pokud by byly umístěny ve vědeckotechnickém parku. Budou také identifikovány obory, které se jeví jako nejperspektivnější a bude vysvětleno, v čem by pro jejich rozvoj mohly nebo nemohly hrát vědeckotechnické parky důležitou roli. Tyto přínosy budou vysvětleny, stejně tak jako případné nevýhody spojené s umístěním podniku ve vědeckotechnickém parku.

ZDROJE DAT O FIRMÁCH

Údaje o inovačních aktivitách firem poskytují data Českého statistického úřadu, která byla získána v rámci šetření o inovacích [6], které probíhá v rámci EU. Toto šetření probíhá každé dva roky s tříletým referenčním obdobím. To znamená, že zatím nejnovější dostupná data z roku 2008 pokrývají aktivity pro období 2004-2006. Sběr dat probíhal pomocí dotazníků formou výběrového šetření. Dostupná jsou data od 6716 firem z vybraných oblastí výroby a služeb s alespoň 10 zaměstnanci. Tento vzorek by měl být dostatečně reprezentativní, neboť inovačních firem je v ČR poměrně málo. Z údajů (viz tabulka 1) vyplývá, že pouze 23,4 % malých podniků lze považovat za inovační a pouze 17, 6 % z nich se soustavně věnuje výzkumu a vývoji (VaV). U středních podniků je situace o něco lepší, 42,6 % z nich je inovační a 28,6 % z nich se věnuje VaV soustavně. V porovnání s velkými podniky však zaostávají, 63,4 % velkých podniků jsou inovační a 50, 2 % z nich se soustavně věnuje VaV. Vzhledem k tomu, že malé a střední podniky tvoří přes 99 % [18] všech podniků v ČR, může právě toto mít vliv na inovační výkonnost českých firem. Ta ve srovnání s okolními státy není vysoká, dle údajů Europe Innovation Scoreboard je Česká republika zařazována do skupiny tzv. mírných inovátorů, kam patří země, jejichž inovační výkonnost je pod průměrem EU [15].

Tabulka 1 - Podíl inovačních a neinovačních podniků podle velikosti podniku; 2004-2006

Velikost podniku	Z toho inovační podniky (v %)	Z toho neinovační podniky (v %)	Inovační podniky, které se soustavně věnují výzkumu a vývoji
Malé podniky	23,4	76,6	17,6
Střední podniky	42,6	57,4	28,6
Velké podniky	63,4	36,6	50,2

Zdroj: [5], [7]

ZDROJE DAT O VĚDECKOTECHNICKÝCH PARCÍCH

Zdroje dat o vědeckotechnických parcích, která byla podrobena výzkumu v tomto příspěvku, pochází od Společnosti vědeckotechnických parků. Ta tuto oblast monitoruje již od roku 1990 a pod pojem vědeckotechnický park zařazuje tyto 3 typy institucí [17]:

- **Vědecké parky**. Jedná se o instituce představující komplex vědeckovýzkumných, projekčních, konstrukčních, výrobních a jiných organizací, které se podílejí na výzkumu, vývoji a inovačním podnikání a jsou umístěné v blízkosti vysokých škol či pracovišť Akademie věd ČR.
- **Technologické parky**. Často se vyskytují pod různými názvy jako například technologická centra, techno-parky apod. Jejich hlavní činností je podpora transferu technologií a rozvoje high-tech firem.
- **Podnikatelská a inovační centra**. Tyto subjekty mají za cíl podporu začínajících inovačních firem, pomoc s přístupem na mezinárodní trhy, podporu spolupráce v rámci mezinárodních vědeckovýzkumných projektů, pomoc s propagací apod.

V České republice zajišťují vědeckotechnické parky inovačním firmám zejména služby v následujících oblastech:

- Technická pomoc. Do této oblasti spadá hlavně zvýhodněný pronájem kancelářských prostor, pronájem IT vybavení, poskytnutí společných služeb pro firmy umístěné v parku (společná recepce, společné konferenční prostory), zvýhodněný pronájem laboratorního vybavení apod.
- Poradenství. Jedná se o pomoc se sestavením business plánu, účetní, marketingové či právní konzultace. V posledních letech hraje také důležitou roli dotační poradenství, pomoc s transferem technologií apod.
- Vzdělávací aktivity. Sem lze zařadit organizaci různých seminářů, konferencí či rekvalifikačních kurzů.
- Vyhledávání partnerů. Nejedná se pouze o vyhledávání odběratelů či dodavatelů, ale i o vyhledávání partnerů pro výzkumné aktivity v rámci evropských rámcových programů či dalších programů na podporu výzkumu a vývoje.

Není pravidlem, že každý park musí poskytovat úplně všechny služby. Ty, které prošly tzv. akreditací, by jich však měly nabízet co nejvíce. Akreditaci zajišťuje Společnost vědeckotechnikých parků, v roce 2008 bylo z celkového počtu 42 parků akreditováno 25. Podmínkou akreditace je, že park zároveň funguje jako inkubátor malých a středních podniků, zprostředkovává transfer technologií, podílí se na výchově k inovačnímu podnikání, poskytuje kvalitní technické a poradenské služby a je součástí inovační infrastruktury České republiky.

VÝSLEDKY

V rámci šetření o inovačních potřebách podniků byla využita data Českého statistického úřadu. Ta jsou zaměřena na faktory, které působí zejména jako překážky. V tomto průzkumu respondenti přiřazovali, jak velký význam má daný faktor pro jejich inovační aktivity. Zkoumány byly tyto faktory: Nedostatek finančních prostředků v podniku, příliš vysoké inovační náklady, trh ovládaný zavedenými firmami, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik, nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách, inovace nebyly vyžadovány, nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím

inovacím, obtíže při hledání spolupracujícího partnera, nedostatek informací o trzích, nedostatek informací o technologii (viz tabulka 2). U většiny z těchto faktorů mohou být určitým způsobem zvýhodněny firmy z VTP, jak je popsáno níže.

Tabulka 2 - Faktory omezující inovační aktivitu firem

Faktor	Vliv			
	Vysoký	Střední	Nízký	Bez vlivu
Nedostatek finančních prostředků v podniku	22	31	18,8	26,2
Příliš vysoké inovační náklady	19,4	28	19,6	33
Trh ovládaný zavedenými firmami	14,9	29,7	21,8	33,6
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	14,7	27,9	25,2	32,2
Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik	12,3	16	19,7	52
Nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách	8,5	26	27,5	38
Inovace nebyly vyžadovány	5,4	14,1	21,6	58,9
Nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím	3,4	12,8	22,8	61
Obtíže při hledání spolupracujícího partnera	2,9	14,1	24,5	58,5
Nedostatek informací o trzích	2,4	15,8	34,6	47,2
Nedostatek informací o technologii	2	15,1	36,7	46,2

Zdroj: [3]

Nedostatek finančních prostředků v podniku, příliš vysoké inovační náklady

Největší překážkou, která omezuje inovační aktivitu firem, představuje nedostatek finančních prostředků v podniku. Pro 22 % podniků se jedná o faktor, který má velký vliv, pro 31 % podniků má střední vliv. Podobný význam mají příliš vysoké inovační náklady, které pro 19, 4 % firem mají velký vliv a pro 28 % firem střední vliv. Tento problém by pomohlo řešit umístění firmy ve vědeckotechnickém parku. Parky většinou poskytují pronájem za výhodnějších podmínek, zejména pro firmy, které jsou umístěné v inkubátoru. Například, parky, které získaly dotaci v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání, měly nárok na dotaci až 50 % na zvýhodněný pronájem plochy v prvním roce pro firmy, ve druhém 40 %, ve třetím 30 % [14]. Jak tuto výhodu parky převedou na nájemníky je individuální, nicméně zde existuje pro firmy dostatečný prostor pro úsporu nákladů. Obdobná situace je s poradenskými službami, které jsou v rámci parků často také dotované. Nutno uvést, že tato podpora probíhá v tzv. režimu de minimis, což může způsobit určitá omezení. Pro příjemce (firmy ve VTP) platí, že za poslední 3 roky své činnosti nesmí být firmě v tomto režimu poskytnuta podpora vyšší než 200 000 EUR [2]. Pokud inovační aktivita vyžaduje např. laboratorní vybavení, může i na jeho využití v rámci vědeckotechnického parku firma ušetřit a snížit tak své náklady na zavedení inovace. Příkladem může být, pokud je do činnosti VTP zapojena univerzita, která umožňuje firmám za zvýhodněných podmínek využití univerzitního vybavení například formou nájmu v časech, kdy na něm neprobíhá výuka nebo univerzitní výzkum.

Trh ovládaný zavedenými firmami, nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Problém obsazení trhu firmy ve VTP bohužel neřeší, neboť se jedná o vlastnost trhu a ne faktor, který by mohla firma sama přímo ovlivnit. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

však může VTP nepřímo eliminovat. Na získání kvalifikovaných pracovníků může firma využít dotovaných personálních služeb, tyto služby také spadají do režimu de minimis (viz výše). Další výhodu představuje to, že VTP jsou často zřizovány přímo u vysokých škol nebo v jejich okolí. Firmám je tak umožněn lepší přístup na akademickou půdu, kde by měli působit kvalifikovaní odborníci, ze kterých se mohou stát zaměstnanci firmy, alespoň na částečný úvazek, formou dohody o vykonání práce apod. Firma těchto kontaktů může využít i tím, že některé své úkoly může zadat studentům v rámci seminárních prací. Z některých studentů se pak mohou v budoucnu stát zaměstnanci, kteří mají tu výhodu, že již od prvního dne jsou "zapracovaní", neboť znají prostředí firmy.

Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik, nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách

Nedostatek financí z externích zdrojů je dle 52 % podnikatelů faktorem, který nemá na inovační aktivitu vliv. Pro zbývajících 48 % vliv má, ovšem pouze pro 12,3 % je tento vliv vysoký. Ve VTP existují možnosti, jak získat další finanční prostředky za zvýhodněných podmínek, ačkoliv jsou často velmi omezené. Některé parky mají svůj vlastní fond, ze kterého poskytují finanční prostředky v něm umístěným firmám. Příkladem mohou tzv. mikropůjčky, které poskytuje Jihomoravské inovační centrum (JIC) firmám inkubovaným v Technologickém inkubátoru VUT. Jedná se o střednědobý úvěr ve výši 250 000 Kč až 750 000 Kč se splatností 3 roky s možností odkladu splátek až o 12 měsíců a možností předčasného splacení bez vedlejších poplatků [12].

Faktor nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách není možné přímo ovlivnit tím, že firma bude umístěna nebo bude spolupracovat s vědeckotechnickým parkem. Je však možné, opět zprostředkovaně, toto riziko omezit, např. využitím dotací na marketingové služby, průzkum trhu apod.

Inovace nebyly vyžadovány, nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím

U těchto dvou faktorů se nejedná o překážku, kterou by bylo potřeba řešit. V prvním případě firma neinovuje proto, že to po ní nevyžadují zákazníci. V druhém případě proto, že již v minulosti provedla inovace, které jsou i v současné době dostačující. Pro nadpoloviční většinu firem (58,9 % resp. 61 %) tyto faktory ani nemají vliv.

Obtíže při hledání spolupracujícího partnera, nedostatek informací o trzích, nedostatek informací o technologii

U prvních dvou z výše zmíněných faktorů nejsou žádným přímým způsobem zvýhodněny firmy z VTP. Určitým nepřímým zvýhodněním mohou být opět kontakty na akademické půdě v případě, že je park umístěn v blízkosti univerzity. V takovém případě může firma snáze nalézt partnera pro výzkumné a vývojové projekty.

Analýza odvětví, na které se zaměřují vědeckotechnické parky

V rámci šetření, které pravidelně provádí Společnost vědeckotechnických parků, jsou u každého parku v České republice identifikovány obory, na které se zaměřuje. Obory jsou rozděleny do 28 skupin reprezentujících nejčastější odvětví, ve kterém může park působit. Pokud odvětví nelze zařadit do žádné z těchto kategorií, je uveden v kategorii Jiné. Nutno podotknout, že drtivá většina parků se zaměřuje na více než 1 odvětví, v průměru se jeden park zaměřuje na 4,2 odvětví (Zdroj: vlastní výpočet dle [17]). Největší zastoupení má kategorie Jiné. Dalším oborem, který je zastoupen nejčastěji, jsou informační a komunikační technologie (ICT) a nové materiály. Tyto dvě kategorie jako oblast svého zaměření uvedlo shodně 19 parků. Následuje měřicí a regulační technika – 17 parků, Biotechnologie – 16

parků, medicína a zdravotnictví – 12, zařízení pro ochranu životního prostředí – 12, nanotechnologie – 10 parků. Zbývající obory uvedlo méně než 10 ze 42 parků, proto se dají považovat za méně významné.

Tabulka 3 – Počet parků, které se zaměřují na dané obory

Obor	Počet parků	Obor	Počet parků
Jiné	22	Řídící systémy	2
ICT	19	Design	2
Nové materiály	19	Potravinářství	2
Měřicí a regulační technika	17	Polymerní chemie	2
Biotechnologie	16	Vývoj software	2
Medicína a zdravotnictví	12	Technická zařízení	1
Zařízení pro ochranu ŽP	12	Zemědělství	1
Nanotechnologie	10	Energetika obnov. Zdrojů	1
Dopravní a logistika	7	Audiovize	1
Mikroelektronika	7	Jaderná energetika	1
Fotonika	5	Strojírenství	1
Laserová technologie	5	Výrobky z plastů	0
Mikrosystémy	3	Ekologické řídící systémy	0
Stavebnictví	3	Monitorovací systémy	0
Hydraulika a mechatronika	2		

Zdroj: vlastní analýza dle [17]

Nedá se však říci, že by existoval nějaký výrazný trend co se týče kombinace odvětví, na které jsou parky zaměřeny. U 11 z celkových 42 parků (viz tabulka 4) existuje společné zaměření na ICT a na nové materiály (+ další, více než 2 obory, neboť jeden park je v průměru zaměřen na 4,2 obory). U 10 parků se vyskytuje kombinace ICT a jiné, 9 parků je zaměřeno zároveň na nové materiály a biotechnologie. Osm parků je zaměřeno na nanotechnologie a nové materiály. Stejnou četnost má i kombinace nové materiály a zařízení pro ochranu životního prostředí. Sedmkrát se vyskytují kombinace biotechnologie a nanotechnologie a kombinace biotechnologie a jiné.

Tabulka 4 – Kombinace odvětví, na které jsou parky zaměřeny a jejich četnost

Kombinace	Počet parků
ICT a nové materiály	11
ICT a jiné	10
Biotechnologie a nové materiály	9
Nanotechnologie a nové materiály	8
Nové materiály a zařízení pro ochranu ŽP	8
Biotechnologie a nanotechnologie	7
Biotechnologie a jiné	7
Medicína a zdravotnictví a nové materiály	6
Biotechnologie a ICT	6
Nanotechnologie a ICT	5
Medicína a zdravotnictví a biotechnologie	5
Medicína a zdravotnictví a nanotechnologie	4

Zdroj: Vlastní analýza dle [17]

Informační a komunikační technologie

Celkem 19 parků se zaměřuje na oblast informačních a komunikačních technologií. Jedním z důvodů je to, že toto odvětví vykazuje v posledních letech růst, jak co se týče tržeb, tak přidané hodnoty (viz tabulka 5). Tento trend by se měl udržet i do budoucna, proto může mít smysl zaměření parků na toto odvětví. Pozitivním faktorem odvětví informačních a komunikačních technologií jsou rostoucí výdaje na výzkum a vývoj (viz tabulka 5), které by měly značit do budoucna vyšší konkurenceschopnost tohoto oboru.

Tabulka 5 – ICT sektor v České republice

Údaj	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet podniků	24 239	27 768	28 755	29 052	29 345	29 108	29 101	32 654
Tržby v ICT sektoru v ČR (mil. Kč)	239 038	291 030	332 608	374 803	444 216	445 109	518 920	598 772
Přidaná hodnota (mil. Kč)	84 215	100 429	112 372	120 258	130 029	131 641	149 031	163 741
Výdaje na výzkum a vývoj v ICT sektoru v ČR (mil. Kč)	1 002	1 156	1 411	2 772	3 031	4 205	5 282	5 923

Zdroj: [4]

Jako pozitivní z hlediska zaměření parků se jeví to, že ICT je často kombinováno s odvětvím nových materiálů, biotechnologiemi a nanotechnologiemi. Odhady vývoje ICT hovoří o tom, že v budoucnu bude toto odvětví stále více interdisciplinární. Informační technologie jsou často nezbytně nutné i ve vzdálených oborech, např. nanotechnologiích, biotechnologiích, chemii apod. Zároveň ICT pro svůj další rozvoj nutně potřebuje další odvětví, např. nové materiály [11]. Jako příklad lze uvést skutečnost, že vývoj v oblasti ICT je často omezen fyzikálními vlastnostmi současných materiálů (vodivost apod.). Pro další rozvoj odvětví je nezbytně nutné vyvinout zcela nové materiály a je proto vhodné, pokud vývoj v obou oborech probíhá organizovaně a společně.

Co se však týče služeb, které vědeckotechnické parky nabízejí, nemusejí být všechny pro ICT využitelné. Jedním z příkladů je fyzická přítomnost v parku či přítomnost univerzity v okolí. Mnoho inovačních a vývojových projektů v oblasti ICT je zaměřeno mezinárodně – zadavatelé a řešitelé projektů bývají z různých států, často i z různých kontinentů [10]. Komunikace tedy probíhá na dálku a nezaleží na místě, odkud firma pracuje. Proto tedy nemusí být důležité, kde konkrétně se pracovníci firmy nacházejí a fyzická blízkost univerzity nebo výzkumného ústavu tak nemusí být důležitá. Znakem ICT jsou nižší náklady vstupu do odvětví, než je tomu např. u medicíny, biotechnologií apod., u kterých je pořízení vybavení nutného pro výzkum finančně náročné. Nemusí tak být pro firmu nemožné zajistit si potřebné technické vybavení za vlastní prostředky a není třeba využívat např. univerzitní vybavení apod.

Biotechnologie

Dalším perspektivním oborem, na který jsou parky často zaměřeny, jsou biotechnologie. Tento obor se objevuje u 16 parků a vyskytuje se nejčastěji v kombinaci s novými materiály, nanotechnologiemi, ICT a jiné. To je dáno, stejně jako u ICT velkou interdisciplinaritou tohoto oboru. Například dle klasifikace Českého statistického úřadu lze najít biotechnologie v technických vědách (environmentální biotechnologie, průmyslové biotechnologie), lékařských vědách (lékařské biotechnologie), zemědělských vědách (zemědělské a veterinární biotechnologie) [8]. Tento obor je totiž charakteristický vysokými náklady na pronájem

laboratoří a vysokými investicemi do jejich vybavení. Zaměstnance také často tvoří vědci, výzkumní pracovníci či inženýři [13]. Výdaje na výzkum a vývoj v oblasti biotechnologií v posledních letech rostou velmi rychle. Pro ilustraci - výdaje 10 nejrychleji rostoucích biotechnologických firem na světě vzrostly mezi léty 2002 a 2006 o 179 %, z 324 mil. USD na 734 USD [16]. Vysoké výdaje na provoz, pracovní sílu a výzkum nahrávají zejména velkým podnikům, které jsou schopné tyto překážky lépe odstranit než malé či střední podniky.

Na druhou stranu velké firmy často nejsou ty, které přicházejí s těmi nejzajímavějšími inovacemi. Malé a střední inovativní firmy, které v tomto oboru vznikají, však musí být úzce specializované, neboť příliš široké zaměření by nemusely být schopné finančně unést. Pro tyto firmy se používá označení DBF – Dedicated biotechnology firms a jednou z jejich charakteristik je to, že riziko jejich krachu bývá zvýšeno sázkou na jednu technologii. Může se stát, že tato technologie se až po dlouhé době projeví jako nevyužitelná a firma tak utopí veškeré, do té doby vynaložené, náklady. DBF také často vznikají jako spin-off firmy odštěpené z univerzit [1]. Bývají častěji řízeny lidmi, kteří jsou sice odborníci na technologie, avšak nemají dostatečné manažerské vzdělání, což může zvýšit riziko neúspěchu firmy.

Tyto podniky jsou proto velmi citlivé na kvalitu inovační infrastruktury v zemi, kde vznikají a možnosti nabízené vědeckotechnickými parky tak pro ně mohou hrát důležitou roli. Pro jejich vznik je důležitý přístup k univerzitám, výzkumným institucím, firmám zabývajícím se transferem technologií, ale také např. legislativním prostředím, celkovým podmínkám k podnikání apod. [1].

Může pro ně být velmi vhodné, pokud jsou umístěny ve vědeckotechnickém parku. Díky nabídce služeb parků mohou snížit své inovační náklady a mohou více než ostatní využít služeb typu poradenství. Zároveň, pokud jsou malé a nové, mohou splňovat podmínky pro vstup do podnikatelského inkubátoru, který je součástí mnoha parků, což může dále zvýšit jejich šance pro přežití na trhu.

ZÁVĚR

Provedená analýza poukázala na možnosti, které nabízí vědeckotechnické parky firmám, které se věnují inovačním aktivitám v České republice. V oblastech, které firmy považují za hlavní překážky svých inovačních aktivit, se nabízejí určitá řešení v podobě umístění firmy ve vědeckotechnickém parku či určité formy spolupráce s parkem. Služby poskytované parky by mohly pomoci firmám usnadnit jejich činnost a zároveň by mohly přispět ke zvýšení inovační výkonnosti ČR, která je stále poměrně malá. Je zřejmé, že faktory, které byly zkoumány, nejsou jediné, které ovlivňují inovační aktivity. Přesto však mají svůj význam, o němž svědčí i to, že pomocí nich je měřena inovační aktivita v rámci celoevropských statistik. Dá se říci, že vědeckotechnické parky umožňují vliv některých faktorů eliminovat, ačkoliv je nejsou schopny plně odstranit. Lepší možnosti také nabízejí akreditované vědeckotechnické parky, které zaručují širší portfolio služeb.

Co se týče odvětví, na které jsou české vědeckotechnické parky zaměřeny, nejčastěji jsou v portfoliu parku kombinovány takové obory, které mají do budoucna značný potenciál. To by mělo zajistit vznik nových firem a zároveň ospravedlnit počáteční vysoké investice, které jsou při zřizování vědeckotechnických parků vynakládány.

LITERATURA

[1] ALLANSDOTTIR, A., BONNACORSI, A., GAMBARDELLA, M., MARIANI, M., ORSENIGO, L., PAMMOLLI, F., RICCABONI, M. *Innovation and competitiveness in European biotechnology*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. 110 s. ISBN 92-894-1805-2

[2] CZECHINVEST. *Slovníček pojmů [online]*. [cit. 2009-09-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/slovnicek-pojmu?dic=D>

[3] ČSÚ. *Faktory omezující inovační aktivitu [online]*. [cit. 2009-09-12]. Dostupné z: <www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/7A003443FC/$File/960508a6.pdf>

[4] ČSÚ. *ICT sektor [online]*. 2009 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict_sektor>

[5] ČSÚ. *Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2004-2006 [online]*. [cit. 2009-09-12]. Dostupné z: <www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/7A003443F1/$File/960508a1.pdf>

[6] ČSÚ. *Statistika inovací*. 2009 [cit. 2009-09-11]. Dostupné z: < www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_inovaci>

[7] ČSÚ. *Vnitropodnikový výzkum a vývoj inovačních podniků v letech 2004-2006 [online]*. [cit. 2009-09-12]. Dostupné z: <www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/7A0038BB43/$File/96050812.pdf>

[8] ČSÚ. *Základní klasifikace používané ve statistice VaV [online]*. [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <www.czso.cz/csu/redakce.nsf/e767f478dc0de91bc125701b00 501b51/da6554cef89650c3c12574d3003de7ce/$FILE/VaV_klasifikace.doc>

[9] IASP. *About Science and Technology Parks - Definitions [online]*. 2002 [cit. 2009-09-11]. Dostupné z: <www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2>.

[10] INTERLINK. *International Cooperation Activities in Future and Emerging ICTs [online]*. 2009 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <http://interlink.ics.forth.gr/central.aspx?ReturnUrl=%2fDefault.aspx%3f__redir%3d1&__redir=1>

[11] JEFFREY, K.G. *Beyond the Horizon: Planning Future European ICT R&D [online]*. 2006 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <www.springerlink.com/content/762xxg620708405t/f ulltext.pdf>

[12] JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. *Mikropůjčka [online]*. [cit. 2009-09-12] Dostupné z: <www.jic.cz/finance/mikropujcka.html>

[13] KPMG. *Competitive Alternatives: KPMG's Guide to International Business Location 2008 Edition [online]*. 2008 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <www.competitivealternatives.com/industries/profiles/CA2008_indprofile_biotechnology.pdf>

[14] Neznámý autor. *Program Prosperita [online]*. [cit. 2009-09-12]. Dostupné z: <www.svtp.cz/download.php?soubor=21>

[15] PRO INNO EUROPE. *European Innovation Scoreboard 2008 - Comparative Analysis of Innovation Performance [online]*. 2009 [cit. 2009-09-11]. Dostupné z: < www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf>

[16] RESEARCH AND MARKETS. *The Fastest Growing Biotechnology Companies: Growth Strategies, Comparative Analyses and Company Profiles [online]*. 2008 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=598589 &t=d&cat_id=>

[17] ŠVEJDA P. a kol. *Vědeckotechnické parky v České Republice.* Praha: Společnost vědeckotechnických parků ČR, 2008. 120 s. ISBN 80-903846-1-3

[18] VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2

Podpora MSP prostredníctvom prioritnej osi 2. Vedomostná ekonomika Operačného programu Bratislavský kraj

Support of SMEs through Priority Axis 2. Knowledge-Based Economy of the Operational Programme Bratislava Region

Martina Ries[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Knowledge-Based Economy, innovations, introduction of progressive technologies, development, information and communication technologies.

JEL Klasifikácia: R 58 , G 34

ABSTRACT

Territory Bratislava Region falls under Objective Regional Commpetitiveness and Employment (RCE). Objective RCE aims at reinforcement of competitiveness and attractiveness of the regions as well as employment through the predicting the economic and social changes, including changes connected to the opening of market through innovation, support knowledge-baced economy and entrepreneurs. Objective RCE is supported from the European Regional Development Fund. The Operational Programme Bratislava Region implements and works out in more details National Strategic Reference Framework strategic priorities 1. Infrastructure and Regional Accessibility and 2. Knowledge-Based Economy. The objective is to increase significantly all the types of innovations in entrepreneurial sphere, support the introduction of progressive technologies and through it to ensure long-term competitiveness of SMEs and high growth of their productivity. Also to support the knowledge-based economy development thuogh interventions into the products in the field of information and communication technologies.

ÚVOD

Základným strategickým programovým dokumentom pre oblasť kohéznej a regionálnej politiky je Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013 (NSRR) . Priority NSRR sa implementujú v cieli Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť prostredníctvom troch viac cieľových operačných programov[2] a jedného operačného programu pre cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť – Operačného programu Bratislavský kraj (OPBK).

Bratislavský kraj je so svojim hospodárskym a sociálnym potenciálom najvýznamnejším sídelným zoskupením Slovenska. Tieto predpoklady napomáhajú malým a stredným podnikom (MSP), ktoré tu pôsobia, v úspešnej ceste globalizácie, ktorá prináša vyššiu medzinárodnú konkurenciu, spojenú s vysokou dynamikou zmien na trhoch, rýchlym

1 Ing. Martina Ries, martina.ries@euba.sk, KPF, školiteľ: doc. Ing. Anna Harumová, PhD.

2 Spoločné programy pre cieľ Konvergencia i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť. Ide o Operačný program Výskum a vývoj, Operačný program zamestnanosť a sociálna inklúzia, Operačný program vzdelávanie

zvyšovaním technologickej úrovne, informatizáciou a internacionalizáciou ekonomických činností v oblasti produkcie a služieb. K lepšiemu zvládnutiu tejto neľahkej úlohy prispieva prostredníctvom svojich priorít Operačný program Bratislavský kraj (OPBK).

Operačný program Bratislavský kraj (OPBK)

Územie Bratislavský kraj s 11,16% obyvateľstva spadá ako jediné z území Slovenskej republiky pod cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť (RKZ). Ostatná časť územia je priradená pod cieľ Konvergencia. Cieľom RKZ je zamerať sa na posilnenie konkurencieschopnosti a príťažlivosti regiónov, ako aj zamestnanosti predvídaním hospodárskych a sociálnych zmien vrátane zmien spojených s otvorením trhu prostredníctvom inovácie a podpory vedomostnej spoločnosti, podnikania, ochrany a zlepšovania životného prostredia a zlepšovania dostupnosti, prispôsobivosti pracovníkov a podnikov, ako aj rozvojom trhov práce. Je financovaný z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

OPBK implementuje a bližšie rozpracováva strategické priority NSRR č. 1 *Infraštruktúra a regionálna dostupnosť* a č. 2 *Vedomostná ekonomika* a to prostredníctvom špecifických priorít1.1 Regionálna infraštruktúra, 1.2 Environmentálna infraštruktúra a ochrana životného prostredia, 1.3 Dopravná infraštruktúra a verejná osobná doprava, 2.1 Informatizácia spoločnosti a 2.4 Podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií[3].

Situácia v podnikateľskom sektore v oblasti výskumu, vývoja a inovačného rozvoja

Z hľadiska vývoja podnikateľského sektora sa situácia v SR za posledných 15 rokov podstatne zmenila. V súčasnosti je už podiel a štruktúra malých a stredných (MSP) v SR porovnateľná s vyspelými krajinami. Štruktúru podnikov v Bratislavskom kraji za rok 2007 a 2008 vykazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1

Štruktúra podnikov podľa veľkosti				
Počet zamestnancov	*Rok 2007*	*podiel v %*	*Rok 2008*	*podiel*
0 – 19	26 765	93,8	31 898	94,4
20 – 49	936	3,3	1 006	3
50 – 249	658	2,3	708	2,1
250 a viac	169	0,6	183	0,5
Spolu	28 528	100	33 795	100

Zdroj: Štatistický úrad SR http://portal.statistics.sk:8081/PXWebSlovak/

Nelichotivou skutočnosťou však naďalej zostáva, že Slovensko patrí v oblasti inovácií na 22 miesto v rebríčku European Innovation Scoreboard[4], pričom v čiastkových ukazovateľoch akými sú tvorba poznatkov, inovácie a podnikanie patrí na posledné miesta. SR teda môžeme zaradiť do skupiny ekonomík s nízkou inovačnou schopnosťou, ktoré nestíhajú udržať tempo ostatných krajín EU. Podiel firiem, ktoré úspešne uviedli na trh nový

3 Operačný program Bratislavský kraj, Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky str.6

4 European Innovation Scoreboard 2008. http://www.proinno- europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS._2008_Final_report.pdf

alebo výrazne zdokonalený produkt (službu) bol v EU25 – 74 %, pričom Slovensko dosiahlo tretí najhorší výsledok spomedzi všetkých krajín[5]. Analýza stavu poukazuje na niektoré ďalšie súvislosti, napr. Podpriemernú podporu zo strany štátu pri uvádzaní inovácií, prednostnú orientáciu firiem na lokálne a národné trhy, nízku mieru vlastného ale aj kontrahovaného výskumu, druhú najnižšiu spoluprácu firiem s univerzitami a výskumnými centrami ale aj inými firmami. Inovačné aktivity sú do veľkej miery ťahané (zahraničnými) investíciami do infraštruktúry a informačných a komunikačných technológií (IKT) a nie tvorbou a využívaním poznatkov[6]. Účasť malých a stredných podnikov na výskume a inováciách je tradične nízka a prínos pre ekonomiku minimálny.

Zlepšenie podmienok v oblasti výskumu, vývoja a inovačného rozvoja MSP má vytvárať OPBK. Hlavným cieľom OPBK je posilnenie konkurenčnej schopnosti regiónu rozvojom vedomostnej ekonomiky. Pomocou zvýšenia podpory inovatívneho podnikania v MSP a informačnej spoločnosti sleduje zabezpečenie dlhodobého ekonomického rastu a konkurencieschopnosti kraja.

Špecifické ciele OPBK sú napĺňané prostredníctvom dvoch prioritných osí OPBK:

Prioritná os 1 Infraštruktúra – pre verejný sektor

Prioritná os 2 Vedomostná ekonomika – pre súkromný sektor

a jednej horizontálnej prioritnej osi *Technická pomoc* určenej na podporu kvalitnej implementácie celého programu.

S ohľadom na obmedzený objem finančných prostriedkov sú v rámci prioritných osí podporované opatrenia schopné zabezpečiť čo najvyššiu pridanú hodnotu a efekt realizovaných intervencií.

Prioritná os 2 Vedomostná ekonomika

Podpora tvorby a zavádzania inovácií a technologických transferov v MSP je smerovaná do nasledujúcich oblastí:

- podpora zavádzania a využívania progresívnych technológií v MSP s cieľom zníženia energetickej a materiálovej náročnosti alebo využitia energie z obnoviteľných zdrojov
- podpora projektov zavádzania inovatívnych technológií v MSP na predchádzanie vzniku znečistenia ovzdušia alebo zníženia emisií do ovzdušia a pod.
- ochrana duševného vlastníctva
- elektronizácia samosprávy a rozvoj elektronických služieb na miestnej a regionálnej úrovni vrátane podpory budovania a rozvoja integrovaných obslužných miest
- podpora dostupnosti širokopásmového internetu
- zavádzanie a účinné využívanie prístupu k IKT v MSP

Opatrenie 2.1 Inovácie a technologické transfery

Cieľom opatrenia je výrazne zvýšiť všetky typy inovácií v podnikateľskej sfére, podporiť zavádzanie progresívnych technológií, a tým zabezpečiť dlhodobú konkurencieschopnosť MSP a vysoký rast ich produktivity.

Podpora MSP bude smerovať hlavne do zakladania a rozvoja firiem založených na nových technológiách. Podstatným hľadiskom pre výber projektov bude ich súlad s princípmi udržateľného rozvoja a znižovanie energetickej náročnosti. Projekty musia byť zamerané na zavedenie novej (z hľadiska EÚ) technológie alebo produktov a služieb, ktoré sú výsledkom

5 European Trend Chart on Innovation. Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report. Slovakia. 2006

6 EC, Innovation policy Europe 2004, str. 89

vlastného výskumu a vývoja alebo iných výskumno-vývojových inštitúcií[7].

1. *Podpora tvorby a zavádzania inovácií a technologických transferov v MSP*:
   - príprava projektov transferu technológie a poznatkov do podnikov – návrhy rozvojových projektov, štúdie technickej realizovateľnosti, identifikácia dostupných produktov, technológií a postupov, analýza funkčnej a trhovej uplatniteľnosti výrobku alebo procesu,
   - podpora obstarania prístrojového a skúšobného vybavenia pre účely vývoja a testovania nových výrobkov, výroba prototypov, ich odskúšania, poloprevádzka a overovacia séria pri výrobkoch,
   - podpora inovácií produktovej ponuky v MSP nákupom nových progresívnych technológií zameraných na využitie nových nápadov, patentov, úžitkových vzorov, a pod.,
   - podpora spolupráce podnikov a verejných výskumných organizácií, využívania databank, technických knižníc a používania laboratórií,
   - podpora poskytovania poradenských služieb v oblasti inovatívneho podnikania pre MSP.

2. *Podpora zavádzania a využívania progresívnych technológií v MSP:*
   - príprava projektov na transfer technológií a poznatkov do podnikov s cieľom zníženia energetickej a materiálovej náročnosti,
   - podpora pilotných projektov a programov na implementáciu nových technológií na využívanie energie z obnoviteľných zdrojov,
   - zavádzanie technológií produkujúcich energiu z obnoviteľných zdrojov ako napr. malých vodných elektrární, zariadení na energetické využitie biomasy, bioplynu, zariadení na produkciu biopalív, tepelných čerpadiel, zariadení na využitie slnečnej energie, zariadení na využitie geotermálnej energie a zariadení na využitie veternej energie,

3. *Podpora zavádzania inovatívnych technológií v MSP na predchádzanie vzniku znečistenia ovzdušia:*
   - projekty na znižovanie emisií v MSP,
   - projekty podporujúce obmedzujúce využitie organických rozpúšťadiel v podnikoch.

4. *Zvýšenie konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov zavádzaním metód riadenia kvality:*
   - podpora predcertifikačného, certifikačného, ako aj recertifikačného procesu súvisiaceho so zavedením systémov riadenia kvality,
   - podpora získania zahraničného certifikátu kvality,
   - podpora pri získavaní tuzemských a medzinárodných akreditácií.

5. *Podpora elektronizácie samosprávy:*
   - zavádzanie rozšírených verejných elektronických služieb na miestnej a regionálnej úrovni a ich pripájania do ústredného portálu, čo umožní zníženie administratívneho zaťaženia vrátane podpory budovania a rozvoja integrovaných obslužných miest sprístupňujúcich poskytovanie verejných služieb na jednom mieste,

---

7 Programový manuál, OPBK 2009, str. 31

6. *Podpora dostupnosti širokopásmového internetu:*
   - podpora pripájania MSP k širokopásmovému internetu vrátane podpory tvorby digitálneho obsahu, tvorba a udržiavanie webstránok, e-business, budovanie informačných a rezervačných systémov a pod.,
   - podpora budovania vnútropodnikových sietí.

Opatrenie 2. 2 Informatizácia spoločnosti

Cieľom opatrenia je podporiť rozvoj vedomostnej ekonomiky podporou v oblasti informačno-komunikačných technológií.

Aj napriek tomu, že Bratislavský samosprávny kraj patrí medzi regióny s najvyššou úrovňou, informatizácie v rámci SR, v oblasti MSP sú vykazované podpriemerné hodnoty ukazovateľov informačnej spoločnosti. Zámerom OPBK je vytvoriť také prostredie v MSP, aby sa stali podnikmi, ktoré môžu dynamicky reagovať na požiadavky trhu, jeho príležitosti a externé ohrozenia. Podpora MSP je zameraná na tvorbu a zlepšovanie dostupnosti k IKT, zlepšovanie služieb (elektronický obchod, vytváranie sietí, atď.) a ich účinné využívanie. Špeciálna pozornosť je zameraná na podporu MSP k prístupu k širokopásmovému internetu s podporou aktivít zameraných na tvorbu digitálneho obsahu. Podpora bude poskytovaná prostredníctvom schémy pomoci *de minimis*.

ZÁVER

Na dosiahnutie prosperity a výkonnosti MSP v kraji v značnej miere záleží na schopnosti podnikov v dôsledku globalizácie flexibilne reagovať na rýchlo sa meniace ekonomické prostredie. Pre ich budúci rast je rozhodujúca adaptabilita na nové podmienky a dostatočne rýchle prispôsobovanie sa štrukturálnym zmenám. Tieto procesy sú založené na efektívnom a účinnom získavaní, spracovávaní, využívaní a šírení nových vedeckých poznatkov a inovácií na strane súkromného, ako aj verejného sektora.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] HARUMOVÁ, Anna. Corporate Governance v Európskej spoločnosti. In Konkurenceschopnost firem. Mezinárodní vědecká konference. *Konkurenceschopnost firem*. Ostrava : Ethics, 2005. ISBN 80-902713-6-7.

[2] JÁNOŠOVÁ, V.: - HARUMOVÁ, A.: Ekonomické pravidlá, organizačné pokyny a odporúčania k zavádzaniu eura na Slovensku. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. Bratislava : MERKURY, január 2009.roč. 1, č. 1. ISSN 1337-9313.

[3] HARUMOVÁ, A. - JÁNOŠOVÁ, V.: Aj euro má svoje ekonomické pravidlá. In *Eurobiznis : mesačník o ekonomike a podnikaní*. - Bratislava : MF MEDIA, 2008, roč. 8, č. 6. ISSN 1336-393X.

[5] European Trend Chart on Innovation. Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report. Slovakia. 2006.

[6] European Innovation Scoreboard 2008, http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf.

[7] http://www.opbk.sk/sk.

[8] Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013, MVRR SR.

[9] Operačný program Bratislavský kraj, MVRR SR.

[10] Programový manuál pre OPBK, MVRR SR.

[11] Schéma podpory mikro, malých a stredných podnikateľov OPBK, MVRR SR.

[12] Štatistický úrad SR http://portal.statistics.sk:8081/PXWebSlovak/.

STRATEGICKÝ VÝZNAM RIADENIA SUBKULTÚR V PODNIKU

STRATEGIC MERIT OF SUBCULTURES MANAGMENT IN CORPORATION

Hana Roháľová-Ilkivová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

Corporate culture, subcultures, levels of subcultures, strong corporate culture, conflicts between subcultures

ABSTRAKT

Subcultures are part of general corporate culture. They should support the general culture, appear from general culture and establish corporate values and principles. It is acceptable, when subculture has some different specifications as main culture, in the case they are not in conflict with main culture. Of course, there are also different and negative subcultures, which work against the main culture. That's why it is so important to manage and pay attention to subcultures.

There are two main approaches how to manage corporate culture. First is called functionalist and second is called interpretative. They are contradictory on each other. From those approaches can be implied also approaches of managing subcultures. But there is polemic, if subcultures can be even managed.

ÚVOD

Podniková kultúra odlišuje jeden podnik od druhého, tak ako aj národná kultúra odlišuje jeden národ od iného. Rozdiely pramenia z historického vývoja, vytvorených a zaužívaných hodnôt, princípov a všeobecných pravidiel. Podobný rozdiel existuje aj vo vnútri podnikov. V tomto prostredí pôsobia zamestnanci, manažéri, vlastníci a iné skupiny členov podniku. Každá zo skupín si počas svojej existencie vytvára určité návyky, hodnoty, princípy, svoju vlastnú reč či špeciálne slová a pod. Daná skupinka členov organizácie si utvára svoju vlastnú podnikovú kultúru. Ide o subkultúru, ktorú si postupne formujú ľudia vo svojom najbližšom pracovnom okolí.

Subkultúry sú súčasťou celkovej podnikovej kultúry. Mali by ju podporovať, vychádzať z nej a upevňovať podnikové hodnoty a princípy. Určité odlišnosti alebo špecifiká sú akceptovateľné, pokiaľ nie sú v rozpore so všeobecne uznávanou podnikovou kultúrou. Existujú však aj odlišné a negatívne pôsobiace subkultúry, tzv. kontra-subkultúry, ktoré pôsobia proti celkovej podnikovej kultúre. Takéto subkultúry môžu byť časom veľmi nebezpečné a ohrozovať kladný kolobeh činností v organizácii, a tým narúšať celkovú

[1] Ing. Hana Roháľová-Ilkivová, doktorand, hanarohal@gmail.com. Školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc, Katedra Manažmentu

stabilitu vnútorného prostredia podniku. Preto je veľmi dôležité subkultúry riadiť a venovať im náležitú pozornosť pri dodržovaní podnikových stratégií. Manažovanie subkultúr nie je však bez problémov. Otázka znie. Je vôbec možné manažovať subkultúry?

EXISTENCIA SUBKULTÚR

Subkultúry vznikajú v každom väčšom podniku a ide o prirodzený a častý jav. Je to dôsledok jedinečnosti každého človeka a teda aj individuálnosti každého zamestnanca. Tak ako v bežnom živote si ľudia vyberajú svojich partnerov a kamarátov podľa charakterových vlastností sebe podobných, aj v podniku sa zamestnanci zoskupujú na základe vzájomných sympatií alebo na základe spolupráce v podnikových útvaroch. Tak vznikajú subkultúry. Táto špecifická skupina je ľahko identifikovateľná na základe spoločných hodnôt, preferencií, správania sa. Vo vzťahu k iným jedincom a iným subkultúram sa prejavuje ako jeden celok. V praxi sa tieto subkultúry často prekrývajú, čím vzniká neprehľadnosť podnikovej kultúry ako celku. [2]

Existencia subkultúr závisí najmä od veľkosti podniku. V malých podnikoch, ktoré sa nachádzajú na začiatku svojho životného cyklu, nachádzame homogénne podnikové kultúry. S deľbou práce a rastúcou diferenciáciou pracovných úloh vzrastá pravdepodobnosť vzniku subkultúr.

Homogénne podnikové kultúry sa vyznačujú rovnakým (homogénnym) obsahom, ktorý zdieľajú všetci zamestnanci, rovnakými základnými hodnotami, normami a vzorcami správania sa. Takáto kultúra sa považuje za silnú, má dobrý vplyv na vnútornú atmosféru a prostredie v podniku, a tiež na komunikáciu, správanie sa a medziľudské vzťahy. V praxi sa podobná kultúra vyskytuje len zriedka, vo väčšine prípadov existujú v organizáciách subkultúry[3].

Podľa Louisa[4] existujú štyri oblasti v podniku, kde môžu vznikať subkultúry:

1. **úroveň riadenia**
2. **vertikálna úroveň ako napr. výroba či odbyt**
3. **horizontálna úroveň**
4. **úroveň konkrétneho oddelenia**

Piata potenciálna oblasť môže byť na úrovni voľného času, kedy zamestnanci spolu trávia tento čas spoločnými aktivitami.

Samotná existencia subkultúr v organizáciách nie je negatívny jav, ale veľmi dôležitý je vzájomný vzťah medzi subkultúrami a celkovou podnikovou kultúrou. Subkultúry môžu byť na prospech celej podnikovej kultúre a teda aj organizácii ale aj naopak, môžu byť brzdou v aktivitách podnikovej kultúry a prosperity celej firmy. Bližšie sa touto témou zaoberali autori Martin a Seihl, ktorí skúmali a klasifikovali vzťahy medzi subkultúrami a podnikovou kultúrou nasledovne:

- **harmonický**, v ktorom hodnoty a normy subsystému a systému sú v súlade
- **podporujúci**, kde subsystémy podporujú hodnoty celkového systému, ale okrem toho vytvárajú svoje vlastné odlišné hodnoty

---

[2] Kasper, Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s.117-118

[3] Lukášová R., Nový I. a kol. : Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 63-64

[4] Lukášová R., Nový I. a kol. : Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 63-64

- **zosilňujúci**, kde hodnoty celkového systému sú podporované subsystémom
- **protikladný vzťah**, ktorý je najproblematickejší, pretože subkultúra je v protiklade s podnikovou kultúrou. V tomto prípade môžu pri nečinnosti vznikať aj tzv. protikultúry alebo kontrakultúry.

KONFLIKT MEDZI SUBKULTÚRAMI

Potenciálne problémy prameniace z odlišných názorov, správania sa, noriem a hodnôt príslušníkov odlišných kultúr sa spoločne nazývajú ako **stret kultúr**, ktorý existuje na viacerých úrovniach. Prvá je úroveň subkultúry v rámci organizácie, druhá je úroveň firemných kultúr pri domácich fúziách, akvizíciách a posledná úroveň sú firemné a národné kultúry v rámci medzinárodných fúzií či iných formách spájania sa[5].

Subkultúry vznikajú v rámci organizácie ako prirodzený dôsledok rozličnosti a rôznorodosti funkcií podnikových útvarov, preferencií, hodnôt a rozličnosti spôsobu uvažovania pracovníkov, ktorí v nich fungujú. Pracovníci v rôznych oddeleniach sú na seba viacej naviazaní ako s pracovníkmi z iných firemných oddelení. Môžeme vidieť určité spoločné zaužívané znaky v daných subkultúrach, určitý vzorec rovnakého správania, pretože pracovníci sa lepšie poznajú, trávia pracovný čas spolu, majú spoločné zážitky, skúsenosti, zdieľajú riešenie problémov, čo utužuje pracovný kolektív v rámci daných útvarov. Pritom sa vytvára ich vlastná podniková subkultúra, ktorá je zdrojom ich identity, odlišnosti a emocionálnej pohody.

Iná situácia nastáva, ak sa v jednej organizačnej jednotke vytvárajú viaceré subkultúry. Tento jav vzniká väčšinou vtedy, keď manažment nevenuje dostatočnú pozornosť súdržnosti pracovného kolektívu, pracovníci nemajú žiaden kontakt medzi sebou a viazne komunikácia. V tomto prostredí sa vytvárajú akoby samostatné systémy, subkultúry, ktoré si časom prispôsobujú hodnoty, správanie sa sebe samým a aj problémy riešia iným spôsobom, ktorý považujú za správny.

Ani takéto subkultúry nie sú vždy kontraproduktívne, zdravá miera napätia a súťaživosti medzi skupinami je prospešná a posúva činnosti ďalej. Ale je nutné, aby vznikajúce napätie a konflikty neboli príliš veľké, aby nezasahovali do celkového chodu organizácie a znefunkčňovali jednotlivé procesy. Preto by manažment mal dávať pozor, aby konflikty sa vyskytovali v zdravej miere, boli produktívne a konštruktívne. Tieto skupinky musia rešpektovať spoločné firemné ciele. Dané situácie väčšinou rieši existencia dominantnej kultúry, ktorá je rešpektovaná viac či menej všetkými subkultúrami. Stáva sa, že dominantná kultúra neexistuje, a vtedy sa dostávajú subkultúry do stretu a vznikajúce konflikty negatívne ovplyvňujú vnútornú koordináciu firmy. Pretože vo firme zamestnanci nerozmýšľajú ako „spoločné my“ ale ako „my“ a „oni“. A ako to bežne býva, „oni“ sú vždy problémom, pretože „my“ robíme veci správne.

Stret subkultúr sa prejavuje najmä na nižšej úrovni a pre organizáciu môže byť veľmi deštruktívny. Manažéri bojujú s pracovníkmi oddelenia, nepredávajú si informácie, nepracujú spolu, nepomáhajú si a robia si napriek. Objavuje sa nezdravé súperenie o zdroje, taktizuje sa, ohovára sa. To vedie k spomaleniu pracovných procesov, znekvalitneniu činnosti a služieb

[5] Lukášová R., Nový I. a kol. : Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 64

firmy, k zníženiu spokojnosti zákazníkov aj zamestnancov a v konečnom dôsledku sa to prejaví na výkonnosti, resp. ziskovosti firmy[6].

Bežnejšie ako spory medzi oddeleniami, sú spory a konflikty medzi rozdielnymi subkultúrami vo vnútri podniku. Hlavnými kvalitami subkultúr sú spoločné hodnoty normy či vzorce kolektívneho chovania sa. Ak sú dané kvality v rozpore s inou subkultúrou, dochádza k napätej situácii a ku konfliktom. Z hierarchického pohľadu konflikty vznikajú na vertikálnej úrovni, čiže napríklad subkultúra pracovníkov má „konflikt" so subkultúrou manažmentu. Je to zapríčinené rozličnými hodnotami a predstavami, ktoré tieto skupiny majú.[7]

Uvediem príklad. Pri výskume podnikovej kultúry som sa stretla s veľmi rozličnými subkultúrami v rámci jedného podniku. Išlo o subkultúru rádových zamestnancov, ktorá sa členila ešte na ďalšie subkultúry podľa oddelení, a druhá subkultúra existovala na úrovni manažmentu. Dané subkultúry neboli cielene riadené a odlišnosť hodnôt, princípov a správania sa bola zrejmá už od prvého pohľadu. Subkultúry a členovia v nich nekooperovali nielen s inými subkultúrami na horizonálnej či na vertikálnej úrovni, ale ani s celkovou podnikovou kultúrou. Výsledný efekt, ktorý vyšiel z môjho pozorovania a dotazovania bol ten, že produktivita práce klesala, klesala motivácia, spokojnosť zamestnancov, ich výkonnosť a tiež celková pracovná klíma a morálka nebola priaznivá. Subkultúry boli medzi sebou v nepriateľskej pozícii, prípadne sa „spájali" proti iným subkultúram a jej členom. Koncentrácia zamestnancov na „žabo-myšie" vojny mala za výsledok, že na zodpovedný a kvalitný pracovný výkon už nemali energiu. Manažment si nevedel dať rady s riadením daného stavu.

V takomto prípade je nevyhnutné začať aktívne riadiť dané subkultúry zo strany manažmentu. Cieľom by malo byť dosiahnuť určitý kompromis v spolupráci subkultúr, naučiť ich spolu kooperovať a pomáhať si. Je nutné v tomto prípade využiť silu symbolov v podnikovej kultúre, jasne prezentovať podnikové hodnoty, princípy, normy a vzorce správanie sa, aké sú žiadané a akceptovateľné. Dôležitú úlohu tú ma správne zvolená komunikácia a tiež trpezlivosť manažmentu v tejto neľahkej situácii, ktorá môže vyústiť aj do zmeny určitých častí podnikovej kultúry. [8]

AKO RIADIŤ SUBKULTÚRY V PODNIKU?

Riadenie a ovládanie podnikovej kultúry nie je vôbec jednoduché, ak vôbec reálne. Okrem potrebných skúseností manažérov je dôležité zadefinovanie hodnôt, symbolov, rituálov či hrdinov podnikov ešte v začiatkoch podnikania. Z týchto hodnôt a princípov sa vytvárajú subkultúry, ktoré si dané predstavy prispôsobujú. Časom sa môže stať, že dané subkultúry sa začnú odkláňať od všeobecných tendencií a vzniká nesúdržnosť a nezrovnalosť s podnikovou kultúrou. Aby sa minimalizovala daná rôznosť, je potrebné subkultúry riadiť a venovať im neustálu pozornosť. Cieľom je vytvoriť homogénnu podnikovú kultúru, čo je v praxi ale nemožné. Subkultúry existujú a treba ich cielene riadiť smerom k podpore a súdržnosti s hlavnou kultúrou v podniku. Podľa Armstronga[9] riadenie podnikovej kultúry zahrňuje oblasti ako: zmena kultúry, riadenie zmeny, posilňovanie kultúry a dosahovanie oddanosti. Z toho vyplýva, že jednou z ciest, ako dosiahnuť spoluprácu subkultúr je

[6] Lukášová R., Nový I. a kol.: Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 64
[7] Brooks, I.: Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s.231-233
[8] Brooks, I.: Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s.231-233
[9] Armstrong, M.: Personálni management. Praha: Grada Publishing, 2002, s.364-366

prostredníctvom riadenia zmien. Zmena subkultúry je dlhodobejší proces, ktorý môže byť ale veľmi úspešným za predpokladu, že pracovníci pochopia nutnosť zmeny.

V teórii existujú dva prístupy k riadeniu podnikovej kultúry a subkultúr. Prvý sa nazýva **funkcionalistický** a vychádza z predpokladu, že manažment cieľovo ovplyvňuje chovanie a správanie sa pracovníkov prostredníctvom podnikovej kultúry (príbehmi, legendami, obradmi alebo rituálny a pod.). Podľa tohto prístupu majú manažéri ovplyvňovať správanie v organizácii symbolicky a podľa svojich predstáv. Dá sa to dosiahnuť prostredníctvom výraznej osobnosti, napr. legendárnym šéfom, ale tiež stanovením kľúčových hodnôt, princípov či filozofií. Manažéri, podľa tohto prístupu realizátori, môžu „riadiť" a „vytvoriť" podnikovú kultúru, ktorá sa chápe ako prostriedok k zvyšovaniu efektivity a úspešnosti podniku. Manažéri nemajú ľahkú úlohu. Mali by dosiahnuť, aby zamestnanci brali podnikovú kultúru vážne a skutočne, aby ich subkultúry boli v súdržnosti s hlavnou kultúrou. Tiež by mali byť osobne súčasťou úspechu/neúspechu podniku (ak by bolo potrebné zriecť časti platu, keď je firma v strate, urobia to), byť príkladom a mali by výborne ovládať komunikačné zručnosti a praktiky ako napr. „management by wandering about" (obchádzanie pracovníkov) alebo „politika otvorených dverí". Dané symbolické gestá majú silu a hodnotu pre podnikovú kultúru. [10]

Samozrejme takto chápaný symbolický manažment má aj mnoho kritikov. Tí mu vyčítajú a kritizujú možnosť manipulácie mýtov, legiend, systémov myslenia a pod, a tiež spochybňujú, či sa dajú symboly, mýty alebo rituály vôbec riadiť a ovplyvňovať chceným smerom. Polemika je tiež v probléme, či hodnoty, mýty a legendy chápu zamestnanci na vyšších pracovných úrovniach. Pretože len v prípade, že manažment dokonale ovláda podnikové kultúrne symboly a „symbolický manažment", môže ovplyvňovať zamestnancov chceným smerom Preto je nevyhnutné, aby manažéri sprehľadnili predstavy o budúcnosti, o hodnotách, o princípoch a zabezpečili pochopenie u zamestnancov. [11]

Druhý prístup sa nazýva **interpretačný**. Tento opozitný prístup k funkcionalistickému vychádza z predpokladu, že všetci a všetky procesy vo firme, teda aj riadenie a manažment, sú ovplyvňované podnikovou kultúrou. A preto nemôže manažment jednostranne a objektívne riadiť podnikovú kultúru. Vychádza sa z predpokladu, že manažér namiesto toho, aby okolo seba zhromažďoval, organizoval a aktivizoval svoje zdroje vedomým a dobre premysleným spôsobom, nemá reálnu šancu ovládať a riadiť vývoj podnikovej kultúry. Treba si položiť otázku: Ako môžu manažéri cielene riadiť a ovládať v zásade neovládateľnú podnikovú kultúru?. Podnikovú kultúru ovplyvňujú ľudia, ktorí sú jedineční a náladoví, tiež dynamika a stav podnikania. Preto je skoro nevypočítateľné, ako bude podniková kultúra reagovať na jednotlivé podnety a akcie v budúcich obdobiach podnikania. [12]

---

[10] Kasper - Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 120

[11] Kasper - Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 121

[12] Kasper - Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s. 122

ZÁVER

„Podnikovú kultúru treba chápať ako niečo, čo vytvára spojenie medzi ľuďmi. Spolužitie je možné len vtedy, keď majú ľudia niečo spoločné. Túto funkciu spĺňa podniková kultúra, ktorá jstabilizuje a posilňuje chod podniku. Filtruje vnemy, ovplyvňuje očakávania a znižuje neistotu minulých, terajších aj budúcich členov podniku“[13]. To je pozitívny pohľad na teoretickú stránku podnikovej kultúry. Ako je to ale v praxi? Homogénna podniková kultúra existuje len v začiatkoch podnikania , ak vôbec a skôr sú typické heterogénne kultúry so subkultúrami. Dá sa povedať, že subkultúry podľa hierarchického stupňa sa vytvárajú vždy a úplne prirodzene. Je to fakt, ktorý treba akceptovať, no netreba mať pocit, že je neovplyvniteľný. Treba sa zacieliť na súčinnosť a spoluprácu týchto subkultúr, teda subkultúry manažmentu a subkultúry zamestnancov.

Každá subkultúra v rámci podniku rozvíja svoje vlastné špecifiká vo vzťahu k hlavnej podnikovej kultúre. Preto proces riadenia subkultúr nie je jednoduchý a je nutné pre manažérov, aby boli skúsení, aby mali cit pre podnikové prostredie a medziľudské vzťahy, aby chápali princípy celkovej podnikovej kultúry. Len tak môžu pozerať na subkultúry ako na prirodzené časti podniku a viesť ich cielene istým smerom. Manažéri sú sami ovplyvňovaní fenoménom vlastnej podnikovej kultúry, čo ich stavia do neľahkej pozície v rámci radenia subkultúr. Dosahovanie silnej celkovej podnikovej kultúry bez vnútorných konfliktov je dlhý proces a jeho úspešnosť závisí najmä od ľudí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Armstrong, M.: Personálni management. Praha: Grada Publishing, 2002, s.364-366

2. Brooks, I.: Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s.231-233

3. Kasper, Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s.117-118

4. Lukášová R., Nový I. a kol. : Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 63-64

[13] Kasper - Mayrhofer.: Personálni management Řízení organizace. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005, s.115

INTERNATIONALE WISSENSCHAFTLICHE KONFERENZ DER DOKTORANDEN

der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava

ÖKONOMIK, FINANZEN UND MANAGEMENT VON

UNTERNEHMEN III.

04.11.2009

Die Ausgestaltung des Zielsystems der Unternehmung

Vorgelegt von:

Dipl.-Wirtsch. Ing. Nils Karsten Rüdrich

Datum:

November 2009

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS II

ABSTRAKT 1

1 EINLEITUNG 1

2 AUSGESTALTUNG DES UNTERNEHMERISCHEN ZIELSYSTEMS 2

2.1 ZUSAMMENHANG ZWISCHEN SACHZIELEN UND FORMALZIELEN 4

2.2 ENTWICKLUNGSTENDENZEN IN DER ZIELBILDUNG DER UNTERNEHMEN 4

3 KONKRETISIERUNG DES ZIELSYSTEMS IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSBEZOGENEN ZIELHIERARCHIE 8

3.1 ZIELHIERARCHIE DER UNTERNEHMUNG 8

3.2 TRANSFORMATION DER UNTERNEHMENSBEZOGENEN OBERZIELE IN ORGANISATIONSEBENEN-SPEZIFISCHE SACHZIELE UND FORMALZIELE 11

4 SCHLUSSBETRACHTUNG 12

LITERATURVERZEICHNIS 14

Abstrakt

Jede Unternehmung benötigt für ihr Handeln Ziele als generelle und singuläre Imperative, anhand derer sie ihre Politik und ihr Handeln begründen kann. Mit Hilfe von Zielen versucht eine Unternehmung für ihr Überleben Vorsorge zu treffen. In den heutzutage immer komplexer werdenden Gesellschafts- und Wirtschaftsordnungen reicht es jedoch häufig nicht mehr aus, sich nur an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen, sondern es ist erforderlich, schon im Vorfeld die eigene Zielplanung auf Zukunftsprognosen und -erwartungen auszurichten. Eine Unternehmung sollte daher auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet sein, da sie die Existenz des Unternehmens beeinflussen und sie unter Umständen sogar bedrohen können. Ziele sind wesentliche Bestandteile von Entscheidungen, denn auf ihrer Grundlage werden Entscheidungen getroffen. Dieser subjektive Wahlvorgang setzt die Existenz einer Leitmaxime voraus, an welcher der Entscheidungsträger sich orientieren kann. Ihre Existenz versetzt den Entscheidungsträger in die Lage, rationale Entscheidungen zu treffen, denn im Allgemeinen werden ökonomische Entscheidungen am Rationalprinzip ausgerichtet.

Each enterprise needs for its action aims as general and unique imperatives by which it can justify its policies and actions. With the help of objectives a company tries to survive. Nevertheless, in the growing social and economic systems often it is not only enough to adapt to changing environmental conditions, but it is necessary to align the target planning on future projections and expectations. Hence, a company should be well prepared for future developments, because they can influence the existence of the enterprise and even threaten them under circumstances. Objectives are essential components of decisions, because on its basis decisions are made. This subjective electoral process assumes the existence of a leading maxim by which the decision maker can orientate himself. Its existence moves the decision maker into the situation to make rational decisions, because in general economic decisions need to be aligned on the rational principle.

1 Einleitung

Jedwede wirtschaftliche Aktivität setzt die Auswahl von anzustrebenden Zielen aus einer Vielzahl von möglichen Zielalternativen voraus.[1] Demzufolge wird jede Unternehmung durch die Unternehmensführung auf bestimmte Ziele hin ausgerichtet.

Die Vorgabe des jeweiligen Unternehmenszieles bzw. die Priorisierung mehrerer gleichzeitig zu verfolgender Unternehmensziele, die durch die betriebliche Tätigkeit in Zukunft erreicht werden sollen, zählt zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung.[2] Diese außerordentliche Bedeutung der Zielentscheidung ergibt sich insbesondere daraus, dass durch die Formulierung der Zielinhalte die hierarchisch nachfolgenden Entscheidungs- und Realisationsprozesse weitgehend determiniert bzw. nachhaltig beeinflusst werden.[3]

Auch wenn die Untersuchung von Unternehmenszielen seit jeher einen zentralen Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Forschung einnimmt, liegt bisher keine einheitliche Definition des Zielbegriffs vor. Den traditionellen Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Zielforschung folgend, die insbesondere auf Heinen[4] zurückgehen, werden unter dem Zielbegriff im allgemeinen Aussagen oder Vorstellungen über angestrebte Zustände verstanden, die durch Handlungen hergestellt werden sollen. Eine weiterführende Konkretisierung erfährt der Zielbegriff durch die Präzisierung des zeitlichen Bezugs.

Nachfolgend wird der Zielbegriff definiert und eine Strukturierung des unternehmerischen Zielsystems vorgenommen.

---

1 Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagenbetriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 1966, S. 28.

2 Vgl. Szyperski, N.: Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 41, 1971, S. 639-670.

3 Vgl. Zepf, G.: Der Prozess der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 39, 1970, S. 71-79, S. 71.

4 Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 1966, S. 45.

2 Ausgestaltung des unternehmerischen Zielsystems

In der betriebswirtschaftlichen Theorie sowie in der Unternehmenspraxis herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die langfristige Zukunfts- und Existenzsicherung des Unternehmens, die durch eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung gewährleistet wird, an der Spitze des unternehmerischen Zielsystems steht.[5] Dieses Oberziel bildet die Voraussetzung für die Erfüllung der Individualziele der verschiedenen Anspruchsgruppen.[6] Das Oberziel wird durch weitere strategische Ziele konkretisiert und operationalisiert, wobei Unternehmen grundsätzlich eine Vielzahl pluralistischer Unternehmensziele verfolgen. Art und Anzahl strategischer Ziel - und Steuerungsgrößen sind dabei nicht konstant, sondern vielmehr unterliegt das strategische Zielsystem einem der langfristigen Unternehmensentwicklung folgenden Wandlungsprozess.[7] In marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen setzt sich die unternehmensspezifische Zielkonzeption üblicherweise aus Sachzielen und Formalzielen zusammen. Die nachfolgende Abbildung nimmt eine systematisierende Ordnung dieser beiden Zielkategorien vor.

---

5 Vgl. Hahn, D.; Hungenberg, H.: PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 2001, S. 12 f. sowie Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung, 1999, S. 121.

6 Vgl. Hahn, D.; Hungenberg, H.: PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 2001, S. 13.

7 Vgl. Hahn, D.: Unternehmensziele im Wandel, in: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, 1994, S. 61.

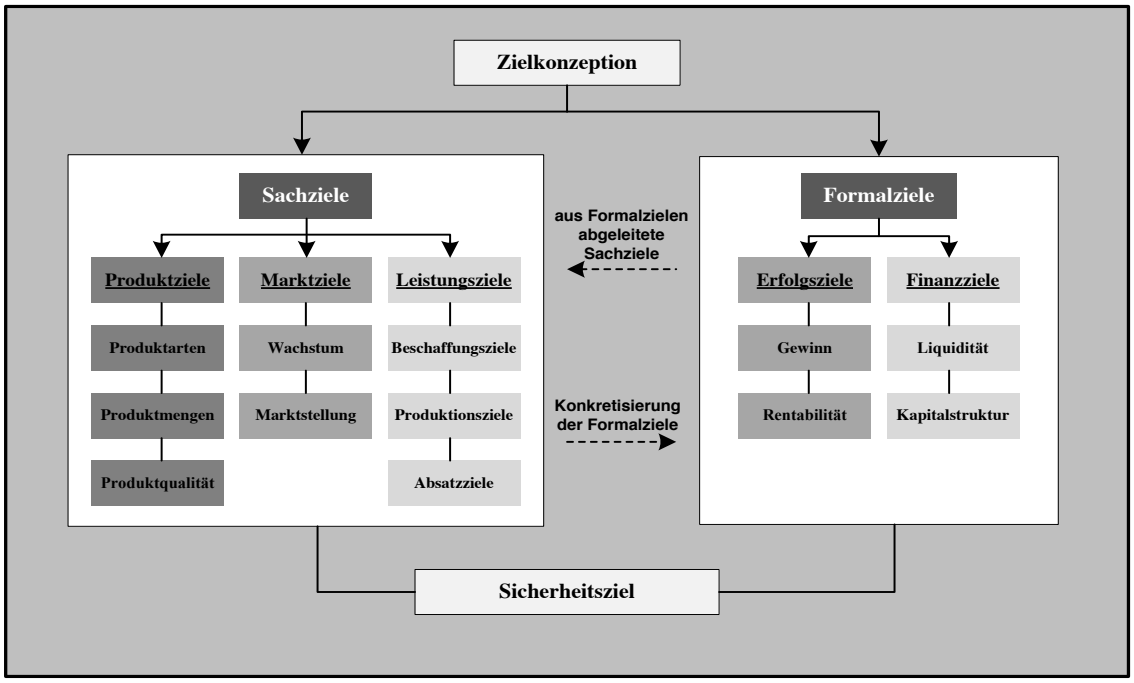


Abb. 1: Traditionelle Sichtweise der Zielkonzeption marktwirtschaftlich agierender Unternehmen[8]

Sachziele beziehen sich zunächst auf die von der Unternehmung am Absatzmarkt angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Es geht hierbei vorrangig um die Festlegung von Art, Qualität und Menge der anzubietenden Leistungen.[9] In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff des Produktziels gewählt, dass sich wiederum untergliedert in ein Produktartenziel, welches das Ergebnis von Sortimentsentscheidungen darstellt und das Produktmengenziel, das die Höhe des angestrebten Absatzes ausdrückt.[10] Sachziele geben vorrangig leistungswirtschaftliche und somit nicht-monetäre Zielvorstellungen wieder. Sie bilden im Sinne einer effektivitätsorientierten Unternehmenssteuerung die Grundlage dafür, die richtigen strategischen Aktionen und operativen Maßnahmen zu planen und durchzuführen.

Neben den Sachzielen beziehen sich Formalziele auf Anforderungen an den jeweils inhaltlich spezifizierten Leistungserstellungs- und -verwertungsprozess. Sie liefern Vorgaben hinsichtlich der Effizienz betrieblicher Aktivitäten. Formalziele beschreiben einen von der Unternehmung individuell angestrebten geldwerten Zustand (Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Liquidi-

---

8 Vgl. Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, 1996, S. 212.
9 Vgl. Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, 1966, S. 212.
10 Vgl. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationeller Zielsysteme, 1973, S. 88

tät, Wachstum) und haben folglich den Charakter monetärer Zielvorstellungen. Regelmäßig setzen sich Formalziele aus einer Erfolgskomponente und einer Liquiditätskomponente zusammen.[11]

2.1 Zusammenhang zwischen Sachzielen und Formalzielen

Die gleichzeitige Einbeziehung sowohl von Sachzielen als auch von Formalzielen in die Zielkonzeption einer Unternehmung ist sehr gut verständlich, wenn man bedenkt, dass Formalziele zunächst eher einen derivativen Charakter besitzen. Erfolgszielspezifische Zielerreichungsgrade (Ergebniskennzahlen als nachlaufende Indikatoren) liefern Informationen oftmals erst dann, wenn es zu spät ist, um steuernd eingreifen zu können. Für die zielorientierte Unternehmenssteuerung ist daher eine Ergänzung um Sachziele, deren Erreichung unmittelbar Aussagen zum Leistungsbereich eines Unternehmens erlauben, zwingend geboten.

Das Verhältnis zwischen Sach- und Formalzielen wird insbesondere vom angestrebten Unternehmenszweck determiniert. Mit Ausnahme von Situationen, in denen die Sachziele gegenüber den Formalzielen dominieren, wie dies in öffentlichen Unternehmen, wie z.B. Krankenhäusern oder öffentlichen Energieversorgungsbetrieben der Fall ist, dienen Sachziele in privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen in der Regel nicht zu einem Konflikt zwischen Sach- und Formzielen. Vielmehr kann man sagen, dass zwischen diesen eine Zweck-Mittel Beziehung besteht.[12] Sach- bzw. Leistungsziele sind als Leistungstreiber für die verfolgten Formalziele zu verstehen.[13]

2.2 Entwicklungstendenzen in der Zielbildung der Unternehmen

Die empirische Zielforschung hat ihren Ausgangspunkt in der Diskussion um die Dominanz des Gewinnmaximierungszieles. Ältere betriebswirtschaftliche Untersuchungen zu Unternehmenszielen ergaben, dass in den befragten Unternehmen ökonomische und hier vorrangig

---

11 Vgl. Berthel, J.: Ziele, in: Lexikon der Betriebswirtschaftlehre, 1995, S. 1072.
12 Vgl. Kuhn, A.: Unternehmenssteuerung, 1990, S. 30.
13 Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, 1968, S. 105.

ertragswirtschaftliche Ziele dominieren.[14] Analysen in der jüngeren Vergangenheit deuten jedoch darauf hin, dass sich Verschiebungen der Zielgewichtungen in den unternehmerischen Zielsetzungen vollzogen haben. Sie bestätigen die Relativierung des Gewinnziels, d.h. dass Gewinnziel ist lediglich ein gleichrangiger Bestandteil unternehmerischer Zielkonzeptionen, jedoch keineswegs mehr das allein dominante Unternehmensziel.[15]

Die Ergebnisse lassen erkennen, das Unternehmensziele wie die Erzielung von Kundenzufriedenheit, die Sicherung des Unternehmensbestandes, die Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Qualität des Leistungsangebots noch vor gewinn- und rentabilitätsorientierten Zielen eingestuft wurden. Gründe für die relative Abnahme der Relevanz des Gewinnziels sind darin zu sehen, dass bestimmte Herausforderungen, sowohl innerhalb der Unternehmen als auch im Unternehmensumfeld, zu der bereits angesprochenen Veränderung der Zielgewichtungen bzw. zu einer Aufnahme neuer Ziele in das Zielsystem der Unternehmung geführt haben.[16]

Eine der Hauptgründe für die Erweiterung des Zielsystems liegt in der zunehmenden Bedeutung des Aufnahmepotenzials Kunde. Infolge der im Kampf um die Gunst des Kunden gestiegenen Wettbewerbsfähigkeit sind zwingend kundenbezogene Ziele explizit in das Zielsystem aufzunehmen. Des Weiteren hat der im Zuge der Globalisierung zunehmende Konkurrenzdruck dazu geführt, dass neben der Einbeziehung von Kundenzielen weiterhin auch prozess- und potenzialbezogene Ziele für die erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen unabdingbar sind. Dies bedeutet, dass es infolge der gestiegenen Wettbewerbsdynamik im Sinne einer Differenzierungsstrategie immer stärker darauf ankommen wird, angesichts Innovations-, Qualitäts- und Zeitzielen besser zu sein als der Wettbewerb. Im Zuge dieser Entwicklungen findet auch die Beziehung zu Lieferanten an Bedeutung, deren Güte es über lieferantenbezogene Ziele permanent zu verfolgen gilt.

Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit mehrdimensionaler, pluralistischer Zielsysteme kann sicher in der gestiegenen Einflussnahme der Arbeitnehmer sowie ihrer Organisationen auf die Unternehmen gesehen werden. Demnach wird es zukünftig ebenfalls darauf ankom-

---

[14] Zur Alleindominanz des Gewinnziels vgl. die Arbeiten von Hauschild, J.: Entscheidungsziele, 1997, S. 37 ff. und Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 1966, S. 37 ff.

[15] Vgl. hierzu Raffée, H.; Fritz, W.: Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1992, Jg. 44, Heft 4, S. 311 ff. und Töpfer, A.: Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmungsziele, in : Marketing ZFP, Heft 4, 1985, S. 245.

men, mitarbeiterbezogene Ziele bei der Ausgestaltung der Zielkonzeption zu berücksichtigen. Gleichermaßen wie auch das gestiegene soziale und ökologische Bewusstsein der Öffentlichkeit, das zu einer Sensibilisierung der Unternehmen für die Belange der gesellschaftlichen Umwelt geführt hat, macht eine stärkere Berücksichtigung sozialer und umweltbezogener Ziele erforderlich.[17] Schließlich erfordert die dringend notwendige Kapitalmarktorientierung der Unternehmen neben traditionellen Ergebnis-, Kosten- und Produktivitätszielen die Formulierung und Beachtung weiterer unternehmensbezogener Wertziele.[18] Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass zwischen den im bilanziellen Rechnungswesen ermittelten Gewinnen und dem Aktionärsvermögen (Shareholder Value) kaum ein Zusammenhang besteht. Gewinne und Gewinnsteigerungen führen demnach nicht notwendigerweise auch zur Erhöhung des Shareholder Values. Dies wurde durch die Zunahme sogenannter feindlicher Übernahmen zu Beginn der 1980er Jahre in den USA und Großbritannien und später auch in den westeuropäischen Ländern offensichtlich. Infolgedessen rückt der Marktwert des Unternehmens bzw. der Wert des Aktionärsvermögens in den Vordergrund der Diskussionen um die Ziele unternehmerischen Handelns.[19] Der bisherigen vergangenheitsorientierten buchhalterischen Sichtweise tritt die an Zahlungsströmen orientierte, zukünftige Erfolgspotenziale berücksichtigende langfristige Sichtweise der Aktionäre auf dem Kapitalmarkt gegenüber, welche die Erwartungen der Kapitalgeber zur Messlatte erfolgreichen unternehmerischen Handelns macht.[20]

Sehr eng mit der Fokussierung auf unternehmenswertbezogene Ziele ist die Berücksichtigung risikowirtschaftlicher Ziele im Zielsystem der Unternehmung verbunden. Schließlich führt die Adaption wertorientierter Steuerungskonzepte zu einer konsequenten Übertragung der Kapitalmarkttheorie auf die Unternehmensführung.[21] Dieser Zusammenhang wird besonders deutlich im Rahmen der Ermittlung unternehmensindividueller Kapitalkosten und damit der

---

16 Vgl. Hahn, D.: Unternehmungsziele im Wandel, in: Controlling, 1995, Jg. 7, Heft 6, S. 329 f.

17 Vgl. Kubicek, H.: Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbindungsprozesse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1981, Jg. 10, Heft 10, S. 462.

18 Vgl. Hahn, D.: Unternehmungsziele im Wandel, in: Controlling, 1995, Jg. 7, Heft 6, S. 329.

19 Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value, 1999, S. 15 ff.

20 Vgl. Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, 1997, S. 50 ff. und vgl. Lewis, T. G.; Stelter, D.: Mehrwert schaffen mit finanziellen Ressourcen, in: Harvard Business Manager, 1993, Jg. 1, Heft 4, S. 111.

21 Vgl. Burger, A.; Buchhart, A.: Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung, in: Der Betrieb, 2002, Jg. 55, Heft 12, S. 594.

Quantifizierung des unternehmensspezifischen Risikos. Im Rahmen des sogenannten Capital Asset Pricing Modells (CAPM) leiten sich die unternehmensbezogenen Eigenkapitalkosten aus dem unternehmensspezifischen Rendite-Risiko-Profils ab. Der hieraus resultierende Zusammenhang zwischen Renditeforderung und Risiko zwingt die Unternehmen über die Formulierung von Risikozielen zur Umsetzung von Risikostrategien, die auf eine Reduzierung unternehmerischer Risiken gerichtet sind. Ergebnisse empirischer Untersuchungen bestätigen, dass Unternehmen heute nicht nur nach einem monetären Ziel im Sinne der Gewinnmaximierung streben, sondern die Bestrebungen gehen heute generell dahin, die Gewinnmaximierungshypothese durch pluralistische Zielsysteme zu ersetzen, obwohl das monetäre Erwerbsstreben nach wie vor im Rahmen des Zielsystems einer Unternehmung eine bedeutende Rolle spielt. Des Weiteren zeigt sich, dass die Bedeutung vergangenheits- und gegenwartsorientierter erfolgswirtschaftlicher Zielgrößen als vorrangig primäre Steuerungsgrößen abgenommen hat.[22] Die nachfolgende Abbildung dokumentiert die Erweiterung der Zielkonzeption marktwirtschaftlich agierender Unternehmen.

[22] Vgl. Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2005, S. 225.

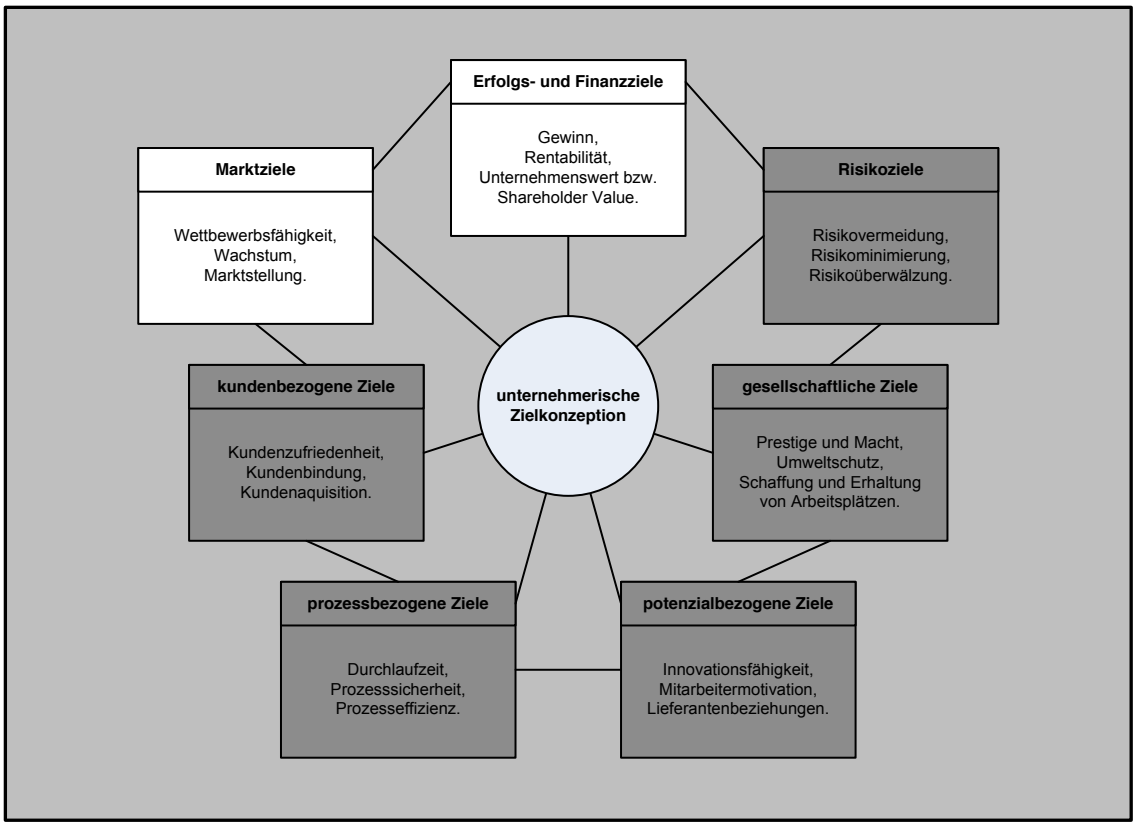


Abb. 2: Erweiterung der Zielkonzeption

3 Konkretisierung des Zielsystems im Rahmen der unternehmensbezogenen Zielhierarchie

3.1 Zielhierarchie der Unternehmung

Sobald die Zielaussagen auf Ebene der Gesamtunternehmung ausgearbeitet sind, müssen diese auf alle hierarchisch untergeordneten Organisationsbereiche transformiert und konkretisiert werden. Die Erreichung der in der Zielkonzeption festgehaltenen Ziele geschieht in den Teilsystemen der Unternehmung auf Unternehmensbereichs-, Funktionsbereichs- und Abteilungsbereichsebene. Durch die Gesamtheit der Aktivitäten dieser Teilsysteme soll die Zielkonzeption erreicht werden. Diese ist jedoch zu allgemein formuliert, um als Richtlinie für detaillierte Maßnahmen auf den unteren Hierarchieebenen dienen zu können.[23] Zur Erreichung der obers-

[23] Vgl. Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, 1967, S. 127.

ten Ziele einer Unternehmung „müssen sie durch eine Hierarchie von konkreten und operationalen Unterzielen ergänzt werden, die angeben, wie im einzelnen die Ziele anzustreben sind“[24]. Will man sämtliche Teilsysteme des Unternehmens auf die prognostisch festgelegten Ziele ausrichten, bedarf es einer hierarchischen Ordnung der unternehmensbezogenen Zielkonzeption, um jeweils spezifische Teilziele vorgeben zu können.[25]

Geht man idealtypisch davon aus, dass die Zielkonzeption mindestens ein Produktziel, ein Erfolgsziel und ein Liquiditätsziel beinhaltet, wird die Konkretisierung und Operationalisierung der Zielkonzeption durch die Ausgestaltung einer Produktziel-, Erfolgsziel- und Liquiditätszielhierarchie möglich. Das Produktziel legt fest, welcher Sales-Mix in welcher Gesamtmenge am Absatzmarkt angeboten werden soll. Zur Ableitung einer Produktzielhierarchie ist es daher notwendig, diejenigen kausalrelevanten Aktivitäten und Prozesse retrograd zu ermitteln, um absatzfähige Güter und Dienstleistungen herzustellen und diese am Markt anzubieten. Folgt man in diesem Zusammenhang einer wertschöpfungsorientierten Betrachtungsweise, kann man die Mittel-Zweck-Beziehungen ausgehend vom Vertrieb bzw. Marketing über die Produktion bis zur Beschaffung zurückverfolgen. Charakteristisch für eine Produktzielhierarchie sind unternehmensspezifische Faktoren, wie z.B. Produktart, Angebotsspektrum, Fertigungstiefe und Fertigungsverfahren.[26] Eine allgemeingültige Produktzielhierarchie kann daher nicht definiert werden.

Im Gegensatz zur Produktzielhierarchie, deren Ausgangspunkt in jeder Unternehmung problemlos feststellbar sein dürfte, gelingt es nicht ohne weiteres, eine bestimmte unternehmensbezogene Zielgröße des Erfolges vorzugeben. In klassischen Erfolgszielhierarchien haben sich Kapitalrentabilitäten in Form der Gesamtkapitalrentabilität (Du Pont-Schema) und der Eigenkapialrentabilität (ZVEI-Schema) etabliert. Beide Zielsysteme beinhalten in erster Linie finanzielle Größen, die die vergangenen Aktivitäten des Unternehmens betrachten und auf den Daten des externen Rechnungswesens basieren.[27] Immer mehr Unternehmen nehmen heute

---

24 Vgl. Strasser, H.: Zielbindung und Steuerung der Unternehmung, 1966, S. 77.

25 Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 1968, S. 194.

26 Vgl. Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen und Zielsetzung, 1977, S. 149.

27 Vgl. Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2005, S. 217.

wertorientierte Zielgrößen, wie z.B. den Shareholder Value (SHV), den Economic Value Added (EVA) oder den Cash Flow Return On Investment (CFROI) in ihre Zielkonzeption auf und leiten ihre Erfolgszielhierarchien von diesem Oberziel ab. Aus den Daten des externen Rechnungswesen lassen sich jedoch keine Zukunftserfolgswerte ableiten, daher wurden für eine Wertermittlung anhand des Shareholder Value Verfahren entwickelt, die die Daten des externen Rechnungswesen in wertorientierte Kennzahlen überführen.

Geht man bei der Erstellung der Liquiditätszielhierarchie davon aus, dass eine vorzuhaltende Liquiditätsreserve in gewissem Umfang vom Umsatz abhängt und kann man weiterhin einen gewissen Beziehungszusammenhang zwischen dem Umsatz und der Höhe des eingesetzten Kapitals unterstellen, so bietet sich neben der absoluten Größe der Liquiditätsreserve als sinnvoller Quotient die Kapitalliquidität an. Als Unterziele der Kapitalliquidität ergeben sich die Einnahmenliquidität und der finanzielle Kapitalumschlag.[28]

Diese Zielhierarchien stehen natürlich nicht isoliert nebeneinander, sondern es existieren enge Beziehungszusammenhänge zwischen der Produkt-, Erfolgs- und Liquiditätszielhierarchie. Zwischen der Produktzielhierarchie und der Erfolgszielhierarchie bestehen sowohl sachliche als auch rechnerische Zusammenhänge. So spiegelt die Erreichung der Formalziele in letzter Konsequenz die Erreichung der Produktziele wider. Der sachliche Zusammenhang zeigt, dass die erzielten Umsatzerlöse das Ergebnis vermarkteter Produkte und Dienstleistungen und die entstandenen Kosten auf den leistungsbedingten Einsatz und Konsum von Gütern und Dienstleistungen zurückzuführen sind. Der rechnerische Zusammenhang ist darin zu sehen, dass die Produktzielhierarchie das Mengengerüst der Erfolgszielhierarchie darstellt. Die abgesetzten und verbrauchten Mengen sind mit den jeweiligen Preisen zu multiplizieren, um zu den Wertausdrücken der Erfolgszielhierarchie zu gelangen. Der Zusammenhang zwischen der Erfolgszielhierarchie und der Liquiditätszielhierarchie wird durch Vektoren hergestellt, die die Zahlungsmodi der Kunden und der Lieferanten zum Ausdruck bringen und die Umrechnung von Erträgen in Einnahmen und Aufwendungen in Ausgaben ermöglichen.[29]

---

[28] Vgl. Chmielewicz, K.: Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung. Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, 1972, S. 57 f.

[29] Vgl. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme, 1973, S. 113 ff.

3.2 Transformation der unternehmensbezogenen Oberziele in organisationsebenen-spezifische Sachziele und Formalziele

Betrachtet man Zielhierarchien aus systemtheoretischer Sicht, lässt sich deren Steuerungsfunktion als Regelkreismodell besonders gut darstellen. Als Formalwissenschaft bezieht sich die Systemtheorie nicht auf bestimmte Objektbereiche, sondern kann auf verschiedene Realitätsausschnitte angewendet werden, in denen der Abgleich von Plan- und Istwerten eine bedeutende Rolle spielt, wie dies auch in einer Unternehmung der Fall ist. [30] Im Sinne eines kybernetischen Ansatzes werden die Ziele eines (Sub-)Systems (Unternehmen, Geschäftsbereich, Funktionsbereich, Abteilung, Kostenstelle, etc.) als gegeben angesehen und es wird der Frage nachgegangen, wie die Zielerreichung trotz Störungen, Widerständen und Schwierigkeiten sichergestellt werden kann. Sollen innerhalb eines dynamischen Systems unter wechselnden Umweltbedingungen bestimmte Ziele erreicht werden, dann bedarf es in der Regel konkrete Steuerungs-, Regelungs- und Anpassungsmaßnahmen.[31] Die Systemtheorie besagt, dass jedes Regelsystem stets Vorgänge hierarchisch untergeordneter Ordnung überwachen und kontrollieren kann, nicht jedoch sich selbst.[32] Demzufolge wird zur Kontrolle eines Regelsystems stets ein hierarchisch übergeordnetes Regelsystem benötigt, so dass eine vielschichtige Hierarchie von Regelsystemen entsteht, deren Sollwerte den Elementen einer Unternehmenszielhierarchie entsprechen.[33]

Der Umsetzungsprozess vom Oberziel (Formalziel) ausgehend in abgeleitete Zwischen- und Unterziele (Sachziele) wird durch die Interdependenzen innerhalb der Unternehmung einerseits und andererseits durch die Tatsache, dass mehrere Akteure aus unterschiedlichen organisatorischen Ebenen mit der Zielplanung befasst sind, geprägt und gleichzeitig erschwert.[34] Weiterhin entsteht Komplexität bei vorgegebenem Formalziel dadurch, dass eine Fülle von alternativen Sachzielen zur Verfügung stehen und Prioritäten in der Durchsetzung dieser Sachziele gesetzt werden müssen. Es ist die Aufgabe des Managements diesen Transformationsprozess der Umsetzung des Formalziels bzw. der Formalziele in adäquate Sachziele zu

---

30 Vgl. Strasser, H.: Zielbindung und Steuerung der Unternehmung, 1996, S.79 ff.

31 Vgl. Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, 1974, S. 30 ff.

32 Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 1970, S. 124.

33 Vgl. Kupsch, P.: Unternehmungsziele, 1979, S. 65 f.

leisten. Dieser Zielbildungsprozess führt zu Zielvorstellungen unterschiedlicher Detailliertheit und Reichweite und konkretisiert sich in einer Zielhierarchie im Sinne eines vertikalen Zielsystems. Ausgangspunkt für die Entwicklung solcher Zielhierarchien ist ein Mittel-Zweck-Schema, das auf der Grundlage von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen die Wirkungen (Ziele) mit den zugehörigen Ursachen (Mitteln) verbindet, wobei Ursachen übergeordneter Hierarchieebenen wiederum als Ziele nachgelagerter Ursache-Wirkungs-Beziehungen angesehen werden können. Es entstehen pyramidenförmige Zielsysteme, die sich abwärts orientierend in immer tiefer liegende Ziel-Subsysteme verzweigen. Ausnahmen bilden die jeweils oberste und unterste Zielebene. Ziele innerhalb von Zielhierarchien aller dazwischenliegenden Ebenen besitzen sowohl Mittel- als auch Zweckcharakter (Mittelcharakter für die übergeordneten Hierarchieebenen und Zweckcharakter für die darunterliegenden Ebenen). Daraus resultiert, dass die abgeleiteten Ziele mit absteigender Hierarchieebne immer konkreter formuliert sein müssen. Das Bilden solcher Mittel-Zweck-Beziehungen ist deshalb von erheblicher Bedeutung, da Oberziele regelmäßig nicht operational sind und keine konkreten Handlungsanweisungen für Mitglieder einer Unternehmung beinhalten, die in tiefer liegenden Hierarchieebenen angesiedelt sind. Insofern ist die Gliederung von Oberzielen in Zwischen- und Unterziele für die Operationalisierung von Zielvorgaben auf allen Hierarchieebenen zwingend notwendig.[35]

4 Schlussbetrachtung

Durch diesen Artikel ist aufgezeigt worden, welche zentrale Bedeutung die Unternehmensziele für die Unternehmung selbst und ihre Organisation besitzen. Ziele lassen sich in jedem Unternehmensbereich finden, bei der obersten Unternehmensebene angefangen bis auf der untersten Ebene der ausführenden Stellen, im administrativen wie im gewerblichen Bereich. Sie sind nicht nur Grundlage für die Unternehmenssteuerung, sondern auch für die Leistungsbeurteilung des Zielerfüllungsträgers von großer Bedeutung.

---

[34] Vgl. Mag, W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, 1969, S. 91 ff.

[35] Vgl. Mag, W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, 1969, S. 198.

Es wurde ebenfalls deutlich, dass man nicht nur ein Ziel isoliert betrachten kann. Man muss das gesamte Zielsystem berücksichtigen, welches dafür sorgt, dass die oberste Zielsetzung einer Unternehmung erreicht wird. Es erfordert das Zusammenwirken aller Bereiche und Abteilungen, um dieses Ziel zu erreichen.

Literaturverzeichnis

Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, 1974

Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationeller Zielsysteme, 1973

Burger, A.; Buchhart, A.: Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung, in: Der Betrieb, 2002, Jg. 55, Heft 12

Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, 1968

Chmielewicz, K.: Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung. Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, 1972

Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, 1997

Hahn, D.: Unternehmungsziele im Wandel, in: Controlling, 1995, Jg. 7, Heft 6

Hahn, D.: Unternehmensziele im Wandel, in: Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, 1994

Hahn, D.; Hungenberg, H.: PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 2001

Hauschild, J.: Entscheidungsziele, 1997

Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 1966

Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, 1966

Kubicek, H.: Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbindungsprozesse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1981, Jg. 10, Heft 10

Kuhn, A.: Unternehmenssteuerung, 1990

Kupsch, P.: Unternehmungsziele, 1979

Lewis, T. G.; Stelter, D.: Mehrwert schaffen mit finanziellen Ressourcen, in: Harvard Business Manager, 1993, Jg. 1, Heft 4

Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2005

Mag, W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, 1969

Raffée, H.; Fritz, W.: Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1992

Rappaport, A.: Shareholder Value, 1999

Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen und Zielsetzung, 1977

Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, 1967

Strasser, H.: Zielbindung und Steuerung der Unternehmung, 1966

Szyperski, N.: Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 41, 1971

Töpfer, A.: Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmungsziele, in : Marketing ZFP, Heft 4, 1985

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 1968

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung, 1999

Zepf, G.: Der Prozess der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 39, 1970

Národná koncepcia informatizácie verejnej správy. National concept of public administration informatization.

Ján Sciranka[1]

Key words:

public administration, informatization, communication, architecture, information systém, national conception

JEL klasifikácia:

H50 - National Government Expenditures and Related Policies/General

Abstract:

State have many tasks related public administration informatization. Very famous responsibility is offer creating for electronic services in Slovak republic. There must be cancelled all barriers which could be to mute all expansion of electronic servis produced by private companies. Also must be preffered modern and effective ways to providing of electronic services in large coverage. The state have a basic role in the process of creating of electronic services offer which is very interest part of the informatization process in Slovak republic based on Lisbon strategy. This process must be advanced by effective marketing communication from the side of government and public sector. Marketing communication is representing integrated program of communication tools and methodologies which are assigned for the presentation of company and company's products for the external subjects of market that means especially for company customers.

ÚVOD

V súčasnosti je nevyhnutné sledovanie plnenia základných strategických bodov týkajúcich sa procesu informatizácie verejnej správy, ku ktorej sa vláda SR zaviazala v rámci Lisabonskej stratégia a spracovala ho v rámci národného projektu. **Národná koncepcia informatizácie verejnej správy** (ďalej len NKIVS) je strategický dokument z dielne Ministerstva financií SR, ktorý sa venuje princípom budovania eGovernmentu a zavádzania elektronických služieb na Slovensku. Vychádza z vypracovanej Stratégie informatizácie verejnej správy.

HLAVNÉ VÝCHODISKÁ INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY

Národná koncepcia informatizácie verejnej správy stanovuje princípy, priority a architektúru integrovaných informačných systémov verejnej správy s cieľom zabezpečiť bezproblémovú interoperabilitu a nezávislosť na technologických platformách. Dokument Národná kocepcia informatizácie verejnej správy bol schválený na 97. schodzi NRSR dňa **21.5.2008**.

1 Ing. Ján Sciranka, e-mail: j.sciranka@yahoo.com, školiteľ: Prof. Miroslava Szarková, Katedra manažmentu

Dokument *Národná koncepcia informatizácie verejnej správy*:

- **vymedzuje rámec informatizácie verejnej správy**, tak aby boli procesy výkonu správy efektívne digitalizované v rámci celej štruktúry verejnej správy,
- **definuje princípy informatizácie verejnej správy** tak, aby aktivity subjektov verejnej správy pri aplikácii IKT koncepčne smerovali k digitalizácii procesov výkonu správy a poskytovaniu efektívnych e-služieb pre verejnosť,

- **definuje architektúru integrovaného ISVS** tak, aby verejná správa poskytovala verejnosti vo všetkých agendách informačné, komunikačné a transakčné e-služby prostredníctvom rôznych prístupových kanálov,
- **opisuje koncepčný prístup, akým by mali správcovia ISVS pristúpiť k informatizácii vecne prislúchajúcich úsekov správy**,
- **definuje rámec priorít**, ktorých realizácia naštartuje proces efektívnej informatizácie verejnej správy.

Rámec informatizácie verejnej správy:

Informatizácia verejnej správy býva často vymedzovaná v rôznych súvislostiach a pohľadoch, no je potrebné ju predovšetkým vnímať ako riadený proces, ktorý by sa mal realizovať v rámci celej štruktúry verejnej správy. Je to proces vytvárania spoločenských, legislatívnych, metodických, technologických a organizačno-personálnych podmienok pre efektívnu aplikáciu IKT vo výkone správy, ako aj riadený proces vlastnej aplikácie IKT. Výsledkom tohto procesu je elektronická forma výkonu správy, t. j. E-Government.

PRINCÍPY INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY

Ide najma o tieto základné princípy:

- **formovanie právneho rámca** predstavuje systém vytvárania a aplikácie legislatívy, metodiky a štandardov,
- **formovanie infraštruktúry**, ktorá je tvorená technologicky-komunikačnou infraštruktúrou (HW, WAN, LAN) a organizačným zabezpečením jej správy a prevádzky,
- **digitalizácia úsekov správy** predstavuje vlastnú aplikáciu IKT v procesoch výkonu správy.

Architektúra integrovaného informačného systému verejnej správy:

Tvorí koncepčný návrh pre zabezpečenie strategických cieľov informatizácie verejnej správy. Keďže ide o aplikáciu IKT v procesoch výkonu správy, tak nevyhnutnou úlohou bude navrhnúť vhodné metódy, postupy a technológie pre zabezpečenie digitalizácie úsekov správy a elektronickej komunikácie prebiehajúcej medzi subjektami verejnej správy a verejnosťou, subjektami verejnej správy navzájom, v rámci subjektu verejnej správy a s ostatným okolím. Navrhnuté riešenie musí zabezpečiť, aby interná a externá komunikácia verejnej správy s verejnosťou a so zahraničím prebiehala v rámci výkonu správy elektronickou formou. Zároveň legislatívne úpravy musia zabezpečiť, aby táto elektronická forma komunikácie a elektronické dokumenty boli rovnoprávne s papierovou formou.

Za najdôležitejšie základné komponenty architektúry integrovaného ISVS, ktoré by mali byť používané viacerými ISVS pri elektronickej forme výkonu správy sa považujú:

- **Elektronická identifikačná karta,**
- **Základné identifikátory,**
- **Základné číselníky,**
- **Základné registre,**
- **Základné prístupové komponenty,**
- **Spoločné moduly ÚPVS,**
- **Ostatné komponenty.**

Architektúra IS úseku správy:

Architektúra IS úseku správy predstavuje komponenty, ktoré sú vzájomne integrované do jedného celku a umožňujú elektronický výkon správy daného úseku správy. Za správu a rozvoj IS úseku správy je zodpovedný správca ISVS v zmysle platnej legislatívy.

Architektúru IS úseku správy možno rozdeliť do nasledujúcich vrstiev:

- **prezentačná vrstva** - predstavuje používateľské rozhranie, ktoré zabezpečuje výmenu informácií medzi ISVS a používateľmi,
- **integračná vrstva** - zabezpečuje štandardné rozhrania pre komunikáciu aplikačnej vrstvy s prezentačnou vrstvou, dátovou vrstvou a s inými IS prostredníctvom rozhraní webových služieb,
- **aplikačná vrstva** - umožňuje spracovanie údajov, najmä poskytovanie, ukladanie a zmenu údajov v dátovej vrstve,
- **dátová vrstva** - uchováva potrebné údaje vo vhodne zvolenej štruktúre pre potreby spracovania aplikačnou vrstvou.

PRÍNOSY INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY

Výsledkom informatizácie verejnej správy je efektívna elektronická forma výkonu správy, ktorá v značnej miere prispieva k zvýšeniu efektívnosti pri poskytovaní služieb občanom a podnikateľom, pri realizácii samotného výkonu správy a pri vzájomnej interakcii subjektov verejnej správy.

Pod prínosmi myslíme predovšetkým:

- zvýšenie transparentnosti práce a tým aj zodpovednosti verejnej správy voči občanom, podnikateľom a ostatným organizáciám, čím sa zvýši miera kontroly verejnej správy verejnosťou,
- zefektívnenie výkonu a zníženie nákladov na fungovanie verejnej správy,
- skrátenie vybavovania vecí a zníženie administratívneho zaťaženia verejnosti pri komunikácii s verejnou správou,
- zlepšenie dostupnosti informácií najmä v prípadoch, kedy verejnosť pre získanie potrebných informácií musí kontaktovať viacero úradov, tzn. formovať koncepciu *„One stop shops“* - verejných inštitúcií, ktoré poskytujú občanom a podnikateľom všetky informácie a služby „pod jednou strechou“,
- poskytnutie nových e-služieb obyvateľstvu a tým väčšiu účasť občanov na správe veci verejných z dôvodu zvýšenia demokracie,
- zvýšenie kvality riadiacich procesov a zároveň výstupov pre verejnosť.

Tak ako je uvedené v schválenej stratégii informatizácie verejnej správy, prínosy informatizácie možno zhrnúť aj nasledovne:

- občan dostane viac
- poskytnutím možnosti využívať elektronickú verejnú správu občanom sa zabezpečí rovnocenný prístup pre každého občana bez ohľadu na regionálne a sociálne rozdiely
- verejná správa sa priblíži občanom,
- zvýši sa dostupnosť služieb verejnej správy,
- občania budú môcť vybavovať úradné agendy z ľubovoľného miesta s prístupom k informačnému systému,
- zvýši sa všeobecná dostupnosť k informáciám pre každého občana,
- znížia sa podmienky pre vznik korupcie,
- štát to bude stáť menej,
- zefektívni sa systém fungovania verejnej správy, zoptimalizujú sa služby, zavedú sa nové služby,
- Slovensko sa stane preferovanou podnikateľskou destináciou,
- vytvoria sa podmienky pre zlepšenie podnikateľského prostredia,
- zvýši sa príťažlivosť Slovenskej republiky pre zahraničných investorov,
- znásobí sa efekt pre vytvorenie vedomostnej spoločnosti.

SÚČASNÝ STAV INFORMATIZÁCIE V SR

V priebehu rokov 2001 až 2006 bolo vypracovaných viacero strategických dokumentov. Boli pripravené akčné plány, z ktorých sa implementovali a sprístupnili len niektoré vybrané e-služby e-Governmentu verejnosti.

Napriek schváleným strategickým dokumentom a akčným plánom, vynakladaným prostriedkom a verbálnym snahám napredovať v informatizácii verejnej správy sa Slovensko v porovnaní s ostatnými členskými štátmi EÚ ocitá v úrovni hodnotení informatizácie služieb verejnej správy na posledných priečkach.

Na druhej strane tvrdiť, že informatizácia verejnej správy v SR úplne stagnuje, nie je pravdivé. Slovensko napreduje, ale pomalšie ako priemer ostatných štátov EÚ.

VYBRANÉ VÝSLEDKY VÝSKUMU INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY

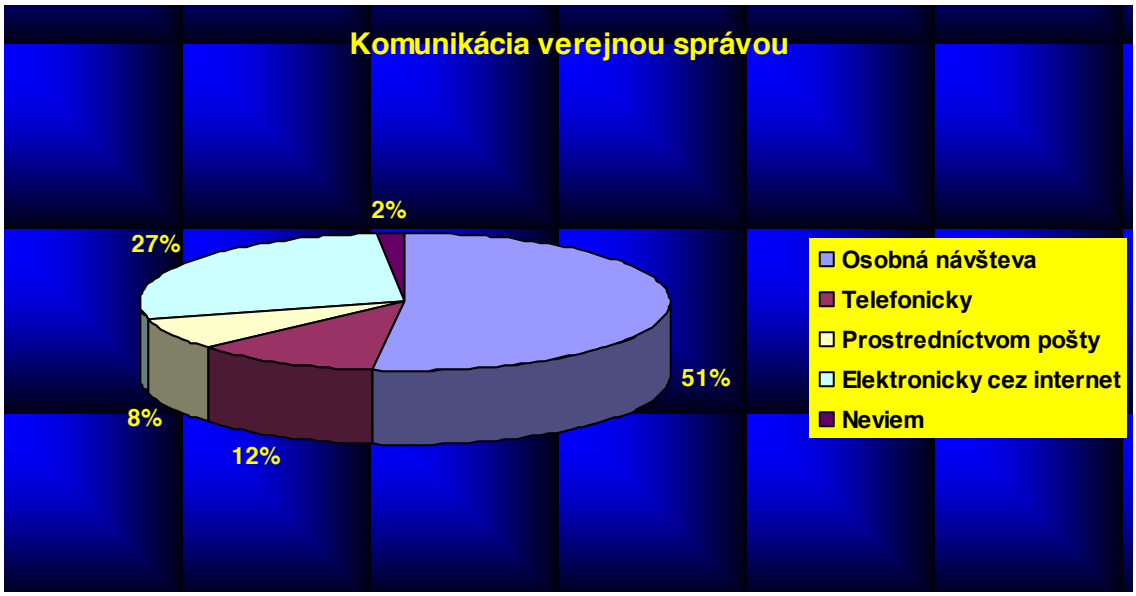
Základné informácie o výskume:
Typ výskumu: kvantitatívny prostredníctvom dotazníka
Metóda zberu informácií: osobné rozhovory
Cieľová skupina: firmy vybraných segmentov
Vzorka: celkom 401 úplných rozhovorov
Metóda výberu vzorky: pravdepodobnostný výber
Databáza pre výber vzorky: Register organizácií SR (Infostat, Štatistický úrad SR)
Kritériá: odvetvie činnosti (podľa číselníka OKEČ) a regióny
Návratnosť: 80.2%

Vybrané závery výskumu:

Takmer rovnako samozrejmé, ako využívanie počítačov, je pre firmy na Slovensku pripojenie na internet. Má ho až 94,1% zo skúmanej vzorky 401 firiem (resp. 92,3% zo všetkých - aj tých, ktoré nemajú počítače).
49,7% firiem zo vzorky s prístupom k internetu ho využíva aj na vzájomnú komunikáciu s verejnou správou.

To, aký spôsob komunikácie s verejnou správou, preferujú podniky, vyplýva z nasledovného grafu.

Graf č. 1 Uprednostňovaný spôsob komunikácie verejnou správou



Napriek tomu, že firmy sú z hľadiska technických predpokladov pomerne dobre pripravené na využívanie elektronických služieb, viac ako polovica (51,9%) zo skúmaných subjektov preferuje ešte stále pri styku s verejnou správou osobnú návštevu.

Elektronický spôsob komunikácie s úradmi cez internet preferuje viac ako štvrtina (27,2%) firiem.

ZÁVER

Možno dodať, že naplnenie strategickej vízie informatizácie verejnej správy je nutné postaviť na koncepčnom prístupe, ktorý v dostatočnej miere koordinuje, riadi a merateľne kontroluje proces informatizácie verejnej správy. Pričom koncepčný a systematický prístup umožní stanoviť podmienky pre zvýšenie úrovne poskytovania elektronických služieb vo všeobecnosti.

Použité zdroje:

http://www.informatizacia.sk/narodna-koncepcia-informatizacie-verejnej-spravy/1306s

Správa z prieskumného projektu: Spokojnosť podnikov s e-službami verejnej správy, Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2008

Aplikácia finančného controllingu
Application of financial controlling

Vladimír Šebej[1]

Key words:
Financial controlling, cash-flow, cash-flow planning, prediction, margin, gross margin, net margin

JEL klasifikácia: M49

ABSTRACT

Financial controlling as a controlling sub-system, is taking place in Slovak bussiness environment and we can see it more and more to be used. Its gain for companies is indisputable. In Slovakia there is not a lot of information about financial controlling in relevant literature. It is necessary to talk about it and to define its basic tasks. We will concentrate on business enterprises and it is important, that we are not looking for the borders what financial controlling is and what it is not, just we want to show what this department responsible is for. What is its assignment and what is its real activity, processing in business area. In the first place our attention will take cash-flow and margin - follow up.

ÚVOD

Controlling ako taký, je na Slovensku pomerne mladou disciplínou, ktorá si ešte len hľadá miesto v našich podnikoch a preniká sem predovšetkým cez zahraničné spoločnosti pôsobiace na našom trhu. Nehovoriac o finančnom controllingu, ktorý sa presadzuje popri známejšom nákladovom controllingu, no svoju činnosť sústreďuje do odlišných oblastí. Rovnako aj teoretické spracovanie finančného controllingu v slovenskej odbornej literatúre je strohé a len málo autorov a publikácií sa tejto téme venuje. Aj z týchto dôvodov je nasledujúci text venovaný práve jemu.

FINANCNÝ CONTROLLING V PRAXI

Finančný controlling tvorí podsystém podnikového controllingu. Pre určenie hraníc, čo je jeho súčasťou a čo už z jeho kompetencií vybočuje, sa názory môžu rôzniť a v podstate závisí od toho-ktorého podniku, čo jeho útvar finančného controllingu bude vykonávať. Tu sa môžeme obrátiť na prax a sledovať, aké činnosti tento útvar v praxi reálne vykonáva. V tomto texte budeme hovoriť predovšetkým o činnostiach útvaru podniku, ktorý je obchodnou spoločnosťou.

Jednou z dôležitých úloh finančného controllingu, treba povedať, že sa od nej odvíjajú aj ďalšie čiastkové ciele, je riadenie Cash-flow (CF) v podniku, v snahe zabezpečenia jeho likvidity.

[1] Ing. Vladimír Šebej, sebej@szm.sk, školiteľ: doc. Ing. Alžbeta Foltínová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

Z tohto elementárneho (prvotného) cieľa vychádzajú ďalšie ciele s ním spojené. Tieto zahrňujú oblasti ako získavanie finančných zdrojov a správa finančných zdrojov ako aj ich použitie.

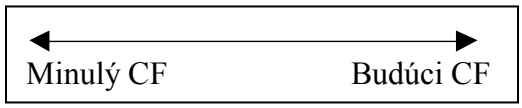
- Oblasti získavania zdrojov: zákazníci, odberatelia, kapitálový trh...
- Použitie zdrojov: rezervy likvidity, investície, prevádzkový kapitál, splácanie dlhov...

Podnik pri rozhodovaní o použití zdrojov musí zohľadniť viacero dôležitých skutočností, predovšetkým, aby udržal finančnú stabilitu. Aj preto okrem zúžitkovania zdrojov je nevyhnutné vytvárať rezervy likvidity. To znamená, vytvárať akýsi rezervoár dostupných finančných prostriedkov. Tie môžu vystupovať v rôznych formách, či už ako hotovostné peniaze, bankové účty alebo iné rýchlo speňažitelné fondy.

Finančný controlling v procese plánovania, riadenia a kontroly finančných tokov sústredí svoju pozornosť na controlling pohľadávok a zásob, ako zdroje a predpoklady budúcich finančných tokov a súčastne miesto viazania kapitálu.

SLEDOVANIE CASH-FLOW

Pre spoločnosť a predovšetkým v čase krízy je nesmierne dôležité udržať si priaznivý tok peňazí pre zabezpečenie základného fungovania a platobnej schopnosti. Je dôležité nie len analyzovať minulé výsledky, ale veľakrát manažéri svoju pozornosť sústreďujú na predpovedanie budúceho toku peňazí. To znamená, že Cash-Flow reporting sa môže orientovať do budúcnosti, alebo minulosti.



Pre podniky je častokrát práve plánovanie budúcich finančných tokov základnou požiadavkou na útvar finančného controllingu. Existuje niekoľko verzií plánovania CF[2]:

1. Dlhodobé plánovanie: Časový horizont predstavuje 3-5 prípadne viac rokov do budúcnosti. Identifikuje sa základná potreba a zdroje peňazí. Základné výrobné výdavky, nové produkty a trhový rast, splatnosť dlhov sú príkladom veľkej potreby peňazí, ktoré si vyžaduje predbežné plánovanie
2. ročné plánovanie: ročný finančný plán vytvára rozpočet peňazí na mesačnej báze pre nadchádzajúci rok. Najviac pozornosti sa venuje plánovaniu predaja, zásob, záväzkov a pohľadávok.
3. Denné a týždenné plánovanie: Je potrebné vedieť, kedy majú byť účty zaplatené, inkasovať a presúvať platby zákazníkov rýchlo na účet, mať možnosť prechádzať krátkodobo do mínusu, udržiavať stav hotovosti na tak nízkej úrovni, ako sa dá, tak, aby nevznikalo veľké nebezpečenstvo zadĺženia sa a neschopnosti platiť. To sú príklady krátkodobých hotovostných aktivít.

[2] Anderson and Sollenberg: Managerial accounting, 1992, ISBN: 0-538-81326-1, str. 930 South-western publishing Co.

V našich podmienkach využívajú finančný controlling predovšetkým spoločnosti so zahraničnou účasťou, resp. dcérske spoločnosti. Situácia je v dcérskych spoločnostiach, predovšetkým ak vytvárajú konsolidovanú účtovnú závierku, istým spôsobom špecifická. Pri prognózovaní predaja a schvaľovaní rozpočtov dcéra veľmi úzko kooperuje s matkou. Materská spoločnosť v snahe dosiahnuť čo najlepšie výsledky, tieto ciele často nadsádza a stanovuje naozaj náročné kritéria. Pri sledovaní veľmi dôležitého ukazovateľa toku finančných prostriedkov musia pracovníci controllingu brať v úvahu aj ciele stanovené materskou spoločnosťou aj množstvo iných dôležitých faktorov. Je potrebné zvážiť vplyv napr. často sa meniacej obchodnej politiky, ktorá sa snaží čo najpružnejšie reagovať na zmeny na trhu a tým ovplyvňuje obchodné výsledky, teda objem predajov, ale aj výdavkov s tým spojených. Vytvoriť podrobnú prognózu obratu v obchodnom podniku všeobecne je pomerne náročné, vzhľadom k rozmanitosti tovarov. Z tohto dôvodu sa prognóza uskutočňuje na väčších, agregátnych jednotkách:

- Skupina druhov tovarov
- Plošné jednotky(obrat na m^2 predajnej plochy..)
- Predajný potenciál (obrat na predavača)
- Príspevkov na krytie nákladov podľa skupín (resp. marža)

Je potrebné poznať všetky podnikové procesy. Potom je možné ich predpokladanú činnosť, vyplývajúc ako z ich rozpočtov, tak aj z predpokladaných výsledkov, predikovať. Pre prognózu výsledkov budúcich období (napr. týždeň, mesiac, štvrťrok, polrok, rok..) budeme musieť zvážiť[3]:

- Údaje analýzy predchádzajúceho obdobia z ktorého vychádzame
- Prognóza externých vplyvov
- Prognóza vývoja odbytu a výnosov
- Plány pre už prijaté opatrenia

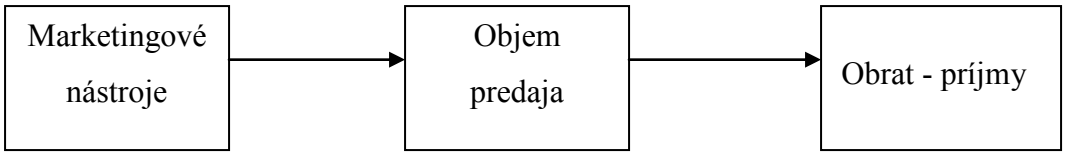
Stanovením týchto jednotlivých predikcií, alebo tiež zaužívaný pojem prevízií, sa vytvára plánovaný Cash-flow. Tieto plánované hodnoty sa potom porovnávajú so skutočnými, pričom na jednej strane je potrebné analyzovať, prečo došlo k výkyvom oproti plánu, ak sú tieto odchýlky významné. Na druhej strane je potrebné budúce plánované finančné toky upraviť o rozdiel medzi plánovaným a skutočným CF predchádzajúceho obdobia.

Pre potrebu vyčíslenia celkového CF je nevyhnutné určiť taktiež jednotlivé parciálne (čiastkové) položky podieľajúce sa na tvorbe celkového CF. Tieto zložky sú stanovené buď priamou, alebo nepriamou metódou. Takto definované zložky CF sa následne analyzujú, pričom plánované hodnoty sa porovnávajú so skutočnosťou a kvantifikujú sa rozdiely. Odhaľujú príčiny či už pozitívnych, alebo negatívnych odchýlok. Zistené skutočnosti pracovníci útvaru controllingu považujú z hľadiska ich schopnosti ovplyvňovať ďalšie budúce finančné toky. Na základe výsledkov sledovaní sa rozhodujú, či je sledovaný faktor relevantný z hľadiska ovplyvňovania CF, a teda je potrebné ho pri zostavovaní ďalších prevízií finančných tokov zohľadniť.

[3] Herbert Kleinebeckel, Řízení financí a likvidity, Babtex , 1993

Pri kvantifikácií CF okrem jeho zložiek môže byť žiadúce aj stanoviť oblasti naň pôsobiace. Dalo by sa hovoriť o akýchsi okruhoch v rámci funkčných oblastí, ktoré majú bezprostredný vplyv na toky prostriedkov, ako je obchodná politika, marketingové nástroje, skladové hospodárstvo (logistika), výrobný program, distribúcia (distribučná sieť)...

Pre lepšie pochopenie si môžeme uviesť jednoduchý príklad.



Použité marketingové nástroje a ich účinnosť ovplyvňujú objem predaja, z ktorého pre podnik následne plynú príjmy. Preto pri analýze CF je dôležité nezabudnúť ani na tieto determinanty.

OBCHODNÁ MARŽA

Pre obchodnú spoločnosť je nevyhnutné sledovať vývoj marže predávaných tovarov. U obchodných podnikov je potrebné si uvedomiť, že nákupná cena tovarov v čase sa mení a rovnako aj ich predajná cena. To znamená, že 2 rovnaké tovary môžu mať rozdielnu maržu, ak boli fakturované v rôznom období za rôzne sumy. Predovšetkým ak sa jedná o tovary dlhšej spotreby s rôznou menšou vnútornou diferencovanosťou. Aj samotný postup výpočtu marže sa dá odstupňovať. V prvom rade môžeme vyčísliť takzvanú hrubú maržu, ktorá vznikla ako rozdiel predajnej ceny a cenou obstarania. S touto maržou je možné ďalej pracovať, nakoľko sa jedná o brutto maržu. Túto je ešte možné očistiť o ďalšie variabilné náklady, ktoré sa dajú rozpočítať alebo priradiť priamo na jednotku tovaru. Odpočítaním týchto variabilných prostriedkov od brutto marže dostaneme čistú obchodnú maržu.

Ďalej aj s hodnotou brutto marže sa dá ešte rôzne pracovať. Predovšetkým na jej základe možno sledovať a hodnotiť efekty obchodnej politiky, ako sa prejavuje v predajnosti vozidiel a v prírastku resp. úbytku marže. Postupovať sa dá viacerými smermi. Dôležitú vypovedaciu hodnotu má údaj o celkovej marži, pretože z nej sú kryté ostatné náklady. Predovšetkým sa často jedná o fixné marketingové náklady a štrukturálne náklady. Odpočítaním týchto variabilných prostriedkov od brutto marže dostaneme čistú obchodnú maržu.

Pre obmedzenosť priestoru sú tu uvedené iba tieto jeho najzákladnejšie úlohy a činnosti. v prvom rade si treba uvedomiť jeho význam pre podniky na Slovensku, jeho prínos a potrebu jeho poznania a chápania.

ZÁVER

Finančný controlling si hľadá svoje miesto v Slovenských podnikoch tak, ako je už neodmysliteľnou súčasťou v podnikoch v zahraničí. Do nášho prostredia sa dostáva predovšetkým vďaka podnikom so zahraničnou účasťou. Celkovo sa potreba controllingu, ako nástroja riadenia, dostala zo spojených štátov do vyspelých krajín Európy a ďalších vyspelých krajín a jeho opodstatnenosť a v modernej ekonomike už pomaly aj nutnosť si začínajú uvedomovať aj krajiny ako Slovensko.

POUŽITÁ LITERATÚRA

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta - BUDINSKÝ, Michal - FOLTÍNOVÁ, Ľubica- Úloha controllera v špecifických situáciách podniku, Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2009 : medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave pod záštitou rektora Ekonomickej univerzity v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolfa Siváka, PhD, 2009, Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5

Horváth, P.: Controlling. 10. vydanie. Mníchov: Vahlen, 2006. ISBN 3-8006-3252-7.

Časopis Controlling, Point consulting, roč. 2008-2009

Foltínová, A.- Kalafutová, Ľ.:Vnútropodnikový controlling. Bratislava: Elita 1998. ISBN 80 044 054 9.

Hofmeister, R.- Stiegle, H., Controlling. Praha: Babtex. 1991. ISBN 80-900178-0-2.

Hermann, D.: Controlling, Časť II:Porovanie predpoklady / skutočnosť (brožúra). Wirtschaftskammer, Viedeň 1994.

Anderson and Sollenberg: Managerial accounting, 1992, ISBN: 0-538-81326-1, str. 930 South-western publishing Co.

Herbert Kleinebeckel, Řízení financí a likvidity, Babtex , 1993.

CSR NENÍ JEN PRO VELKÉ PODNIKY
CSR ISN´T FOR ONLY LAGRE COMPANIES

Lenka Sedláčková[1]

KEY WORDS
Benefits, voluntariness, monitoring, reporting, corporate social responsibility, long-term sustainable.

ABSTRACT
Corporate Social Responsibility is associated especially with large companies but it can be associated with all types of organization. One of the main reasons of the abnegation of Corporate Social Responsibility is the statement that firms victimize part of their profit and that is why these firms can be unprofitable in the future. From many researchs which were practised in this area results that firms strengthen their image and their position on the market. Social Responsibility's firm covenants to behave responsibly to their employees, customers and suppliers. The support can be financial or unfinancial form. The best situation is connection of economic, environmental and social adventages. Corporate Social Responsibility is a long-term process and should become part of corporate strategy and involve all areas in company's activities.

JEL CLASSIFICATION
M14

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) se během posledních několika let dostala v České republice na výsluní zájmu. Firmy si začínají všímat, že získat zákazníka, a hlavně si ho i udržet, je stále náročnější. Řada z nich je proto ochotna investovat svůj čas i finanční prostředky na ochranu životního prostředí, podporu svých zaměstnanců nebo podpořit vybrané subjekty formou dárcovství. Nejpropracovanější strategie v rámci České republiky můžeme v současné době najít především u zahraničních společností, ale postupně se s tímto pojmem začínají seznamovat i ostatní podniky včetně středních a malých firem, které tak mohou významně napomoci rozvoji v regionu, ve kterém podnikají. Zapojení konceptu do strategických aktivit podniku vede k posílení dalších budoucích činností a odráží zavedenou image firmy. Hlavní myšlenka však rozhodně neznamená pouhé vynaložení finančních prostředků, ale jde o celkové myšlení a chování firmy vůči okolnímu prostředí.

VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Označení „společenská odpovědnost firem" se poprvé objevilo již v padesátých letech minulého století a to v literatuře pro manažery. Howard Rothmann Bowen v knize Social Responsibility of the Businessman napsal: „*Společenská odpovědnost představuje závazky*

[1] Ing. Lenka Sedláčková - studentka doktorského studia, katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, e-mail: lenka.sedlackov@atlas.cz

podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ [New York, 1953] Během šedesátých a následně v sedmdesátých letech se začínají objevovat další definice, které se opět zaměřují na co nejobsáhlejší vymezení pojmu. O společenské odpovědnosti začíná být uvažováno jako „dobrém partnerství“.

V osmdesátých letech se rovina teoretizování opouští, nastává zaměření na alternativní koncepty. Poprvé se zdůrazňuje pojem stakeholders. Na přelomu století se společenskou odpovědností začínají zabývat také dobrovolné asociace, mimovládní organizace nebo Evropská unie. V současné době mezi nejčastěji používané definice patří:

- „Společenská odpovědnost firem je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k trvale udržitelnému ekonomickému rozvoji, a zároveň přispívat ke zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ [World Business Council for Sustainable Development]
- „Podnikat takovým způsobem, aby firma dosáhla nebo překonala etické, právní, komerční a společenské očekávání, které od ní společnost očekává.“ [Nevládní organizace Business for Social Responsibility]
- „Soubor manažerských postupů, které zabezpečí, že organizace minimalizuje negativní a zároveň maximalizuje pozitivní důsledky jejího chování na společnost.“ [The Canadian Centre for Philanthropy]

OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Pokud by šlo o to, najít mezi definicemi společné propojení, jednalo by se o etické principy jako je nestrannost, aktivní spolupráce se stakeholdery nebo transparentnost. Současné principy vyznívají univerzálně, zdůrazňují dobrovolnost, přispívají k rozvoji kvality života a velmi často vymezují tři základní oblasti společenské odpovědnosti firem. Patří mezi ně:

- **Ekonomická oblast**
  - etický kodex,
  - uplatňování principů dobrého řízení,
  - chování k zákazníkům i dodavatelům,
  - kvalita a bezpečnost produktů i služeb.
- **Sociální oblast**
  - firemní filantropie,
  - zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
  - rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání zaměstnanců,
  - rovné příležitosti (pro ženy i muže a ostatní znevýhodněné skupiny).
- **Environmentální oblast**
  - ekologická výroba, produkty i služby,
  - ekologická firemní politika (recyklace, využívání ekologických produktů),
  - zmenšení negativních dopadů na životní prostředí,
  - ochrana přírodních zdrojů, včetně využívání vody a energie.

Tento tzv. „triple-bottom-line“ zohledňuje širší pohled na podnikání v rámci tří **„P“** – people, planet, profit.

CSR je tak brána nejen vůči vlastníkům, ale především vůči ostatním skupinám, které s podniky spolupracují, tzv. stakeholders. Pokud se tento pojem překládá, nejčastěji se přiklání k označení „zainteresované subjekty“, čímž se eliminuje záměna s pojmem shareholders (akcionáři).

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM V ČESKÉ REPUBLICE

Většina podniků ve světě své společensky odpovědné chování staví na základě svých cílů a vizí. Vytváření zisku vůči vlastníkům a akcionářům zůstává stále primárním zájmem, zatímco díky společenské odpovědnosti se dosahuje stability na tržním i místním prostředí. Určitým vodítkem pro toto propojení se může stát Global Compact se svými devíti základními principy podnikání:

- podpora a respekt základních lidských práv,
- vyvarování se jejich porušení,
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání,
- eliminace nucené práce,
- zrušení dětské práce,
- nulová diskriminace v zaměstnání,
- podpora ochrany životního prostředí,
- podpora iniciativ propagujících odpovědný přístup k životnímu prostředí,
- podpora vývoje technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

Z výše uvedených principů vyplývá, že i když se společenská odpovědnost zabývá etikou podnikání, je možné, v mnoha případech dokonce nezbytné, s nimi dále pracovat a rozvíjet je. Z tohoto důvodu je vhodné si položit otázku, kdo se v České republice společenské odpovědnosti věnuje. Podle výzkumu, který ve své disertační práci „Společenská odpovědnost firem a její uplatňování v České republice“ provedl Vilém Kunz, vyplývá, že zatímco 91% oslovených velkých podniků se s CSR již setkalo, z malých a drobných podniků to bylo jen 60%. Co je možné z těchto údajů odvodit? V České republice se společenské odpovědnosti věnují především velké podniky se zahraniční účastí, které zde aplikují svoji získanou praxi, čímž udávají tempo ostatním firmám na trhu. Jak však do konceptu začlenit malé a drobné podniky, jejichž první argumenty jsou, že si nemohou dovolit na tyto aktivity vyčlenit samostatného zaměstnance, nemají na to peníze ani volný čas. Společenská odpovědnost firem však není založena na kvantitě, ale na kvalitě, která se může skládat i z téměř nepatrných změn.

SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Především ve strategii vůči společnosti a životnímu prostředí se nachází řada možností, do kterých podnik finanční prostředky vkládat nemusí, naopak je v konečné fázi může získat. Tyto aktivity bývají sice v rámci společnosti méně viditelné, ale z hlediska dlouhotrvajícího postavení na trhu, především tedy na trhu regionálním, dosahují stability. Malé a střední podniky většinou řídí lidé, kteří v místní komunitě žijí a rozumějí jí. Pro tyto podniky je poté vzájemná komunikace ne nutná, ale přímo existenční.

V době ekonomické krize je důležité přihlédnout taktéž k ekonomickému zdůvodnění. Jak již bylo řečeno, možnosti těchto firem jsou finančně značně omezené. V rámci ekologie a životního prostředí, jenž spadá pod environmentální oblast, je možné začít u úspor energie

v podobě vhodného vytápění budov nebo zlepšení izolace budov. Dále je možné do úspor začlenit také zaměstnance – třídění papíru, plastů i jiných odpadů, recyklace toneru a cartridge, využívaní oboustranného tisku, dávání přednosti ekologicky šetrným produktům jako je recyklovaný papír, šetrné čisticí prostředky. Zaměstnavatel v rámci zavedení „zelené kanceláře“ může prostory vybavit zařízeními na zajištění úspory energie – světla s čidly na pohyb, úsporné zářivky nebo může u zaměstnanců podporovat dojíždění prostřednictvím MHD.

Další možnost zapojení zaměstnanců lze vidět v manuální práci – oprava objektů, sázení stromků, nebo v poskytování odborných znalostí – rady z účetnictví, marketingu. Kromě naplnění společensky odpovědného chování bývá také dosahováno týmového ducha i motivace v rámci skupiny či celého podniku, z vnějšího pohledu jde o podpoření firemní image v očích zákazníků.

Právě veřejnost hraje stále větší roli. Její informovanost se rozhodně navyšuje, ale stále přetrvává nejasnost o určitém „dělání něčeho“, co by v konečné fázi mohlo být naúčtováno zákazníkovi. Je tedy hlavně na samostatných firmách, aby své společensky odpovědné chování přizpůsobily tak, aby v zákazníkovu nevyvolalo nepříjemný pocit.

BENEFITY SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ

Je proto důležité CSR chápat jako nástroj konkurenceschopnosti. Základem je správné začlenění do firemní strategie, což je vhodné velmi pečlivě zvážit. Pokud se tak nestane, celá snaha velmi snadno a rychle ztratí naplánovaný sled a utopí se v chaosu. V Českém prostředí je často k novým věcem nahlíženo s nedůvěrou, proto pokud impuls o změně přijde v rámci vedení, které má o změnu skutečný zájem, jeho úspěšné dokončení se navyšuje a nestane se tak jen krátkodobou pózou.

Mezi hlavní benefity, které zodpovědné podnikání může přinést, patří:

- možnost řídit rizika,
- pomáhat zvyšovat zisky,
- pomáhat snižovat náklady,
- podpora inovací,
- pomáhat při budování důvěry a značky,
- umožnit lepší řízení lidských zdrojů,
- odstranění bariér mezi odděleními,
- efektivnější rozvoj manažerských dovedností,
- zlepšení morálky u zaměstnanců,
- zvýšení úrovně firemní kultury.

Rozhodnutí firmy zapojit společenskou odpovědnost do vnitřní strategie může přinést řadu výhod i samotným zaměstnancům. Koncept zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztahů je nejčastěji spojován:

- s podmínkami práce na pracovišti a s podmínkami zaměstnání,
- s podmínkami hodnocení práce zaměstnanců,
- s bezpečností, ochranou práce a zdraví zaměstnanců,
- s respektováním principu rovných příležitostí,
- nalezením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Samotné vzdělávání zaměstnanců lze brát jako finanční i nefinanční přínos pro jednotlivce, firmu i společnost. Toto vzdělání však s sebou nese pro jednotlivce i pro firmu náklady především v podobě ušlého času stráveného při studiu. Tyto náklady jsou však velmi často převáženy výnosy v podobě zlepšení zaměstnání i přínosu kulturních a nepeněžních zisků.

Většina firem nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, které mají často podobu neměnných skupin benefitů. Tyto skupiny jsou nabízeny všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich vlastní preferenci a bez možnosti volby, zda daný benefit má pro ně odpovídající hodnotu. Chce-li zaměstnavatel opravdu prostřednictvím benefitů své zaměstnance motivovat, vhodnou volbou se stává zavedení cafeteria systému.

REPORTING

Pro lepší měřitelnost společensky odpovědného chování byla v roce 1997 založena nezávislá instituce Global Reporting Iniciative, která se stala hlavní iniciativou americké nevládní organizace Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Hlavním cílem bylo zlepšit kvalitu, přesnost a užitečnost reportování o udržitelnosti a to za pomoci tzv. „Guidelines“ (Pravidel). Jedná se o dobrovolné využívání, kde pouze část ukazatelů je povinných. Velkou výhodou je možnost přizpůsobit jednotlivé aspekty odvětví, ve kterém podnik působí. Nejde o to, zda se jedná o velký podnik či střední podnik, vládní agenturu nebo neziskovou organizaci. Stačí si vybrat jen ty oblasti, na které se podnik potřebuje zaměřit.

Struktura Global Reporting Initiative obsahuje:

- vizi a strategii,
- profil organizace,
- způsoby řízení firmy,
- věcný index parametrů,
- indikátory výkonnosti.

Především indikátory výkonnosti slouží jako přesné ukazatele srovnání. V hierarchii „Guidelines“ je celkem 12 ekonomických, 35 enviromentálních a 49 sociálních indikátorů. Tyto indikátory se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní. U kvantitativních (emise skleníkových plynů, spotřeba vody, množství odpadu, objem finančních darů na prospěšné účely, apod.) je sledování i porovnávání jednoznačné. Oproti tomu u kvalitativních indikátorů (spokojenost zákazníků, firemní kultura, zvyšování zákaznické loajality) se musí využívat zákaznických i zaměstnaneckých dotazníků, kde je nejvíce nutné správné měření při zpracování dat.

Zatímco indikátory jsou měnitelné, principy, podle kterých se reportingová zpráva připravuje, jsou neměnné. Jedná se o celkem 12 základních principů, které rozdělují do čtyř podskupin. Mezi tyto principy např. patří: transparentnost, úplnost informací, kontext trvale udržitelného rozvoje, spolehlivost, porovnatelnost, srozumitelnost nebo pravidelnost zveřejňování.

Global Reporting Initiative není ale jediná iniciativa pro společensky odpovědné chování. Z důvodu velkých specifik některých průmyslových oborů, např. chemického, byla v roce 1984 v Kanadě zveřejněna iniciativa Responsible Care a brzy se i ona rozšířila po celém světě. Zaměřuje se na podporu udržitelného rozvoje, zvyšování bezpečnosti provozu, přepravy výrobků. Normy koordinuje Mezinárodní rada chemického průmyslu (ICCA) a v Evropě Evropská rada chemického průmyslu (CEFIC).

V České republice je verze Odpovědné podnikání v chemii zajištěno osmi kodexy: vstřícnost, ochrana zdraví, bezpečnost, komplexní ochrana životního prostředí, zmírnění důsledků ekologických závad, protihavarijní připravenost, ekomanagement, informační otevřenost.

Zmíněné principy a kodexy jsou sice určeny pro podniky, které se společenské odpovědnosti dlouhodoběji věnují, ale mohou také velmi dobře posloužit pro malé a střední podniky jako ucelený přehled všech oblastí a řady detailně nabízených možností pro vlastní přizpůsobení a následné využití. Důležité je získat přehled o současnosti, ale hledět při tom do budoucnosti a najít tu správnou cestu.

ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem v České republice od svých počátků v devadesátých letech doznala řadu změn. I v současnosti se vyvíjí velmi dynamicky, ale především v prostředí velkých a zahraničních podniků. Ty sice udržují laťku CSR velmi vysoko, ale zároveň jí vzdalují od možností malých podniků. Chovat se společensky odpovědně totiž není o každoročním vydání objemné reportingové zprávy. Je to však většinou to první, co malé podniky od jakýchkoliv pokusů od zavedení i jen nepatrných detailů společenské odpovědnosti odradí. Je logické, že firma výše vyjmenované benefity nezíská jen tak a že společensky odpovědné podnikání nepřinese jen samé výhody. Ze začátku je zapotřebí investovat minimálně čas ke snaze najít v rozsáhlém konceptu tu část, která by mohla být pro danou firmu lákavá a využitelná a do budoucna pomohla upevnit postavení na trhu nejen u zákazníků, ale i u zaměstnanců.

LITERATURA

[1] BUSSARD, A.; MARČEK, E.; BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Bratislava*: Nadácia Pontis, 2005.

[2] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem a její uplatňování v České republice* [Corporate Social Responsibility and its Implementation in the Czech Republic]. Praha, 2008. 193 s. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská.

[3] *Responsible Care - Odpovědné podnikání v chemii*, Příručka pro přípravu, plnění a hodnocení výsledků činností programů Responsible Care členských společností SCHP ČR, duben 2005.

[4] SEDLÁČKOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem v České republice* [Corporate Social Responsibility in the Czech Republic]. Most, 2007. 66 s. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, Katedra Řízení podniku a podnikové ekonomiky.

[5] *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Iniciative, Boston, 2002.

[6] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND A JEHO ÚLOHA V ČESKÉ REPUBLICE V LETECH 2007-2013

EUROPEAN SOCIAL FUND AND HIS FUNCTION IN THE CZECH REPUBLIC IN 2007-2013

Marie Šedová

Ing. Marie Šedová, m.sedova@sedova.cz, školitel: doc. Ing. Marta Matulčíková. PhD.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

European social fund, adaptability, gross domestic product, unemployment, operation programmes, competitive advantage, convergency, goal, recipient, strategy, priority.

JEL KLASIFIKACE

E240 - Employment; Unemployment; Wages; Intergenerational Income Distribution; Aggregate Human Capital
E440 - Financial Markets and the Macroeconomy
E610 - Policy Objectives; Policy Designs and Consistency; Policy Coordination

ABSTRAKT

The main role of the ESF is to develop employment, minimize unemployment, support social integration of people and equal opportunities with focus on the labour market and human resources development.

The amount of finances from the ESF for the Czech Republic for the programming period 2007-2013 amounts to EUR 3.8 billion. For the programming period 2004-2006, the Czech Republic was assigned EUR 456.98 million.

Objectives of the European Social Fund

- Assistance to the unemployed when entering the labour market
- Equal opportunities for all in terms of access to the labour market
- Social integration, assistance to people from disadvantaged social groups when entering the labour market
- Lifelong education
- Development of a qualified and flexible workforce
- Implementation of modern methods of work organization and enterprise
- Improved access and participation of women on the labour market
- Fight with all forms of discrimination and inequality connected with the labour market

ÚVOD – ÚLOHA ESF V ČESKÉ REPUBLICE

Operační programy v České republice zaujímají přímočarý přístup k problémům země. V rámci těchto programů dojde k zásadnímu zlepšení systému vzdělávání tak, aby odpovídal potřebám trhu práce a podporoval výzkum, vývoj a vysokoškolské vzdělávání. Finanční prostředky z ESF také přispějí k větší adaptabilitě pracovní síly, ke zvýšení zaměstnanosti, k zajištění přístupu na trh práce pro všechny a k celkové modernizaci veřejné správy.

SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE V OBLASTI SOCIÁLNĚ EKONOMICKÉ A V OBLASTI ZAMĚSTNANOSTI

Česká ekonomika v nedávných letech významně posílila, přičemž růst HDP v letech 2005 a 2006 dosáhl 6,1 %. HDP na jednoho obyvatele momentálně odpovídá přibližně 76 % průměru EU.

Za posledních deset let se populace snížila o více než 100 000 lidí na 10,2 milionů, i když nedávné signály svědčí o změně tohoto trendu. Stárnutí obyvatelstva vyvolává potřebu důchodové reformy. Zároveň vzrůstá průměrná délka života a dosahuje evropských průměrů.

I když většina občanů má ukončené středoškolské vzdělání, podíl absolventů vysokých škol je stále nízký. Vzdělávací systém je zapotřebí lépe přizpůsobit potřebám trhu práce. Je nutné posílit znalost jazyků a informačních technologií a klást důraz na potřebu celoživotního vzdělávání. Výdaje na lidské zdroje v České republice jsou nižší než je průměr EU; v roce 2004 činily 4,42% HDP.

Nedávný značný hospodářský růst má pozitivní vliv na trh práce a přispěl ke zvýšení celkové míry zaměstnanosti nad průměr EU na 65,3 %, (56,8 % u žen). U věkové skupiny 55-64 let dosahuje míra zaměstnanosti 45,2 %, což je nad průměrem EU, a stále roste. Produktivita práce se nadále zvyšuje a dosahuje přibližně 68 % průměru EU. Nezaměstnanost byla v roce 2006 na úrovni 7,4 %, tedy pod průměrem EU, a stále klesá. Míra nezaměstnanosti prudce klesá úměrně s vyšší úrovní dosaženého vzdělání.

Navzdory této stále povzbudivější situaci přetrvávají genderové stereotypy a problémem je dlouhodobá nezaměstnanost, zejména v případě znevýhodněných skupin, jako jsou lidé s nízkou nebo žádnou kvalifikací a romské komunity.

Problémem zůstává spolupráce mezi podniky a vzdělávacími a výzkumnými institucemi; výdaje na výzkum a vývoj (1,42 % HDP) jsou pod průměrem EU. V některých odvětvích zažívá země únik mozků. Na druhou stranu míra zahraničních investic je vysoká.

Významný problém představují regionální rozdíly v nezaměstnanosti, které jsou způsobeny strukturálními problémy a nízkou mobilitou pracovníků. Situace je obtížná v severozápadním regionu a na moravskoslezském pomezí, zatímco nejnižší nezaměstnanost je v Praze, která předstihuje zbývající části země také v rozvoji a bohatství.

PRIORITY ESF V ČESKÉ REPUBLICE

Česká republika využívá tři pilíře pro maximální užitek z financování ESF – zlepšování vzdělávání a inovačního potenciálu, aktivace pracovní síly včetně boje proti nezaměstnanosti a sociálnímu vyčleňování a zvláštní přístup k lidským zdrojům v Praze. Toto pojetí se odráží ve třech operačních programech (OP) ESF pro Českou republiku – dva tématické OP se zaměřují na vzdělávání a na zaměstnanost a jeden regionální program se věnuje Praze.

Program 1: Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Cílem tohoto programu je obohacení české pracovní síly zkvalitněním základního, středoškolského, vysokoškolského a dalšího vzdělávání, stimulací celoživotního vzdělávání a podporou výzkumu a vývoje, aby se dařilo účinněji naplňovat nároky trhu práce.

Vzdělávání se zkvalitní díky akcím, které přispějí k tomu, že školní osnovy budou odpovídat potřebám trhu práce a budou klást důraz na jazyky a počítačové dovednosti. Podpoří další vzdělávání učitelů. Zajistí rovné příležitosti pro žáky se speciálními potřebami, včetně podpory integrace a zabránění sociálnímu vyčleňování.Vysokoškolské vzdělávání a výzkum a vývoj budou posíleny akcemi, které umožní, aby vysokoškolské vzdělávání bylo dostupné více kandidátům, a přitom se zvyšovala jeho kvalita.
Zajistí pracovníkům ve výzkumu a vývoji odborné školení, lepší podmínky v zaměstnání a motivační nástroje. Posílí vztah mezi vysokoškolským vzděláváním a soukromým sektorem, například výměnou informací mezi vzdělávacími institucemi a zaměstnavateli. Kromě toho bude vypracován komplexní systém pro další a celoživotní vzdělávání s cílem zajistit jeho mnohem větší dostupnost.

Program 2: Lidské zdroje a zaměstnanost

Hlavním cílem tohoto programu je zvýšit míru zaměstnanosti a zaměstnatelnosti v České republice na průměr nejlepších patnácti zemí EU, se zaměřením na:

Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů pomocí zvyšování kvalifikace, zavádění moderních systémů rozvoje lidských zdrojů v podnicích a prevence nezaměstnanosti
v restrukturalizovaných firmách. Aktivní politiky na trhu práce se zaměří na zvyšování dostupnosti zaměstnání a trvalou integraci lidí hledajících pracovní místo a na prevenci nezaměstnanosti zejména dlouhodobé a u skupin lidí, kteří jsou na trhu práce znevýhodněni. Budou také vyvinuty systémy na odhad kolísání poptávky na pracovním trhu.
Podporu začleňování a boj proti dlouhodobé nezaměstnanosti lidí ze znevýhodněných skupin. Rozvoj rovných příležitostí prostřednictvím lepšího přístupu na trh práce. Zvláštní pozornost bude věnována sociokulturním skupinám, jako jsou například Romové.
Zvyšování kapacity, kvality, účinnosti a transparentnosti veřejné správy a služeb, aby se omezila administrativní zátěž kladená na lidi i podniky. Podporu mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů s různými členskými státy EU.

Program 3: Praha – Adaptabilita

Konkurenceschopnost Prahy se zvýší prosazením adaptabilního a efektivního přístupu k lidským zdrojům a zlepšením dostupnosti zaměstnanosti pro všechny. To dále podpoří udržitelný sociálně ekonomický rozvoj regionu, který prospěje i hospodářskému rozvoji České republiky jako celku.

Realizovány budou tři strategie zaměřené na: rozvoj znalostní ekonomiky, na dostupnější trh práce a na zapojení dříve vyloučených skupin na trhu práce. Vzdělávací systém bude více zaměřen na získání dovedností požadovaných na trhu práce.

Úroveň financování ESF se v různých regionech liší v závislosti na jejich relativním bohatství.

Vzhledem k tomu, že Česká republika má HDP na jednoho obyvatele nižší než 75% průměru EU-25, je způsobilá podle konvergenčního cíle. Výjimku tvoří Praha.

Region Prahy je způsobilý podle cíle regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti, protože má HDP na jednoho obyvatele vyšší než 75% průměru EU-25.

JAK SE LZE ZAPOJIT DO ČINNOSTI ESF?

Financování ESF je dostupné prostřednictvím členských států a regionů. ESF nefinancuje projekty přímo z Bruselu.

Každý **členský stát** spolu s **Evropskou komisí** odsouhlasí jeden či více operačních programů pro financování ESF na období 2007-2013 a podobně také ty **regiony**, které mají vlastní operační programy (avšak ne všechny je mají). Operační programy určují priority pro působení ESF a jeho cíle.

Operační programy se provádějí ve formě jednotlivých projektů řízených **zúčastněnými organizacemi** (známými jako „**příjemci**“). Příjemce připraví návrh projektu, požádá o financování, a pokud je schváleno, projekt realizuje.

Do projektů ESF se může zapojit mnoho různých typů **příjemců**: například veřejné správy, nevládní organizace a sociální partneři působící v oblasti zaměstnanosti a sociálního začlenění.

Potenciální příjemci v činnostech ESF by se měli obrátit na řídicí orgán ESF ve svém vlastním členském státě či regionu.

Účastníci projektů ESF jsou lidé, kteří jsou do projektů zapojeni a mají z nich užitek, například tak, že absolvují školení v nových dovednostech nebo jim je poskytnuto poradenství, jak získat práci. Účastníky projektů ESF mohou být i organizace a podniky, například prostřednictvím školicích kurzů v oblasti nových dovedností pro pracovníky nebo pomoci pro management v oblasti nových pracovních postupů.

VÍCE INFORMACÍ O ŘÍZENÍ ESF

Evropský sociální fond je založen na zásadách spolufinancování a sdíleného řízení.
Spolufinancování z důvodu, že finanční podpora Evropské unie jde vždy ruku v ruce s národním veřejným nebo soukromým financováním. Úroveň působení Evropské unie je samozřejmě propojena se situací v daném místě. V závislosti na počtu socioekonomických faktorů se může míra spolufinancování pohybovat mezi 50 % a 85 % celkových nákladů zásahu.

Sdílené řízení proto, že pokyny pro činnost ESF vznikají na evropské úrovni, zatímco provádění v praxi je řízeno příslušnými národními nebo regionálními orgány v jednotlivých členských státech. Tyto orgány sestavují operační programy a vybírají a monitorují projekty.
Působnost ESF: široký rámec.

FINANCOVÁNÍ ESF JE ORGANIZOVÁNO DVĚMA RÁMCOVÝMI CÍLY:

Konvergenční cíl:
Tento cíl zahrnuje všechny regiony EU, jejichž hrubý domácí produkt (HDP) na osobu je nižší než 75 % průměru Společenství. Země a regiony způsobilé podle konvergenčního cíle obdrží více než 80 % financování EU.

Cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti:
Tento cíl zahrnuje všechny regiony EU, které nejsou způsobilé v rámci konvergenčního cíle.
V celé Unii bude ESF v rámci konvergenčního cíle a cílů regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti poskytovat podporu ESF pro pět klíčových oblastí:

- zvýšení adaptability pracovníků a podniků
- zlepšení přístupu k zaměstnání a zapojení do trhu práce
- posílení sociálního začlenění prostřednictvím boje s diskriminací a usnadnění přístupu k trhu práce pro lidi s postižením
- podpora partnerství pro reformu v oblastech zaměstnanosti a začlenění

- navýšení a zkvalitnění investic do lidského kapitálu, a to zejména zlepšením vzdělávacích a přípravných systémů.

V nejméně prosperujících regionech, které splňují konvergenční cíl, bude ESF podporovat také:
- intenzivní úsilí o navýšení a zkvalitnění investic do lidského kapitálu, a to zejména zlepšením vzdělávacích a přípravných systémů,
- akce zaměřené na rozvoj institucionálních kapacit a efektivity veřejné správy na národní, regionální a místní úrovni.

Úroveň financování ESF se v různých regionech liší v závislosti na jejich relativním bohatství. Regiony EU jsou v současné době rozděleny do čtyř kategorií na základě jejich regionálního HDP na osobu v porovnání s průměrem EU (EU s 25 nebo 15 členskými státy).

Konvergenční cíl zahrnuje:
- Konvergenční regiony: s HDP na osobu nižším než 75 % průměru EU-25 (v období 2007-2013)
- Regiony "phasing-out": s HDP na osobu překračujícím 75 % průměru EU-25, ale nižším než 75 % průměru EU-15 (v období 2007-2013)

Cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti:
- Regiony "phasing-in": s HDP na osobu nižším než 75 % průměru EU-15 (v období 2000-2006), ale vyšším než 75 % průměru EU-15 (v období 2007-2013)
- Regiony konkurenceschopnosti a zaměstnanosti: vztahuje se na všechny ostatní regiony EU

ZÁVĚR

Politika soudržnosti EU se významně podílí na řešení globální finanční krize a nynějšího zpomalení ekonomiky. Poskytuje značnou podporu veřejným investicím, a to i na regionální a místní úrovni. Politika soudržnosti je nejdůležitějším výrazem evropské solidarity a směřuje pomoc těm občanům Evropy, kteří ji nejvíce potřebují. V období let 2007–2013 bude v rámci politiky soudržnosti investováno 347 miliard eur na posílení růstu a jako příspěvek k hospodářské a sociální soudržnosti.

ESF se spolu s dalšími finančními nástroji politiky soudržnosti aktivně podílí na akčním plánu evropské obnovy přijaté Evropskou komisí 29. října 2008. Tento plán volá v rámci EU po novém uspořádání finančních trhů a úsilí vytvářet pracovní místa.

Tato strategie je dále rozvedena v úhrnném koordinovaném Plánu evropské hospodářské obnovy představeném 26. listopadu, jenž požaduje cílený dočasný finanční stimul pro období 2009–2010 ve výši 200 miliard eur, nebo 1,5 % HDP EU.

Evropská politika soudržnosti se na tomto plánu významně podílí. Komise navrhla sérii legislativních i nelegislativních opatření, aby pomohla urychlit zavádění projektu do praxe a dodat evropskému hospodářství jistotu a dynamiku. Předložila také návrh urychlit vyplácení prostředků členským státům a usnadnit přístup ke strukturálním fondům.

Cílem návrhů je zajistit okamžitý hotovostní tok v počáteční fázi programového období za účelem ulehčit vyplácení prostředků příjemcům projektu. Členské státy musí respektovat minimální výši národního příspěvku ve společném financování stanovenou nařízeními (která se v závislosti na programu pohybuje od 15 % do 50 %), nicméně systém je flexibilní.

Dne 16. prosince 2008 přijala Evropská komise třetí sdělení, které doplňuje Plán evropské hospodářské obnovy a nastiňuje, jak může politika soudržnosti pomoci zotavit reálnou ekonomiku v Evropě. Doporučuje členským státům sérii kroků, s jejichž pomocí mohou co nejvhodněji využít politiky soudržnosti a veškerých výhod, které nabízí. Nastiňuje také nová opatření, díky nimž bude možné urychlit realizaci operačních programů. S rozpočtem 347 miliard eur evropských investic, dostupným do roku 2013, tato politika v krátkodobém horizontu oživí ekonomiku a zároveň položí základy dlouhodobějšímu růstu.

POUŽITÁ LITERATURA

- Čerpáno z tiskových zpráv a zveřejněných dostupných údajů Evropské komise ESF
- Vloženy znalosti získané ze vzdělávacího kurzu akreditovaného MŠMT – Projektový manažer ESF

NOVÉ TRENDY V RIADENÍ NÁKLADOV – ABM METÓDA

NEW TRENDS IN COSTS MANAGEMENT – ABM METHOD

Pavol Serina[1]

KEY WORDS: cost management, calculation of process, the cost target calculation, the calculation of the life cyrcle, bencharking, double-dimension ABC/ABM model, the costs activities

JEL Klasifikácia: D 24

ABSTRACT

The ability of companies to survive, prosper and grow is claused by progressive tendency of development the strategic tools used in competitive surroundings. The worldwide trend of company building is oriented on the improvement of product´s quality, the decreasing of costs, the raising of productivity, the cutting of time for delivery, the higher flexibility in reaction to reduce the negative influence of production to the environment, the increases in the job security etc. The concepts for the world-class company building and the equipment for achiving the competitive advantge are specific for each area and can be applied on different level of management with regard to quality, costs and time. The most important step is the good-will to get rid of items which was made in past, but nowdays they are insufficient, to change the minds and allow the new possibilities, new trends in company, which can mean the way to achieve the efficiency of company as the firm of world-class.

ÚVOD

Spomeňte strategický nákladový manažment a veľa ľudí pokrúti hlavami a pomyslia si, že to neznačí nič dobré. Napriek tomu, že bolo napísaných veľa kníh s touto témou, strategický nákladový manažment je obchodná praktika, ktorá stále nie je dostatočne dobre pochopená.
Počas posledných dvoch dekád, museli organizácie zodpovedať trendom a zmenám v obchodnom prostredí novšími a lepšími prístupmi k manažmentu ich podnikania. Tieto nové prístupy sú implementované v organizáciách pod menami ako: totálny manažment kvality**,** zapojenie zamestnancov a empowerment (pre anglické slovo empowerment, často používané v oblasti rozvoja, nemá slovenčina vhodný ekvivalent. Jeho základ tvorí slovo power teda sila, moc, schopnosť. Celý koncept vyjadruje proces nadobúdania moci a schopnosti rozhodovať o sebe samom a o svojom živote)**,** bussines process reegineering, znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Reengineering ignoruje to, čo existuje, a sústreďuje sa na to, čo by malo byť priebežné vylepšovanie a iné prístupy. Tieto filozofie vyžadujú, aby boli organizácie zodpovedné, čulé a flexibilné v ziskovom zabezpečovaní pridanej hodnoty produktu a služby zákazníkom a to v konkurenčných cenách. Organizácie objavujú, že musia

[1] Ing. Pavol Serina, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: serina@dec.euba.sk

byť schopné riadiť komplex a rapídne zmeny prostredia bez značných nákladov, ktoré tieto procesy tradične sprevádzajú.
Počas týchto zmien prostredia sa organizácie stávajú svedkami znovuzrodenia nového účtovného prístupu - strategického nákladového manažmentu. Účtovná terminológia je často zle interpretovaná a pojem nákladový manažment nie je výnimkou. Je to možno nevyhnutne dané tým že nákladový manažment kombinuje dva pojmy: nákladové účtovníctvo a manažérske účtovníctvo, ktoré sú sami sebou často mylne vyložené. Zatiaľ čo tieto pojmy sú niekedy považované za synonymá, znamenajú odlišné veci. V každom prípade nákladový manažment buduje na predpokladoch a vedomostiach oboch pojmov - nákladového účtovníctva aj manažérskeho účtovníctva. Nákladový manažment nie je nákladové účtovníctvo, je oveľa viac ako iba nákladové účtovníctvo. Nákladové účtovníctvo je tá oblasť účtovníctva ktorá zaznamenáva, meria a podáva informácie o tom ako veľa veci stoja. Nákladový manažment je viac súhrnný (komplexný). Rovnako nákladový manažment nie je to isté ako manažérske účtovníctvo. Nákladový manažment je oveľa viac zameraný manažérskym použitím nákladových informácií na rozhodovanie. Napriek tomu, že nákladový manažment nie je nákladové účtovníctvo ani manažérske účtovníctvo, oba pojmy nakoniec pomáhajú dať nákladový manažment do kontextu.

STRATEGICKÁ DÔLEŽITOSŤ NÁKLADOVÉHO MANAŽMENTU

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre výroby. Všetky tieto zmeny spôsobili ,že tradičné nákladové systémy a výrobkové kalkulácie strácajú vypovedajúcu hodnotu. Stratili schopnosť poskytovať presné informácie o nákladoch na jednotlivé výrobky, služby, zákazníkov, či distribučné kanály. Doposiaľ používaný systém kalkulovania nákladov vo vzťahu k uskutočňovaným výkonom, tzv. absorpčná kalkulácia z dôvodu jednoduchého proporcionálneho rozvrhovania rastúceho podielu režijných nákladov deformuje pohľad na stanovenie skutočných nákladov na výkon, či výrobky a prestáva tak vyhovovať súčasným potrebám. Neukazuje totiž príčiny vzniku nákladov a neumožňuje prijať účinné opatrenia na ich znižovanie a teda v súčasnom podnikateľskom prostredí sa stal nákladový manažment kritickou znalosťou pre prežitie mnohých organizácií.

Nie je postačujúca obyčajná redukcia nákladov, namiesto toho náklady musia byť manažované strategicky. Mnoho autorov prízvukuje, že strategický význam nákladového manažmentu drasticky narastá v posledných rokoch z dôvodu intenzívnej konkurencie, to znamená, že konkurenčné trhy sú vysoko charakterizované nízkymi ziskovými príspevkami na úhradu fixných nákladov a tvorbou zisku (maržami), nízkou zákazníckou lojalitou a ťažko udržateľnou konkurenčnou výhodou. Podľa Coopera a Slagmuldera, zákazníci na vysoko konkurenčných trhoch očakávajú, že každá generácia produktov prezentuje pokrok. Tieto vylepšenia môžu zahŕňať: zlepšenie kvality, zlepšenie funkčnosti a redukciu ceny. Kvôli konkurencii medzi dobre situovanými konkurentmi narastá strategická dôležitosť nákladového manažmentu. Podľa Coopera, na konkurenčných trhoch, kde konkurenti sú technologicky rovnocenný, sa stáva rastúcim problémom udržať konkurenčnú výhodu. Tento fakt viedol Coopera prísť k názoru, že vo svete neudržateľnej konkurenčnej výhody firmy, ktoré zanedbávajú alebo zabúdajú na zníženie nákladov, nájdu svoje ziskové marže rapídne stlačené a ich existencia bude ohrozená. Teda všetky firmy musia riadiť náklady agresívne, aby prežili v dnešnom vysoko konkurenčnom trhu. Žiadne z týchto vylepšení osamote alebo akákoľvek ich kombinácia však neznamená pre firmu riadiť svoje náklady tak, aby zostali ziskové.

Podobne podľa Kata, úspešné japonské firmy sú všetky nákladovo uvedomelé a naviac presadzujú odlišné stratégie. To znamená, že úspešné japonské spoločností sú obidvomi, t. j. nákladovými vodcami aj produktovými diferenciátormi. Monden a Hamada tvrdia, že pre vysoko konkurenčné trhy, ktoré sú charakterizované krátením životného cyklu produktov diverzifikáciou dopytu a zapálenou konkurenciou je manažment nákladov nepostrádateľný pri zavádzaní nových produktov uspokojujúcich zákaznícky dopyt s najnižšími nákladmi a redukovaným nákladov existujúcich produktov aj eliminovaním odpadu.

NÁSTROJE STRATEGICKÉHO NÁKLADOVÉHO MANAŽMENTU

Nástroje strategického nákladového manažmentu sú kritickými piliermi navrhnutej konštrukcie. Nástroje strategického nákladového manažmentu môžu byť použité individuálne na podporu špecifického cieľu alebo spoločne, aby zabezpečili celkové potreby organizácie. Sada (súprava) techník strategického nákladového manažmentu, ktoré fungujú spoločne aby podporili organizačné ciele a činnosti sa volajú systém strategického nákladového manažmentu. Dizajn, implementácia a aplikácia nových foriem nástrojov nákladového manažmentu reprezentuje veľkú zmenu pre manažérske účtovníctvo. S prichádzajúcimi vonkajšími tlakmi na znižovanie a redukciu nákladov, zdokonalenie výnosov a uspokojenie zákazníka, stala sa jasnou potreba nástrojov nákladového manažmentu. Čo nie je úplne jasné je, ktoré inštrumenty použiť, prečo, kedy a ako jeden nástroj nákladového manažmentu prepojiť s druhým.

K základným nástrojom manažérstva nákladov v oblasti nových vývojových trendov patria:

- **kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností (ABC) – procesná kalkulácia**: realizácia tejto metódy v praxi identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách. Primárnou úlohou ABC je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady. Cieľom metódy je podrobné popísanie aktivít, ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom,
- **metóda riadenia cieľových nákladov (TC) – cieľová kalkulácia**: hlavné uplatnenie tejto metódy je u novo sa vyvíjajúcich výrobkov, u ktorých sa predpokladá veľkosériová alebo hromadná výroba. Metóda TC predstavuje aktívny manažérsky nástroj, pretože predpokladá harmonizáciu všetkých aktivít na všetkých úsekoch podniku, ktoré sa podieľajú na vývoji nového produktu. Metóda TC je veľmi náročná a prebieha vo viacerých cykloch, pokiaľ sa určí cena výrobku na základe kalkulácie vlastných nákladov. Cena sa stanovuje s cieľom dosiahnuť dlhodobú ziskovosť výrobku.
- **metóda riadenia nákladov životného cyklu (LCC) – kalkulácia životného cyklu**: odhaduje náklady na výrobok, ktoré vzniknú v priebehu životného cyklu. Predstavuje širší pohľad na náklady výrobku, pričom okrem nákladov vznikajúcich v súvislosti s výrobou a predajom zahŕňa aj náklady vynaložené v predvýrobnej etape (náklady na výskum a vývoj, konštrukčné náklady a technologickú prípravu výroby), náklady spojené s likvidáciou následkov výroby a ďalšie náklady, ktoré sa nezahŕňajú do bežných operatívnych kalkulácií. Zároveň kalkulácia životného cyklu umožňuje zohľadniť zmeny ceny a zmeny nákladov na výrobky v priebehu celého životného cyklu výrobku,
- **metóda riadenia nákladov procesných činností (ABM) – komplexná kalkulácia**: poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM stáva nástrojom riadenia podniku a napĺňa tak zmysel slova „manažment“.

Dôležité ale je, ktorý inštrument môže byť strategický, integrovaný a vzájomné pôsobiaci s ostatnými nástrojmi, aby dosiahol ciele strategického nákladového manažmentu. Vzhľadom k týmto dôležitým úvahám sú ABC, cieľová kalkulácia, kalkulácia životného cyklu a metóda ABM zvolené a integrované inštrumenty pre konštrukciu strategického nákladového manažmentu.

KONCEPT A CIELE ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)

Pozitívne znaky ABC/M viedli Jhonsona popísať ABC ako: jednu z dvoch alebo troch najviac dôležitých inovácií manažérskeho účtovníctva dvadsiateho storočia. Postupom času dochádza k zdokonaleniu metódy ABC, z ktorej sa postupne vyvíja metóda ABM (Activity Based Management). Pre ABM bolo prirodzené aby vzišla z ABC. ABC/M je jednou z pokrokov CM, ktoré sa logicky vyvodili a našli v krátkom čase obrovskú a priaznivú odpoveď .ABM predstavuje komplexný systém riadenia nákladov, ktorý poskytuje informácie zo širokého spektra podnikových činností a ABM sa tak stáva zdrojom informácií, ktoré doposiaľ zostávali skryté. Využiteľnosť ABM je ďaleko širšia, než tomu bolo v prípade samotnej ABC, pretože kalkulácia nepracovala so zákazníkom či distribučným kanálom ako s nákladovým objektom. ABM teda poskytuje komplexné informácie o rentabilite jednotlivých zákaziek, zákazníkov, distribučných kanálov a jednotlivých trhov, čím sa ABM stáva nástrojom riadenia podniku a napĺňa tak zmysel slova „manažment“. Pomocou Activity Based Management odhalíme skutočnú ziskovosť produktov, zákazníkov, či distribučných kanálov, čo umožní organizácii aktívne hľadať spôsob ako zvýšiť zisk.

VÝHODY METÓDY ABM:

- zisťovanie, meranie a ohodnocovanie nákladov jednotlivých aktivít a podnikových procesov,
- diagnostikovanie skutočných príčin vzniku nákladov,
- objektivizovanie dôležitých nákladových položiek,
- informácie o relevantných objemoch nákladov výrobkov a služieb,
- meranie ziskovosti jednotlivých výrobkov, zákaziek, zákazníkov a distribučných kanálov,
- identifikovanie a meranie nákladov aktivít neprinášajúcich hodnotu.

PRE KOHO JE METÓDA ABM URČENÁ

ABM riešenie v súčasnosti využívajú všetky typy organizácií s výnimkou tých najmenších. Spoločnosti produkujúce širokú škálu výrobkov, spoločnosti poskytujúce služby rôznym zákazníckym segmentom prostredníctvom rôznych distribučných kanálov (banky, telekomunikácie, utility a pod.), organizácie verejného sektora (nemocnice, štátne inštitúcie, či samosprávne orgány). Manažérom spomenutých typov organizácií dáva ABM do rúk silný nástroj, ktorý môže znamenať výraznú konkurenčnú výhodu v zmysle schopnosti organizácie spoznať presnú výšku nákladov na podnikové procesy, činnosti a výkony. Komplexný prístup ABM – je východiskom moderného manažmentu najmä kvôli schopnosti procesného pohľadu na firmu a možnosť merať a vyhodnocovať procesy .ABM je riadenie založené na sledovaní a meraní firemných činností na základe prebiehajúcich procesov a ich hierarchie.

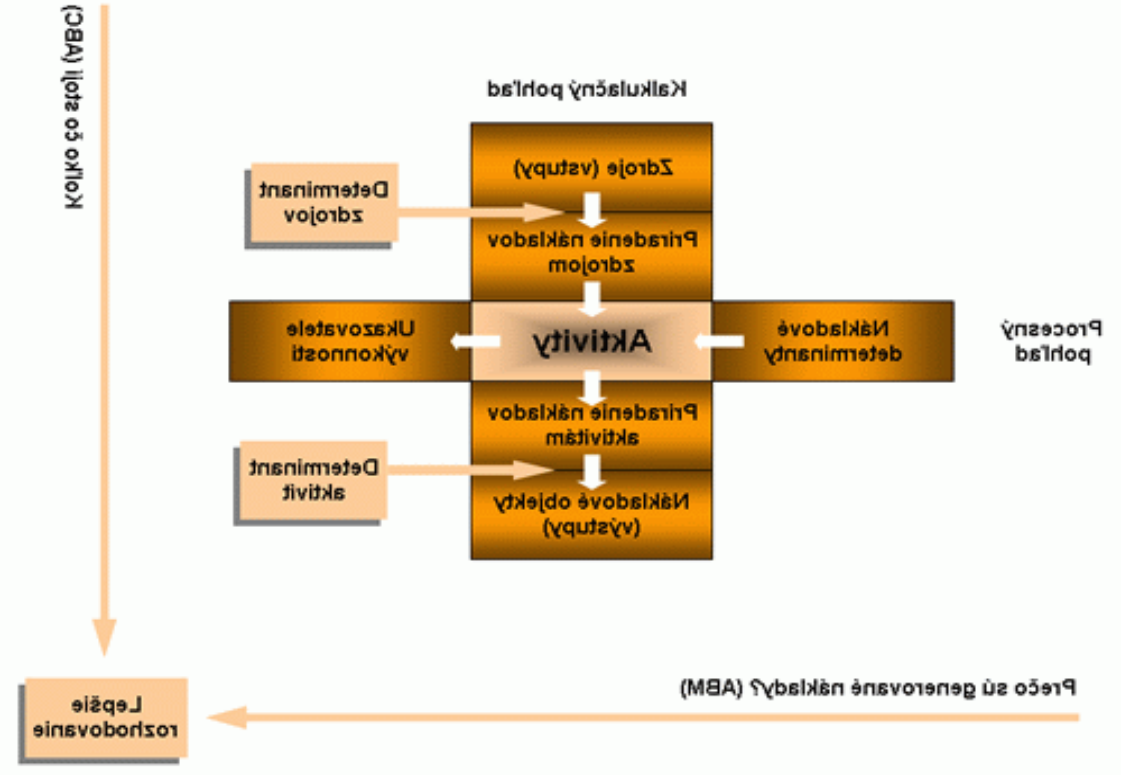
METÓDA ABM UMOŽŇUJE:

- merať výsledky vo väzbe na firemnú stratégiu,
- poskytovanie informácii o skutočnom využívaní zdrojov firmy,
- poukazovať na efektívne a neefektívne procesy,

- merať prebiehajúce procesy,
- určiť, ktoré činnosti sú neefektívne a ktoré je potrebné rozvíjať,
- merať a vyhodnocovať profitabilitu zákazníka, produktu, segmentu trhu, skupín zákazníkov,
- riadiť a poznať firmu z pohľadu zákazníka.

ABM metóda dopĺňa ABC metódu používaním ABC informácií v analýzach procesov na identifikovanie neefektívnych a nehodnotných činností. Zistilo sa, že náklady nemôžu byť riadené priamo. Čo však je možné, je riadenie činností, čo zapríčiňujú náklady. Fundamentálny princíp, ktorý majú v bežnom užívaní všetky ABM prístupy je, že sa zameriavajú na riadenie procesov, ktoré obsahujú činnosti skôr, ako na samotné nálady. Základný kameň tohoto nového myslenia (prístupu) je založený na tom, čomu sa hovorí dvojdimenzionálny ABC/ABM model. Dvojdimenzionálny model ABC/ABM znamená dva alternatívne pohľady alebo dimenzie činností vykonaných v organizácií – cost view a process view, ako ukazuje obrázok. Tento diagram, vyvinutý Turneyom[2], bol prvý krát prezentovaný CAM – I a teda je bežne známy ako „CAM- I Cross“.

Obr. č. 1 Dvojdimenzionálny model ABC/ABM



Vertikálna dimenzia modelu zobrazuje kalkulačný pohľad. Kalkulačný pohľad zahŕňa tri stavebné prvky: zdroje (vstupy) , činnosti (aktivity) a nákladové objekty (výstupy). Z kalkulačného pohľadu systém používa dvoj fázovú nákladovú alokáciu na priradenie nákladov , alebo zdrojov k významným činnostiam organizácie. Činnosti sú potom priradené k nákladovým objektom, ktoré používajú činnosti. Kalkulačný pohľad zabezpečuje lepšie

[2] Turney, P.: Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succed with activity-based costing. Hillsboro: Cost Technology 1991.

pochopenie prečo a ako sú zdroje použité. Prináša informácie, ktoré pomáhajú identifikovať, ktoré činnosti spotrebúvajú najviac zdrojov a kde môžu existovať príležitosti nákladovej redukcie. Turney , Hansen a Mowen tvrdia, že kalkulačný pohľad je užitočný pre kalkulácie produktu, strategický nákladový manažment, analýzy kritických rozhodnutí (oceňovanie, produktový mix a rozhodovanie o produktovom designe) a determinovanie priorít na efektívne zlepšovane. Ako ukazuje obrázok, tri hlavné stavebné bloky zahŕňajú procesný prístup: nákladové nosiče, činnosti a merače výkonnosti. Na druhej strane model vykresľuje analýzu činnosti, čo je detailná identifikácia a popis činností riadených v podniku. Analýza činností vyžaduje identifikáciu nie len činností, ale aj korene ich príčin, ktoré spúšťajú činnosti a väzba medzi činnosťami. Pravá strana modelu znázorňuje ohodnotenie činností meračmi výkonnosti. Typický merač výkonnosti zahŕňa účinnosť činnosti, čas vyžadovaný na skompletizovanie činnosti a kvalitu práce. Turney zastáva názor, že procesný prístup odráža potrebu organizácie pri vykonávaní činností, čo zapríčiňuje prácu a ako dobre je urobená. Organizácia môže použiť tento typ informácie na pomoc redukcie nákladov a vylepšenie výkonnosti a hodnoty prijímanej zákazníkmi. Podľa procesného prístupu Dierks a Cokins definujú tento model ABM ako: „Disciplínu, ktorá sa zameriava na manažment činností v jadre procesov, ako cestu ku kontinuálnemu zlepšeniu oboch: hodnotu prijímanú zákazníkmi a získaný zisk v zabezpečovaní tejto hodnoty“.
Z tejto definície, si ABM zakladá priamo na dvoch základných cieľoch. Prvým cieľom je zdokonaliť hodnotu prijímanú zákazníkmi a druhým cieľom vylepšiť zisk zabezpečením tejto hodnoty. Tieto ciele sú dosahované zameriavaním sa na manažment činností. Teda cieľom ABM je splniť zákaznícke želania ziskovo. Pre organizáciu je nepostačujúce povedať akcionárom, že ich produkty majú najvyššiu kvalitu v odvetví, lebo zákazníci nepretržite hodnotia túto organizáciu najvyšším zákazníckym uspokojením. Organizácia musí tiež zabezpečiť adekvátny návrat investícií akcionárov. Je to dané hlavne dlhodobou rovnováhou, pretože zákazníci nebudú mať dôveru v stratový podnik. Na podporu tohoto, ABM dôveruje tomu, že manažment činností je cestou k ziskovému zlepšeniu zákazníckej hodnoty. Každá činnosť v podnikateľskom procese prispieva svojim vlastným spôsobom k celkovému cieľu. Každá činnosť robí merateľný príspevok k svojim zákazníkom, či je to kvalita, včasnosť, spoľahlivá donáška alebo nízke nálady. Je dôležité si uvedomiť, že manažment činností nie je jednorázová úloha. Skôr je to proces neúprosného priebežného zlepšovania všetkých aspektov podnikania. Turney zastáva názor, že to zahŕňa neustále vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie determinovania, ktoré činnosti by mali byť vykonávané? Ako by mali byť vykonávané ?Akým spôsobom ? ABC môže zdokonaliť strategickú pozíciu a schopnosť organizácie efektívne využívať zdroje činností, ktoré poskytujú najvyššie strategické benefity a zlepšenia toho na čom záleží zákazníkovi**.** Na dosiahnutie cieľov ABM systému sú tu tri kroky alebo komponenty. Analýza činností, analýza nákladových nosičov a analýza výkonov.

REDUKCIA NÁKLADOV POMOCOU KALKULÁCIÍ ABM

Konkurenčné podmienky diktujú, že spoločnosti musia dodávať produkty, ktoré zákazníci chcú na čas a s najnižšími možnými nákladmi. To znamená, že spoločnosť musí neprestajne striehnuť na nákladové zlepšenia. Pokusy k zníženiu nákladov bez reštrukturalizácie práce je ako pripevnenie vozu pred koňa a je to teda predurčené zlyhať. Mnoho spoločností si odsvedčilo znižovanie nákladov tradičným účtovníckym prístupom, ale len pár docielilo trvácne úspory. V niektorých prípadoch sa náklady ešte zvýšia. Zatiaľ čo zamestnanci sa sťažujú na namáhavú pracovnú záťaž**.** V kontraste, srdcom ABC a ABM sú činnosti. Nákladový manažment zameraný na výkony každej činnosti a ich výsledná spotreba zdrojov.

Lepšie riadenie činností je kľúčom k permanentnej redukcii nákladov. Redukcia nákladov je len jedným z mnohých základných bodov ABM. Zlepšovanie kvality, flexibility a služieb, dôležitosť ktorých odlišuje jeden podnik od druhého, je tiež ústredným bodom ABM. Nákladová redukcia je najlepšie dosiahnuteľná zmenou spôsobu, akým sú činnosti používané alebo vykonávané a tým docielenie lepšej využiteľnosti zdrojov**.** V tomto kontexte, Turney, Hansen a Mowen hovoria, že existuje päť krokov alebo názorných ukážok ako redukovať nálady pomocou AB techník (Activity Based Techniques):

- **Redukovanie času alebo úsilia vyžadovaného na výkon činnosti**. Kľúčovým elementom zlepšenia je redukovať čas a úsilie potrebné na výkon činnosti. Táto redukcia môže prísť z procesu alebo vylepšenia produktu. Napríklad, čas na nastavenie resp. prípravu mašiny môže byť znížení zdokonaleným tréningom, eliminovaním konfliktov správnym rozmiestňovaným zamestnancov, umiestňovanie nástrojov na vhodné miesta, zmenami designu produktu a pod.
- **Eliminovanie nepotrebných činností**. Niektoré činnosti sú kandidátmi na elimináciu, pretože nie sú hodnotou pre zákazníka alebo nie sú podstatné na celkový chod spoločnosti. Je možné znížiť činnosti narábajúce s materiálom (napr. spracovateľské) zmenami procesu alebo produktu, redukovaním počtu komponentov, používaním Group Technology (GT) buniek alebo tiež outsourcingom a pod. Existuje mnoho rôznych možností na eliminovanie nepotrebných činností. Jedným z krokov by malo byť uistenie sa, že všetky prichádzajúce materiály a časti sú vhodné (prispôsobené) na použitie. Časti, ktoré zapríčiňujú problémy kvality môžu byť eliminované zavedením alebo prenesením zodpovednosti za dodanie kvalitných produktov na dodávateľov. Raz keď sa takéto zmeny odohrajú, všetky činnosti v komorách môžu byť eliminované. Činnosti napr. narábajúce s materiálom a ostatné k nim pridružené, budú redukované automaticky. Eliminovanie týchto činností bude redukovať celkové náklady a náklady produktov, ktoré už nikdy nebudú používať tieto činnosti.
- **Selektovanie nízko nákladových činností**. Navrhovatelia produktov a procesov majú často na výber viacej konkurenčných činností. Toto ponúka príležitosť na redukciu nákladov a to výberom nákladovo výhodnejšej činnosti. Navrhovateľ produktu môže byť schopný špecifikovať typ činnosti nutnej na zhotovenie produktu. V závislosti na designe komponentov, niekoľko automatických montážnych liniek môže byť použitých na montáž produktu namiesto manuálnej montáže produktu. Každá z týchto činností má odlišnú súpravu zdrojov s ňou asociovaných. Manuálna montáž je priama pracovná činnosť. Automatické montážne kompletizovanie, vyžaduje vybavenie, softwer, zručných a skúsených pracovníkov a pridružené technické procesy a tréning. Kvôli tomuto činnosti majú rôzne náklady. Takáto selekcia činnosti má dôležitý dopad na náklady. Navrhovateľ procesov čelí podobným možnostiam a cieľom je vybrať tú najvhodnejšiu.
- **Zdieľanie činností kdekoľvek je to možné**. Ak má zákazník jedinečné a unikátne potreby, je potrené vykonávať špecifické činnosti na jej dosiahnutie. Teda, ak zákazník má obyčajné potreby, je nehospodárnym plytvaním neobslúžiť tieto potreby s rovnakými činnosťami. Napríklad, produktový navrhovateľ môže použiť bežnú časť v novom produktovom designe. Bežná časť je tá, ktorá je použitá vo viacerých produktoch na vykonanie rovnakých funkcií (napr. na tesniaci krúžok použitý vo viacerých modeloch auta). Iba časti, ktoré musia byť unikátne sú tie, ktoré dodajú (pridajú) produktu odlišnú funkciu ako hodnotu pre spotrebiteľa. Činnosti asociované s bežnými (spoločnými) časťami napr. rozvrhovanie a obchodné vzťahy zdieľané všetkými produktmi ktoré ich používajú . Toto zdieľanie spôsobuje nárast objemu produkovaných častí vždy, keď je činnosť vykonávaná, teda redukuje náklady na časti. Navrhovateľ procesov tiež znižuje náklady grupovaním produktov do pracovných buniek. Je to možné keď majú produkty podobný design (členovia výrobkovej rodiny) a keď výrobný proces je dostatočne flexibilný spracovať odlišnosť v častiach. Náklady môžu byť znížené, pretože produkty v bunke zdieľajú činnosti, kontrolu,

testovanie, trénovanie, rozvrhovanie, činnosti narábajúce s materiálom, uskladnenie a evidenciu.

- **Zlepšenie využitia nevyužitých zdrojov**. V konečnej analýze, náklady môžu byť redukované len ak sú zdroje efektívne využívané. Faktom je, že redukovanie sumy činnosti samo o sebe neredukuje náradie alebo počet ľudí priradených k danej činnosti. Musia sa urobiť vedomé manažérske rozhodnutia na vyrovnanie sa s nevyužitými zdrojmi. Toto sa môže docieliť zmenou z lenivého podnikania k aktívnemu prístupu, využívanie zdrojov aj inými činnosťami, alebo ich premiestnenie zo spoločnosti. ABC sa zameriava na konzumáciu zdrojov a nie na ich míňanie. Teda ABM môže byť použitá na determinovanie typu a počtu nevyužitých zdrojov . Plány zdrojov založené na informáciách ABC sa stanú základom pre ich efektívne rozmiestnenie a použitie.

Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu č. 1/0686/08 *Podpora controllingových systémov v praxi SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ*.

ZÁVER

Rýchle tempo rozvoja svetovej ekonomiky núti ekonomické subjekty prispôsobovať sa podmienkam globálnej konkurencie a hľadať cesty úspešného uplatnenia sa v prostredí neustálych zmien. Mnohé podniky svoje činnosti v dnešnej dobe orientujú na trh a na zákazníkov. Prispôsobenie nákladov a zároveň možnosť redukcie nákladov je pre každý jeden podnik dôležitá a veľmi zaujímavá. Podľa môjho názoru by podniky v dnešnej dobe mali sledovať nové trendy vo vývoji kalkulácií a možnosti ich využívania v praxi. Pre každý podnik znižovanie nákladov predstavuje zvýšenie zisku a teda možnosť ďalej rozvíjať svoje podnikanie či už vo forme investičnej alebo inovačnej. Schopnosť podnikov prežiť, prosperovať a rásť je podmienená progresívnou tendenciou vývoja strategických nástrojov uplatňovaných v konkurenčnom prostredí. Celosvetový trend v budovaní podniku svetovej triedy je orientovaný na zvyšovanie kvality produktov, znižovanie nákladov podniku, zvyšovaní produktivity, znižovaní časov medzi objednávkou a dodávkou, zvyšovaní pružnosti reagovania na potreby znižovania negatívnych vplyvov produkcie na životné prostredie, zvyšovanie bezpečnosti práce, atď. Koncepty pre budovanie podniku svetovej triedy a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody sú špecifické pre každú oblasť a môžu byť aplikované na rôznych stupňoch riadenia podniku s ohľadom na kvalitu, náklady a čas. Najdôležitejším krokom každého podniku je ochota vzdať sa vecí, ktoré sa niekedy robili, ale dnes sú nepostačujúce, nevyhovujúce, zmeniť ľudské myslenie a pripustiť aj nové možnosti, nové trendy v podniku, ktoré môžu znamenať pre podnik cestu k dosiahnutiu výkonnosti podniku svetovej triedy. Strategické riadenie nákladov je premyslený proces, ktorý musia zobrať na vedomie všetci manažéri úspešných podnikov.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

BENKE, RALPH L. Jr.: *Teaching activity-based costing*. Institute of Management Accountants, Management Accounting (USA), August 1992, číslo 2.

COKINS, GARY: *Activity Based Costing: Optional or Required?*. Transactions of AACE International 2002.

COOPER, R. – SLAGMULDER, R.: *Activity-Based Budgeting – Part 2*. Strategic Finance, October 2000, No. 82. Arlington: Cost Management for Today`s Advanced Manufacturing Systems. 1991.

COOPER, R. – KAPLAN, R. S.: *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*. New Jersey: Institute of Management Accountants, Montavale, 1993.
HRACH, V.: *Výzva ke změne: Activity Based Management.* Moderní řízení č.3/2000. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.
JONES, KELLY: ABC/ABM Tutor. *Storage Technology Corporation, 1996*.
SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.
SERINA, P. – TÓTH, M.: *Strategické riadenie nákladov. Vybrané problémy*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2682-1.
TÓTH, M.: *Kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností. (Metóda Activity Based Costing)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1909-X.
TURNEY, PETER, B.: *Common cents: The ABC Performance Breakthrough: How to succeed with activity–based costing*. Hillsboro: Cost Technology 1991.

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM UND RISIKOKREISLAUF – THEORETISCHE BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ERLÄUTERUNG IHRER BESTANDTEILE

RISK MANAGEMENT SYSTEM AND RISK CIRCUIT – DETERMINATION OF THE TERMS AND EXPLANATION OF THEIR INTEGRAL PARTS

Michael Schwandt[1]

***Key Words deutsch**: Risiko, Risikomanagement, Risikokreislauf, Frühwarnsystem, Überwachungssystem, Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikocontrolling*

***English Key Words**: Risk, Risk Management, Risk Circuit, Early Warning System, Monitoring System, Risk Identification, Risk Analysis, Risk Controlling*

Abstract

The essay deals with risk management and the risk circuit on theoretical level. After a short introduction the term risk management is determined and described in detail. This provides the opportunity to overview the applicable scientific literature and to integrate the contributions of different authors. The second section extends the description with the objectives of a risk management system and its integral parts. Important matters are presented and explained at length. This is followed up by an illumination of the risk circuit and its phases – risk identification, risk analysis and risk controlling – each of them exemplified separately. Finally a list of useful literature enables the reader to deepen his knowledge about the topic. The essay is written in German language.

---

1. Einleitung

In diesem Beitrag möchte ich mich mit den Themen Risikomanagement und Risikokreislauf auf theoretischer Ebene beschäftigen. Nach der Einleitung möchte ich die Aufarbeitung des Themengebietes zunächst mit der Bedeutungsbestimmung des Begriffs Risikomanagement und seiner wissenschaftlichen Definition beginnen. Dies eröffnet die

[1] Doktorand, e-mail: michael-schwandt@web.de, (04.11.2009)

Möglichkeit, verschiedene Ausführungen der Fachliteratur aufzuarbeiten und in die anschließende Darstellung der Ziele und Bestandteile von Risikomanagementsystemen mit einzubeziehen. Im folgenden Abschnitt möchte ich mich dann mit dem Risikokreislauf auseinandersetzen und detailliert auf dessen Prozessphasen eingehen. Der interessierte Leser findet im abschließenden Literaturverzeichnis nicht nur Einzelheiten zur verwendeten Fachliteratur, sondern kann bei tiefer gehendem Interesse die dort aufgeführten Werke auch zum weitergehenden Studium des Themenkomplexes verwenden.

2.1. Risikomanagementsystem – eine Begriffsbestimmung

Bezüglich Inhalt und Umfang des Risikomanagements lassen sich die Betrachtungsweise im engeren und im weiteren Sinne unterscheiden. Risikomanagement im engeren Sinne befasst sich in erster Linie mit den Verlust- und Schadenmöglichkeiten in unsicheren Situationen und zielt nach *Mensch*[2] darauf ab, die Versicherungsdeckung des Unternehmens zu optimieren und unter Einsatz der Marktmacht des Unternehmens möglichst kostengünstig einzukaufen.

Risikomanagement im weiteren Sinne kann hingegen nach *Hahn*[3] mit risikobewusster Unternehmensführung an sich gleichgesetzt werden. Die Gestaltung der unternehmerischen Aktivitäten berücksichtigt dabei systematisch die damit in Verbindung stehenden Risiken und geht bewusst mit ihnen um. Risiken werden erfasst, analysiert und bewertet und die risikobezogenen Informationen in geordneter Weise an die verantwortlichen Entscheidungsträger weitergeleitet. Zu einer ähnlichen Definition gelangen auch *Oehler*/*Unser*[4]. Für das Autorenpaar stellt ein Risikomanagementsystem *„ein Subsystem der Unternehmensführung dar, das entscheidungsrelevante Risiken erfasst, misst und steuert sowie das Gesamtunternehmerrisiko überwacht und damit verbundene Verlustpotenziale analysiert.“* Von besonderer Wichtigkeit ist die Feststellung, dass das Risikomanagementsystem im Sinne des deutschen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) nicht als ein physisches System zu verstehen ist, sondern als ein in die Abläufe des Unternehmens zu integrierender Prozess. Der Prozess des Risikomanagements läuft dabei nicht isoliert ab, sondern ist in den gesamten Führungsprozess einzubetten, also in die übrigen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozesse einzubinden. *Eichler*/*Bungartz*[5] gehen sogar davon aus, dass ein Misserfolg vorprogrammiert ist, wenn Risikomanagement lediglich als weitere Modeerscheinung oder als notwendiges Übel angesehen wird. Es muss daher als Maßnahme der Unternehmensleitung zum erfolgreichen Management des Unternehmens erkannt werden. Neben dieser Integration stellt *Haller*[6] die Konzentration auf wesentliche Risiken in den Mittelpunkt seiner Definition von Risikomanagement, das nach seiner Ansicht darauf ausgerichtet ist:

---

[2] Vgl.: Mensch, Gerhard: Risiko und Unternehmensführung – Eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Band 1142, S. 11.

[3] Vgl.: Hahn, Dietger: Risiko-Management – Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3/1987, S. 139.

[4] Oehler, Andreas / Unser Matthias: Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, S. 3.

[5] Vgl.: Eichler, Hubertus / Bungartz, Dr., Oliver: Enterprise Risk Management – aktuelle Entwicklungen im Bereich unternehmensinterner Risiko- und Überwachungssysteme, in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 3/2004, S. 113.

[6] Vgl.: Haller, Prof. Dr., Matthias: Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, S. 9.

- In allen Führungstätigkeiten und unter allen Führungsaspekten das wesentliche Risiko besser zu erkennen und zu beurteilen,
- Als wesentlich beurteilte Risiken mit geeigneten Instrumenten und Verfahren anzugehen,
- Allgemeine führungsmäßige und organisatorische Konsequenzen im Hinblick auf die Risikobewältigung zu ziehen.

Eine wichtige Rolle bei Entscheidungen des Managements spielt der Aspekt der Zukunftsgerichtetheit des Handelns, womit vor allem die Ungewissheit und Unsicherheit gemeint sind, die mit der zukünftigen Entwicklung einhergehen. Da sich die eröffnenden Chancen und drohenden Gefahren im Vorhinein niemals genau abschätzen lassen hat das Risikomanagement die Aufgabe, diese Chancen und Gefahren zielgerichtet zu handhaben. Wesentliche Herausforderungen für das Risikomanagement bestehen in der Darstellung des Gesamtrisikos, das sich aus verschiedenen, wechselwirkenden Einzelrisiken zusammensetzt und der sich ständig verändernden Unternehmensumwelt, deren Dynamik nach *Röller*[7] *„eine permanente Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems erfordert.“* Bei *Eichler*/*Bungartz*[8] findet sich eine sehr umfassende, aber gleichzeitig auch sehr kompakte Definition für den Prozess des Risikomanagements, die aufgrund ihrer Umfänglichkeit und Prägnanz geeignet erscheint, um den Vorgang des Risikomanagements abschließend zu bestimmen: *„Unter unternehmensweitem Risikomanagement wird der vom Aufsichtsrat, der Unternehmensleitung, dem operativen Management und den Mitarbeitern umzusetzende Prozess zur Strategieformulierung, zur unternehmensweiten Identifizierung wesentlicher Chancen und Risiken und zum Management von Risiken unter Berücksichtigung der Risikobereitschaft des Unternehmens verstanden, um das Erreichen der Unternehmensziele zu gewährleisten.“*

2.2. Ziele und Bestandteile von Risikomanagementsystemen

Die Gründe zur Etablierung eines Risikomanagementsystems in einem Unternehmen können somit sehr vielseitig sein. Es lassen sich sowohl unternehmensinterne, wie beispielsweise die Gewinnung von Informationen für das Management, als auch unternehmensexterne Argumente, etwa die Anpassung an sich verändernde externe Rahmenbedingungen, zum Beispiel gesetzliche Vorschriften, dafür finden. Grundsätzlich dient das Risikomanagement als unternehmenspolitisches Instrument jedoch der Unterstützung der Unternehmensziele. Nach *Romeike*[9] zählen daher folgende Zielstellungen zu den Primärzielen des Risikomanagements:

- die Sicherung der Unternehmensziele
- die nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes
- die Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs
- die Optimierung von Risikokosten (Kosten für die Schadenverhütung, Versicherungsprämien und Kosten der Verwaltung)
- die Verfolgung sozialer Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

[7] Röller, Wolfgang: Risikomanagement als Führungsaufgabe, in Krümmel, Hans-Jacob / Rudolph, Bernd: Finanzintermediation und Risikomanagement, S. 20.
[8] Eichler, Hubertus / Bungartz, Dr., Oliver: Enterprise Risk Management – aktuelle Entwicklungen im Bereich unternehmensinterner Risiko- und Überwachungssysteme, in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 3/2004, S. 108.
[9] Vgl.: Romeike, Frank: Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: Romeike, Frank / Finke, Robert B.: Erfolgsfaktor Risiko-Management – Chance für Industrie und Handel, S. 150.

Während die Verpflichtung zur Einführung eines Risikomanagementsystems explizit vom Gesetzgeber in Form des KonTraG formuliert wurde, findet sich im Gesetzestext kein Hinweis auf die konkrete Ausgestaltung eines solchen Systems. Dies wird der Unternehmensführung überlassen, die damit die Möglichkeit bekommt, das Risikomanagementsystem an die individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Unabhängig davon basiert ein Risikomanagementsystem in der vom KonTraG geforderten Form jedoch auf drei Bausteinen, deren Vorhandensein nicht nur Bedingung zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen ist, sondern auch die zwingende Voraussetzung für ein professionelles Risikomanagement darstellt:

- ein Risikofrühwarnsystem
- ein internes Überwachungssystem (bestehend aus internem Kontrollsystem und interner Revision)
- ein aussagefähiges Risikocontrolling

Unter Frühwarnsystemen sind spezielle Informationssysteme zu verstehen, mit deren Hilfe externe und interne Risikofaktoren im zeitlichen Verlauf rechtzeitig erkannt werden sollen. Ziel ist die frühzeitige Gewinnung von Informationen, die die zukünftige Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens beeinflussen können. Der Erfolg eines Frühwarnsystems wird in großem Maße von den Frühwarnindikatoren determiniert, die relevante Informationen aus der Gesamtmenge der Informationen herausfiltern und aggregieren. *Wolf/Runzheimer*[10] beschreiben die Funktion von Frühwarnindikatoren wie folgt: *„Frühwarnindikatoren sollen dazu dienen, künftige Entwicklungen zu antizipieren, um frühzeitig geeignete Handlungsstrategien entwickeln zu können."* Qualität und Verlässlichkeit des Frühwarnsystems sind vor allem von der umsichtigen Auswahl dieser Kennzahlen abhängig, da die Indikatoren einerseits die noch zu ermittelnden Risiken auch abdecken und andererseits die bereits identifizierten Risikofaktoren auch hinreichend beschreiben müssen.

Dem internen Überwachungssystem als zweitem Standbein des gesetzlich beschriebenen Risikomanagementsystems kommen vor allem Präventiv- und Korrekturfunktionen zu. Nach *Hofmann*[11] bestimmt es die *„Ordnungsmäßigkeit, Funktionssicherheit und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Aufzeichnungen, Abläufe und Auswertungen,"* und dient nicht zuletzt der Sicherung des Unternehmensvermögens und der unternehmerischen Ziele. *Rotter*[12] fasst das Aufgabenspektrum des internen Überwachungssystems wie folgt zusammen:

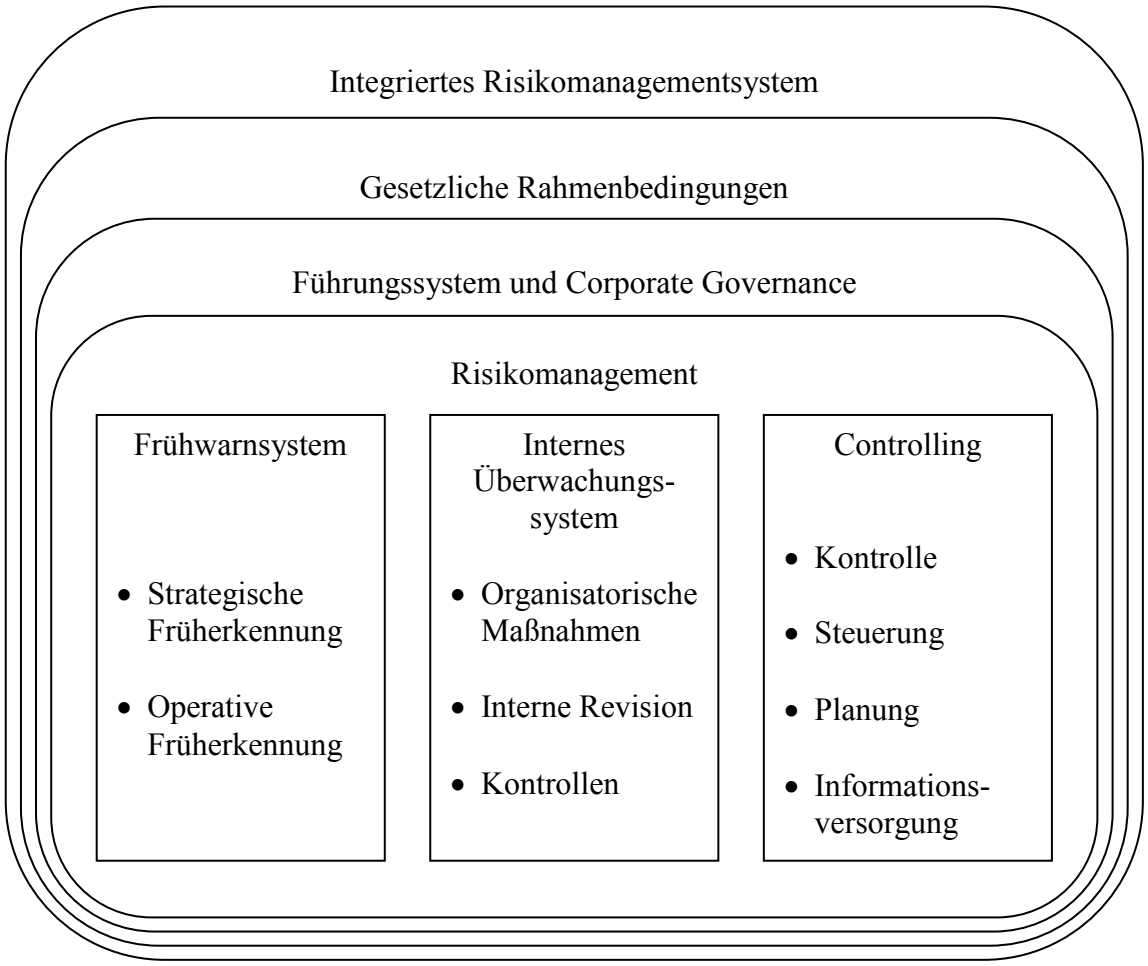
- Sicherung und Schutz des vorhandenen Vermögens vor Verlusten aller Art
- Generierung aussagekräftiger und aktueller Aufzeichnungen
- Förderung der betrieblichen Effektivität durch Auswertung der Aufzeichnungen
- Unterstützung bei der Befolgung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik

Durch dieses Überwachungssystem soll die Zuverlässigkeit der betrieblichen Ablaufprozesse unter Beachtung der verschiedenen Prüfungsgesichtspunkte, also

[10] Wolf, Klaus / Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, S. 27.
[11] Hofmann, Rolf: Prüfungshandbuch – Praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden Revisionskonzeption, S. 141.
[12] Vgl.: Rotter, Christian: Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften, in: Computergestütztes Controlling – Arbeitsberichte, S. 6.

Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Risikohaftigkeit und Sicherheit, sichergestellt und gewährleistet werden. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe geschieht durch die Einführung von Überwachungsmechanismen, ihre Kontrolle durch die interne Revision des Unternehmens. Das interne Kontrollsystem und die interne Revision bilden somit die zwei wesentlichen Stützen des internen Überwachungssystems. *Lentfer*[13] sieht die Hauptaufgabe der internen Revision in der Prüfung der organisatorischen Strukturen und betrieblichen Prozesse aller Betriebsabteilungen im Interesse der Vermögenssicherung. In Bezug auf das Management von Risiken gehört es vor allem zu den Arbeiten der internen Revision, zu überprüfen, inwiefern eine vollständige Erfassung der Risikofelder erfolgt, ob die Maßnahmen der Risikoerfassung und Risikokommunikation angemessen sind und ob die systemintegrierten Kontrollmechanismen funktionieren.

Drittes Standbein des Risikomanagementsystems ist das Risikocontrolling, dessen Aufgaben sich leicht aus den allgemeinen Funktionen des Controllings ableiten lassen. Das Controlling dient als Führungsunterstützungsfunktion und stellt eine bereichsübergreifende Führungs- und Entscheidungshilfe dar. Somit dient es vor allem der Risikoanalyse und –bewertung sowie der Berichterstattung über bestehende und drohende Risiken an die Unternehmensleitung. Ferner gehört auch die Risikodokumentation zu den Aufgaben des Controlling, wobei auch die bereits genannten Frühwarnindikatoren in die Auswertungen mit einzubeziehen sind. Eine schematische Darstellung eines integrierten Risikomanagementsystems zeigt die folgende Abbildung:



[13] Vgl.: Lentfer, Thies: Die Überwachung des Risikomanagementsystems gemäß § 91 Abs. 2 AktG durch den Aufsichtsrat, S. 15.

Vorherige Seite:

Abbildung 1: Komponenten eines integrierten Risikomanagementsystems

Quelle: Romeike, Frank: Gesetzliche Grundlagen, Einordnungen und Trends, in: Romeike, Frank / Finke, Robert B.: Erfolgsfaktor Risiko-Management – Chance für Industrie und Handel, S. 79.

2.3. Der Risikokreislauf und seine Teilphasen

Der Hauptgedanke des Risikomanagementprozesses besteht darin, dass sowohl bestehende, als auch zukünftige Risiken kontrollierbar und kalkulierbar sein sollen, um sie auf diese Weise steuern und ihre Auswirkungen minimieren zu können. Die Schwerpunkte jeden Risikomanagementsystems liegen daher auf der zielgerichteten Identifikation und Bewertung sowie Steuerung und Kontrolle risikobehafteter Prozesse. Diese Tätigkeiten sind gleichzeitig die Bestandteile des Risikokreislaufs, der Ausdruck einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise zum Management von Risiken ist. In der Fachliteratur finden sich demgemäß auch stets die gleichen Elemente, die die Bestandteile des Risikokreislaufs bilden. Anzahl und Benennung der einzelnen Prozessphasen variieren mitunter von Autor zu Autor, die wesentlichen Stufen und deren Inhalt sind jedoch unumstritten. Daher können entgegen der voneinander abweichenden Bezeichnungen, Einzelheiten und Anordnung der Phasen nach *Wolf*[14] auch keine nennenswerten inhaltlichen Diskrepanzen festgestellt werden. Bei Vorhandensein der folgenden Elemente des Risikokreislaufs kann von einem systematischen, strukturierten und flächendeckenden Risikomanagement gesprochen werden:

- Ausarbeitung einer Risikostrategie und von Risikogrundsätzen
- Risikoidentifikation
- Analyse, Bewertung und Aggregation der Risiken
- Risikosteuerung und Handhabung
- Risikocontrolling, Dokumentation und Kommunikation

Besondere Bedeutung kommt nach *Keitsch*[15] der einheitlich konsistenten Systematik des Risikomanagements zu. Das bedeutet, dass der Prozess der Identifikation, Erfassung und Auswertung der Risiken einer ständigen Regelmäßigkeit zu unterwerfen ist. *Haller*[16] schreibt dazu: *„Es wäre auch wenig realistisch, vom* [einmaligen] *Sicherungsprozess eine Erfassung und Beherrschung zu erwarten. Man darf durchaus zufrieden sein, wenn es im Sinne kleiner, schrittweiser Verbesserungen nach und nach gelingt, immer größere Problembereiche als Ganzheit zu erfassen und solchen Risikokomplexen mit koordinierten Maßnahmen zu begegnen."* Man spricht daher auch vom Kreislauf des Risikomanagements, der in sich geschlossen ist und zu fortlaufend wiederkehrenden Tätigkeiten führt. Dieser revolvierende Ablauf wird nicht zuletzt auch durch die Dynamik der Umwelt gefordert, die es erforderlich macht, das Risikomanagementsystem an die sich kontinuierlich verändernden Umweltbedingungen des Unternehmens anzupassen. Folgende Abbildung verdeutlicht diesen Kreislaufgedanken:

[14] Vgl.: Wolf, Klaus: Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, 2003.
[15] Vgl.: Keitsch, Detlev: Risikomanagement, S. 52.
[16] Haller, Prof. Dr., Matthias: Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, S.26.

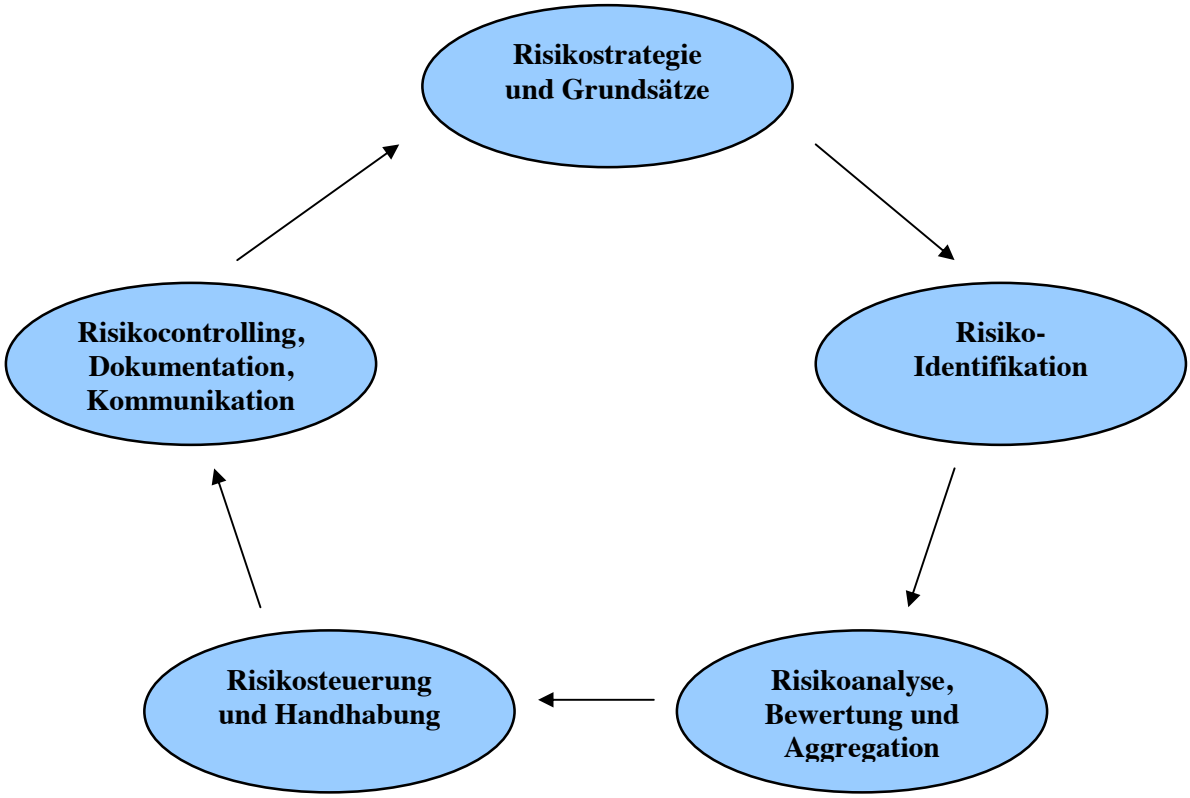


Abbildung 2: Die Phasen des Risikokreislaufs

Quelle: Synthese verschiedener in der Literatur vorgestellter Prozessschritte des Risikomanagements, unter anderem bei Chrobok, Kohler, Priermeier, Romeike, Schindlbeck

Um Risiken überhaupt effektiv steuern zu können, müssen sie zu Beginn des Risikomanagementprozesses erst einmal identifiziert werden. Vor allem die hohe Komplexität, Dynamik und Diskontinuität des Handlungskontextes erweisen sich dabei als hinderlich. Neben der vollständigen und schnellen Risikoerkennung steht die Identifizierung neuer, bisher noch nicht aufgetretener Risiken im Vordergrund der Aktivitäten. Einen weiteren Schwerpunkt der Arbeiten bildet die Erkennung existenzieller und den Fortbestand der Gesellschaft ernsthaft gefährdender Risiken. Es empfiehlt sich, alle Risiken in einem Risikokatalog zu erfassen und jedem Risiko die verfügbaren Absicherungsinstrumente systematisch gegenüber zu stellen.

In der nächsten Phase des Risikomanagementprozesses werden die erfassten Risiken zunächst analysiert und anschließend bewertet. Im Laufe der Risikoanalyse werden zunächst die Ursachen des Risikos ermittelt. *Macharzina/Wolf*[17] heben die Wichtigkeit dieses Schrittes hervor: *„Die Risikoanalyse hat nicht nur Aufklärungsfunktion, sondern ist auch mit Blick auf die spätere Wahl von Risikoinstrumenten bedeutsam, da die fehlerhafte Ursachenanalyse auch zur Verwendung des falschen Handhabungsinstruments führen und damit die Bewältigung gefährden kann.“* Den Schwerpunkt der Risikobewertung bildet das Bemühen, die möglichen Auswirkungen eines Risikos auf das Unternehmen einzuschätzen und nach

[17] Macharzina, Prof. Dr., Klaus / Wolf, Prof. Dr., Joachim: Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, S. 658.

Möglichkeit in Zahlen auszudrücken. Anhand dieser Bewertung lässt sich auch die Bedeutung eines einzelnen Risikos für das Unternehmen beurteilen, indem beispielsweise die verschiedenen Risiken entsprechend ihres Gefährdungspotenzials priorisiert werden. Die Ermittlung des Gefährdungspotenzials erfolgt im Wesentlichen über die Abschätzung von Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos. Zu beachten ist, dass sich die Risiken entweder auf die Gewinn- und Verlustrechnung (Cashflow-at-Risk) oder die Bilanz (Value-at-Risk) des Unternehmens auswirken können.

Die eigentliche Risikosteuerung und Handhabung bilden ebenfalls eine eigene Phase des Risikomanagementprozesses. Nachdem die Risiken identifiziert und bewertet sind kann unter Berücksichtigung des zu erreichenden Sicherheitsniveaus die vorzunehmende Limitierung, also die zu erreichende Risikobegrenzung bestimmt werden. Dabei gilt es, stets ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chance und Risiko zu erreichen, sowie Kosten und Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen zu beachten. Weiterhin muss während dieser Phase des Risikokreislaufs darüber entschieden werden, welche der zur Verfügung stehenden Risikostrategien angewendet werden soll. Bei der Risikohandhabung ist also einerseits zu entscheiden, mit welchem Instrument dem Risiko entgegen gewirkt werden soll, andererseits muss festgelegt werden, durch wen und auf welcher organisatorischen Ebene diese Aufgabe ausgeführt werden soll.

Das Risikocontrolling und die Dokumentation sowie die Kommunikation bilden die nächste Phase des Gesamtprozesses. Zur Dokumentation dieser Tätigkeiten können Richtlinien oder ein Risikomanagementhandbuch gehören, in denen neben der Risikopolitik des Unternehmens der gesamte Prozess des Umgangs mit Risiken beschrieben ist. Darin sollten auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar und eindeutig definiert werden. Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementprozesses bilden weitere Bestandteile dieser Prozessphase.

Eine weitere grundlegende Tätigkeit stellt die Festlegung möglicher Risikomanagementmaßnahmen und Risikostrategien dar. Diese werden in den Risikogrundsätzen und der Risikopolitik des Unternehmens zusammengefasst und bilden die Basis für das zukünftige Risikomanagement. Bei der Phase der Strategiefestlegung handelt es sich nicht um die letzte Phase des Risikomanagements, sondern um den Neubeginn eines Kreislaufs. Einerseits markiert diese Phase den Beginn aller Aktivitäten, indem vor der Risikohandhabung eine entsprechende Risikomanagementstrategie aufgestellt wird, andererseits werden am Ende des Prozesses die Schlüsse aus den bisherigen Tätigkeiten und Erfahrungen gezogen und in die weitere Vorgehensweise eingearbeitet. Es finden Rückkoppelungen statt, die Tätigkeiten beginnen wieder an ihrem Ausgangspunkt, sie wiederholen sich fortlaufend und bilden auf diese Weise ein System, das die kontinuierliche Begrenzung von Risiken zum Ziel hat.

3. Literaturverzeichnis

Chrobok, Stephan: Corporate Risk Management – Konzept und Umsetzung, Vortrag im Fallstudienseminar Controlling, Düsseldorf, 2004.

Eichler, Hubertus / Bungartz, Dr., Oliver: Enterprise Risk Management – aktuelle Entwicklungen im Bereich unternehmensinterner Risiko- und Überwachungssysteme, in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 3, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2004.

Hahn, Dietger: Risiko-Management – Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1987.
Haller, Prof. Dr., Matthias: Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1986.
Hofmann, Rolf: Prüfungshandbuch – Praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden Revisionskonzeption, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1994.
Keitsch, Detlev: Risikomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000.
Kohler, Dr., Michael: Risikomanagement für den Mittelstand, Vortrag der Kanzlei Niebaum – Kohler – Punge – Söder, Dortmund, 2006.
Lentfer, Thies: Die Überwachung des Risikomanagementsystems gemäß § 91 Abs. 2 AktG durch den Aufsichtsrat, Ottokar Schreiber Verlag GmbH, Hamburg, 2003.
Lück, Wolfgang / Henke Michael: Die Interne Revision als zentraler Bestandteil der Corporate Governance, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne, 2004.
Macharzina, Prof. Dr., Klaus / Wolf, Prof. Dr., Joachim: Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005.
Mensch, Gerhard: Risiko und Unternehmensführung – Eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Band 1142, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1991.
Oehler, Andreas / Unser Matthias: Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2002.
Priermeier, Thomas: Der Prozess der Risikosteuerung, in: Priermeier, Thomas: Finanzrisikomanagement im Unternehmen – Ein Praxishandbuch, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005.
Röller, Wolfgang: Risikomanagement als Führungsaufgabe, in Krümmel, Hans-Jacob / Rudolph, Bernd: Finanzintermediation und Risikomanagement, Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, 1989.
Romeike, Frank: Gesetzliche Grundlagen, Einordnungen und Trends, in: Romeike, Frank / Finke, Robert B.: Erfolgsfaktor Risiko-Management – Chance für Industrie und Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003.
Romeike, Frank: Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: Romeike, Frank / Finke, Robert B.: Erfolgsfaktor Risiko-Management – Chance für Industrie und Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003.
Rotter, Christian: Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften, in: Computergestütztes Controlling – Arbeitsberichte, Nr. 18., Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster, 2003.
Schindlbeck, Prof. Dr., Konrad: Leitfaden zum Aufbau eines Risikomanagements und einer finanziellen Konsolidierung, Vortrag des COMMIT Institut für Controlling- und Managementberatung im Mittelstand, Deggendorf, 2002.
Wolf, Klaus: Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003.
Wolf, Klaus / Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2003.

Beitrag für die
internationale wissenschaftliche Konferenz der Doktoranden
Ökonomik, Finanzen und Management von Unternehmen III
der Fakultät für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Bratislava, 04.11.2009

EFOLGSFAKTOREN DES IT-OUTSOURCINGS
SUCCESS FACTORS OF IT-OUTSOURCING

Autor: Oliver Schwarz

Key Words

Outsourcing, Information-Technology, IT, Customer satisfaction, Rewards, Risks, Challenges

Outsourcing, Informations-Technologie, IT, Kundenzufriedenheit, Chancen, Risiken, Herausforderungen

Abstract

In a globalize economy outsourcing especially in the information technology sector increasingly characterise industrial organisations. The target of this article is first to describe the aims of IT outsourcing and further how satisfied the customers are and where they see problems. Based on four empirical surveys customers are in common satisfied with the basic aims of outsourcings, like e.g. cost savings. But they also see an insufficient support for their strategic targets. Second this paper gives a review about risks and rewards of IT outsourcing by accessing some scientific literature and empirical studies. The major advantages of IT outsourcing are cost reductions and refocusing on the enterprises core competencies. The most important disadvantages are characterised by a high dependency on the provider and the loss of own knowledge. Finally the closing words sum up the findings and give a short outlook for the future.

Einleitung

Die dauerhafte Verlagerung einer Unternehmensaufgabe an ein externes Unternehmen wird als Outsourcing definiert. Der Begriff „Outsourcing“ leitet sich dabei aus einer Synthese den englischen Begriffen „outside“, „resource“ und „using“ ab.[1] Insbesondere die Auslagerung von Aufgaben der Informationstechnologie (IT), also Infrastrukturen, Applikationen bis hin zu gesamten Geschäftsprozessen, ist ein Thema von höchster Aktuallität. Das Marktvolumen für IT-Outsourcing wird alleine für Deutschland für das Jahr 2009 auf über 14,6 Mrd. Euro geschätzt.[2] Dabei ist die Wachstumsrate von über 7,6% trotz der im Zeichen der Krise rückläufigen IT-Budgets weiterhin im oberen einstelligen Prozentbereich. Das dynamische Wachstum läßt vermuten, dass die Unternehmen im Outsourcing massive Vorteile sehen. In

[1] Vgl. Barth, T. (2003), S. 55 ff.
[2] Vgl. ZDNet (2009)

Doktorand Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)
Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

Abhängigkeit von den Zielsetzungen eines Outsoucings stehen gleichwohl den Chancen oder Vorteilen eines Outsourcings auch immer Nachteile oder Risiken gegenüber.

Zielsetzungen des Outsourcings

Vor Beginn eines erfolgreichen Outsourcing-Projektes muss zunächst die Frage, welche Zielsetzungen mit dem Projekt überhaupt realisiert werden sollen, geklärt werden, sollte doch der spätere Dienstleister eben diese Zielsetzung optimal erfüllen.[3]

Die Deloitte Studie „Calling a Change in the Outsourcing Market" kam zu dem Ergebnis, Outsourcing-Projekte haben zu 70% von Kosteneinsparungsziele, zu 57% Qualitäts- bzw. Innovationsziele sowie zu je 35% Flexibilitäts- und Kerngeschäftsfokussierungsziele.[4] Die folgende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Deloitte Studie. Ähnliche Ergebnisse werden bei einer Befragung von CIOs nach den Zielsetzungen der IT überhaupt durch Capgemini im Jahre 2006 erzielt:[5] Oberstes Ziel der IT ist Kosteneffizienz (52%) gefolgt von Flexibilität (19%) und Ertragsgenerierung (16%).[6] Insbesondere gewichten deutsche CIOs im Vergleich zu ihren internationalen Kollegen das Kosteneinsparungsziel überdurchschnittlich hoch.[7] Durch den Kostenfokus werden jedoch eine Reihe anderer Vorteile des Outsourcings vernachlässigt. Insbesondere sollten strategische Überlegungen in Bezug auf die zu verbleibenden Kernaktivitäten in die Make or Buy Entscheidung mit einfließen.[8] In diesem Zusammenhang ist in jüngeren Studien eine Veränderung der Entscheidungsparameter für die Vergabe von Outsourcing-Projekten vom Kostenaspekt hin zu Innovations- und Qualitätsaspekten zu verzeichnen.[9]

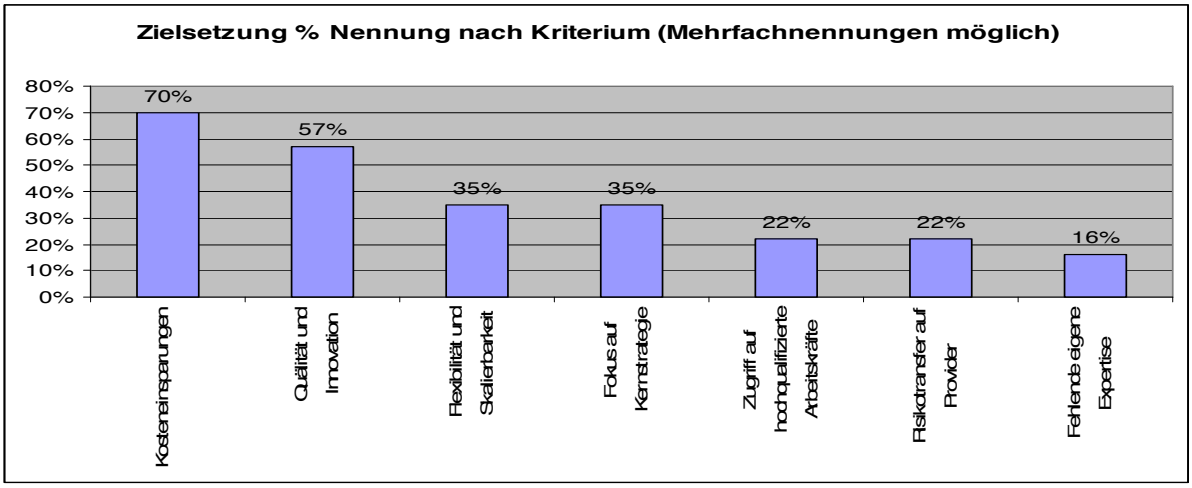


Abb. 1 Zielsetzungen von Outsourcing-Projekten[10]

Kundenzufriedenheit und Problemfelder

Studien zeigen in der Kundenzufriedenheit ein durchaus differenziertes Bild. Im folgenden Text wird dementsprechend auf vier unterschiedliche Studien eingegangen.

[3] Vgl. Oecking, C./Westerhoff, T. (2004), S. 209
[4] Vgl. Deloitte (2005), S.7
[5] Im Gegensatz zur Deloitte Studie waren hier nur Einfachnennungen möglich.
[6] Vgl. Capgemini (2006), S. 8
[7] Vgl. BITKOM (2004), S. 8
[8] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 1
[9] Vgl. Brown-Wilson Group (2007), S. 5
[10] Vgl. Deloitte (2005), S. 7

Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

Die wohl umfangreichste Studie, das „The Blackbook of Outsourcing“ der Firma Brown-Wilson Group, befragte zum vierten Mal 2007 weltweit über 20.000 Outsourcing-Anwender.[11] Im Zuge der Studie wurde die Kundenzufriedenheit in über 44 verschiedenen Outsourcingkategorien vom IT-Outsourcing bis hin zu diversen BPO-Kategorien abgefragt. Teilnehmer waren überwiegend Outsourcing-Anwender, primär CIOs, aus den Vereinigten Staaten über alle Branchen, davon 13,8% aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Durchschnittlich zeigten sich 64% der Befragten zufrieden mit ihrer Outsourcing-Erfahrung. 22% der Befragten zeigten sich insgesamt zufriedener gegenüber dem Vorjahr. Während die Zufriedenheit in den Ländern mit langer Outsourcing-Tradition, wie den USA und Großbritannien, hohe Zufriedenheitsraten von über 70% aufweisen, weisen Länder mit geringer Outsourcing-Erfahrung, wie Israel und Australien, vergleichsweise geringe Zufriedenheitswerte von rund 44 bzw. 33% auf.

Eine Finanzmarkt spezifische Studie führte 2005 die Bosten Consulting Group durch.[12] Insgesamt wurden 25 führende Bankhäuser in Europa über ihre Erfahrungen mit Outsourcing befragt. In Bezug auf die Zielsetzung und deren Erreichung wurde bei der Mehrheit Defizite festgestellt. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, gilt dies insbesondere in der Kategorie der strategischen Ziele. So überwiegt in den Zielkategorien Kostenvariabilisierung, Bilanzoptimierung und Risikoverlagerung die Zahl der unzufriedenen Kunden. Nur bei dem als wichtig angesehen strategischen Ziel „Konzentration auf das Kerngeschäft“ überwiegte die Zufriedenheit der befragten Banken. Ihrer Bedeutung nach wurde auch die Zufriedenheit bei den operativen Zielen Kostenreduktion, Service-Level, Know-How des Personals, Zugriff auf technische Ressourcen und kurze Reaktionszeiten erhoben. Nur bei dem Ziel mit der geringsten Bedeutung, kurze Reaktionszeiten, überwiegte der Anteil unzufriedener Kunden. Ferner bemängelten die Institute den hohen Aufwand zum Management des Outsourcings. Interessant ist zudem die signifikant höhere Zufriedenheit der Banken aus Großbritannien. Dies wird auf die im Vergleich zu den anderen Ländern längere Outsourcing-Praxis und die damit verbundene höhere Erfahrung zurückgeführt. Ergänzend sind noch die Unterschiede in den Zielprioritäten dieser Studie im Vergleich zu den von Deloitte und Capgemini durchgeführten Studien anzumerken (vgl. Überschrift Zielsetzung des Outsourcings).

Ebenfalls im Jahre 2005 befragte Forrester Research 25 europäische Outsourcing-Kunden über Ihre Zufriedenheit.[13] Trotzdem Service-Levels weitgehend erfüllt wurden, zeigten sich die Kunden unzufrieden über die Outsourcing-Beziehung. Als Grund für die Unzufriedenheit wurden die zwei Hauptursachen Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Services identifiziert. Zurückzuführen war dies auf einen zu großen Kostenfokus, der dem Dienstleister keinen Freiraum mehr bot, sowie kulturelle Unterschiede oder unterschiedlich Erwartungen an das Outsourcing. Forrester empfiehlt daher, in einer Outsourcing-Partnerschaft größeren Fokus auf die Erfassung und das Management „weicher Punkte“, wie Kultur und Innovation, zu legen. Zielsetzung sollte eine partnerschaftlich gelebte Beziehung auch außerhalb des Vertragswerkes sein.

Im Rahmen der Accenture Studie „Outsourcing 2007“ wurde im Jahre 2002 eine Befragung von 200 Top-Entscheidern aus allen Industrien Deutschlands, Osterreichs und der Schweiz durchgeführt. Zusammenfassend beurteilten 64% der Befragten ihr Outsourcing-Engagement als überwiegend erfolgreich, 27% als weniger erfolgreich, 3% als überwiegend nicht erfolgreich und 6% konnten dies nicht beurteilen.[14]

[11] Vgl. Brown-Wilson Group (2007), S. 6 ff.
[12] Vgl. Boston Consulting Group (2005), S. 3 ff.
[13] Vgl. Forrester Research (2005a), S. 2 ff.
[14] Vgl. Accenture (2002b), S. 7

Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

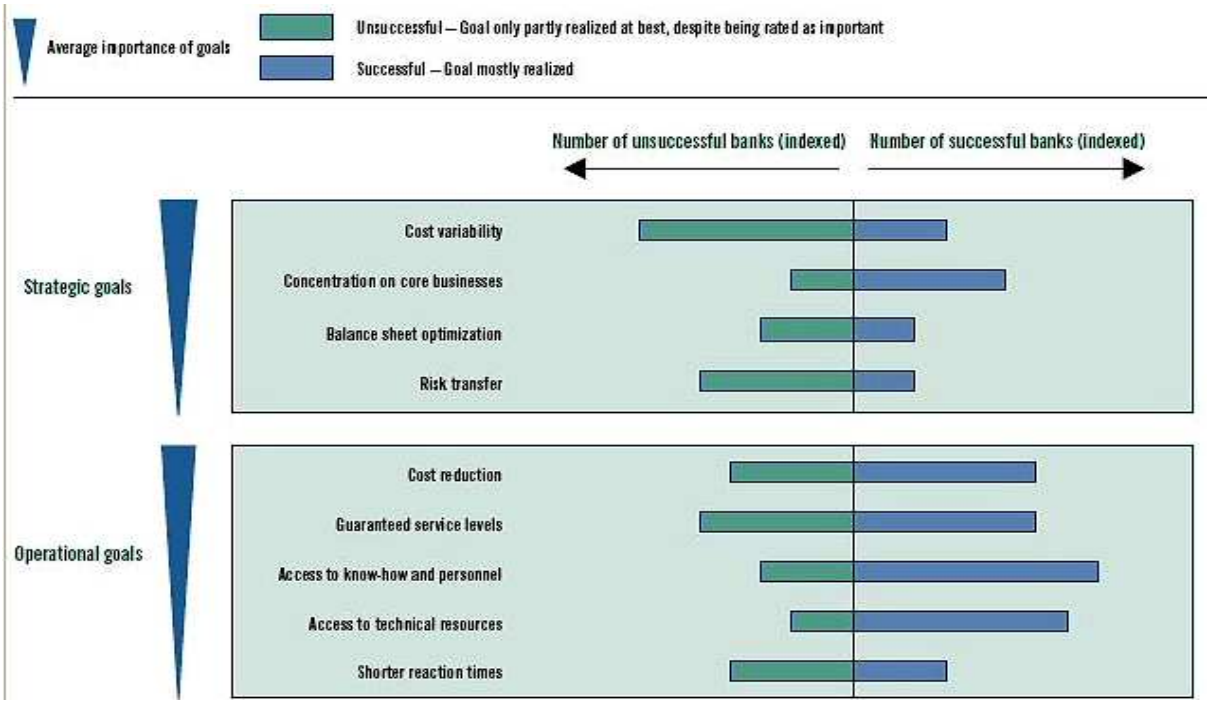


Abb. 2 Erfolg bei strategischen und operationalen Outsourcing Zielen[15]

Chancen des Outsourcings

Die Vorteile oder Chancen eines Outsourcings werden im wesentlichen in den folgenden Punkten gesehen:

1. **Kostenreduktion:** Ein Outsourcer kann über seine hohen Ausbringungsmengen Kostenvorteile generieren.[16] Grundlage hierfür ist ein Kosteneinsparpotential von 20 bis 30%, das sich mit jeder Verdopplung der Ausbringungsmenge aus Lerneffekt, Skaleneffekt, Rationalisierungseffekt und neuen Technologien ergibt. Dieses 1966 durch Boston Consulting Group beschriebene so genannten Erfahrungskurven-Konzept wird als eines der wenigen betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten bewertet, das für alle Branchen und alle Kostenarten gültig ist.[17] Zudem weisen Outsourcer gerade im Vergleich zu Banken in der Regel niedrigere Personalkosten auf, aus denen sie zusätzliche Kostenvorteile erzielen können.[18]
2. **Konzentration auf Kernkompetenzen:** Ein weiterer Hauptvorteil des Outsourcings ist die Möglichkeit, sich vollumfänglich auf wertschöpfende Prozesse des Unternehmens zu konzentrieren. So verlagern sogar führende Softwareunternehmen wie Microsoft Randbereiche wie das Softwaretesting, um sich auf die eigentliche Produktentwicklung zu fokussieren.[19]
3. **Variabilisierung von Fixkosten und flexible Anpassung an den Bedarf:** Durch Outsourcing werden fixe Kosten in Form von Monats- oder Transaktionsgebühren

[15] Vgl. Boston Consulting Group (2005), S. 25
[16] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 14 ff.
[17] Vgl. Backhaus, K. (1990), S. 155 f.; vgl. Kapitel 1.4
[18] Vgl. Sood, R. (2005), S. 13f
[19] Vgl. ebenda, S. 14

variabilisiert.[20] Damit können Leistungen flexibel an den anfallenden Bedarf angepasst werden. Auch größere Projekte oder Leistungsspitzen, welche aus eigener Kraft nur langsam umzusetzen sind, können über Outsourcing schnell umgesetzt werden.[21] Letztendlich führt dies auch zu schnelleren Produkteinführungen im Sinne einer besseren „Time to Market".

Entsprechend konnte IDC in sehr volatilen Märkten, wie beispielsweise auch den Financial Service Markt, eine doppelt so hohen Outsourcinggrad nachweisen, wie in wenig volatilen Märkten.[22]

4. **Innovation und Know-how:** Oftmals fühlen sich gerade kleine und mittelständische Unternehmen von der Komplexität der IT überfordert und sind nicht in der Lage, das umfangreiche Know-how vorzuhalten.[23] Zudem entstehen in diesen Unternehmen auch große Abhängigkeiten von wenigen Know-how Trägern.
5. **Kostentransparenz und definierter Leistungsbezug:** Outsourcing fördert die Kosten- und Leistungstransparenz über eine klar strukturierte vertragliche Leistungsbeziehung und Abrechnung in Form von SLAs.[24] Hierüber wird Preis, Leistungsumfang und Leistungsqualität pro Service genau festlegt.
6. **Liquiditätseffekte:** Gerade bei hohen Neuinvestitionskosten kann Outsourcing Investitionszahlungen bspw. für eine Softwareneinführung in Form einer Monatsrate glätten. Zusätzliche Liquidität kann über den Verkauf von Anlagevermögen, teils auch zu Restbuchwerten, erzielt werden. Reine Liquiditätseffekte können aber einfacher auch über Sell-and-Lease-Back Konstruktionen erzielt werden.[25] Insofern sollte dieser Aspekt für ein Outsourcing nicht ausschlaggebend sein.
7. **Risiko-Reduktion:** In gewissem Maße werden mit der Auslagerung auch Risiken bspw. für den IT-Betrieb an den Outsourcer übertragen.[26] Gerade im starken Wettbewerb sind die Outsourcing-Provider oftmals bereit, umfangreiche Garantien, bspw. für SLAs, Migrationsprojekte oder Preisreduktionen zu übernehmen.[27]

Risiken des Outsourcings

Dem Chancen stehen selbstverständlich eine Reihe von Risiken gegenüber. Als Nachteile bzw. Risiken eines Outsourcings werden am häufigsten die im Folgenden aufgeführten Punkte gewertet:

1. **Abhängigkeit vom Dienstleister:** Das stärkste Argument gegen ein Outsourcing ist die langjährige und hohe Abhängigkeit von einem Dienstleister.[28] Die Hemmschwellen für den ein Wechsel des Outsourcers oder die Rückführung ausgelagerter Aktivitäten in das eigene Unternehmen sind aufgrund des damit verbunden Aufwands sehr hoch. So sind Vertragsregelung zur Rückführung (Backsourcing) oder Übertragung auf andere Dienstleister sehr wichtig. Die Abhängigkeit zeigt sich zudem in den Folgekosten, die bereits schon bei Ausfällen günstiger „commodity" Dienstleistungen entstehen können

[20] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 14 ff.
[21] Vgl. ebenda, S. 15
[22] Vgl. IDC (2002), S. 9
[23] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 14 ff.
[24] Vgl. Gründer, T./Lessmann, A. (2004), S. 177
[25] Vgl. Schwarze, L./Müller, P. (2003), S. 8
[26] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 14 ff.
[27] Vgl. Sood, R. (2005), S. 17
[28] Vgl. Deloitte (2005), S. 5

Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

(bspw. E-Mail Dienste). Dabei sind es häufig auch äußerst sensible, unternehmenskritische Daten, welche nach außen gegeben werden. Außerdem sind potentielle Unternehmensschwierigkeiten, bspw. in Form einer Insolvenz oder eines Streiks, zu berücksichtigen.

2. **Know-how- und Kontroll-Verlust:** Die Abhängigkeit spiegelt sich auch im Verlust von Know-how wider, da dieses nunmehr nicht mehr im Unternehmen selbst, sondern langfristig beim Outsourcer ist.[29] Damit ist das Unternehmen insbesondere bei sehr individuellen Leistungen oftmals nicht mehr in der Lage, die externalisierten Leistungen wieder selbst wahrzunehmen.
   Durch die Steuerung des Outsourcings über Verträge und entsprechende SLAs kommt es überdies zu einem gewissen Kontrollverlust beim auslagernden Unternehmen, da nunmehr über Ergebnisse gesteuert wird und nicht mehr bestimmt wird, wie etwas zu erfolgen hat.[30] Somit herrscht dann subjektiv das Gefühl, die „Dinge" aus der Hand zu geben.

3. **Fehlende Kostenvorteile:** Um Outsourcing wirtschaftlich attraktiv zu gestalten, sind Kostenreduktionen von etwa 30% notwendig.[31] Hinzu kommt in der Finanzindustrie noch der in Ziffer **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** beschriebene Umsatzsteueraspekt beim Bezug von Fremdleistungen. Diese notwendigen Kosteneinsparungen kann ein Outsourcer gegenüber einer effizient geführten IT-Abteilung nicht erzielen. Dies gilt insbesondere für sehr individuelle Leistungen, bei denen der Outsourcer keine oder geringe Skaleneffekte erzielen kann. Im Ergebnis leidet meist die Qualität der Leistung. Der Outsourcer versucht ferner durch überteuerte außervertragliche Leistungen - bei denen der Kunde auf die Leistung des Outsourcers aufgrund seiner spezifischen Kenntnisse oftmals angewiesen ist - die Marge zu optimieren.

4. **Koordinationsaufwand:** Für das Management eines externen Dienstleisters entstehen mehr Koordinationskosten, als dies bei der Eigenfertigung der Fall ist. Insbesondere sind organisatorische als auch technische Schnittstellen zu schaffen, die das Zusammenspiel innerhalb klarer Rollendefinitionen koordinieren und ermöglichen. Der Bedarf zur Providersteuerung ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung und im Aufwand nicht zu unterschätzen.[32]

5. **Organisatorische Widerstände:** Insbesondere bei den unmittelbar betroffenen Mitarbeitern, aber auch im übrigen Unternehmen weckt ein Outsourcing-Projekt durch die damit verbunden Veränderungen naturgemäß Ängste und Widerstände.[33] Kommt es gar zu einem Personalübergang (vgl. Ziffer **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) an den Outsourcer sorgt dies für zusätzliche Verunsicherung im Unternehmen.

6. **Vertragsgestaltung:** Eine Herausforderung stellt die Vertragsgestaltung der meist langjährigen Outsourcingbeziehung dar.[34] Muss sie doch einerseits möglichst detailliert die Leistungen und Verfahren beschreiben, andererseits jedoch auch die Möglichkeit geben, schnell Anpassungen auf sich veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen.

7. **Kosten- und Leistungstransparenz:** Die Ermittlung von Kosten im Eigenbetrieb gestaltet sich für das Unternehmen häufig sehr schwierig.[35] Hieraus resultieren dann

[29] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 14 ff.
[30] Vgl. Fechner, J. (2004), S. 203 ff.
[31] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 16
[32] Vgl. Schwarze, L./Müller, P. (2003), S. 5
[33] Vgl. Oecking, C./Westerhoff, T. (2004), S. 302 ff.
[34] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 17
[35] Vgl. Reimers, H./Raisch, S. (2004), S. 30 f.

Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

Fehlentscheidungen zum Fremdbezug, die in Gänze nicht zur gewünschten Kostenreduktion führen. Erst auf Basis einer transparenten Leistungserbringung und -verrechnung kann ein Outsourcing erfolgreich umgesetzt werden.[36]

8. **Outsourcing als Problemlöser:** In einigen Fällen soll Outsourcing die Probleme lösen, welche das Unternehmen im Vorfeld selbst nicht in den Griff bekommen hat. Häufig scheitern jedoch diese Projekte, da gerade Outsourcing funktionierende Prozesse voraussetzt. Insofern ist dem Outsourcing auch unter Kostenaspekten immer eine interne Optimierung vorzulagern.[37]

Schlusswort

Bereits in seiner jungen Geschichte hat sich Outsourcing zu einem Megatrend insbesondere im Bereich der Informationstechnologie und neuerdings gesamter Geschäftsprozesse entwickelt. Der häufig angeführte Vergleich zur industriellen Revolution im Sinne einer dritten Revolution der Wertschöpfung im Dienstleistungssektor ist somit tatsächlich angebracht. Im Focus von Outsourcing Maßnahmen steht stets die Optimierung der Kosten. Innovations- und Qualitätsaspekte gewinnen jedoch zunehmend an Bedeutung. Zufriedenheit äußern die Kunden überwiegend im Bereich der operativen Ziele wie Kostenreduktion, Service-Level und Know-how. Im Bereich der strategischen Ziele herrschen jedoch Defizite. Eine höhere Zahl zufriedener Kunden sowie die bessere Kundenzufriedenheit „erwachsener" Outsourcing Anwenderstaaten wie USA oder England lassen darauf schließen, dass das vergleichsweise junge Outsourcing über die zeitliche Entwicklung weiter an Akzeptanz der Kunden gewinnen wird. Das bedeutendste Argument für Outsourcing ist wohl die Möglichkeit, signifikante Kosteneinsparungen zu erzielen. Weitere Chancen liegen in der Konzentration auf Kernkompetenzen, der Variabilisierung von Fixkosten, einem transparenten Kosten- und Leistungsbezug sowie letztlich auch Innovation und Zugriff auf Know-how. Die Risiken hingegen werden vor allem in dem langfristigen Abhängigkeitsverhältnis vom Anbieter sowie dem Kontroll- und Know-how Verlust gesehen. Es bleibt festzuhalten, dass sich Outsourcing gerade in Zeiten der globalen Krise als eine strategische Handlungsoption zunehmend etabliert. Dies bestätigen zumindest die aktuellsten Marktwachstumszahlen.

Literaturverzeichnis

Accenture (2002b): Outsourcing 2007 - Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft, Kronberg, 2002, Abruf unter: http://www.wir.fh-bonn-heinsieg.de/data/wirtschaftrheinbach_/Professoren/Fink/broschuere_outsourcing_acc.pdf

Backhaus, K. (1990): Investitionsgütermarketing, München, 1990

Barth, T. (2003): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen, Frankfurt Main, 2003

BITKOM (2004): Positionspapier IT-Outsourcing - Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland, Berlin, 2004, Abruf unter: https://www.internetpreis-deutschland.de/files/documents/BITKOM_Positionspapier_IT-Outsourcing.pdf

Boston Consulting Group (2005): IT Outsourcing an Offshoring: Hype or Opportunity?, New York, 2005, Abruf unter: http://www.bcg.com/publications/files/IT_Outsouring_Excerpt.pdf

[36] Vgl. Schwarze, L./Müller, P. (2003), S. 11

[37] Vgl. Deutsche Bank Research (2004a), S. 18

Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

Brown-Wilson Group (2007): The Blackbook of Outsourcing, Clearwater, 2007, Abruf unter: http://theblackbookofoutsourcing.com/docs/2007-state-of-industry.pdf
Capgemini (2006): European CIO Survey - Views on Future IT Delivery 2006, Paris, 2006
Corbett, M. F. (2004): The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and how to Do it Right, New York, 2004
Deloitte (2005): Calling a Change in the Outsourcing Market, New York, 2005, Abruf unter: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_outsourcing_callingachange.pdf
Deutsche Bank Research (2004a): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, Frankfurt am Main, 2004, Abruf unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000073793.pdf
Fechner, J. (2004): Service Level Management, Von der Leistungsbeschreibung zur Leistungserfüllung. In: Gründer, T.: IT-Outsourcing in der Praxis – Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit, Berlin, 2004
Forrester Research (2005a): The IT Outsourcing Satisfaction Paradox, Cambridge, 2005
Gründer, T. /Lessmann, A. (2004): Service Level Agreements. In: IT-Outsourcing in der Praxis – Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit, Berlin, 2004
IDC (2002): Transformational Outsourcing -Helping Companies Adapt to a Volatile Future, o.O., 2002
Oecking, C./Westerhoff, T. (2004): Typische Problemstellungen und Erfahrungen in IT-Outsourcing-Projekten. In: Gründer, T.: IT-Outsourcing in der Praxis – Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit, München, 2004, S. 297-310
Recker, B./Jahn, H./Jarke, C. (2003): Outsourcing und/oder Insourcing als strategische Schritte zur Neustrukturierung des Finanzgewerbes. In: Betsch, O./Merl, G.: Zukunft der Finanzindustrie, das Überdenken von Geschäftsmodellen, Frankfurt am Main, 2003, S. 167-177
Reimers, H./Raisch, S. (2004): Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Rahmen von Outsourcing. In: Gründer, T.: IT-Outsourcing in der Praxis – Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit, München, 2004, S. 27-43
Scholtissek S. (2004): New Outsourcing – Die dritte Revolution der Wertschöpfung in der Praxis“, Berlin, 2004
Schwarze, L./Müller, P. (2003): IT-Outsourcing – Erfahrungen und Herausforderungen, In: HMD, Nr. 245, 2005-10, Heidelberg, 2005
Sood, R. (2005): IT, Software and Services - Outsourcing and Offshoring, Austin, 2005
ZDNet (2009): Bitkom - Outsourcing Markt wächst über 7.2 Prozent, o.O., Abruf unter: http://www.zdnet.de/news/wirtschaft_unternehmen_business_bitkom_outsourcing_markt_waechst_2009_um_7_2_prozent_story-39001020-39201525-1.htm

Kontakt

Oliver Schwarz (Dipl. Wirtsch. Ing., MBA)
Wolfsgangstraße 119, D-60322 Frankfurt am Main
Phone +49 (0)178 4346463, E-mail: soliver@web.de

EKONOMICKÝ EXPERIMENT – NÁSTROJ EKONOMICKÉHO VÝSKUMU[1]

ECONOMIC EXPERIMENT – A TOOL FOR ECONOMIC RESEARCH

Michal Šinský[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Ekonomický experiment, experimentálna ekonómia, externá a interná validita, Vernon Smith.

KEY WORDS
Economic experiment, experimental economics, external and internal validity, Vernon Smith

JEL Classification: B41, C9

ABSTRAKT
Experimental economics and its main research tool: laboratory experiment became a standard research tool in economic research in several parts of economic theory, e. g. auctions, market structures, public goods, free riding problem, game theory and individual decision making. In an article we primarily focus on introducing experimental economics with emphases on the internal and external validity of the laboratory experiments and on the original Slovak research in a field of experimental economics.

ÚVOD

> „*Ako s väčšinou vied, ekonómia je pozorovacia veda; ekonomické teórie sú navrhnuté na vysvetľovanie trhovej aktivity. Ekonómovia vytvorili pôsobivý a technicky sofistikovaný súbor modelov, ale možnosť ohodnotiť ich prediktívny obsah zaostáva*“[3] (Davis, Holt, 1993, s. 3).

Paul Samuelson a William Nordhaus, autori svetoznámej učebnice ekonómie, v polovici 80. rokov považovali realizovanie experimentov v ekonómii za nemožnú úlohu: „*One possible way of figuring out economic laws... is by controlled experiments... Economists... cannot perform the controlled experiments of chemists or biologists because they cannot easily control other important factors. Like astronomers or meteorologists, they generally must be content largely to observe.*“ (Samuelson, Nordhaus, 1985, s. 8). Výrok autorskej dvojice chápeme v dvoch rovinách. Prvou je chybovosť úsudku autorov, pretože ekonómia, ako bude uvedené nižšie, disponuje možnosťou realizovania experimentov. Chybovosť úsudku nepovažujeme za kľúčovú, vzhľadom na existenciu viacerých príkladov mylných úsudkov z histórie ekonomického myslenia[4]. Druhá rovina je podstatne dôležitejšia. V čase publikovania citovaného vydania učebnice bol experiment už relatívne široko aplikovaný s cieľom validizácie vybraných teoretických koncepcií ekonomickej teórie

---

[1] Príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/0276/08 „*Moderné prístupy v manažmente finančného rizika podnikov pri uplatnení princípov behaviorálnych financií*“.
[2] Ing. Michal Šinský, PhD., katedra podnikových financií, michal.sinsky@gmail.com.
[3] Vlastný preklad.
[4] Napríklad Malthusova populačná teória vykazuje známky krátkozrakého úsudku.

a výsledky boli publikované vo významných vedeckých časopisoch. Úvodný citát o odmietnutí myšlienky experimentovania, podľa nášho názoru, skôr vypovedá o nízkej (vtedajšej) miere interdisciplinárnosti ekonómie a rigidnom zotrvávaní na tradičných vedeckých metódach.

Postupom času aj Samuelson a Nordhaus upravili vlastné úvodné konštatovanie. Vo vydaní učebnice z roku 1989[5] pri problematike experimentov tvrdili: „*Niekedy však ani dejiny, ani analýza, ani štatistika nie sú schopné dať jasnú odpoveď na závažné otázky. Ekonomický svet je mimoriadne komplikovaný, s tisícmi cien a miliónmi domácností... ekonómovia sa čoraz častejšie obracajú k laboratórnym a iným riadeným experimentom*." (Samuelson, Nordhaus, 1992, s. 24) čím vystihli primárnu úlohu ekonomického experimentu.

V prvej časti príspevku definujeme experiment ako nástroj ekonomického výskumu. Historické pozadie a súvislosti uvádzame v druhej časti príspevku. Tretia časť príspevku obsahuje príklady aplikácie experimentu pre rôzne oblasti ekonomického výskumu. Nástrahy experimentov v podobe internej a externej validity rozoberáme v štvrtej časti príspevku a v poslednej, piatej, časti príspevku mapujeme aplikáciu ekonomického experimentu v slovenskom vedeckom prostredí.

Analytický pohľad na ekonomický experiment

Predpokladajme analytický zápis obsahujúci aktivitu (*action*) a_i/a_j, prípadne vektor aktivít $a_i/a_j... a_n$, kde i/j= 1, 2, ... n. Aktivitu vstupujúcu do určitého procesu označíme a_i a aktivitu vystupujúcu z procesu označíme a_j. Experimentom sledujeme ako sa vstupná aktivita a_i transformuje pod vplyvom jedného/viacerých faktorov (premenných) $f_i... f_n$, kde f= 1, 2, ... n na výstupnú aktivitu a_j. V prvom prípade predpokladajme, že vstupná aktivita nie je podrobená vplyvu žiadneho faktora (f_0): $a_i \pm f_0 = a_j$. V druhom prípade predpokladajme, že a_i je podrobené vplyvu jedného faktora (f_1) s výstupom a_j : $a_i \pm f_0 \pm f_1 = a_j$. V treťom prípade predpokladajme, že a_i je pod vplyvom dvojice faktorov (f_1 a f_2) s výstupom a_j : $a_i \pm f_0 \pm f_1 \pm f_2 = a_j$. Podobne by sme mohli pokračovať až do zápisu : $a_i \pm f_0 \pm f_1 \pm ,... \pm f_n$, ktorého výsledkom je a_j. Kvantitatívne disciplíny (predovšetkým štatistika a ekonometria) aplikujú rôzne techniky zisťovania veľkosti vplyvu faktorov ($f_1, f_2,... ,f_n$) na transformáciu aktivity a_i na aktivitu a_j, pri predpoklade platnosti viacerých podmienok. V takýchto prípadoch je úsilie o odhalenie kauzálnych súvislostí v analyzovaných ekonomických vzťahov limitované nielen matematikou a z nej vychádzajúcich modelov a technik[6], ale rovnako aj simultánnych pôsobením protichodných a prirodzene neoddeliteľných faktorov. V analýze môže nastať situácia, že sa nepodarí správne porozumieť a následne oddeliť vzájomné pôsobenie faktorov a nepodarí sa ani zistiť korelačný, resp. kauzálny vzťah medzi faktormi. Inými slovami,

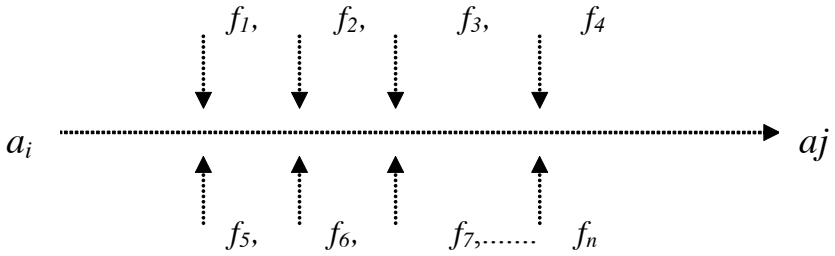
---

[5] Oficiálny slovenský preklad.

[6] Matthew Rabin (profesor ekonómie na univerzite v Kalifornii,) tvrdí, že matematika „*značne zjednodušuje a prispôsobuje modely ľudského poznania, preferencií a správania... prehliadaním náramného množstva psychologickej reality*" (Rabin, 2002, s. 672, vlastný preklad). Rabin má ukončené vzdelanie aj z matematiky aj z ekonómie a je držiteľom dvoch významných ocenení: *J. Bates, C. Medal* (spolu s Nobelovou cenou za ekonómiu najvýznamnejšie ocenenie) a *MacArthur Fellows Program* (ocenenie za významný, geniálny prínos s veľkou budúcou perspektívou). Americký ekonóm A. Eichner zastával názor, že „*... v ekonómii pravidlá matematiky – skôr s dôrazom na formálne ako na empirické dôkazy a skôr na eleganciu ako na relevantnosť – nahradili vedecké normy*" (1983, s. 231, vlastný preklad). Dvojica C. Beed a O. Kane (1991, s. 586 – 589, vlastný preklad) nesúhlasili s matematizáciou ekonómie argumentujúc, že:

- matematika teóriu posúva ďalej vytláčaním nematematických prvkov,
- značná časť ekonómie nie je kvantitatívneho charakteru,
- matematika nemá prirodzenú silu a vlastnosť kompletne opisovať ľudské konanie a z neho vyplývajúce vzťahy.

dochádza k situáciám kedy nie je možné vyčísliť vplyv vybraných faktorov na aktivitu a_i a nie je možné ani identifikovať kauzálny vzťah z vplyvu faktorov na transformáciu a_i na a_j. Z tohto dôvodu ekonómovia obrátili pozornosť na experiment. Experiment v zásade umožňuje sledovať transformáciu a_i na a_j aplikáciou kontroly pôsobiacich faktorov. Kontrolovateľnosť prebieha úvodným vymedzením nekontrolovateľných faktorov a zámerom určenia množiny faktorov, ktorá bude predmetom experimentálnej kontroly. Úloha experimentátora spočíva v postupnom (kontrolovanom) pridávaní faktorov do transformácie a_i na a_j tak, aby sledoval, ako sa napríklad faktor f_1 prejaví na výstupe a_j. Výsledkom je množina výstupných aktivít pri postupnom pôsobení faktorov a ich lepšia analýza. Ekonomický experiment umožňuje vo viacerých prípadoch kvalitnejšiu kontrolu vplyvu faktorov na výstupnú aktivitu a_j, zároveň z toho vyplývajú aj niektoré nedostatky experimentu, ktoré nateraz pomenujeme externá a interná validita experimentu. Schéma pôsobenia faktorov na vstupnú aktivitu je graficky zobrazená na obrázku 1.



Obrázok 1 Grafické zobrazenie transformácie a_i na a_j pri vplyve veľkého množstva faktorov.

Definičné vymedzenie experimentu

Termín experiment je odvodený od latinského slova *experi* – skúmať, skúsiť. Podľa Kováča experiment ako vedecká metóda spočíva v manipulácii s premennými v prísne kontrolovaných podmienkach, pričom sa zisťuje účinok premenných na javy zámerne vyvolávané experimentátorom (citované podľa Boroš, 1987). Jedna z definícií experimentu, presnejšie psychologického experimentu, hovorí: „*experimentátor nesleduje prebiehajúcu situáciu pasívne, ale ju podľa istého plánu vyvoláva. Túto situáciu môže pritom opakovať, zámerne meniť podmienky jej priebehu a pritom exaktne... zaznamenávať sledované údaje*“ (Boroš, 1987, s. 62). Rovnaká charakteristika sa dá uplatniť aj pre termín – ekonomický experiment, pretože aj v ňom experimentátor sleduje zmeny vo výstupe pri kontrolovaných zmenách vo vstupe a pri vplyve faktorov. Bližšou analýzou termínu experiment konštatujeme, že je to v podstate test, ktorý sa zaraďuje medzi popredné empirické metódy skúmania.

Experimentálna ekonómia

Zásadný krok k aplikácii experimentu v ekonómii sa datuje k pôsobeniu amerického ekonóma Edwarda Hastingsa Chamberlina (1866 – 1967) na Harvardskej univerzite. Všeobecná známosť Chamberlina paradoxne nepramení z realizácie „prvého“ ekonomického experimentu[7], ale z akademickej aktivity v mikroekonómii, presnejšie v problematike monopolistickej konkurencie[8]. S experimentom sa jeho meno spája z dôvodu, že sám aj prvý experiment v 40. rokoch 20. storočia realizoval a následne výsledky publikoval v časopise *Journal of Political Economy*. Úvodom článku Chamberlin konštatoval fundamentálnu

[7] Aby nevznikli pochybnosti, prvým experimentom bolo experimentálne stanovenie indiferenčných kriviek vo výskume amerického psychofyzika L. L. Thurstona (1931).

[8] Kniha Chamberlina s názvom *The Theory of Monopolistic Competition* z roku 1933 reagovala na udalosti a výzvy vtedajších udalostí.

prednosť experimentu v komparácii s kvantitatívnymi prístupmi (Chamberlin, 1948, s. 95), pretože reálne údaje majú nevýhodu v tom, že na ne vplýva veľa faktorov, čo v niektorých prípadoch nie je možné odstrániť ani aplikáciou štatistických metód. Ústredným cieľom článku bola realizácia trhového laboratórneho experimentu za účelom testovania predpokladov neoklasického prístupu (dokonalá konkurencia) pri tvorbe trhovej rovnováhy[9]. Participantmi prvého experimentu boli študenti a autor v konkurenčnom prostredí záverom konštatoval, že dikcia zaužívanej teórie sa úplne nepotvrdila. Skutočný objem obchodov participantov bol významne vyšší ako teoretický predpoklad (Q^*) a rovnako aj rovnovážna cena (P^*) nezodpovedala cene bodu rovnováhy, pretože bola systematicky vyššia ako predikcia teórie dokonalej konkurencie.

Myšlienka ekonomického experimentovania Chamberlin ďalej nerozvinul a zostala v úzadí, až kým sa ňou neinšpiroval jeho žiak a jeden z účastníkov experimentu – Vernon L. Smith (*1927). Iniciatíva Smitha pramenila z dvoch príčin. Aplikácia experimentu Smitha zaujala, ale so závermi Chamberlina nesúhlasil, (Davis, Holt, 1993, s. 6). Nesúhlas sa týkal dvoch aspektov (Friedman, Sunder, 1994, s. 128). Po prvé zamietol obchodovanie štýlom „chodenia po miestnosti a dohadovanie cien“ a nahradil ho okamžitým a verejným zverejňovaním cenových ponúk kupujúcich a predávajúcich. Po druhé neočakával okamžité dosiahnutie konkurenčného bodu rovnováhy, ale obrátil pozornosť na Marshallovu hypotézu, že trhy majú tendenciu dosahovať bod rovnováhy v priebehu času, keď dopyt a ponuka zostanú nemenné.

Prvý, vlastný experiment uskutočnil Smith v roku 1956 v USA na pôde *Purdue University* rovnako na problematiku dynamiky dosahovania trhovej rovnováhy. Rozdielom v porovnaní s pôvodným experimentom bolo odmeňovanie participantov experimentov (zostali nimi študenti) a obmenené pravidlá obchodovania. Už v prvom experimente (1962[10]), ktorého závery boli publikované v časopise *Journal of Political Economy* s príznačným názvom: *An experimental study of competitive market behavior* (Experimentálna štúdia konkurenčného trhového správania), Smith konštatoval, že participanti dosiahli bod trhovej rovnováhy, čím experimentálne potvrdil opodstatnenosť modelu dokonalej konkurencie. Druhým, nemenej významným záverom bolo konštatovanie, že pravidlá obchodovania majú výrazný vplyv na výsledky.

Neskôr, zo série experimentov dokázal, že bod rovnováhy sa dosahuje veľmi rýchlo, (Smith, 1965) a s odstupom viac ako 40 rokov zistenia Smith opisuje takto: „*It turns out that people without any training in economics, without any understanding of supply and demand, without any sophistication at all walk into a room and they find the equilibrium of these markets. This is robust all types of subjects. They don't have any idea of that's what they did, because they don't have a concept of what there means to be an equilibrium.*“ (Odean, Simkins, 2008, s. 118). Jedným dychom, ale v citovanom rozhovore dodal, že to nemôžeme automaticky považovať za víťazstvo neoklasickej ekonomickej teórie, pretože tá takýto rýchly posun nikdy pri takto slabých podmienkach nepredpovedala (s. 118)[11].

To čo pre ekonómiu ako vedu znamená Adam Smith, môžeme preniesť aj na nový odbor experimentálna ekonómia s odvolaním sa na Vernona Smitha[12], je to otec experimentálnej ekonómie (*experimental economics*). Exponenciálny vzostup experimentálnej ekonómie (ďalej len „EE“) datujeme od 70. rokov minulého storočia aj vďaka rozvoju výpočtovej techniky. Experiment si získal obľubu na vedeckých pracoviskách a univerzitách

[9] Nemožno opomenúť jeho nesporný pedagogický prínos, pretože abstraktný, „papierový“ model trhovej rovnováhy preniesol do aplikačného prostredia.

[10] Spolu 11 experimentov realizovaných počas šiestich rokov.

[11] Experimenty na trhoch finančných aktív dokázali presný opak.

[12] Samozrejme aj iných akademikov.

v USA a v Európe[13]. Počiatočný predmet experimentovania v podobe skúmania výsledkov trhového správania v diferencovaných podmienkach sa rozvinul do aplikačne rozsiahlejšej úrovne, napríklad zahrnutím problematiky vyjednávania, aukcií, koordinácie, sociálneho správania alebo teórie hier. Začiatok milénia bol pre Smitha a EE významný. V roku 2002 prešiel Smith aj so svojím tímom na *George Mason University* a založili ICES (*The Interdisciplinary Center for Economic Science*[14]), ktorého úlohou je aplikácia EE v rôznych sférach ekonomickej vedy. Aktuálne pôsobí Smith na *Chapman University School of Law*. Druhým míľnikom bolo udelenie Nobelovej ceny za ekonómiu[15] V. Smithovi v roku 2002. Smith dostal ocenenie za zostavenie laboratórnych experimentov ako nástroja v empirickej ekonomickej analýze, predovšetkým pri študovaní alternatívnych trhových mechanizmov. Udelenie Nobelovej ceny vyslúžilo EE uznanie a dlho očakávanú formálnu akceptáciu. Prínos Smitha a jeho pokračovateľov výrokom výstižne vystihol Theodore Bergstrom: „*The great accomplishment of Smith and his fellow experimentalists has been to convince the economics profession that economics can be an experimental science*." (2003, s. 181). Ekonómia môže byť experimentálna veda[16].

Oblasti výskumu experimentálnej ekonómie

Posledných 30 rokov výskumu je dôkazom postupnej akceptácie a mnohostranného rozvíjania EE podporované viacerými podnetnými aktivitami: kreovanie kvalitného zázemia na univerzitách a vedeckých inštitúciách, organizovanie špecializovaných konferencií a publikovanie výstupov experimentov v špecializovaných vedeckých časopisoch[17]. S odstupom času konštatujeme rozšírenie aplikačnej sféry EE do rôznych oblastí ekonómie, pričom zo širokej aplikačnej palety uvádzame v krátkosti 4 oblasti výskumu EE[18]:

- experimenty o fungovaní trhov a trhovej organizácii,
- experimenty z oblasti externalít a verejných statkov,
- experimenty z oblasti teórie hier,
- experimenty z problematiky individuálneho rozhodovania.

Prvá oblasť výskumu EE tematicky pokrýva prvé experimenty realizované Chamberlinom a pokračovateľom Smithom a vykazuje najdlhšiu vedeckú históriu. Predmetom experimentovania bolo testovanie podmienok, za ktorých sa trhy vďaka konaniu jeho účastníkov dostávajú do bodu rovnováhy (Chamberlin, 1948; Smith, 1962). Smith vo svojich experimentoch upravil pôvodné experimentálne podmienky, ako bolo uvedené vyššie, a zaviedol *double auction system*. Tento systém obchodovania nahradil Chamberlinov systém obchodovania na báze osobnej komunikácie v rámci experimentálnej skupiny a dohadovania cien statkov „z očí do očí" verejným a automatickým zobrazovaním všetkých cenových ponúk na kúpu a predaj konkrétneho statku[19].

---

[13] Niektoré pracoviská EE v Európe: laboratórium experimentálnej ekonómie na univerzitách v Bonne, v Erfurte, Centrum CREED v Amsterdame, laboratórium FEEELE vo Veľkej Británii alebo LABEX vo Francúzsku.

[14] http://www.ices-gmu.org/

[15] Presný názov: Cena Švédskej národnej banky za rozvoj ekonomickej vedy na pamiatku Alfreda Nobela.

[16] Bližšie k historickému vývoju EE v 60. a 70. rokoch odporúčame (Friedman, Sunder, 1994, s. 129-132).

[17] Napríklad časopis s názvom Experimentálna ekonómia (*Experimental economics*) je vydávaný od roku 1998 a v pomerne krátkom čase sa zaradil medzi 50 najlepších časopisov v sekcii ekonómia s impakt faktorom vo výške 1,128.

[18] Zoznam samozrejme nepovažujeme za konečný.

[19] Bližšie k experimentálnemu výskumu trhových mechanizmov odporúčame komplexné dielo z roku 2008 (Plott, Smith, 2008).

Experimenty o verejných statkoch testujú problém čierneho pasažiera[20] (problematiku typickú pre verejné statky), problematiku externalít, prípadne obstarávania verejných statkov. Cieľom experimentov je odhaliť:

- prečo subjekty spotrebúvajú viac verejných statkov, ako je ich spravodlivý podiel a aký má takéto konanie dopad na spotrebu druhých subjektov,
- prečo jednotlivci, ktorých nie je možné vylúčiť zo spotreby spotrebúvajú verejné statky bez toho aby sa ne zaplatili, (napr. Marwell, Ames, 1979; 1981; Kim, Walker, 1984).

Štvrtá menovaná oblasť EE sa orientuje na teóriu hier, napríklad na aplikáciu väzňovej dilemy (Flood, 1952). Posledná uvádzaná oblasť výskumu EE pokrýva problematiku individuálneho rozhodovania a zaraďuje sa k relatívne novým sféram výskumu. Míľnikom sa stala publikácia dvojice matematikov: John von Neumanna a Oskar Morgenstern, (1944), ktorou položili axiomatické základy normatívnej teórie rozhodovania – teórie očakávanej užitočnosti. Kritika stotožnenia normatívneho a deskriptívneho prístupu sa objavila u viacerých autoroch. Maurice Allais kritizoval predpoklad nemennosti (Allais, 1953), Daniel Kahneman a Amos Tversky navrhli novú teóriu rozhodovania v podmienkach rizika (Kahneman, Tversky, 1979; Tversky, Kahneman, 1992) a rozoberali prostredníctvom experimentov rôzne anomálie individuálneho rozhodovania (Tversky, Kahneman, 1981; Kahneman, Tversky, 1984; Tversky, Kahneman, 1986), David Grether analyzoval úlohu informácií (Grether, Wilde, 1983) a porušovania Bayesovho pravidla (Grether, 1980). Skúmanie individuálne rozhodovania sa postupne prenieslo z trhovej úrovne na úroveň podnikovú čoho dôkazom sú realizované experimenty z problematík – percepcia utopených nákladov, (Tegar, 1980; Thaler, 1980) a eskalácia angažovanosti v stratových projektoch, (Statman, Sepe, 1989; Staw, Ross, 1987; Brockner 1992).

Interná a externá validita[21] ekonomických experimentov

Metodologická čistota je kľúčová pre každú vednú disciplínu a oblasť vedeckého výskumu. Vzhľadom na rozsiahle publikácie z oblasti EE vo vedeckých časopisoch a širokú aplikáciu výsledkov experimentov v praktickom kontexte[22] sa postupne objavila dvojica metodologických otázok (bariér) laboratórneho ekonomického experimentu – interná (vnútorná) validita a externá (vonkajšia) validita.

Charakteristiku internej validity vyjadrujeme cez rečnícku otázku: Môžeme z experimentov[23] vyvodzovať presvedčivé kauzálne závery? Externú validitu vyjadrujeme cez ďalšiu otázku: Môžeme zovšeobecňovať závery získané z experimentov aj pre situácie mimo priestoru laboratória? Vzájomné pôsobenie internej a externej validity vytvára pri formovaní experimentov (*experimental design*) pnutie, resp. názorové rozpory[24]. Problém primárne vychádza zo skutočnosti , že „*interná validita často požaduje abstrakciu a zjednodušovanie, aby bol výskum viac zvládnuteľný*“ problémom je, že „*tieto ústupky sú vykonané za cenu nižšej externej validity*“ (Schram, 2005, s. 226).

Interná validita orientuje pozornosť na zabezpečenie takého konania participantov experimentov, aby sa z nich dali vyvodiť efektívne a presvedčivé závery – kauzálne vzťahy. Guala charakterizuje interne platný výsledok experimentu takto: „*... ak experimentátor prisúdi*

---

[20] *Free riding problem*.

[21] Alternatívne preklady anglického termínu *validity* – presvedčivosť, opodstatnenosť.

[22] Rozdelenie letiskových časových slotov medzi konkurenčné letecké spoločnosti bolo predmetom experimentu. Prostredníctvom aukcie autori konštatovali významné závery pre prax leteckého priemyslu, (Rassenti, Smith, Bulfin, 1982).

[23] Nateraz rozumieme pod termínom experiment – laboratórny ekonomický experiment.

[24] Atrhur Schram to pomenoval *tension between internal and external validity*, (Schram, 2005, s. 226).

vytvorenie efektu B faktoru... A a A naozaj je... príčina B v experimentálnych podmienkach“ (Guala, 2002). Zabezpečenie dostatočnej internej validity sa v experimentoch uskutočňuje náhodným výberom a rozdelením participantov do jednotlivých skupín[25] a ich výsledné konanie (výsledky experimentov) porovnávame správne v čase a v štruktúre populácie participantov. Práve podmienka náhodnosti (*randomization*) je kľúčovou podmienkou a podľa viacerých autorov je základným kameňom akceptácie zistených vzťahov a kauzalít[26].

Objektívnym pohľadom na podmienky realizácie experimentov vzniká jednoduchá otázka: Ako môžeme predpokladať, že konanie zistené v laboratóriu sa bude opakovať aj v reálnom (vonkajšom) prostredí? Otázka nie je vôbec neobvyklá a v kritike EE sa v zásade objavuje na popredných miestach. Pokračujme s ďalšími otázkami: participanti experimentov nemusia vyjadrovať rovnaký názor aký by vyjadrili pri praktickom (terénnom konaní) alebo podmienky experimentu nedostatočne simulujú skutočné reálne podmienky z praktického terénnu. Hĺbková odpoveď na kritiku externej validity experimentov nie je primárnym obsahom predkladaného príspevku, ale predložíme niekoľko protiargumentov. Experiment nie je simuláciou reálneho prostredia rozhodovania. Ak by experimentátor chcel sledovať ako prebieha určitý ekonomický proces v reálnom prostredí, napríklad rozhodovanie jednotlivcov v podmienkach rizika, uskutočnil by to priamo v terénne a to by už v konečnom dôsledku nebol experiment, ale klasická pozorovacia štúdia[27]. Experiment nemôže replikovať skutočné prostredie (nie je to cieľ laboratórneho experimentu), nie je to prakticky realizovateľné a predovšetkým sa tým eliminuje základná úloha experimentu – odhalenie kauzálnych vzťahov inak komplikovaných ekonomických vzťahov. Smith reagoval na kritiku zavedením konceptu, tzv. *induced-value theory* (Smith, 1976), ktorý môžeme charakterizovať: „*proper use of a reward medium allows an experimenter to induce prespecified characteristics in experimental subjects and the subjects´ innate characteristics become largely irrelevant*“ (Friedman, Sunder, 1994, s. 12-13) a je podmienený zavedením a dodržiavaním troch fundamentálnych podmienok[28]:

- participanti musia preferovať vyššiu odmenu pred nižšou a nestať sa rýchlo uspokojenými,
- participanti musia dostávať za účasť na experimentoch odmenu, ktorá by mala byť závislá aj od aktivity počas experimentu,
- zmeny v užitočnosti participantov sú výsledkom vplyvu odmeny a všetky ostatné vplyvy sú zanedbateľné.

V praktickom kontexte sa EE s kritikou vyrovnáva viackolovým (opakovaným) rozhodovaním (*repetition*), prispôsobením kontextu experimentu reálnym podmienkam (*context*), vyplácaním odmien za účasť na laboratórnych experimentoch (*incentives*) a odmietaním používania klamania pri experimentoch (*deception*). Uvedené nástroje sa stali štandardmi v procese realizácie experimentov, ale ich očakávaný vplyv na zvyšovanie externej validity vykazuje známky nejednoznačností.

Problematiku externej validity uzatvárame citátom Charlesa R. Plotta, jedného z popredných akademikov EE a úzkych spolupracovníkov Smitha: „*While laboratory*

---

[25] Kontrolnou skupinou sledujeme konanie participantov v bežných, neexperimentálnych podmienkach. Experimentálnou skupinou sledujeme konanie participantov pod vplyvom vybraných faktorov.

[26] Napríklad George Loewenstein je v tomto smere naozaj zásadový: „*... running an experiment without random assignment defeats the whole purpose of the enterprise*“ (Loewenstein, 1999, F33).

[27] Ak by sme sa na problém prenesenia konania z prostredia experimentu do reálneho prostredia pozreli uhla pohľadu logickej metódy – dedukcie, tak by sme boli nútení konštatovať, že nedokážeme odmietnuť takto nastavenú kritiku. Friedman a Sunder v tomto prípade použili elegantný príklad: „*z spozorovania, že Slnko vychádza každé ráno počas obdobia dvadsať rokov nemôžete v skutočnosti vyvodzovať tvrdenie, že aj zajtra znova vyjde*“ (1994, s. 15). Jednoducho musíme aplikovať logickú metódu – indukciu.

[28] Bližšie v pôvodnom článku Smitha (1976), spracované podľa (Friedman, Sunder, 1994, s. 13).

processes are simple in comparison to naturally occurring processes, they are real processes in the sense that real people participate for real and substantial profits and follow real rules in doing so. It is precisely because they are real that they are interesting." (Plott, 1982, s. 1486).

Zastúpenie experimentálnej ekonómie v slovenskom ekonomickom výskume[29]

Úvodom konštatujeme, že EE ako „relatívne" nový vedný odbor si postupne nachádza miesto aj v slovenskom akademickom prostredí. Absencia kvalitných výmenných výskumných pobytov učiteľov a vedeckých pracovníkov, nedostatočná kooperácia so zahraničnými univerzitami, poddimenzované financovanie ekonomického výskumu a aj konzervatívnosť slovenských univerzít a vysokých škôl sú, podľa nášho názoru hlavnými príčinami zaostávania v tejto problematike v porovnaní so zahraničím. Napriek načrtnutej skepse identifikujeme niekoľko pozitívnych aktivít, ktoré vyúsťujú do publikácií v kvalitných vedeckých časopisoch.

Aktivita okolo Vladimíra Gazdu z Ekonomickej fakulty Technickej univerzity v Košiciach v oblasti experimentálneho testovania teórie hier a verejného obstarávania skupinového statku vyústila do experimentu (Bačo, Gazda, Horváthová, 2008), v ktorom autori dali do popredia úlohu mediátora pri obstarávaní skupinových statkov.

Realizácia experimentov Vladimírom Balážom zo Slovenskej akadémie vied vyústila do potvrdenia Ellsbergovho paradoxu preferovania rizika pred neistotou so zaujímavým poznatkom o pocite kompetencie (Baláž, Fifeková, Nemcová, 2009).

Časovo starším experimentom, ktorý sa snažil replikovať obchodovanie na trhu s akciami a analyzovať vznik trhových bublín (Mlynarovič, Pekár, 2000), síce nebol rozsiahly, ale určite predstavuje dobrý východiskový bod výskumu[30].

Z problematiky manažérskeho rozhodovania nachádzame štúdie o eskalácii angažovanosti v stratových projektoch (Markovič, Šinský, Šinský, 2009; Šinský, 2009).

Výučba predmetu s tematikou EE zatiaľ našla svoje stabilné miesto na Fakulte matematiky, fyziky a informatiky Univerzity Komenského v Bratislave v podaní Jána Pekára.

ZÁVER

Ekonomický experiment sa zaraďuje k štandardným nástrojom ekonomického výskumu a jeho nedostatky sa v zásade rozsahom nelíšia od nedostatkov ostatných vedeckých metód. Z tohto dôvodu neexistuje presvedčivý argument na okamžité odmietnutie experimentu pri skúmaní vybraných ekonomických vzťahov a teórií, ani v zahraničí, ani v našom akademickom prostredí.

Realizovanie laboratórnych ekonomických experimentov si vyžaduje dôsledné finančné, materiálové, intelektuálne a organizačné zabezpečenie. Metodológia realizácie experimentov je prísna a len malá odchýlka, napríklad v podobe pozabudnutia určitého kroku v experimente, môže viesť ku konečnému odmietnutiu záverov experimentu. Z tohto dôvodu je nevyhnutné napredovať spájaním síl v rámci malého akademického prostredia na Slovensku.

[29] V prípade Českej republiky zohráva významnú úlohu výskumné centrum CERGE-EI. Z publikačnej činnosti českých autorov uvádzame napríklad nedávno publikovaný experiment na tému verejných statkov resp. čierneho pasažierstva, (Šeneklová, Špalek, 2009).

[30] Autori v článku zdôraznili aj pedagogický prínos.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ALLAIS, M. 1953. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine. In: *Econometrica*, 1953, Vol. 21, No. 4, pp. 503 - 546.
2. BAČO, T. – GAZDA, V. – HORVÁTHOVÁ, L. 2008. Správanie spotrebiteľov pri obstarávaní skupinového statku. In: *Ekonomický časopis*, 2Vol. 56, 2008, No. 6, pp. 551-564.
3. BALÁŽ, V. – FIFEKOVÁ, E. – NEMCOVÁ, E. 2009. Ellsbergov paradox: rozhodovanie v podmienkach rizika a neistoty. In: *Ekonomický časopis*, 2009, Vol. 57, No. 3, pp. 213-229.
4. BEED, C. – KANE, O. 1991. What is the critique of the mathematization of economics? In: *Kyklos*, 1991, Vol. 44, No. 4, pp. 581 – 612.
5. BERGSTROM, T. C. 2003. Vernon Smith's Insomnia and the dawn of economics as experimental science. In: *Scandinavian Journal of Economics*, 2003, Vol. 105, No. 2, pp. 181-205.
6. BOROŠ, K. 1987. *Základy psychológie*. Bratislava: SPN, 1987, 3 vyd.
7. BROCKNER, J. F. 1992. The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. In: *Academy of Management Review*, 1992, Vol. 17, No. 1, pp. 39 – 61.
8. CHAMBERLIN, E. H. 1948. An experimental imperfect market. In: *The Journal of Political Economy*, 1948, Vol. 56, No. 2, pp. 95-108.
9. DAVIS, D. D. – HOLT, CH. A. 2003. *Experimental economics*. Princeton University Press. ISBN-10: 0691043175. ISBN-13: 978-0691043173.
10. EICHNER, A. S. 1983. *Why economics is not yet a science*. N.Y: M.E. Sharpe, 1983. ISBN-10: 0873322657. ISBN-13: 978-0873322652
11. FLOOD, M. M. 1952. Some experimental games. In: *Management Science*, 1952, Vol. 5, No. 1, pp. 5-26.
12. FRIEDMAN, D. – SUNDER, A. 1994. *Experimental methods: a primer for economists*. Cambridge University press. ISBN: 0-521-45682-7.
13. GRETHER, D. 1980. Bayes rule as a descriptive model: The representativeness heuristic. In: *Quarterly Journal of economics*,1980, Vol. 95, Issue 3, pp. 537 – 557
14. GRETHER, D. 1983. Consumer choice and information: new experimental evidence. In: *Information Economics and Policy*, 1983, Vol. 1, Issue 2, pp. 115-144.
15. GUALA, F. 2002. On the scope of experiments in economics: comments on Siakantaris. In: *Cambridge Journal of Economics*, 2002, Vol. 26, No. 2, pp.261-267.
16. KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: *Econometrica*, 1979, Vol. 47, Issue 2, pp. 313 - 327.
17. KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. 1984. Choices, values and frames. In: *American Psychologist*, 1984, Vol. 39, pp. 341 – 350
18. KIM, O. – WALKER, M. 1984. The free rider problem: experimental evidence. In: *Public Choice*, 1984, Vol. 43, No. 1, pp. 3-24.
19. LOEWENSTEIN, G. 1999. Experimental economics from the vantage-point of behavioural economics. In: *The Economic Journal*, Vol. 109, No. Issue 453, pp. F25-F34.
20. MARKOVIČ, P. – ŠINSKÝ, M. – ŠINSKÝ, P. 2009. Finančné rozhodovanie v podmienkach obmedzenej racionality pri implementácii prístupov behaviorálnej ekonómie. In: *nepublikovaná štúdia* (v oponentskom konaní), 2009.

21. MARWELL, G. – AMES, R. 1979. Experiments on the provision of public goods. I. Resources, interest, group size and the free-riding problem. In: The *American Journal of Sociology*, 1979, Vol. 84, No. 5, pp. 1335-1360.
22. MARWELL, G. – AMES, R. 1981. Economists free ride, does anyone else? In: *Journal of Public Economics*, Vol. 15, Issue 3, pp. 295-310.
23. MLYNAROVIČ, V. – PEKÁR, J. 2000. Obchodovanie a cenové bubliny na trhu akcií. In: *Ekonomické rozhľady*, 2000, Vol. 29, No. 1, pp. 74-86.
24. ODEAN, T. – SIMKINS, B. J. 2008. An interview with Vernon L. Smith: 2002 Nobel laureate in economic sciences and father of experimental economics. In: J*ournal of Applied Finance*, 2008, Vol. 18, Issue 2, pp. 116 – 123.
25. PLOTT, CH. – SMITH, V. 2008. *Handbook of experimental economics results*. Volume 1, North-Holland. ISBN: 978-0-444-82642-8.
26. PLOTT, CH. 1982. Industrial organization theory and experimental economics. In: *Journal of Economic Literature*, 1982, Vol. 20, pp. 1485-1527.
27. RABIN, M. 2002a. A perspective on psychology and economics. In: *European Economic Review*, 2002, Vol. 46, Issue 4-5, pp. 657 – 685.
28. RASSENTI, S. J. – SMITH, V. – BULFIN, R. L. 1982. A combinatorial auction mechanism for airport time slot mechanism. In: *The Bell Journal of Economics*, 1982, Vol. 13, Issue 2, pp. 402-417.
29. SAMUELSON, P. – NORDHAUS, W. 1985. *Principles of economics*. 12 edition.
30. SAMUELSON, P. – NORDHAUS, W. 1992. *Ekonómia*. Bradlo, Bratislava. ISBN: 80-7127-030-X.
31. SCHRAM, A. 2005. Artificiality: the tension between internal and external validity in economic experiments. In: *Journal of Economic Methology*, 2005, Vol. 12, No. 2, pp. 225-237.
32. ŠENEKLOVÁ, J. – ŠPÁLEK, J. 2009. Jsou ekonómové jiní? Ekonomický model versus realita. In: *Politická Ekonomie*, 2009, Vol. 57, No. 1, pp. 21-45.
33. ŠINSKÝ, M. 2009. Behaviorálne financie ako prístup vysvetľovania existencie psychologických fenoménov vo finančnom manažmente podnikov s dôrazom na kapitálové rozpočtovanie. *Dizertačná práca*. Bratislava : FPM EU v Bratislave, 2009.
34. SMITH, V. 1976. Experimental economics: induced value theory. In: *American Economic Review*, 1976, Vol. 66, Issue 2, pp. 274-279.
35. SMITH, V. L. 1962. An experimental study of market behavior. In: *Journal of Political Economy*, 1962, Vol. 70, No. 2, pp. 111-137.
36. SMITH, V. L. 1965. Experimental auction markets and the Walrasian hypothesis. In: *Journal of Political Economy*, 1965, Vol. 73, pp. 387-393.
37. STATMAN, M. – SEPE, J. F. 1989. Project termination announcements and the market value of the firm. In: *Financial Management*, 1989, Vol. 18, No. 4, pp. 74 – 81.
38. STAW, B. M. – ROSS, J. 1987. Behavior in escalation situations: antecedents, prototypes and solutions. In: *Research in Organizational Behavior*, 1987, Vol. 9, pp. 39 – 78.
39. TEGAR, A. 1980. *Too much invested too quit*. New York: Pergamon, 1980. ISBN-10: 0080229956. ISBN-13: 978-0080229959.
40. THALER, R. 1980. Toward a positive theory of consumer choice. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1980, Vol. 1, No. 1, pp. 39 - 60.
41. THURSTONE, L. 1931. The indifference function. In: *Journal of Social Psychology*, 1931, Vol. 2, pp. 139-167.
42. TVERSKY, A. - KAHNEMAN, D. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. In: *Science*, 1981, Vol. 211, Issue 4481, pp. 453 - 458.

43. TVERSKY, A. - KAHNEMAN, D. 1992. Advances in Prospect Theory: Cumulative representation of Uncertainty. In: *Journal of Risk and Uncertainty*, 1992, Vol. 5, No. 4, pp. 297 - 323.
44. von NEUMANN, J. – MORGENSTERN, O. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University, 1944.

MODEL STANOVENÍ POTENCIÁLU VYBRANÉHO SEGMENTU TRHU SME PODNIKŮ
THE MOCK UP OF THE POTENTIAL DETERMINATION OF SELECTED SME COMPANIES

Pavel Skopal[1]

KEY WORDS
Small and medium enterprises, market potential, market research, criteria, analysis.

ABSTRACT
At establish progress strategy of company development in segment SME, solves a manager difficult imposition, how to determine efficient limits of objective market. From the total metrics of companies in the marketplace, he votes these, which are accomplished on the predefine criterias. Some of them are built on economic parameters, other on qualitative parameters. Manager uses several efficient methods, where belongs to e.g multi criterion analysis. General analysis has several phases, when happens to gradual specification of objective target market. The analysis has 4 basic steps, that can be supplemented about next particular requirements.

JEL CLASSIFICATION
A11, A12, E12, E13

ÚVOD

Segment SME se začal reálně tvořit až po roce 1995 a bez nadsázky lze toto období označit za velmi turbulentní. Vzniklé podniky často zanikaly, bohužel ještě občas velmi neregulérním způsobem. Vznikaly ale nové a zároveň začal proces transformace těch lepších směrem k jejich stabilitě. Okolo roku 2000 již existovalo značné množství solidně stabilizovaných firem a začalo období silné akvizice tohoto segmentu ze strany bank. Tato doba se vyznačovala tím, že bylo poměrně jednoduché získávat nové klienty a banky byly ochotné přijímat relativně vysoké riziko, což způsobilo rozvoj tohoto segmentu.

Tento trend trval několik málo let a český trh začal být nasycen. Firmy se pořád vyvíjely a zlepšovaly, a tak nastal do té doby nevídaný fenomén. Podniky začaly dělat svá vlastní výběrová řízení na banky. Na to banky reagovaly tak, že ty, které chtěly uspět, musely pro tento segment zavést poradenství a individuální postoj vedle tohoto standardizovaného. Tento korporátní přístup ale přinesl nové výdaje a nároky na kvalitu zaměstnanců a výnosy z klienta se začaly postupně snižovat. Udržet požadovanou míru zisku z klienta (revenue nebo také operating income) se stalo náročným úkolem.

Segment firem s obratem 10 až 60 mil. Kč se neustále dynamicky rozvíjí. V současnosti již jej lze označit za velmi stabilizovaný, i když ne zcela podle západoevropských či amerických měřítek. Pořád přetrvává částečná nedůvěra k podnikům s krátkou historií a především k tzv. novým firmám (start up), které nemohou prokázat dlouhodobou stabilitu. Mnoho firem je ale

[1] Ing. Pavel Skopal, MBA - student doktorského studia, katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická Praha, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, e-mail: pavel.skopal@klikni.cz

přesto schopno již v prvním roce své činnosti dosahovat značných obratů a generovat kladné hodnoty ke zdanění.

Odpovědností manažera je efektivně řídit podnik, omezit možné ztráty a dosahovat maximálních výnosů. Jednou z klíčových dovedností manažera je i schopnost správně posoudit potenciál trhu v kontextu na komoditu či službu, kterou podnik distribuuje. V tomto textu se zaměříme na segment malých podniků s obratem do 50 mil. Kč s omezením spodní hranice na 10 mil. Kč. Tato horní hranice odpovídá přibližně mezinárodně používané hranici 2 mil. EUR.

V rámci výzkumu byla stanovena hypotéza, že skutečný cílový trh se u vybraného posuzovaného segmentu (obrat od 10 mil. Kč do 50 mil. Kč) pohybuje kolem 50 % celkového počtu podniků majících „aktivní" identifikační číslo (IČ).

CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je přenést praktickou znalost manažerského postupu a výsledky výzkumu, který byl prováděn v několika posledních letech. Příspěvek popisuje jedno z možných řešení metodického postupu, který byl úspěšně ověřen praxí.

Dílčí výsledky výzkumu a popis metodické části bude jednou ze součástí připravované knihy Podnikatelský plán a strategie firmy, která vyjde v roce 2010. Tento metodický postup bude v rámci implementace znalostního managementu využit také při výuce studentů vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí na Vysoké škole ekonomické v Praze.

VÝSLEDKY

PROFIL TRHU

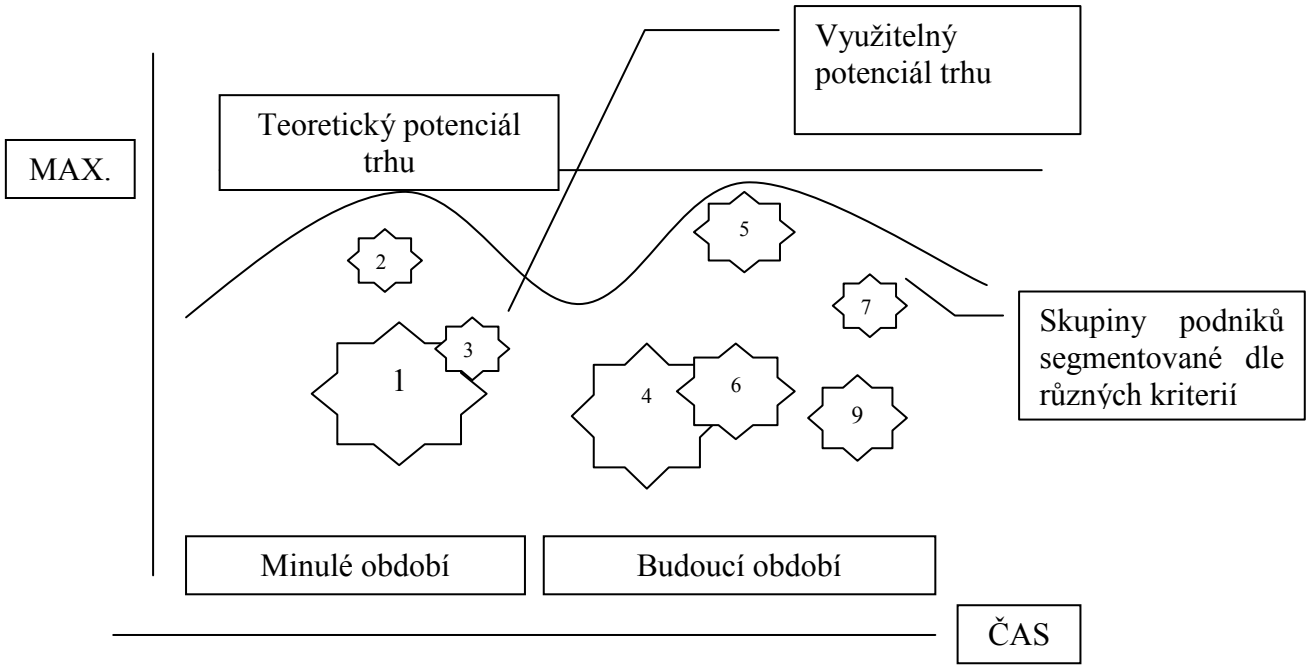
Marketingové informace jsou velmi dostupné a rozsáhlé, avšak jejich interpretace nemusí být vždy správná. Lze koupit data z Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) a doplnit je o jiné důležité informace z databází společností i z oblasti podnikatelského zpravodajství (business inteligence nebo také competitive inteligence), kam patří např. Kompass ČR, Albertina Data, Dun & Bradstreet a mnoho jiných. Obtížné je tato data analyticky zpracovat tak, abychom dokázali přesně vymezit naši cílovou skupinu a připravit pro ni cílené produkty.

Existuje v zásadě několik manažerských modelů, jak s daty pracovat:

- technická analýza historických dat,
- odhad budoucího stavu na základě historických dat, empirických zkušeností s využitím manažerských simulátorů,
- strukturální analýza definující omezující prvky a vylučující nevhodné skupiny,
- komparativní analýza zaměřená na hodnocení výsledků z více zdrojů za použití vícekriteriálních metod,
- využití analogie a zkušeností z prodeje podobného produktu,
- kauzální analýza zaměřená na interakci shodných prvků analyzovaného portfolia aj.

Základním stavebním kamenem je penzum statistických dat, která, jak již bylo zmíněno, lze komerčně získat z několika zdrojů. Tato data jsou zpravidla dále doplněna manažerem o interní údaje založené na historickém porovnání minulých období a predikcích budoucích časových úseků.

Obrázek 1 Tvorba segmentů



Zdroj: vlastní

V segmentu využitelných podniků se tvoří různě velká a nehomogenní porfolia, která se mohou vzájemně překrývat a doplňovat (viz obrázek č. 1).

V tabulce č. 1 jsou uvedeny počty subjektů ke konci roku 2008. Tato data mají primární zdroj v údajích ČSÚ, dále jsou korigována na základě informačního zdroje Albertina a údajů společnosti Lion Teleperformance z let 2006 – 2008. Nová data z roku 2009 byla použita jen pro mírnou korekci vyznačeného analyzovaného segmentu.

Segmentace podniků může mít také ale charakter hodnotových kriterii (Kislingerová, 2004, s. 93 - 94):

- podniky využívající model řízení oportunitních nákladů, tj. nákladů ušlé příležitosti, které vstupují v podobě ceny, resp. nákladů kapitálu,
- konstrukce na bázi práce s provozním hospodářským výsledkem,
- využití ukazatelů EVA.

Tato kriteria, patřící spíše do oblasti hodnocení ekonomického potenciálu podniku, jsou v kontextu tohoto příspěvku chápána však spíše jako pomocná. Pokud ovšem manažer definuje tato kriteria jako klíčová, může dojít k dalšímu výraznému zúžení potenciálního trhu. Zřejmě nejmarkantnější to je na ukazateli EVA, neboť existuje velké množství podniků majících kladné hospodářské výsledky, ale vykazující zápornou hodnotu EVA. Může potom existovat důvodná obava s takovými podniky spolupracovat, zvláště potom pokud stav jejich ekonomiky přetrvává delší dobu.

Podívejme se do tabulky č. 1, jak velký trh posuzovaného segmentu ve skutečnosti je.

Tabulka 1 Počty ekonomických subjektů k 31. 12. 2008

Vvýše tržeb	Počet podniků	Podíl v %
Bez tržeb	1.302.714	54,81 %
1 – 199 999 Kč	420.196	17,68 %
200 000 - 499 999 Kč	233.225	9,81 %
500 000 - 999 999 Kč	138.932	5,85 %
1 000 000-2 999 999 Kč	152.202	6,40 %
3 000 000-4 999 999 Kč	36.325	1,53 %
5 000 000-9 999 999 Kč	34.851	1,47 %
10 000 000-19 999 999Kč	23.281	0,98 %
20 000 000-49 999 999Kč	18.367	0,77 %
50 000 000-99 999 999Kč	7.580	0,32 %
100 000 000 Kč a vice	9.003	0,38 %
Celkem	**2.376.676**	100,00 %

Zdroj: ČSÚ + vlastní výpočty

URČENÍ HRUBÉ HRANICE CÍLOVÉHO TRHU

Přesný počet firem daného obratu se v čase mírně mění, ale lze konstatovat, že do požadované velikosti vyrostlo již 40.000 – 45.000 podniků, tedy těch, kteří mají obrat mezi 10 mil. Kč a 50 mil. Kč. K datu zpracování výzkumu, tedy konci roku 2008, je popisovaný cílový trh velký právě 41.648 firem. Tuto hodnotu chápejme jako výchozí úroveň pro další fázi strukturální analýzy.

Manažer by měl vědět, že nové, tedy budoucí cílové skupiny, musíme umět podchytit ještě dříve, než nám dorostou do požadované velikosti. Jedině tak si vytvoříme konkurenční výhodu.

Pro výsledné řešení vyjděme z těchto několika předpokladů:

- manažer má k dispozici data z více informačních zdrojů, co nejvíce aktuální a pravdivá (Pavelková, Knápková, 2005, s. 197 – 1999),
- jednotlivé podniky je nutno shlukovat do clusterů se shodnými prvky.
- z nich je třeba vytipovat perspektivní skupiny a ty dále analyzovat,
- je třeba pro ně připravit diferencovanou budoucí marketingovou komunikaci.

Každý etablovaný podnik má již své portfolio, a proto celkový počet firem v cílovém trhu musíme dále přepočítat. Z celkového počtu tedy odečítáme počet zákazníků, které jsme rozdělili do stejných skupin, jako analyzovaný trh.

Přepočítat dále znamená, že budou odečítány rizikové subjekty, tedy podniky s tzv. negativními vazbami. Výzkumem bylo zjištěno, že tento počet se pohybuje v rozmezí 5 - 15% z celkového počtu. Je třeba ale mít na paměti, že některé sektory mají výrazně nižší či vyšší hodnoty. Mít negativní vazby znamená, že vlastníci nebo lidé ve statutárních orgánech jsou propojeni do jiných firem, které jsou v likvidacích, konkurzech či postiženi exekucemi nebo insolvencí.

Vzhledem k poměrně sofistikovaným informacím na serveru www.justice.cz lze tyto vazby dobře identifikovat. Na trhu je však několik profesionálních subjektů, které se touto

problematikou efektivně zabývají a je lepší jejich služby koupit v rámci out – sourcingových aktivit. Tyto společnosti z oblasti podnikatelského zpravodajství dokáží vazby nejen analyzovat, ale také graficky velmi názorně prezentovat.

Při výpočtu platí, že:

Hrubý efektivní počet = (Počet podniků v segmentu – Počet zákazníků) x (100% - Koef. %)

Koef. % je hrubý koeficient pro přepočet podniků s negativními vazbami. Průměrně lze dosadit 10 %. Stanovení tohoto koeficientu, respektive jeho míry, je velmi obtížné a bez IT systémů na sledování vazeb reálně nemožné. Průměrná hodnota 10 % byla stanovena kvalifikovaným odhadem na základě desetileté praxe v bankovním sektoru v oblasti SME segmentu.

METODIKA FINÁLNÍHO VÝPOČTU A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Aby bylo možné stanovit další hranice stupně analýzy, je hodnota hrubého efektivního počtu dále přepočítána. Hodnota přepočtu se udává procentuálně nebo ve své nominální hodnotě, v praxi jsou vyžívány oba modely.

Prvním stupněm je tzv. verifikace, kdy jsou od celkového počtu odečítáni stávající zákazníci podniku. Tato hranice je velmi přesně určitelná, neboť volatilita zákaznického portfolia zpravidla nebývá příliš dynamická.

Druhým stupněm je již zmíněný odečet podniků s negativními vazbami. Zde však manažer musí volit opatrný postup, neboť riziko negativních vazeb je značné, ovšem není na místě přílišný konzervatismus. I podniky takto definované mohou být obchodně zajímavé, neboť lze nastavit individuální podmínky plateb a dodávek zboží. U firem, které však obchodují s masovější komoditou na větším trhu, je jednodušší využít technické analýzy a tyto podniky zcela vyloučit. Zajištění optima prodeje je časově náročné a finančně nákladné. Je tedy pravděpodobně lepší se věnovat jiným obchodům, než hledat složitá řešení.

Třetí úrovní je odečtení těch subjektů, které jsou obtížně dostupné, existují u nich problémy s komunikací, nejsou k dispozici dostatečné kontakty, či nejsou známy finální vlastníci. U těchto subjektů roste riziko, neboť transparentnost je v současných ekonomických podmínkách jednou z klíčových vlastností dobrých podniků.

Úroveň čtvrtá se zaměřuje na obchodní hlediska. Na základě kvalifikovaného odhadu, empirických interních dat a znalosti segmentu podnikání manažer vyloučí ty podniky, kde pravděpodobnost získání kontraktu je velmi malá. Tato analýza bývá hodně složitá, neboť je nezbytné použít řadu kriterií, podle nichž se cíloví zákazníci dělí. Je využívána i analýza citlivosti, neboť jednotlivé definované skupiny mají různou váhu.

Tabulka 2 ukazuje data z výzkumu, který byl prováděn v HVB Bank a Živnostenské bance v období fúze (2007 – 2008 a část roku 2009) pro SME segment. V rámci přípravy nového modelu jsme na základě analýzy zjistili, že přibližně polovina trhu není vhodná pro penetraci nových produktů pro tento segment podniků. Hodnoty v % jsou počítány vždy z výsledků předchozího kroku.

Tabulka 2 Stanovení finálního počtu podniků cílového trhu

firmy s obratem 10 mil. Kč – 50 mil. Kč	41 648
1. minus verifikace na zákazníky	9,5%
což je	37 691
2. minus verifikace na negativní vlastnické vazby	14,1%
což je	32 376
3. minus nedostupné subjekty	10%
což je	29 138
4. minus obchodní kriteria	25%
MAXIMÁLNÍ CÍLOVÝ TRH	**21 853**

Zdroj: HVB Bank, UniCredit Bank, Živnostenská Banka, Lion Teleperformance

ZÁVĚR

Studie, které byly provedeny v rámci výzkumu, ukázaly, že výše popsaný model je použitelný pro většinu segmentů pro podniky v rozmezí 10 mil. Kč – 50 mil. Kč, u nichž existují dostatečně relevantní statistická a marketingová data. Proto, aby výsledky byly co nejpřesnější, byl stanoven seznam dalších oblastí, které mohou mít na přepočet podniků zásadní význam. Ve zkoumaném časovém intervalu, kdy byly využity mimo jiné poznatky z několika focus group se ukázalo, že existuje další skupina prvků, které mohou celkový výsledný počet poměrně zásadně ovlivnit.

Sem patří např. skupina firem, kde podnik má silně diversifikovanou odběratelskou základnu, dostatek vlastních zdrojů a trhem dobře přijímanou komoditu. U ní poptávka převyšuje nabídku, proto si podnik na úkor svého organického růstu spíše zákazníky vybírá a přepočítacím prvkem se stávají parametry, jako jsou objem objednávky či ochota k rychlým platbám za zboží apod. Podnik si vytváří vlastní měřítka, která jdou křížem přes základní metodický postup. Takový podnik se často pohybuje ve specifickém segmentu, který nevyžaduje žádné rozsáhlé investice, jeho zákazníci jsou stabilní a podnik není ochoten příliš růst.

Takových skupin, kde je hodnota zákazníka (customer value) posuzována různou optikou, dynamikou a časovými hledisky, je celá řada.

Z výše uvedeného však vyplývá, že metoda přepočtení cílového trhu je efektivní a výrazně zpřesňuje kvalitu strategických rozhodnutí managementu. V zásadě lze konstatovat, že se potvrdila původní hypotéza, že skutečný cílový trh se u popsaného segmentu pohybuje kolem 50 % z celkového počtu podniků majících „aktivní“ identifikační číslo (IČ).

LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

Literatura

[1] KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2004. *Manažerské finance*. 1. vydání, C.H. Beck, Praha 2004, ISBN 80-7179-802-9.

[2] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. 2005. *Finanční analýza kok za krokem*. C.H. Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-321-3.

[3] KOVANICOVA, D. 2001. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 11. vydání, Polygon, Praha 2001, ISBN 80-7273-036-3.

[4] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER I. 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0125-1.

[5] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání, Linde, Praha 2005, ISBN 80-86131-63-7.

[6] SYNEK, M. a kol. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vydání, C.H. Beck, Praha 2002, ISBN 80-7239-021-7.

Internetové zdroje

[7] Bloomberg.com - http://www.bloomberg.com

[8] BusinessCenter.cz - http://business.center.cz

[9] Czechinvest - http://www.czechinvest.cz/

[10] Česká daňová správa - http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/

[11] Český statistický úřad - http://www.czso.cz/

[12] ČNB - http://www.cnb.cz/cz/index.html

[13] EUROSTAT - http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

[14] EU, Europe´s Information Society, SMEs - http://europa.eu.int/information_society/activities/atwork/work_paradigms/smeinfo/index_en.htm

[15] Finance.CZ - http://www.finance.cz

[16] Ministerstvo financí - http://www.mfcr.cz

[17] Ministerstvo průmyslu a obchodu - http://www.mpo.cz/

[18] Reuters - http://today.reuters.com

[19] HVB Bank / UniCredit Bank – interní materiály

[20] Lion Teleperfomance – interní materiály

UKAZOVATEĽ EVA A MOŽNOSTI JEHO VYUŽITIA V SLOVENSKEJ PODNIKATEĽSKEJ PRAXI

INDEX EVA, AND POSSIBILITIES OF ITS USE IN SLOVAK ENTERPRENEURSHIP

Marián Smorada, Ľudovít Šrenkel[1]

economic value added, costs of capital, build-up model, capital asset pricing model, net operating profit after tax, new value creation, performance of enterprise

Indicator EVA is a suitable tool, which represents the efficiency of company, because it regards needs of creditors and also needs of the owners. To apply this indicator in Slovak business environment it is inevitable to learn conditions, under which it works and also specific marks of Slovak Accounting Standards. There is a need to calculate this indicator in the simply and definite way to avoid the speculation from management, too.

Authors suggest modification of EVA indicator, which consists only values that come from accounting reports. This step eliminates several complications. Also suggested method of calculation has the advantage, because managers can influence it only by diminishing external costs, personal costs, depreciation and amortization, taxes and other fees. So it minimizes the influence of creative practices, which are sometimes used to make financial image of company more attractive for the owners, creditors and wide environment.

ÚVOD

Moderný ukazovateľ hodnotenia výkonnosti podniku – ekonomická pridaná hodnota (EVA) je pomerne mladý a svoje uplatnenie nachádza zatiaľ iba v zahraničných spoločnostiach. Niektoré predpoklady, ako napríklad absencia rozvinutého kapitálového trhu, dostatočné znalosti manažmentu slovenských podnikov a pod., sťažujú jeho použitie v našich podmienkach.

Vo všeobecnosti sa považuje za dobré, keď podnik tvorí zisk. Ukazovateľ zisku je však iba zohľadnením výkonnosti podniku po uspokojení potrieb veriteľov, nepočíta s uspokojovaním potrieb vlastníkov. Preto je nevyhnutné pri hodnotení výkonnosti podniku zohľadniť aj náklady na vlastný kapitál a až potom sledovať, či podnik tvorí hodnotu.

Ukazovateľ EVA je vhodným vyjadrením výkonnosti podniku, nakoľko zohľadňuje ako potreby veriteľov, tak aj potreby vlastníkov. Potreby veriteľov sú vyjadrené úrokmi, ktoré podnik platí. Potreby vlastníkov sú zvyčajne vyjadrené očakávaniami vlastníkov, prípadne nákladmi stratených príležitostí.

Na to, aby ukazovateľ EVA mohol byť aplikovaný na podniky operujúce v slovenskom podnikateľskom prostredí, je potrebné poznať predpoklady, za ktorých ukazovateľ pracuje, ako aj špecifiká slovenských účtovných zásad. Tiež je potrebné si uvedomiť, že na to, aby mohol byť ukazovateľ úspešne aplikovaný v slovenskom podniku, je

[1] Ing. Marián Smorada, marian@sinet.sk, Ing. Ľudovít Šrenkel, srenkell@gmail.com, školiteľ: Doc. Ing. Elena Fetisovová, CSs.

nutné, aby jeho vyčíslenie bolo jednoznačné a relatívne jednoduché. A to z dôvodu, aby pri jeho výpočte nevznikali špekulácie zo strany manažmentu.

UKAZOVATEĽ EKONOMICKEJ PRIDANEJ HODNOTY

Základný výpočet ukazovateľa EVA

„Ukazovateľ EVA sa chápe ako čistý výnos z prevádzkovej činnosti podniku znížený o náklady kapitálu.“[2] Základný vzorec na výpočet tohto ukazovateľa je:

$$EVA = NOPAT - C \times r_{wacc}$$

kde:

NOPAT - (net operating profit after taxes) zisk z prevádzkových činností podniku po zdanení
C - kapitál viazaný v aktívach, ktoré podnik využíva na svoju prevádzkovú činnosť, t.j. aktíva potrebné k hlavnej prevádzke podniku
r_{wacc} - (weighted average cost of capital) priemerné vážené náklady kapitálu

Pre vyčíslenie NOPAT-u je potrebné poznať EBIT. Prof. Zalai[3] uvádza že za EBIT možno dosadiť výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (riadok 25 z výkazu ziskov a strát). Ďalej uvádza: „Pri jeho vyčíslení by sa mali vylúčiť všetky položky, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou podniku, vyskytujúce sa sporadicky a pod. Takouto položkou sú napr. tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu.“

Problémy s využitím ukazovateľa EVA v našich podmienkach

E. Kislingerová uvádza niekoľko problémov pri aplikácii ukazovateľa EVA[4].

a) Vyčíslenie ukazovateľa NOPAT

Problém pri využití ukazovateľa EVA vzniká už v prvom kroku a tým je vyčíslenie ukazovateľa NOPAT. Viacerí odborníci sa prikláňajú k názoru, že v podmienkach účtovníctva v Slovenskej republike tento ukazovateľ najviac vystihuje položka výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (riadok 25 výkazu ziskov a strát). Tento výsledok je však ovplyvnený účtovnými metódami, ktoré sa bežne v podnikoch využívajú a priamo ovplyvňujú jeho výšku. E. Kislingerová uvádza: „Aby bolo možné správne vyčísliť hodnotu ukazovateľa NOPAT, je nutné zohľadniť vytvorené rezervy, časové rozlíšenie a niektoré ďalšie položky.“ Po tejto úprave je ešte potrebné pripočítať nákladové úroky (riadok 38 vo výkaze ziskov a strát) a túto výslednú hodnotu očistiť o daň z príjmov vynásobením výrazom (1 – sadzba dane z príjmov). Je potrebné si však uvedomiť, že neexistuje jednotný spôsob, ako daný ukazovateľ NOPAT vyčísliť. Tu sa necháva priestor už konkrétnemu analytikovi, ktorý posúdi, ktoré položky zahrnie do výpočtu tohto ukazovateľa, a ktoré z neho vylúči.

b) Definovanie investovaného kapitálu

---

[2] Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005, s. 13.
[3] Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2008, s. 252.
[4] Spracované podľa: Kislingerová, E.: Využitie modelu EVA na stanovenie hodnoty podniku. In: BIATEC, ročník 8, 11/2000, s. 19 – 21.

Investovaný kapitál sa dá definovať dvoma spôsobmi. Prvým je, že na strane pasív sa ich celková výška poníži o položky krátkodobých pasív. Druhým spôsobom je na strane aktív spočítať stále aktíva a čistý pracovný kapitál (položky obežného majetku znížené o krátkodobé záväzky). Tu vzniká aktuálny problém, ako definovať investovaný kapitál. Nielen z akých položiek sa skladá, ale aj v akom časovom okamihu sa má definovať. Ako príklad sa môže uviesť kontokorentné úverovanie, kde čerpanie týchto úverov sa pohybuje v určitom rámci a každý deň má inú hodnotu. Tiež problém môže nastať pri podnikoch, ktoré svoj kapitál financujú lízingom. V podmienkach SR sa najmä jedná o operatívny lízing. Prakticky ide o to, že ak sa vezmú do úvahy dve rovnaké aktíva napr. nákladný automobil, tak ak jeden bude financovaný vlastnými zdrojmi podniku, podnik ho bude vykazovať v súvahe v neobežnom majetku. Druhý, ak bude financovaný operatívnym lízingom, prejaví sa v súvahe na strane krátkodobých záväzkov (splátky operatívneho lízingu). Teda sú tu dva rovnaké automobily, ktoré prinášajú podniku rovnaký úžitok, ale sú rôzne vykázané. Z jedného bude podniku vznikať náklad – konkrétne náklad vlastného kapitálu, druhý bude vo výkazoch figurovať ako neúročený cudzí zdroj, nakoľko z lízingovej splátky pri operatívnom lízingu sa neplatí úrok. Na druhej strane sa však náklady na operatívny lízing prejavia pri tvorbe NOPAT-u.

Ekonomicky však aj v tomto prípade platí, že operatívny lízing je tiež jedným z cudzích zdrojov financovania podnikovej činnosti.[5] Tu je potrebné zvážiť, či sú používané kritéria pre odlišovanie finančného a operatívneho lízingu vhodné k tomu, aby sa podľa nich rozhodovalo, ktorý majetok aktivovať. Medzinárodné účtovné štandardy uvádzajú, že pre zachytenie aktíva v účtovnej závierke nie je podstatné, či má podnik k aktívu vlastnícke právo, ale to, či má pod kontrolou úžitky plynúce z tohto aktíva.

Z uvedeného vyplýva, že „prenajaté objekty, predovšetkým u dlhodobých zmlúv, by mali byť zaradené do aktív.“[6] Je však potrebné uvedomiť si, že riziká spojené s daným objektom pri operatívnom lízingu nenesie nájomca ale prenajímateľ. Pre vykázanie v aktívach je potrebné vypočítať hodnotu tohto majetku. Odporúča sa vykazovať tento majetok na báze súčasných hodnôt platieb nájomného.

Tiež sa odporúča pre investovaný kapitál použiť trhové ceny. Ako už bolo spomínané, v podmienkach slovenskej ekonomiky je problém spoľahlivo určiť tieto ceny. A to v dôsledku absencie kvalitnej informačnej základne.

c) Stanovenie vážených aritmetických nákladov kapitálu – WACC

Zo vzorca pre stanovenie vážených aritmetických nákladov kapitálu vyplýva, že je nevyhnutné určiť hodnotu pre náklady cudzieho kapitálu, pomer dlhov ku celkovým pasívam a napokon vyčíslenie nákladov vlastného kapitálu a takisto jeho pomer k celkovým pasívam.

Náklady cudzieho kapitálu sa môžu vypočítať ako pomer platených úrokov v danom roku a priemerný stav úročených cudzích zdrojov. Nákladové úroky sa dajú presne zistiť z výkazu ziskov a strát. Pri úročených cudzích zdrojoch toto zistenie už nie je také jednoznačné, nakoľko súvaha nehovorí nič o tom, ktoré zdroje sú úročené a ktoré nie. Môže sa len predpokladať, že úročenými zdrojmi budú bankové úvery, vydané dlhopisy, záväzky voči dcérskej resp. materskej účtovnej jednotke, ostatné záväzky, kde sa vykazuje napr. finančný lízing. Analytik, ktorý ma k dispozícii iba účtovnú závierku nevie s presnosťou určiť, ktoré z týchto zdrojov sú úročené. Preto je nutné vychádzať z internej dokumentácie podniku, kde je presný rozpis jednotlivých cudzích úročených zdrojov. Tiež z dôvodu priebežného splácania týchto záväzkov je vhodné vychádzať z priemerných stavov. Teda do úvahy sa vezme stav na začiatku účtovného obdobia, stav na konci účtovného obdobia a urobí

[5] Spracované podľa Lewis, T. G.: Steigerung des Unternehmenswertes, Landsberg, 1994, s. 60.
[6] Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005, s. 40.

sa jednoduchý aritmetický priemer. Niektoré záväzky totiž mohol podnik splatiť v priebehu roka a hoci sa nákladové úroky objavia vo výkaze ziskov a strát, v súvahe už záväzky, ku ktorým sa tieto úroky viazali, nemusia byť vykázané.

Ďalšou problematikou je určenie nákladov vlastného kapitálu. Na tento účel sa zvyčajne používa model CAPM (Capital Assets Pricing Model). Tento model prvýkrát nezávisle od seba navrhli W. F. Sharpe, J. Lindtner a J. Mossin koncom 60-tych rokov 20-teho storočia[7].

Pri výpočte touto metódou sa môžu vyskytnúť isté ťažkosti vyplývajúce z vyššie uvedených problémových okruhov a výpočet nemusí presne odrážať výšku nákladov vlastného kapitálu. Tiež je potrebné spomenúť rozvíjajúci sa kapitálový trh v Slovenskej republike, ktorý žiaľ zatiaľ nedokáže zabezpečiť spoľahlivú údajovú základňu pre vyčíslenie trhového rizika.

Pre stanovenie hodnoty nákladov vlastného kapitálu možno vyjsť aj z iných metodických postupov. No ani tie nie sú celkom bez komplikácii. Výhoda modelu CAPM spočíva v jeho jednoduchosti a transparentnosti. Na výpočet nákladov vlastného kapitálu možno použiť napr. stavebnicový model, ktorý podobne ako model CAPM vychádza z bezrizikovej sadzby. K tejto sadzbe sa ďalej pripočítavajú jednotlivé prémie za riziko. Pre aplikáciu tohto postupu je nutné vychádzať z istej informačnej základne. Ako vhodný prostriedok pre výpočet možno odporúčať internetovú stránku českého Ministerstva priemyslu a obchodu, ktoré priamo na svojich stránkach zverejňuje Benchmarkingový diagnostický systém finančných indikátorov INFA, ktorého autormi sú Neumaierová a Neumaier[8]. Tento systém vychádza pri výpočte nákladov vlastného kapitálu aj zo situácie v odvetví. Problém je však v tom, že výber z databázy odvetvia je obmedzený iba na niekoľko okruhov a je možné, že medzi nimi analytik nenájde odvetvie, v ktorom skúmaný podnik pôsobí.

TRADIČNÝ VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA

Ekonomická pridaná hodnota podniku sa môže vyčísliť dvoma spôsobmi. Pri prvom sa od NOPAT-u odpočítajú náklady na kapitál podľa vzorca:

$$EVA = NOPAT - C \times r_{wacc}$$

Druhým spôsob zohľadňuje pri výpočte pomerový ukazovateľ ROE, ktorý očistí od nákladov vlastného kapitálu. Tento rozdiel sa vynásobí vlastným kapitálom:

$$EVA = \left(ROE - r_{nvk}\right) \times VK$$

Aj tento výpočet hovorí o dosahovaní istého nadzisku podnikom. Nepočíta s nákladmi cudzieho kapitálu. Predpokladá, že tie sú zohľadnené v čistom zisku pri konštrukcii ukazovateľa ROE.

Pre výpočet ukazovateľa EVA je pri prvom spôsobe potrebné vyčísliť náklady kapitálu podniku, výšku celkového kapitálu a NOPAT.

Ako už bolo spomenuté, tradičný spôsob výpočtu má isté úskalia, preto je potrebné ho prispôsobiť podmienkam slovenskému podnikateľskému prostrediu.

---

[7] Hrvoľová B.: Analýza finančných trhov. SPRINT vfra, Bratislava 2006, s. 386

[8] Bližšie na: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/

ÚPRAVA VÝPOČTU UKAZOVATEĽA EVA

Skôr, než sa pristúpi k vyčísleniu ukazovateľa EVA, je potrebné uvedomiť si niekoľko východísk. Zásadný význam ukazovateľa spočíva vo výpočte tzv. nadzisku, ktorý dokáže podnik vyprodukovať. Teda hodnoty, ktorú dosiahne podnik po uspokojení potrieb jednak veriteľov a jednak vlastníkov.

Tiež je potrebné eliminovať výnosy a náklady z činností, ktoré majú neoperačný charakter, čo znamená, že nesúvisia priamo s činnosťou podniku, prípadne sa vyskytujú len jednorázovo, mimoriadne.

Pre zohľadnenie nákladov resp. výnosov, ktoré sa v podniku vyskytujú jednorázovo, je vhodné vo výkaze ziskov a strát eliminovať položky predaja dlhodobého hmotného majetku a materiálu a ostatné výnosy a náklady. Na vyjadrenie týchto skutočností najlepšie slúži ukazovateľ novovytvorenej hodnoty. Tento ukazovateľ sa vypočíta prostredníctvom pridanej hodnoty, ktorá sa očistí o osobné náklady a odpisy. Tiež je ešte vhodné od novovytvorenej hodnoty odpočítať dane a poplatky, nakoľko tie takisto súvisia s podnikateľskou činnosťou podniku.

Ukazovateľ by mal byť jednoznačný a ďalej by mal prispievať k čo najmenším odchýlkam v prípade, že ho vyčísľujú rôzni analytici. Preto navrhujeme vychádzať iba z hodnôt, ktoré sú vedené v účtovníctve, odhliadnuc od trhových hodnôt resp. od iného spôsobu ocenenia.

Základný vzorec, ktorý by všetky tieto skutočnosti zohľadňoval, má nasledujúci tvar:

$$\mathbf{EVA = (NVH - DP \pm ost.) \times (1\text{-}d) - (NÚ - daň\ z\ NÚ) - r_{VK} \times VI}$$

kde:
NVH – novovytvorená hodnota
DP – dane a poplatky
ost. – ostatné náklady resp. výnosy, ktoré je potrebné zohľadniť pri výpočte
d – efektívna daňová sadzba
NÚ – nákladové úroky
r_{vk} – percentuálne náklady na vlastný kapitál
VI – vlastné imanie

Uvedený vzorec sme získali úpravou pôvodnej rovnice:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - C \times WACC}$$

Za NOPAT sme dosadili novovytvorenú hodnotu zníženú o dane a poplatky a upravenú o ostatné náklady a výnosy prevádzkového charakteru. Takto vyčíslenú hodnotu bolo potrebné očistiť o daň použitím efektívnej daňovej sadzby:

$$\mathbf{EVA = (NVH - DP \pm ost.) \times (1\text{-}d) - C \times WACC}$$

Následne sme komplikovaný výpočet nákladov na kapitál nahradili súčtom nákladových úrokov znížených o daňový štít a nákladov na vlastný kapitál v absolútnom vyjadrení (v prípade nákladov na vlastný kapitál to znamenalo vynásobiť hodnotu vlastného imania nákladmi na vlastný kapitál v relatívnom vyjadrení):

$$\mathbf{EVA = (NVH - DP \pm ost.) \times (1\text{-}d) - (NÚ - daň\ z\ NÚ) - r_{VK} \times VI}$$

Jedinou položkou, ktorá pochádza zo súvahy je výška vlastného imania. Ostatné položky sú čerpané z výkazu ziskov a strát.

Použitie ukazovateľa novovytvorenej hodnoty má výhodu v tom, že jeho ovplyvňovanie pozitívnym smerom sa dá dosiahnuť iba zvyšovaním tržieb a výroby alebo znižovaním nákladov na predaný tovar, spotreby materiálu, energií a služieb, osobných nákladov, odpisov a daní a poplatkov. Teda položiek, pri ktorých sa minimalizuje vplyv kreatívnych praktík slúžiacich na umelé zlepšenie obrazu podniku v očiach vlastníkov, veriteľov a širokého okolia podniku. Napríklad vlastníctvo prebytočného majetku vedie k zvyšovaniu odpisov, čo spôsobuje pokles ukazovateľa EVA. Je teda v záujme manažérov spoločnosti takýto majetok z podniku vylúčiť. Hodnotu osobných nákladov manažéri ovplyvniť dokážu len čiastočne a to znižovaním prebytočných pracovných pozícií. Samotná výška miezd obyčajne závisí od kolektívnej zmluvy. Rovnako aj v prípade ostatných nákladov zahrnutých do výpočtu ukazovateľa EVA je prakticky jedinou úlohou manažérov dbať na to, aby boli vylúčené všetky nadbytočné položky, ktoré spôsobujú, že hodnota EVA je nižšia než by tomu bolo za optimálnych podmienok.

Pre správne vyčíslenie ukazovateľa EVA je potrebné čo najpresnejšie vyčísliť náklady kapitálu. Má sa na mysli ako vlastný, tak aj cudzí kapitál. Pôvodný model výpočtu hovorí o vyčíslení váženého aritmetického priemeru nákladov kapitálu, kde váhami je podiel, akým sa daný kapitál podieľa na celkovom kapitáli. Za náklad cudzieho kapitálu sa považuje úrok. Pôvodný vzorec predpokladá s jeho percentuálnym vyčíslením, čo môže viesť k skresleniam. Tie môžu byť spôsobené jednak zaokrúhľovaním a jednak výberom tej správnej základne. Teda či do týchto nákladov počítať všetok cudzí kapitál, alebo len cudzí kapitál, ktorý je úročený. Táto dilema bola v navrhovanom modeli vyriešená tým, že na výpočet nákladov cudzieho kapitálu za použili priamo nákladové úroky v absolútnej výške vykázané vo výkaze ziskov a strát, očistené o daň.

Väčšie komplikácie nastávajú však pri vyčíslení nákladov vlastného kapitálu. Teda výnosu, ktorý požadujú vlastníci, resp. nákladov stratených príležitostí. Na výpočet nákladov vlastného kapitálu existujú modely, ktoré umožňujú stanoviť ich výšku. Ako napríklad prezentovaný model CAPM, stavebnicový model resp. model založený na skutočnej výške vyplatených podielov na zisku. Pri modeli CAPM sa nedá hovoriť o práve objektívnych výsledkoch, nakoľko je model navrhovaný pre efektívny trh. To sa o slovenskom trhu nedá povedať. Všeobecne za najbližší k efektívnemu trhu sa považuje americký trh, no v poslednej dobe v súvislosti s hospodárskou krízou, ktorá prišla práve z USA je otázne, do akej miery americký trh spĺňa atribúty efektívneho trhu. Výhodou modelu CAPM je však jeho jednoduchosť, hoci výsledky nemusia byť veľmi presné. O čosi presnejší je stavebnicový model, ktorý pracuje za predpokladu, že výnos požadovaný vlastníkmi by mal byť vyšší, ako je bezriziková miera na trhu. Ďalej za jednotlivé riziká ku tejto miere pridáva rizikové prirážky a celkový súčet týchto rizikových prirážok a bezrizikovej miery by mal hovoriť o výnose požadovanom vlastníkmi. Tiež sa naskytá otázka, do akej miery sú jednotlivé rizikové prirážky vhodne zvolené a či ich výška zodpovedá skutočnému riziku. Na to je potrebné disponovať kvalitnou informačnou základňou. Uspokojením tejto potreby môže byť do istej miery model INFA od autorov Neumaierová a Neumaier. Tento model je verejne dostupný na stránkach českého Ministerstva priemyslu a obchodu. Otázne je, do akej miery sú české podmienky aplikovateľné na slovenské pomery. Istou satisfakciou použitia tohto modelu môže byť to, že slovenský trh má vždy bližšie ku českému trhu, ako ku americkému. Ďalším modelom, ktorým je možné vyčísliť náklady vlastného kapitálu je model založený na skutočnej výške vyplatených podielov na zisku vlastníkom. Tento model funguje za predpokladu, že vlastníci si na valnom zhromaždení schvália, aký podiel na zisku im bude vyplatený, teda do istej miery to korešponduje s požadovanou výnosnosťou vlastníkov.

Problém však môže nastať, keď podnik dosiahne nulový zisk alebo stratu. Vlastníci si nebudú môcť vyplatiť nič a to ešte neznamená, že nič nepožadujú.

Každý z týchto modelov výpočtu nákladov vlastného kapitálu má svoje výhody, ale aj nevýhody. Náklady vlastného kapitálu však budú vždy otázne a budú závisieť od práce analytika, ktorú hodnotu uzná za vhodnú použiť.

Do budúcna je potrebné ďalej tento nový model výpočtu ukazovateľa EVA testovať na podnikoch pôsobiacich v SR. Vyvinutý bol iba na základe aplikácie v jednom podniku, čo je nepostačujúce pre reálnu aplikáciu do praxe. Preto je potrebné otestovať, či sa všetky predpoklady splnia na omnoho väčšej vzorke podnikov. Následne v prípade potreby by sa mali vykonať korekcie, tak aby tento model dokázal objektívne zhodnotiť výkonnosť podniku. Výsledné hodnoty v jednotlivých podnikoch je vhodné porovnávať buď s tradičnými ukazovateľmi, najmä s ukazovateľmi rentability, nakoľko tie súhrne hovoria o výkonnosti podniku. Alebo porovnávať výsledné hodnoty s klasickým modelom EVA, kde však bude potrebné dať pozor na absenciu kvalitnej informačnej základne pre jeho konštrukciu.

.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1.) Hrvoľová B., Analýza finančných trhov. SPRINT vfra, Bratislava 2006.
2.) Kislingerová, E.: Využitie modelu EVA na stanovenie hodnoty podniku. In: BIATEC, ročník 8, 11/2000.
3.) Lewis, T. G.: Steigerung des Unternehmenswertes, Landsberg, 1994.
4.) Mařík, M., Maříková, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopres, 2005.
5.) Zalai, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint, 2008.

Internetové stránky
1.) www.mpo.cz
2.) www.nbs.sk

NEABSORPČNÍ KALKULACE

NON-ABSORPTION CALCULATION

Markéta Špičková[1]

Klíčová slova

Absorpční a neabsorpční kalkulace, Rozvrhová základna, Kalkulace, Krycí příspěvek, Kalkulace hodinových režijních paušálů, Manažerské účetnictví, Hospodářský výsledek, Variabilní a fixní náklady

Key words

Absorption and non-absorption calculation, Basis of apportionment, Calculation, Contribution margin, Hours overhead rate, Managerial accounting, Operating results, Variable and fixed costs

JEL Klasifikace

M21, M41

Abstract

This article describes the tools of managerial accounting which main task is to deal with company expenditures issues. The article is focused on more modern methods of non-absorption calculations which, in comparison with the traditional calculation methods, are not well known to the public yet. The part of the article devoted to cost classification according to various criteria, characteristics and purpose of potential use. I consider proper classification and subsequent record of expenditures to be the key processes which contribute to optimal cost controlling. In the application part there are the theoretical findings on examples applied. The examples come from the conditions of particular manufacturing company and its specific branch and production processes. This document is influenced and matched to the specific trends of production.

ÚVOD

Nyní, kdy světové hospodářství prochází fází recese ekonomického cyklu a již více jak dvanáct měsíců jsme na každém kroku pronásledováni ekonomickou či finanční krizí, s politováním konstatuji, že v mnoha případech podniková praxe nevyužívá ke svému řízení, resp. k řízení podnikových nákladů, cenný nástroj, kterým jsou kalkulace. V současné době, pro kterou je typické turbulentní a vysoce konkurenční prostředí, je existenčně důležité, aby podnik věděl o každé vynaložené koruně, ba dokonce - podle doporučení auditorských a poradenských společností - by měly podniky sledovat své náklady s přesností na haléře. Zejména manažeři malých a středních podniků často nemají k dispozici relevantní podklady, na základě kterých by se mohli optimálně rozhodovat. Právě kalkulace podnikových nákladů

[1] Ing. Markéta Špičková, marketa.spickova@student.upce.cz,
Školitel: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D., Ústav ekonomiky a managementu.

by měla být naprosto elementárním či pomocným nástrojem nejen každého podnikatele či drobného živnostníka, malého, středního, velkého podniku, ale i u pouhého podnikatelského záměru. Dost často tato metodika v podnikové praxi chybí. Manažerské účetnictví není legislativou nařízeno, je na každé účetní jednotce, zda se bude zabývat nástroji manažerského účetnictví či nikoliv. Na základě získaných relevantních informací, z kalkulací či z metod včasného řízení nákladů nebo pomocí jiných vybraných nástrojů manažerského účetnictví, může management lépe rozhodovat. Podle takto získaných podkladů lze přijímat optimální rozhodnutí pro blízkou, ale i pro vzdálenější budoucnost tak, aby podnik hospodařil efektivně a dosahoval zisku. Vždyť dosahování zisku, je jedním ze základních cílů naprosto každého podnikání.

Cíl

Cílem tohoto příspěvku je vymezení výhod a nevýhod neabsorpčních kalkulací, protože vše, co nás obklopuje, má své určité výhody a také nevýhody. Často záleží na specifických podmínkách a konkrétním prostředí, toto jsou důležité faktory, které určují právě výhodnost či naopak nevýhodnost zvolené metody. Proto je důležité provést podrobnou a komplexní analýzu prostředí, pomocí níž zjistíme, který z nástrojů řízení podnikových nákladů je vhodné použít v daných podmínkách. S tím souvisí vhodné zvolení rozvrhové základny, což je stěžejní krok při implementaci kalkulační metody. Konkrétně analyzuji výhodnost použití neabsorpčních kalkulací v podmínkách ocelářského průmyslu. Řešeny jsou vybrané metody variabilních nákladů a hodinových režijních paušálů.

Význam absorpčních a neabsorpčních kalkulací

Při uplatňování metod na úrovni úplných podnikových nákladů, se rozdělují všechny režijní náklady beze zbytku mezi výkony. Metody se snaží o to, aby veškeré tyto náklady byly pohlceny jednotlivými výkony, tedy aby režijní náklady byly plně absorbovány výkony. Z této definice vyplývá, proč jsou kalkulace úplných nákladů nazývány absorpčními. Z úplného rozčlenění všech nákladů na výkony vyplývají mnohá zkreslení kalkulací na úrovni úplných nákladů.

Analogicky lze odvodit, že naopak metody neúplných nákladů se nesnaží rozdělit všechny podnikové náklady na výkony, a proto jsou nazývány jako tzv. neabsorpční metody, které neabsorbují veškeré náklady do výkonu a tím nedochází ke zkreslení o těžko přiřaditelné náklady příslušnému výkonu. Výstižným příkladem takovéhoto nákladu je plat generálního ředitele.

Do kalkulace můžeme zahrnout buď všechny složky nákladů, nebo můžeme pracovat jen s částí nákladových položek. V tomto smyslu se jedná buď o kalkulaci úplných nákladů, tzv. *absorpční*, nebo o kalkulaci neúplných nákladů, tzv. *neabsorpční*.

Druhy absorpčních metod kalkulace:

- prostá metoda kalkulace,
- zakázková metoda kalkulace,
- metoda sdružených výkonů,
- fázová metoda kalkulace,
- postupná metoda kalkulace,
- rozdílová metoda kalkulace.

Druhy neabsorpčních metod kalkulace:

- analýza ABC,
- metoda variabilních nákladů,
- analýza bodu zvratu.

Kalkulace hodinových režijních paušálů

Kalkulace režijních paušálů, která se řadí mezi neabsorpční metody, je odvozena od přirážkové kalkulace s odlišností, že nepoužívá režijní přirážky k rozvržení přímých nákladů. Využití této kalkulace je možné v těch provozech podniků, ve kterých čas bude v roli optimální rozvrhové základny. Skutečnost, že dnes čas výrobního zařízení nebo doba poskytování služby je správnější či logičtější rozvrhovou základnou (oproti dřívější úloze přímých mezd), je následkem velké míry robotizace a automatizace výrobních procesů, podíl lidské práce je dnes na tak nízké úrovni, že přímé mzdy již nejsou reprezentativní rozvrhovou základnou, ba dokonce při jejím použití mohou být kalkulované výsledky dosti zavádějící. Nyní místo reprezentativní rozvrhové základny zaujímá čas.

Předností kalkulace hodinových režijních paušálů je její jednoduchost, neboť při jejím zpracování lze využít mnoho informací, již známých z účetnictví jednotlivých útvarů (středisek), které není mnohdy třeba vůbec rozvrhovat. Tím je zajištěno výrazné zpřesnění kalkulace výkonů.

Interní informace podniku stanoví tzv. standardní paušál na jednu provozní hodinu kalkulovaného útvaru, střediska, či divize apod.. Pomocí metody hodinových režijních paušálů je v praxi řešena problematická oblast oceňování vnitropodnikových výkonů. Toto ocenění je významné pro interní řízení a stanovení vnitropodnikových cen výkonů, které lze využít např. při kooperaci mezi středisky.

Tradiční dělení na náklady přímé a režijní je u kalkulace hodinových režijních paušálů zachováno, dále je členěno pro potřeby kalkulace na tzv. stálou a proměnlivou režii. Při alokování nákladů na produkty by měla být zachována jistá úměrnost vůči kapacitě konkrétního výkonu a střediska.

Stálá režie zahrnuje:

- správní režii, např. administrativní náklady, náklady na výzkum a vývoj, aj.,
- kapitálové náklady jsou jimi především úroky,
- odpisy dlouhodobého hmotného majetku, tradičně odpisy strojů, zařízení, počítačové techniky, atd.,
- odpisy dlouhodobého nehmotného majetku, především tedy budov a staveb.

Proměnlivá režie obsahuje:

- externí dodávky např. materiálu, služeb, energie,
- vnitropodnikové dodávky polotovarů či služeb,
- náklady spojené s opravami a údržbou,
- ostatní režijní náklady.

Režijní náklady na jednotku výkonu se vypočítají dle výkonových norem, které mívají podniky zpracované v rámci technickohospodářských norem. K příslušným výkonům se stanoví technickohospodářské normy, členěné na tzv. normy spotřeby a normy výkonu. Normy zpravidla vyjadřují fyzikální jednotky, např. normy spotřeby vymezuje hmotnost spotřeby materiálu na jeden výrobek a normu výkonu charakterizuje potřebný pracovní čas na jeden výrobek.

Členění nákladů pro potřeby rozhodovacího procesu

Tento pohled manažerského účetnictví poskytuje informace o možných budoucích vývojových tendencích. Zaměřuje se na budoucí rozhodování. Do nákladů se promítají potřebné závislosti na objemu výkonů. Je zde navíc aplikován takový pohled na náklady, při kterém si klademe a zodpovídáme otázky např. typu: Jak se nám změní náklady popřípadě zisk nebo výnosy, zvýšíme-li objem výroby zvoleného výrobku o x %?

Náklady se dělí na:

- variabilní náklady měnící se v závislosti na objemu výkonů,
- fixní náklady neměnící se během určitého období a za daných podmínek.

Často se v podnikové praxi vyskytují celkové variabilní a fixní náklady současně, projevují se jako smíšené náklady, které se nazývají semivariabilní náklady.

Variabilní náklady jsou dále členěny na proporcionální nebo-li lineární, podproporcionální nebo-li degresivní, nadproporcionální nebo-li progresivní. V praxi nejsnáze zjistitelnou a zároveň nejdůležitější částí variabilních nákladů jsou proporcionální náklady. Jejich charakteristikou je jednotka výkonu, která tyto náklady vyvolává. Proporcionálními náklady jsou všechny jednicové náklady a také část režijních nákladů, u které můžeme ovlivnit využití kapacit. (Např. garanční prohlídka automobilu je závislá na ujetých kilometrech.)

Fixní náklady lze charakterizovat bez závislosti na stupni využití výrobní kapacity i na objemu výkonů, avšak dochází ke změně fixních nákladů v důsledku změny rozsahu, tj. při zvýšení nebo naopak snížení rozsahu výrobní kapacity. Fixní náklady mají silnou závislost na čase. V určitém intervalu časového období se vykazují konstantní fixní náklady, protože během tohoto období se výrobní kapacity nemění. Je ale žádoucí, aby daná kapacita byla maximálně využita. Objem fixních nákladů pro určité období můžeme snížit tak, že zvětšíme objem vyráběných výkonů na dané kapacitě. V důsledku velikosti zvýšeného objemu výkonů se projeví snížení fixních nákladů na jednotce výkonu. Fixní náklady mohou klesat jen v rozmezí tzv. jejich rozsahu, který je dán maximálním využitím dané kapacity.
Při zvyšování objemů výkonů jsou podniky omezeny kapacitou dostupných zdrojů (např. strojů, budov, ostatních zdrojů). Dostanou-li se na tuto hranici stropu a chtějí dále zvyšovat výkony, je nezbytné danou kapacitu rozšířit. S tím souvisí nárůst objemu fixních nákladů (náklad na pořízení dalšího zařízení, stavební úpravy-rozšíření haly, příjem dalších pracovníků). Tato změna fixních nákladů se projevuje tzv. skokem. Skokem se zvýší a nadále jsou pro určité období tyto náklady opět fixní – neměnné.
Setkáte-li se s pojmy náklady výrobní pohotovosti, náklady kapacitní nebo náklady periodické všemi těmito pojmy jsou myšleny právě popisované fixní náklady.

Členění na *variabilní a fixní náklady* nám poskytuje informace o celé řadě progresivních postupů a metod, které lze využít při tvorbě plánů, sestavování kalkulací a kalkulování nákladů i u rozpočtů. Způsob, podle kterého se člení náklady na variabilní a fixní, je pomocný nástroj, který je hojně využíván v podnikovém řízení. Toto členění je používáno jak v podmínkách, kdy již rozhodnuto bylo s pohledem na minulost, tak ve chvílích, kdy se teprve bude rozhodovat o budoucím vývoji.

Významnou analýzou, kterou poskytuje toto členění, je tzv. *analýza Bodu zvratu*. Bod zvratu určuje množství výkonů, které musí být prodány, aby získané výnosy uhradily celé vynaložené náklady. Právě od analýzy bodu zvratu se odráží další podnikové postupy, významné kroky a rozhodnutí.

Krycí příspěvky

Krycí příspěvek na úhradu lze sledovat v několika úrovních.

1. Jednostupňová metoda variabilních nákladů.
2. Dvoustupňová metoda variabilních nákladů.
3. Vícestupňová metoda variabilních nákladů.

Tyto metody variabilních nákladů jsou řazeny ke kalkulačním metodám neúplných nákladů, tudíž výpočty vycházejí jen z vybrané skupiny nákladů. Takto jsou charakterizovány neabsorpční kalkulační metody, jejichž koncepce přináší jisté výhody, popsané v dalším textu.

Jednostupňová metoda variabilních nákladů

Pro kalkulaci variabilních nákladů je třeba znát průměrné variabilní náklady skupiny výrobků a také jejich cenu. Dále je nutné se zamyslet nad otázkou, jak výrobek určité skupiny výrobků přispěje na tu část fixních nákladů a zisku, která nelze přímo přičíst ke konkrétním subjektům. Jde o fixní náklady, které jsou vyvolané provozem jako celkem, proto úhrada tohoto balíku fixních nákladů by měla být společná.

Základním pojmem kalkulace variabilních nákladů je tzv. příspěvek na úhradu či příspěvek na krytí režijních nákladů a vytvoření zisku podniku. V anglickém překladu se pojem nazývá Contribution Margin a v německém Deckungsbeitrag. Krycí příspěvek představuje rozdíl tržeb nebo prodejních cen výrobků a variabilních nákladů. Příspěvek je vyčíslen částkou v peněžním vyjádření a částka vyjadřuje, jakou výší výrobek přispívá k úhradě fixní složky nákladů a k tvorbě podnikového zisku. Lze konstatovat, že příspěvek na úhradu je stabilnější veličinou než zisk, protože s vlivem vyráběného množství výrobků příspěvky zůstávají téměř stejné na rozdíl od zisku. Krycí příspěvek je rozhodující veličinou při řízení nákladů na úrovni existující kapacity.

Interpretace příspěvků, které můžeme kalkulací získat.

- Kladný krycí příspěvek vypovídá o ekonomické prosperitě, kterou vyvolává výroba výrobku.
- Nulový krycí příspěvek znamená signál nebo mezník, který signalizuje zastavení výroby nerentabilního výrobku.
- Záporný krycí příspěvek vzniká tehdy, je-li výrobek prodáván za nižší cenu než je výše variabilních nákladů. I takovéto příklady lze v praxi nalézt.

Dvoustupňová metoda variabilních nákladů

Dvoustupňová metoda navazuje na jednostupňovou, ze které je znám krycí příspěvek I. Metoda spočívá v odečtení ostatních variabilních nákladů od krycího příspěvku I. Po odečtení získáme krycí příspěvek s označením II. Takovýmto nákladem je např. odpis výrobní linky nebo energie, má-li výrobní linka měřič spotřeby, takže s jeho pomocí lze vyčíslit objem energie, kterou daná linka spotřebovala a tak lze tuto energii vést jako specifický fixní náklad konkrétní linky či střediska.
Dvoustupňovou metodu lze kombinovat se skupinovou analýzou výrobků. V tomto případě lze celkový příspěvek na úhradu porovnat se všeobecnými fixními náklady, kdy se jejich odečtením získá celkový hospodářský výsledek podniku.
Je to metoda, která přináší spolehlivé informace s dobrou vypovídací schopností. Je to způsob kalkulace, který zohledňuje tržní vlivy, napomáhá řídit rozhodování o cenách, o výnosech, nákladech či zisku. Dále tuto metodu lze využít jako cenný podklad pro plánování, kontrolu a celkové řízení podniku.

Vícestupňová metoda variabilních nákladů

V případě jednostupňové či dvoustupňové metody se veškeré fixní náklady kalkulují v jedné či dvou složkách. Vícestupňová metoda využívá vztahů fixních nákladů s objekty, které mají s fixními náklady příčinnou souvislost, proto lze komplexní fixní nákladovou službu dělit na podrobnější složky. Rozlišuje se pět dílčích složek komplexních fixních nákladů.

- Fixní náklady konkrétních produktů.
- Fixní náklady konkrétních skupin produktů.
- Fixní náklady dle podnikových středisek.
- Fixní náklady odpovědnostních středisek.
- Fixní náklady celého podniku.

Výhody a nevýhody neabsorpčních kalkulací

Výhodou neabsorpčních metod je např. to, že nerozčítají fixní část nákladů, které není možné určit přímo na jednotlivé výrobky nebo výkony, neboť fixní náklady a i zisk jsou vázány k určitému časovému období, nikoli k provedeným výkonům. Proto kalkulace krycích příspěvků na úrovni KPII poskytuje managementu informace s velmi dobrou vypovídací schopností, lze se tak rozhodovat i na strategické úrovni. Dále je dobré použít tuto metodu s ohledem na skutečnost, že krycí příspěvek je stálejší veličinou než zisk, zůstává totiž stejný bez ohledu na vyráběné množství výrobků. Kalkulace krycích příspěvků je významným nástrojem řízení podniku, udává, jak přispívají jednotlivé skupiny výrobků k úhradě fixních nákladů. Velice zajímavá je možnost, kterou tato metoda nabízí: umožňuje vyčíslení krycího příspěvku pro různé skupiny, např. souhrn krycích příspěvků pro konkrétního zákazníka nebo pro jiné zajímavé skupiny. Metoda krycích příspěvků umožňuje velkou variantnost analyzovaných dat dle nejrůznějších potřeb svých uživatelů. Krycí příspěvky se mohou rozdělit podle rozmanitých kritérií, členění např. podle jednotlivých výrobků, skupin výrobků, či podle středisek a podnikových úseků nebo lze využít možnost vyčíslení fixních nákladů celé společnosti.

V obecném pojetí lze výhody těchto kalkulací charakterizovat následovně.

- Jednoduchost pro běžné používání a rozhodování,

- nehrozí zde riziko špatného rozdělení režií a důsledek zkreslení výsledků,
- analýza bodu zvratu je vhodným nástrojem pro cenovou tvorbu,
- kalkulace neúplných nákladů mají blíže k reálným peněžním tokům v podniku,
- i při výkyvech skutečnosti oproti plánu prodeje vykazují skutečný aktuální zisk,
- odstranění nepřesností kalkulace úplných nákladů,
- zejména respektování potřeb strategického, taktického a operativního řízení.

Neabsorpční kalkulace mají mnoho výhod, ale je třeba zmínit i některé nevýhody. Zásadní nevýhodou těchto metod je nutnost rozboru všech přímých a režijních nákladů, s tím souvisí členění na náklady variabilní a fixní, bez kterého nelze metody použít (to je významná překážka, protože v podnikové praxi není toto členění nákladů příliš běžné). Neabsorpční kalkulace jsou označovány jako moderní či netradiční kalkulační postupy, a tudíž výskyt těchto metod v podnikové praxi není častý.

Analýza kalkulací ve vybraném výrobním podniku

Zkoumaný podnik působí na českém trhu jako servisní ocelářské centrum již od roku 2004. Orientuje se na dvě hlavní oblasti, ve kterých poskytuje služby svým zákazníkům. První oblast se zabývá logistickými procesy, využívá metodu Just-In-Time mezi výrobcem a zpracovatelem oceli a ocelářských produktů, včetně přepravy a skladování. Druhá oblast je zaměřena na zpracování oceli a ocelářských produktů, a to příčným nebo podélným řezáním, včetně možného dalšího zpracování, konkrétně např. tvarování ocelových svitků.

Pro lepší orientaci v další části textu uvádím popis útvaru výroby. Útvar výroby se člení na sedm středisek. Jednotlivá střediska mají následující označení: CS01, CS02, CS11, CL01, CL11, CL21, CG03. Každé středisko má svou specifickou výrobní linku, která umožňuje zhotovit určitý typ výrobku. Některé typy výrobků jsou zhotovovány pomocí kooperace dvou až tří středisek.

Jednotlivé typy výrobků:
Při zpracovávání oceli jsou zhotovovány tzv. řezané svitky, přesně řezané odlitky nebo tvarované odlitky. Sortiment výrobků je zpracováván z nejrůznějších typů a kvalit jednak z jemné oceli (např. ve výčtu: válcovaná za tepla, tažená za studena, smaltovaná ocel, žárově pozinkovaná, s Galfan (ZA) povlaky, galvanicky pozinkovaná, pokovená hliníkem, ocel s přednátěrem) a jednak z nerezové oceli.

Aplikace kalkulace hodinových režijních paušálů

V podmínkách popisovaného podniku jsou snadno dostupná data pro kalkulaci hodinových režijních paušálů (HRP). Podnik využívá služeb sofistikovaného softwaru, který poskytuje denní, týdenní či měsíční reporty o směnách, výrobních časech, prostojích, mapuje přestávky na oběd. Z této databáze získáme i informace o tonážích, které protekly konkrétní výrobní linkou za určité období. Následující rozbor ukáže, jak lze získané údaje snadno a rychle analyzovat.

Tab. 1: *HRP*

Středisko	**CS01**		**CS02**		**CS11**		**CL01**		**CL11**		**CL21**		**CG03**		**Celkem**	
	S.hod[2]	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%
HPČ[3]	456	100	152	100	228	100	304	100	456	100	720	100	152	100	2468	100
ČPČ[4]	453	99	110	72	0	0	273	90	420	92	701	97	77	51	2030	82
RN*[5]	**1957**		**475**		**0**		**1180**		**1814**		**3030**		**334**		**8772**	
HRP Kč/hod[6]															**4321**	Kč

* *v tisících Kč* *Zdroj: vlastní výzkum, 2009*

Z kalkulace je zřejmé jaká výše z celkových režijních nákladů připadá na jednotlivá střediska podniku. Takto rozvržené náklady dále využijeme pro analýzu krycích příspěvků. Kalkulace hodinových režijních paušálů je pomůckou pro zjištění hospodářských výsledků jednotlivých středisek, bez ní by to nebylo možné.

Procentní vyjádření podílu čistého pracovního času (ČPČ) a hrubého pracovního času (HPČ) vypovídají o celkem efektivním využití výrobního času, neboť v souhrnu za celý podnik čistý pracovní čas představuje 82 % hrubého pracovního času, což lze vyčíst z Tab. 1. U jednotlivých středisek čistý pracovní čas většinou překračuje hodnotu 90 %, jen v případě střediska CS02 je to 72 % a v případě střediska CG03 je to pouhých 51 %. Na závěr mohu konstatovat, že směnnost není třeba zatím upravovat - podle analýzy je optimálně nastavena na současné objemy zakázek.

Rozvržení nepřímých nákladů je provedeno na základě skutečných kapacit útvarů. Kritériem pro rozvržení jsou čisté strojové hodiny výrobní linky, které byly v daném měsíci vykázány za příslušné středisko.

Aby bylo možné provést porovnání, kalkulovala jsem rozvržení režijních nákladů na maximální možnou kapacitu. Uvažuji situaci, že by všechna střediska byla provozována na maximálně možný využitelný časový fond. Kdyby všechna střediska pracovala v nepřetržitém provozu, dosáhl by čistý pracovní čas výše 4774 hodin podle plánovaného odhadu. Fixní náklady by vzrostly o 30 % podle kvalifikovaného odhadu.

Tab. 2: *Změna kapacity podniku*

Kapacita podniku	Fixní náklady/ČPČ	HRP Kč/hod
dle stávající kapacity podniku	8 772 000 / 2030=	4 321,0
dle maximálně možné kapacity	11 403 600 / 4774=	**2389,0**

Zdroj: vlastní výpočty, 2009

Porovnáním těchto dvou hodinových režijních paušálů vidíme značný rozdíl. Na příkladu je demonstrováno maximální rozštěpení stávajících nepřímých fixních nákladů. Zvýšením

[2] Strojové hodiny.
[3] Hrubý pracovní čas.
[4] Čistý pracovní čas.
[5] Režijní náklady.
[6] Hodinový režijní paušál.

kapacit se sníží zatížení jednotlivých středisek potažmo finálních výrobků objemem režijních nákladů. Tedy HRP dle maximálně možné kapacity je o 45% nižší než HRP dle stávající kapacity. Stávající kapacitou podniku je myšleno, že některé středisko pracuje nepřetržitě ve 4 směnném provozu, jiné v 3 směnném, další pouze na 1-2 směny a některé se využívá jen dle potřeby.

Následující Tab. 3 ukazuje v hodinovém i procentním vyjádření, jaké výše dosahuje čistý pracovní čas stávající směnnosti oproti hrubému pracovnímu času, který je v tabulce uveden v maximální možné hodnotě. HPČ zahrnuje teoretický předpoklad, že všechny střediska budou vyrábět v nepřetržitém 4směnném provoze, tedy na maximum.

Tab. 3: *Čtyřsměnný provoz*

Středisko	**CS01**		**CS02**		**CS11**		**CL01**		**CL11**		**CL21**		**CG03**		**Celkem**	
	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%	S.hod	%
HPČ	720	100	720	100	720	100	720	100	720	100	720	100	720	100	5040	100
ČPČ	453	63	110	15	0	0	273	38	420	58	701	97	77	11	2030	40
RN*	**1957**		**475**		**0**		**1180**		**1814**		**3030**		**334**		**8772**	
HRP Kč/hod															**4321,196**	Kč

** v tisících Kč* *Zdroj: vlastní výzkum, 2009*

Z Tab. 3 je patrné kolik % představuje čistý pracovní čas z hrubého pracovního času, který předpokládá chod všech středisek v nepřetržitém provozu. Vidíme, že tři střediska překračují 50% hranici. Ostatní střediska mají méně zakázek, tudíž pracují max. na dvě směny a tak i jejich procentní podíl ČPČ a HPČ je na daleko nižší úrovni. Rozvržení režijních nákladů je totožné jako v předchozích výpočtech, protože zde jsem měnila pouze úroveň hrubého pracovního času. Čistý pracovní čas, který je rozvrhovou základnou pro kalkulaci, zůstal nezměněn.

Kapacity lze řídit jak jejich zvýšením, tak snížením. Záleží na využitelném časovém fondu, který musí být vždy efektivně využit. Změnou kapacit lze ovlivnit i výši neplánovaných ztrát. Současně je dobré sledovat produktivitu středisek a také skutečnou výši režijních nákladů, aby nedošlo k překročení maximálně stanoveného limitu těchto nákladů.

Tab. 4 obsahuje srovnání podílů čistého a hrubého pracovního času ze dvou provedených kalkulací, s ohledem na rozsáhlost zmíněných kalkulací je zde uvedena pouze jedna kalkulace v Tab. 3.

Tab. 4: *Možné zvýšení kapacity*

Výrobní středisko	Stávající směnnost	Max. možná směnnost	**Max. možné zvýšení kapacity**
	čpč/hpč v %	čpč/hpč v %	**v %**
CS01	99	63	**37**
CS02	72	15	**85**
CS11	0	0	**100**
CL01	90	38	**62**
CL11	92	58	**42**
CL21	97	97	**3**
CG03	51	11	**89**

Zdroj: vlastní výpočty, 2009

Ve sloupci stávající směnnost, dle výpočtů, můžeme stávající směnnost hodnotit jako efektivní s tím, že je nutné získat zakázky pro výrobu ve středisku CS11.

Ve sloupci maximální možná směnnost je vyjádřen podíl současného časového fondu s maximálním fondem. Mimo střediska CL21, kde je maximální kapacita téměř naplněna, je možné zvýšit směnnost jednotlivých středisek, ovšem pouze za předpokladu, že by se v dostatečném množství zvýšily požadavky na výrobu, tedy že obchodní oddělení získá potřebné množství zakázek. V opačném případě by byl krok ke zvýšení kapacit neefektivní.

V posledním sloupci tabulky jsou uvedena procenta, o která je možné maximálně zvýšit kapacity jednotlivých středisek s tím, že by došlo k nárůstu zakázek a zvýšení by bylo potřeba. Toto je procento, které zbývá do naplnění kapacit maximálně možné směnnosti.

Kombinace kalkulace krycího příspěvku a kalkulace hodinových režijních paušálů

Tab. 5: *Kombinace kalkulace KP II a HRP*

Výrobková skupina	CS01		CS02		CS11		CL01		CL11		CL21		CG03		Celkem	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Tržby	49 830	100	4 077	100	0	100	3 473	100	15 553	100	77 916	100	151	100	151 000	100
Přímý materiál	-32 651	66	-2 671	66	0	0	-2 276	66	-10 191	66	-51 054	66	-99	66	-98 943	66
Ostatní VN	-6 258	13	-4 200	103	0	0	-4 197	121	-4 203	27	-6 264	8	-102	68	-25 224	17
Kr.příspěvek I	**10 921**	**22**	**-2 794**	**-69**	**0**	**0**	**-3 000**	**-86**	**1 159**	**7**	**20 597**	**26**	**-50**	**-33**	**26 833**	**18**
Přímé FN	-1 889	4	-948	23	-702	0	-892	26	-1 234	8	-2 150	3	-144	96	-7 959	5
Kr.příspěvekII	**9 032**	**18**	**-3 742**	**92**	**-702**	**0**	**-3 892**	**112**	**-76**	**0**	**18 447**	**24**	**-194**	**129**	**18 874**	**12**
HRP	-1 957	**4**	-475	**12**	0	0	-1 180	**34**	-1 814	**12**	-3 030	**4**	-315	**209**	-8 772	6
HV	**7 075**	**14**	**-4 216**	**-103**	**-702**	**0**	**-5 072**	**-146**	**-1 890**	**-12**	**15 417**	**20**	**-510**	**-338**	**10 102**	**7**

**v tisících Kč* *Zdroj: vlastní výzkum, 2009*

Příklad kalkulace uvedené v Tab. 5 se skládá ze dvou typů, z kalkulace krycích příspěvků, která je doplněna o kalkulaci hodinových režijních paušálů.

U výše propočtené kalkulace lze konstatovat dobrou vypovídací schopnost, kterou mohou manažeři využít pro svá rozhodnutí. Kalkulace je orientována na trh a tedy lze podle ní rozhodovat o cenách. Dále může sloužit k plánování, kontrole a řízení výnosů, nákladů i zisku.

Zaměřme se na krycí příspěvek druhé úrovně, vidíme, že pět středisek ze sedmi dosahuje záporného krycího příspěvku II. Ovšem celkově za všechna střediska je příspěvek kladný, představuje 12 % z celkových tržeb. Po odečtení režijních nákladů, které jsou rozvrženy pomocí metody hodinových režijních paušálů, zbylá část příspěvku představuje zisk ve výši 7 % z celkových tržeb. Současně je vyčíslen hospodářský výsledek za jednotlivá střediska. Zaměřením se na jednotlivá střediska lze pozorovat produkování ziskovosti jen u dvou významných středisek, kterými jsou CS01 a CL21.

V Tab. 5 jsou kalkulovány pouze ty skupiny výrobků, které vznikají pouze zpracováním v rámci jednoho konkrétního střediska. Při analyzování je třeba říci, že i když většina středisek dosahuje ztráty, jsou tato střediska pro podnik klíčová, protože na sebe navazují

a konečný produkt vzniká tzv. double procesem (kdy výrobek musí projít ve většině případů dvěma výrobními středisky, v jednom případě dokonce třemi). Z toho vyplývá, že není možné nezisková střediska zrušit.

Nyní se zaměřím na interpretaci dílčích hospodářských výsledků jednotlivých středisek. Model kalkulace, který je nastíněn v Tab. 5, zobrazuje analýzu úplných vlastních nákladů podniku. Předpokládám, že nepřímé fixní náklady, které jsou rozvrženy pomocí skutečných strojových hodin, jsou přiřazeny jednotlivým střediskům spravedlivě, žádné středisko není neúměrně zatíženo všeobecnými režijními náklady.

Středisko CS11 ve sledovaném období nevykazovalo žádnou výrobu, ale přímé fixní náklady, kterými jsou odpisy střediska, byly zúčtovány, tudíž ztráta tohoto střediska, které nic nevyprodukovalo, je ve výši nepřímých fixních nákladů, konkrétně 702 000 Kč.

Pouze dvě střediska ze sedmi dosahují kladného hospodářského výsledku. Vykazují značný zisk, který uhradí všechny ztráty ostatních středisek. Po zahrnutí všech ztrát je hospodářský výsledek, v souhrnu za celý podnik, kladný.

ZÁVĚR

Neabsorpční metody kalkulací jsou velmi dobrým nástrojem pro řízení nákladů v podniku. V praxi jsou zpravidla využívány metoda variabilních nákladů a analýza bodu zvratu. Není-li podmínka členění nákladů na variabilní a fixní podnikem splněna, nelze zmíněné moderní přístupy aplikovat a uplatnit v kalkulační problematice.

Výpočty a kalkulace jsou zpracovány na základě dat, která jsem čerpala v podniku s pouze pětiletou historií od jeho založení. Protože popisovaný podnik zmiňované nástroje manažerského účetnictví teprve pozvolna zavádí, nějaký čas potrvá, než se povede prosadit všechna potřebná opatření k tomu, aby se daly náklady snadno a rychle kalkulovat. Článek vychází z poznatků, které jsem získala během práce na projektu zavádění kalkulací v tomto podniku.

Použitá literatura

[1] FIBÍROVÁ, J., WAGNER, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Nákladové a manažerské účetnictví*. ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.

[2] HOUSKA, M., ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví – oficiální terminologie.* ASPI, 2003. ISBN 80-86395-43-X.

[3] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví.* GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

[4] KRÁL, B. a kolektiv. *Manažerské účetnictví.* Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.

[5] LANG, H. *Manažerské účetnictví, teorie a praxe*. C.H. BECK, 2005. ISBN 80-7179-419-8.

[6] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Montanex, 1994. ISBN 80-85 780-16-X.

[7] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Management Press, 2004. ISBN 80-7261-087-2.

[8] ŠPIČKOVÁ, M. *Řízení podnikových nákladů společnosti FFsteel, s.r.o.*. . Praha, 2009. 82 s. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Katedra řízení podniku a podnikové ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Ing. Jan Cedl.

VPLYV GLOBALIZÁCIE NA MARKETINGOVÉ STRATÉGIE V CUKROVARNÍCTVE
EFFECT OF GLOBALIZATION TO MARKETING STRATEGY IN SUGAR INDUSTRY

Martina Špilová[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Marketing, marketing strategy, marketing issues, sugar industry, marketing communication, sugar regulation, sugar market

ABSTRACT

Slovak sugar processing with its very long tradition has been started in 1830. Sugar factories were operating and step by step vanishing in 31 Slovak cities. At the beginning of the 90ś there were operated10 sugar factories only . By the accession to the EU our sugar market started to follow regulations regulating sugar industry in all member countries. Inspite of its long history, sugar industry adapts its behaviour to requirements given by the market. Creation and realization of marketing strategies has become indispensable . There are used all the instruments and marketing mechanics although commodity product has its specific features.

ÚVOD

Marketingovú stratégiu je potrebné rozvíjať v kontexte s podnikovou stratégiou. Marketing integruje prácu na vytváranie a poskytovanie hodnôt pre zákazníka, a to ovplyvňuje celú organizáciu. Podniky sa musia sústrediť na vypracovanie nových firemných i marketingových prístupov ak chcú byť úspešné na národných i medzinárodných úrovniach podnikania. Zaujímavým príkladom je sledovanie vplyvu globalizácie v cukrovarníckom priemysle. Na jeho fungovanie pôsobia svetové trhy, nariadeniami EÚ, nariadeniami jednotlivých členských krajín na danom trhu a charakteristiky národných trhov.

MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATÉGIA

Slovo marketing sa prvýkrát objavilo v USA na začiatku minulého storočia na amerických univerzitách. Vždy bolo synonymom distribúcie a komercializácie. Hoci koncepcia marketingu ostáva rovnaká ako v krajine jeho vzniku, objavujú sa nové interpretácie marketingu, ktoré súvisia s rozširovaním Európskej únie ako multikultúrneho a multinacionálneho útvaru. Slovenské firmy sú vystavené hľadaniu dosiaľ neznámeho kompromisu medzi globalizáciou a regionálnymi zvyklosťami.

Súčasné poňatie medzinárodného podnikania kladie hlavný dôraz na strategický prístup, ktorý vychádza z nutnosti poznania a rešpektovania vonkajšieho prostredia a špecifík každej krajiny a firmy.[2]

---

[1] Martina Špilová, Ing., martina.spilova@gmail.com, prof. Ing. Š. Majtán, PhD., Katedra podnikovohospodárska
[2] MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing 2006, s. 15. ISBN 80-247-1678-X

Na všeobecnej úrovni možno podľa Horákovej, H. konštatovať, že: „**marketingová stratégia** rešpektuje základné zásady marketingu a vychádza z nich. Znamená to:“[3]

- Uvedomelú orientáciu na trh a zákazníka a uspokojovanie jeho potrieb.
- Súčasné posúdenie schopností a možností podniku s ohľadom na jeho ciele.

„Zásady pre konkrétne vyjadrenie koncepcie marketingovej stratégie podniku možno zhrnúť do nasledujúcich bodov:“[4]

- Rozhodovanie o efektívnom vynaložení prostriedkov (stanovenie výšky týchto prostriedkov a ich premyslenej alokácie) do vybudovaní účinného vzťahu výrobok – trh v súlade s vytýčenými cieľmi podniku.
- Vytvorenie a udržanie preukázateľných konkurenčných predností na vytipovaných trhoch.

Jakubíková, D. hovorí, že: „marketingová stratégia je rozhodnutím vrcholového manažmentu firmy o tom: ako, kedy a kde konkurovať. Má dva smery previazanosti. Jeden na firemnú stratégiu, ktorá definuje strategický smer, alokáciu zdrojov a identifikáciu obmedzení, a druhý na výkonný manažment, ktorý sa zaoberá voľbou marketingových stratégií a ktorý nesie zodpovednosť za informovanie tvorcov stratégií na úrovni firmy o vonkajších zmenách na trhu znamenajúcich pre firmu príležitosti a hrozby. Firemné stratégie musia byť zároveň marketingovými stratégiami, pretože firma nemôže existovať bez trhu.“ [5]

MARKETINGOVÉ NÁSTROJE

Podľa Kotlera, P. je „kľúčom k úspešnému strategickému marketingu jeho zacielenie, umiestnenie a diferenciácia. Spoločnosť musí starostlivo vybrať cieľový trh, musí vytvoriť jedinečné umiestnenie a musí ho vedieť odkomunikovať. Musí tiež vyvinúť rôzne diferenciácie svojich ponúk a služieb, aby bolo pre konkurenciu ťažké skopírovať ju ako celok“[6].

Segmentovať trh znamená rozčleniť trh na homogénne podmnožiny spotrebiteľov (zákazníkov), na ktoré je možné pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi. Podmienkou je, aby bol segment dostatočne veľký, dostatočne homogénny, dostupný a merateľný. Najčastejšie spôsoby segmentácie trhu sú: geografická, demografická, socioekonomická, psychografická a behaviorálna. Toto segmentovanie je typické pre trhy spotrebiteľov.

Segmentácia priemyselných trhov je podľa týchto kritérií: obmedzený počet dodávateľov, obmedzený dopyt a nízka elasticita dopytu, racionálne nákupné chovanie, úzke väzby medzi dodávateľmi a odberateľmi, geografická koncentrácia.

Zacielenie (targeting) oplyvňujú tri faktory: veľkosť segmentu, jeho rastový potenciál a atraktívnosť. Machková, H. hovorí: „výber cieľového segmentu v medzinárodnom marketingu je silne ovplyvnený koncepciou, ktorú firma pri medzinárodnom podnikaní používa. V prípade globálneho marketingu sa zameriava na identické segmenty všetkých krajín a používa jednotný positioning i marketingový mix“[7].

---

[3] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 11. ISBN 80-247-0447-1
[4] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 11. ISBN 80-247-0447-1
[5] JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-2690-8
[6] KOTLER, P.: Marketing v otázkách a odpovědích. Brno: CP Books, 2005, s. 33. ISBN 80-251-0518-0
[7] MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing 2006, s. 101. ISBN 80-247-1678-X

Stotožňujem sa s názorom, že firmy využívajú rovnakú marketingovú koncepciu pre všetky krajiny, kde si aj vytipujú identické segmenty a sú veľmi úspešné. V tejto súvislosti hovoríme o tzv. *mass marketingu*, využíva ju napríklad Coca-Cola. Veľa firiem, si zakladá aj pobočky v zahraničí, a tie jej pomáhajú lepšie spoznať trh a tak sa priblížiť zákazníkom a teda obsadiť aj odlišné typy trhov, ide o *differentiated marketing – diferencovanú segmentačnú stratégiu*. Rôznym segmentom sú ponúkané rôzne výrobky a marketingový mix je adaptovaný pre každý segment osobitne. Ak podnik zameria svoju činnosť a marketing na vybraný segment – výklenok, hovoríme o *concentration strategy - stratégii koncentrácie*.

Umiestnenie (positioning) je následným krokom po segmentácii a zacielení. Positioning je spojený s výrobkom, značkou a imidžom s cieľom zaujať pozíciu v mysliach spotrebiteľov. Positioning nemôže len určiť ale ho aj vytvoriť, musí ho charakterizovať samotný produkt, musí sa tým odlišovať od konkurencie. Machková, H. približuje tri druhy positioningu. „Je to *kombinácia medzinárodného a tuzemského positioningu* – používa na niektoré produktu tuzemské značky a na iné globálnu značku, odlišný medzinárodný positioning – v niektorých krajinách je to štandardná značka, v iných prémiová. *Positioning tuzemskej firmy* – ak spotrebitelia uprednostňujú domáce výrobky, tak využíva pôvodný domáci názov“[8].

Diferenciácia je schopnosť odlíšiť sa od konkurencie. Spoločnosti musia premýšľať o nových možnostiach, napríklad to môže byť kvalitnejší dizajn, estetika, personalizácia, lepšie služby, dôvera, priateľstvo so zákazníkmi.

MARKETINGOVÝ MIX – 4P

Pri tvorbe marketingovej stratégie sú 4P veľmi užitočné. Jakubíková, D.: „marketingový mix spolu s výberom trhových segmentov a cieľových trhov vytvára marketingovú stratégiu firmy.“[9] Klasická podoba marketingového mixu je tvorená 4P: produkt, cena, distribúcia a umiestnenie, marketingová komunikácia.

Kotler a Armstrong analyzovali päť úrovní **produktu**“:

1. Všeobecná prospešnosť alebo užitočnosť.
2. Konkrétne použiteľný produkt.
3. Idealizovaný očakávaný produkt.
4. Rozšírený produkt.
5. Potencionálny produkt.“[10]

Vo firmách sa rozhoduje o sortimentnej stratégií, o stratégií produktových rad a o stratégií atribútov produktu (značka, obal, imidž, dizajn a prevedenie, kvalita, garancie, záruky, atď.) v nadväznosti na požiadavky trhu a na náklady firmy.

Pri tvorbe marketingových stratégii je jednou z najdôležitejších oblastí určenie **ceny**. Musíme vedieť komu produkt ponúkame a ako bude na cenu reagovať naša cieľová skupina a konkurencia. Vychádzame z nákladov, ktoré zahŕňajú výrobné, distribučné, marketingové, legislatívne i etické náklady. Firma si musí uvedomiť, akú cenu je zákazník za náš produkt zaplatiť.

---

[8] MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing 2006, s. 104. ISBN 80-247-1678-X
[9] JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 146. ISBN 978-80-247-2690-8
[10] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing management. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6

Snahou **stratégií distribúcie a umiestnenia** je dostať výrobok čo najbližšie a najľahšie k zákazníkovi. V novom marketingovom poňatí sa firmy sústreďujú na vytvorenie takého vzťahu so zákazníkmi, v ktorom je distribúcia, ktorá má vplyv na tvorbu hodnoty.

Marketingová komunikácia - cieľom je komunikovať so zákazníkom o výrobkoch, ktoré mu ponúkame. Podnik sa pri predaji výrobku musí rozhodnúť, na ktorý okruh zákazníkov komunikáciu zameria a akú formu zvolí. Stimulovanie zahrňuje štyri základné formy: reklamu, public relations, osobný predaj a podporu predaja.

CUKOR A JEHO HISTÓRIA

Do 19. storočia bol cukor luxusným tovarom a používal sa dokonca na liečbu, kúpiť sa dal iba v lekárňach. Prvý cukor sa dovážal z kolónií. Dovoz do Európy sa zastavil, za čo podľa historických dokumentov môžu napoleonské vojny a s nimi súvisiaca kontinentálna blokáda. Nemecký vedec Andrease Marggraf v roku 1747 zistil, že kryštály sladkej chuti, ktoré získal z repnej šťavy sú identické s kryštálmi trstinového cukru. V roku 1811 francúzski vedci venovali Napoleonovi dve homole cukru vyrobeného z repy. Napoleon potom nariadil, že repa musí byť pestovaná na 32 000 ha ornej pôdy a pomáhal pri zakladaní cukrovarov. V priebehu niekoľkých rokov sa postavilo viac než 40 cukrovarov, hlavne v severnom Francúzsku, Nemecku, Rakúsku, Rusku a Dánsku. V habsburskej monarchii sa od čias vlády Márie Terézie robili pokusy s výrobou cukru z javorovej šťavy, kukurice aj z melónov.[11]

POZADIE REFORMY V CUKROVANÍCTVE

Spoločná organizácia trhu s cukrom existovala od roku 1968. Jej hlavným účelom bolo okrem zabezpečenia príjmov výrobcom cukru v Spoločenstve aj zaistiť schopnosť samozásobovania spoločného trhu. Importné dane sa stali nástrojom ochrany proti konkurencii zvonka. Produkcia cukru v Spoločenstve sa pevne stanovila kvótami v súlade s domácim dopytom. Výrobné poplatky boli príjmom spoločného rozpočtu, z ktorého sa financovali náklady na export prebytkov cukru. Odkedy je sektor cukru udržiavaný v zisku vďaka cenám plateným konečnými spotrebiteľmi, organizácia cukru sotva vyvolala nejaké náklady spoločného rozpočtu. Možno konštatovať, že sektor cukru je charakteristický schopnosťou samofinancovania.

Zmena nastala v roku 1975 po prístupe Veľkej Británie, keď spoločná organizácia trhu s cukrom akceptovala existujúce záväzky krajiny voči krajinám AKT (africké, karibské a tichomorské štáty) dovážať trstinový cukor na ďalšie spracovanie rafináciou a následný predaj na britskom trhu. „AKT Protokol“ otvoril trh Spoločenstva trstinového cukru a garancia ceny v rámci Spoločenstva sa stala neistou. Základ pre formovanie cukorného poriadku tvorili a dodnes tvoria Medzinárodné dohody o cukre (International Sugar Agreements – ISA). ISA z roku 1977 bola posledná, ktorá obsahovala nástroje priamych trhových intervencií, tzv. ekonomické klauzuly, neskôr bola nahradená ISO dohodou (International Sugar Organization). Ďalšia veľká zmena prišla v roku 1995 obmedzením exportných dotácií, ktorá nastala po konferencii WTO v Uruguaji. Zaviedlo sa ustanovenie o znížení výrobných kvót, čo v praxi

[11] Sladké recepty slávnych: Bratislava: YSYS, 2009, s. 60. ISBN 978-80-89430-00-0

znamenalo, že v prípade zvyšujúcich sa importov cukru, trhová rovnováha bude dosahovaná redukciou produkcie v Spoločenstve.

Ciele reformy:

- zosúladiť režim cukru (40 rokov nezmenený) so systémom režimu jednotnej spoločnej poľnohospodárskej politiky,
- zabezpečiť dlhodobo udržateľnú perspektívu výroby v rámci EU,
- zlepšiť konkurencieschopnosť a trhovú orientáciu,
- posilniť pozíciu EU v prebiehajúcich kolách rozhovorov s WTO.

Základné zmeny v cukornom režime:

- zlúčenie dovtedy platných kvót A a B do jednej kvóty,
- zníženie referenčnej ceny bieleho cukru až o 36 % t.j. na 404,4 €/t od HR 2009/2010 ,
- cukor pre chemický priemysel je vylúčený z výrobných kvót,
- zmena začiatku hospodárskeho roka.

Dopad reformy na cenu cukru

Ukazovateľ	MJ	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10 až 2014/15
Referenčná cena bieleho cukru v EÚ	€/t	631,9*	631,9	631,9	541,5	404,4
Odvod do reštrukturalizačného fondu	€/t	_	126,4	173,8	113,3	0
Referenčná cena bieleho cukru znížená o odvod do reštrukturalizačného fondu (cena výrobcov)	€/t	631,9*	505,5	458,1	428,2	404,4
Kumulatívna redukcia ceny cukru po odvode do reštrukturalizačného fondu	%	_	-20	-27,5	-32,2	-36
Výrobný poplatok	€/t	**	0	12	12	12
Referenčná cena surového cukru pre krajiny AKT	€/t	523,7	496,8	496,8	448,8	335,2

*v roku 2005/06 sa nepoužíval pojem referenčná cena ale intervenčná cena

**odlišný systém výpočtu výrobných poplatkov (maximálna výška výrobných poplatkov A repa: 12,64 €/t, B repa: 249,60 €/t).

SKÚMANIE VPLYVU REFORMY NA SPOLOČNOSŤ AGRANA AKO PRÍKLAD CUKROVARNÍCKEHO PRIEMYSLU

AGRANA má spolu 54 výrobných závodov, ktoré sa nachádzajú na piatich kontinentoch. Produkty Skupiny AGRANA sú súčasťou každodenného života. Škála týchto produktov sa tiahne od škrobu v textíliách a papieri, bioetanolu ako náhrady benzínu, cukru v potravinárskych výrobkoch, až po koncentrovanú jablkovú šťavu a kúsky ovocia v jogurtoch.

Činnosti divízie CUKOR, tradičného srdca Skupiny, sú pokryté v Rakúsku, Českej republike, Maďarsku, Slovensku, Rumunsku, Bulharsku a s účinnosťou od konca roka 2007 aj v

Bosne a Hercegovine. AGRANA ponúka širokú paletu cukorných výrobkov, ktoré sú distribuované na trhu pod špecifickými značkami, ako je značka Wiener Zucker, používaná v Rakúsku. Príťažlivosť tejto škály možno pripísať tak neustále vysokej kvalite výrobkov, ako aj atraktívnemu baleniu.

Ideou marketingovej stratégie centrálneho vedenia v Rakúsku je zosúladiť sortimenty všetkých krajín, ktoré patria pod holding. Každá z krajín používa svoje logo, ale na prvý pohľad je veľmi podobné rakúskemu. Napríklad na Slovensku predávame výrobky pod značkou Korunný cukor, v Českej republike je to Korunní cukr, v Maďarsku Koronás cukor, v Rumunsku Margaritar zahar a v Bulharsku Zahira zahar, v Bosne a Hercegovine sa produkuje surový cukor. V jednotlivých krajinách sa vyrába základný sortiment – kryštálový, práškový cukor a cukor charakteristický pre daný trh a jeho zvyklosti a okrem toho sa distribuujú aj špeciálne druhy cukru pod ktorými si môžeme predstaviť rôzne druhy trstinového cukru, repného, hroznový, ovocný, hnedý, atď. Zosúlaďujú sa grafické návrhy obalov, ale marketingovú podporu si pripravuje každá krajina sama. Cieľom mojej práce je zistiť charakteristiky trhov jednotlivých dcérskych spoločností na základe ktorých sú pripravované ich marketingové stratégie. Aké sú ich ciele, vízie, prípadne s akými obmedzeniami sa stretávajú na svojich trhoch či už legislatívneho, finančného, kapacitného alebo iného charakteru. Na základe toho som pripravila dotazník, ktorý mi pomôže získať viac komplexnejších informácií pri riešení danej problematiky.

ZÁVER

Spotrebitelia sú často v časovej tiesni a veľa z nich sa snaží reklamu vylúčiť zo svojho života. Hlavnou úlohou je nájsť nové spôsoby, ako upútať pozornosť a vtlačiť svoju značku do povedomia zákazníkov. Preto je nevyhnuté poznať tvorbu a možnosti marketingových stratégií. Tie sú závislé od prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí, odvetvia, v ktorom realizuje svoje aktivity a od zákazníkov a ich preferencií.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing 2006, s. 15. ISBN 80-247-1678-X
2. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 11. ISBN 80-247-0447-1
3. JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-2690-8
4. KOTLER, P.: Marketing v otázkách a odpovědích. Brno: CP Books, 2005, s. 33. ISBN 80-251-0518-0
5. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing management. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6
6. Sladké recepty slávnych: Bratislava: YSYS, 2009, s. 60. ISBN 978-80-89430-00-0
7. MAJTÁN, Š. a kol.: Odbytová stratégia. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2007. ISBN 978-80-225-2252-6
8. NARIADENIE Rady (ES) č. 320/2006 z 20. februára 2006, ktorým sa stanovuje dočasný režim pre reštrukturalizáciu cukrovarníckeho priemyslu v Spoločenstve a ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 1290/2005 o financovaní spoločnej poľnohospodárskej politiky
9. www.agrana.sk

Aktuelle Aspekte zur Ausgestaltung des IT-Sicherheitsmanagements und der Stellung des IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen

Current Aspects for Designing the IT-Security-Management and the Position of the IT-Security Manager

Beitrag zur internationalen Konferenz
der Fakultät für Betriebsmanagement WU in Bratislava
am 04.11.2009

Autor:
Achim Stein

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis 2
Abbildungsverzeichnis 2

Schlüsselwörter / Key-Words 3
Abstract 3

1. Einleitung 4
2. Aufbau eines ISMS 5
   2.1 Kernfelder im ISMS 5
   2.2 Die Aufgabenfelder des IT-Sicherheitsbeauftragten 7
3. Schlusswort 10

4. Literaturverzeichnis 11

Kontakt 12

Abkürzungsverzeichnis

SPEZIFISCH:

BaFin	–	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BSI	–	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
GAD	–	Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung
KonTraG	–	Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich
ISO	–	International Standards Organization
IT	–	Informationstechnik
ISMS	–	Informationssicherheits-Management-System
MaRisk	–	Mindestanforderungen an das Risikomanagement

ALLGEMEIN:

S.	–	Seite
vgl.	–	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abb.1: Die wesentlichsten IT-Sicherheitsschritte ……...……...5

Schlüsselwörter / Key-Words

1. IT-Sicherheitsmanagement / IT-Security-Management
2. Informationssicherheits-Management-System (ISMS) / Information-Security-Management-System
3. IT-Risiken / IT-Risks
4. IT-Sicherheitsmanager / IT-Security-Manager
5. Kernfelder / Focus

Abstrakt

Der vorliegende Artikel stellt Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines funktionsfähigen ISMS in Unternehmen dar und zeigt die wesentlichen Komponenten und Schritte, die bei der Implementierung eines IT-Sicherheitsmanagements zu beachten sind, auf.
Darüber hinaus enthält er Vorgaben zur Ausgestaltung der Stellung des IT-Sicherheitsbeauftragten anhand eines konkreten Aufgabenverteilungsplanes, wie er derzeit durch das BSI in Deutschland als Referenz vorgeschlagen wird.
Die Aufgabenbeschreibung des IT-Sicherheitsbeauftragten kann dabei als Hilfsmittel für die praktische Umsetzung im Rahmen der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters, der die Stelle des IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen übernehmen soll, dienen.

Abstract

The present article provides for possibilities of the preparation of a functioning ISMS in companies and shows the essential components and steps that have to be considered while implementing of IT security management.
Furthermore, it provides for requirements with regard to the execution of an IT security responsible by means of a concrete task allocation program like it has been proposed by the BSI in Germany.
The task description of an IT security responsible can be used as a supporting instrument for the practical implementation in the frame of the choice of an ideal candidate, which should be charged with the position of the IT security responsible.

1. Einleitung

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt wesentlich von seinem Informationsvorsprung gegenüber konkurrierenden Unternehmen auf den agierenden Märkten ab. Daher gehören Informationen heute mehr denn zu den bedeutsamsten schützenswerten Unternehmenswerten. Um die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Informationen und Diensten im Unternehmen zu gewährleisten, ist die Implementierung eines Informationssicherheits-Management-System (ISMS) erforderlich.
Erfolgreiche externe Angriffe auf IT-System in Unternehmen, Verstöße gegen den Datenschutz, aber auch verspätete oder fehlerhafte Managemententscheidungen habe dazu geführt, das IT-Sicherheit zu einem wichtigen Bestandteil im Risikomanagement von Unternehmen geworden ist. Darüber hinaus wird ein um Aspekte der IT-Sicherheit erweitertes Risikomanagement zunehmend von Prüfungsverbänden und Wirtschaftprüfungsgesellschaften im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen in Unternehmen eingefordert. Dabei gelten für Unternehmen mit Börsennotierung in den USA der Sorbanes Oxley Act, für deutsche Unternehmen insbesondere Basel II, die MaRiSk (Finanzwesen), sowie das Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTraG)[1].
Ein ISMS versucht, die mit Hilfe von Informationstechnik (IT) realisierten Produktions- und Geschäftsprozesse in Unternehmen und Organisationen systematisch gegen beabsichtigte Angriffe und sicherheitssensible Ereignisse zu schützen.
Ein wesentlicher Faktor im Gesamtkonzept des unternehmensweiten ISMS stellt der IT-Sicherheitsbeauftragten dar. In seiner Funktion berichtet dieser direkt an das für den IT-Bereich zuständige Vorstandsmitglied über sämtliche im ISMS-Prozess für das IT-Sicherheitsmanagement relevanten Vorkommnisse im Unternehmen.
Aufgrund dieser zentralen Bedeutung innerhalb der Unternehmensstruktur soll der nachfolgende Beitrag Aspekte zur Ausgestaltung des IT-Sicherheitsmanagements und der Stellung des IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen aufzeigen.
Der Schwerpunkt bildet dabei, die Möglichkeiten der Einrichtung eines funktionsfähigen und mit den geltenden rechtlichen Normen konformen ISMS in einem Unternehmen darzustellen. Im Vordergrund des Beitrages stehen dabei die Kernprozesse eines funktionsfähigen ISMS, sowie die Stellung des IT-Sicherheitsbeauftragten in dessen Gesamtprozess.

---

[1] Vgl. Datenschutz nord GmbH: Rechtliche Vorgaben und Standards zur IT-Sicherheit und zum IT-Risikomanagement 2007, ISMS Standards.pdf (31.05.2007).

2. Aufbau eines ISMS

2.1 Kernfelder im ISMS

In Ergänzung zu den konkreten Empfehlungen des IT-Grundschutzes hat das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat in seinem neuen BSI-Standard 100-1 beschrieben, wie ein Informationssicherheitsmanagementsystem aufgebaut werden kann. Dieser Managementstandard stellt kurz und übersichtlich die wichtigsten Aufgaben eines ISMS zusammen[2].

Im Wesentlichen muss zur Darstellung der IT-Sicherheit in jedem Unternehmen mindestens die folgenden beiden Schlüsselbereiche definiert werden:

1. Die Definition einer IT-Sicherheitsstrategie (formuliert in der unternehmensweiten IT-Sicherheitspolitik oder der IT-Sicherheitsleitlinie) und
2. die Etablierung eines IT-Sicherheitsprozesses (formuliert im institutsweitem IT-Sicherheitskonzept oder IT-Sicherheitsrahmenkonzept).

Unter Berücksichtigung dieser beiden Kernfelder für ein funktionsfähiges ISMS lassen sich die benötigten IT-Sicherheitsschritte in folgende vier Teilprozesse aufgliedern:

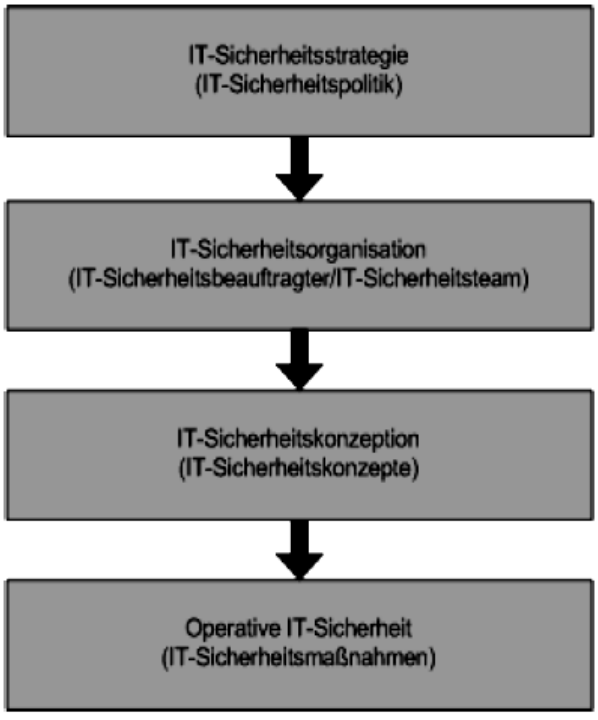


Abb. 1. Die wesentlichsten IT-Sicherheitsschritte[3]

[2] Diese Norm berücksichtigt ausdrücklich die Empfehlungen der ISO-Standards 13335 und 17799 und ist vollständig kompatibel zu ISO 27001.

[3] Vgl. GAD eG, Weseler Straße 500, 48163 Münster: KCA-ISM_Funktionsbeschreibung_67_KB.pdf (25.09.2007), S.3.

Nachfolgend werden diese essentiellen IT-Sicherheitsschritte bezüglich ihrer organisatorischen bzw. technischen Umsetzung in die unternehmerische Praxis kurz erläutert:

IT Sicherheitsstrategie:

Im Rahmen der Formulierung einer unternehmensweit gültigen IT-Sicherheitsstrategie, die ein Bestandteil der Gesamtstrategie des Unternehmens darstellt, wird die strategische Ausrichtung in Bezug auf die IT-Sicherheit bestimmt und in einer IT-Sicherheitspolitik festgelegt. Dies erfolgt unmittelbar durch das Management, wobei der IT-Sicherheitsbeauftragte die Entscheidungsträger mit seinem spezifischen Fachwissen um die Risikoschwerpunkte im Bereich der IT-Sicherheit des jeweiligen Unternehmens unterstützt.

IT-Sicherheitsorganisation:

Durch die schriftliche Fixierung der IT-Sicherheitsorganisation wird eine geeignete Organisationsstruktur zum IT-Sicherheitsmanagement definiert, sowie die Rollen der eingebundenen Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeiten zur Sicherstellung der IT-Sicherheit im Unternehmen geregelt. In diesem Zusammenhang ist das IT-Sicherheitsmanagement, welches mindestens aus dem IT-Sicherheitsbeauftragten und den Mitgliedern des IT-Sicherheitsteams besteht, insbesondere für die operative Planung, Steuerung und Kontrolle der Sicherheit in den sensiblen IT-Geschäftsprozessen, die durch innerhalb des ISMS definiert sind, zuständig.

IT-Sicherheitskonzeption:

Im Bereich der IT-Sicherheitskonzeption werden alle Arbeitsanweisungen, Konzepte und Regelungen zusammengefasst, die für die Implementierung des ISMS von Bedeutung sind. Dabei lassen sich übergeordnete Konzepte (z.B. ganzheitliche IT-Sicherheitskonzepte, das IT-Sicherheitskonzept für einen Bankprozess oder das IT-Betriebshandbuch) von den IT-Systemkonzepten(z.B. das Virenschutzkonzept oder das Datensicherungskonzept), die direkt die einzelnen operativen IT-Geschäftsprozesse betreffen und in der Regel spezifischer gestaltet sind, unterscheiden. Üblicherweise werden in den IT-Systemkonzepten detaillierte Beschreibungen zur IT-Sicherheit der einzelnen produktiven IT-Systeme des Unternehmens, z.B. in Form von Inhaltsverzeichnissen in den IT-Grundschutz-Katalogen des BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) in schriftlicher Form implementiert.

Operative IT-Sicherheit:

Mittels der operativen IT-Sicherheitskonzepte werden IT-Sicherheitsmaßnahmen konkret im Unternehmen umgesetzt. Die Umsetzung liegt oft neben den internen IT-Systemen des jeweiligen Unternehmens in den Händen von Dritten (z.B. externe Rechenzentren, IT-Systeme im Outsourcing). Die wichtigsten Pflichten des IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen umfassen daher, regelmäßig die eingesetzten Fremdhersteller und externe IT-Systemhäuser auf ihre Konformität mit den internen IT-Sicherheitskonzepten des Untermnehmens zu bewerten.

2.2 Die Aufgabenfelder des IT-Sicherheitsbeauftragten

Nachdem im vorherigen Kapitel die wesentlichen Kernfelder eines funktionsfähigen ISMS kurz dargestellt wurden, wird nachfolgend die beispielhafte Vorgehensweise bei der schriftlichen Fixierung eines ISMS unter besonderer Berücksichtigung der wesentlichen Aufgabenfelder des IT-Sicherheitsbeauftragten näher betrachtet.

Die nachfolgenden Beschreibungen orientieren sich an die konkreten Ausführungen des BSI zum Thema ISMS (insbesondere der BSI-Standard 100-1), die als Grundlage für die Implementierung der Geschäftsprozesse im ISMS eines Unternehmens genutzt werden können. Dabei kann für die Praxis die Aufgabenbeschreibung des IT-Sicherheitsbeauftragten auch als Hilfsmittel zur Bewertung der Pflichtkenntnisse bei der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters, der als IT-Sicherheitsbeauftragter im Unternehmen fungieren soll, dienen[4].

Beispiel eines ISMS-Handbuches:[5]

- Definition der Verantwortlichkeiten in der IT-Sicherheitsorganisation

  Die Gesamtverantwortung für IT-Sicherheit des Unternehmens liegt immer bei der Unternehmensleitung (Management).

  Sie ist verantwortlich für die Initiierung, Steuerung und Kontrolle des IT-Sicherheitsprozesses und damit für das Erreichen der Sicherheitsziele. Sie delegiert in der Regel die Aufgaben zur IT-Sicherheit an das IT-Sicherheitsmanagement, die generelle Entscheidung über den Umgang mit IT-Risiken verbleibt bei der Unternehmensleitung. Zudem muss sie den Sicherheitsprozess in der Firma

[4] In welcher Form diese Funktion besetzt wird, liegt an den Möglichkeiten und Gegebenheiten bzw. Strukturen des jeweiligen Unternehmens. Darum wurde der Begriff "Stellenbeschreibung" vermieden.

[5] Vgl. BSI-Standard 100-1: Managementsysteme für Informationssicherheit (ISMS), Version 1.0: http://www.bsi.de/literat/bsi_standard/standard_1001.pdf (05.01.2007).

unterstützen, u.a. durch die Ausstattung des IT-Sicherheitsmanagements mit Ressourcen und erforderlichen Kompetenzen.

- IT-Sicherheitsmanagement

  Das IT-Sicherheitsmanagement kann im Sinne einer IT-Sicherheitsorganisation als Aufbauorganisation eingerichtet werden, dessen Aufgabe die Etablierung und Fortschreibung des Sicherheitsprozesses ist. Dabei kann das IT-Sicherheitsmanagement abhängig von den strukturellen Gegebenheiten und der Beschaffenheit des Unternehmens in der Rolle eines IT-Sicherheitsbeauftragten liegen. Seine Tätigkeiten werden je nach Größe und Struktur des Unternehmens und den IT-Risiken durch ein Sicherheitsmanagement-Team unterstützt.
- IT-Sicherheitsorganisation

  Die IT-Sicherheitsorganisation muss in die organisatorische Struktur des Unternehmens integriert werden. Die personelle Besetzung ist dabei Abhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens

Beispiel eines Aufgabenverteilungsplanes für den IT-Sicherheitsbeauftragten:[6]

- Der IT-Sicherheitsbeauftragte bereitet die Auffassung der Unternehmensleitung über den Stellenwert der IT, anzustrebendes IT-Sicherheitsniveau und die institutsweiten IT-Sicherheitsziele vor, formuliert sie aus und führt eine Entscheidung herbei,
- berichtet der Unternehmensleitung über den Status Quo zur IT-Sicherheit,
- berät die Unternehmensleitung zu Fragen der IT-Sicherheit,
- entwickelt und formuliert die IT-Sicherheitspolitik und holt danach die Zustimmung
- der Unternehmensleitung ein,
- gibt die abgestimmte IT-Sicherheitspolitik allen betroffenen Mitarbeitern des Instituts
- bekannt,
- erlässt Konzepte, Richtlinien und Regelungen, auf welche Weise IT-Sicherheit im
- Institut erreicht werden soll,
- unterstützt die Anwendung der IT-Sicherheitsstandards,
- führt Risikoanalysen zur Erstellung des IT-Sicherheitskonzeptes durch,
- koordiniert die IT-Sicherheitsziele mit den Institutszielen zum IT-Einsatz und stimmt sie mit den IT-Strategien der einzelnen Institutsbereiche ab,

[6] Vgl. GAD eG, Weseler Straße 500, 48163 Münster: KCA-ISM_Funktionsbeschreibung_67_KB.pdf (25.09.2007), S.5.

- legt die Aufgaben für IT-Sicherheit für nachgeordnete Bereiche fest,
- überprüft die erstellten IT-Sicherheitskonzepte auf Korrektheit und Nachvollziehbarkeit,
- bereitet die Institutsentscheidung über zu treffende, kostenträchtige IT-Sicherheitsmaßnahmen vor und führt eine Entscheidung herbei,
- verwaltet die für IT-Sicherheit zur Verfügung stehenden Ressourcen an Geld und Arbeitszeit,
- kontrolliert den Fortschritt der Realisierung von IT-Sicherheitsmaßnahmen,
- koordiniert Kontrollen der Effektivität von IT-Sicherheitsmaßnahmen im laufenden Betrieb, sowie
- koordiniert Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen zum Thema IT-Sicherheit.

Organisatorisch sind die operativen Aufgaben des ISMS in größeren Unternehmen häufig auf funktionale Teilbereiche verteilt.
Die strategischen Aufgaben des IT-Sicherheitsmanagements sollten, je nach der Bedeutung der verschiedenen Sicherheitsaspekte für das jeweilige Unternehmen in der Aufbauorganisation entsprechend hoch angesiedelt und ggf. funktionsübergreifend gebündelt sein.
Bei kleineren Firmen ist dieses, bedingt durch die knappen Ressourcen, oft nicht machbar, sodass beide Ausprägungen sich in einer Funktion wiederfinden.

3. Schlusswort

Infolge der rasanten technologischen Entwicklung findet der Einsatz von IT in den Firmen in immer mehr Geschäftsprozessen unmittelbaren Einzug.

Darüber hinaus nehmen Komplexität und Verzahnung der Wirtschaftsubjekte sowohl im nationalen, als auch im internationalen Umfeld stetig zu. Mit den Chancen einer globalen Kommunikationswelt wachsen dabei auch die Risiken im IT-Bereich.

Daher ist ein funktionsfähiges ISMS heute ein wesentlicher Bestandteil zur Sicherstellung der IT-unterstützten Geschäftsprozesse in den Unternehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung veröffentliche die deutsche Gesetzgebung bereits Regulatorien zur Risikobegrenzung im IT-Bereich, die sich insbesondere in den Vorgaben des BSI[7] und den MaRisk[8] niedergeschlagen haben und regelmäßig aktualisiert werden.

Der IT-Sicherheitsbeauftragte hat im ISMS-Prozess dabei die die Pflichten, durch eine kontinuierliche Überprüfung der Regelungen und deren Einhaltung das im ISMS angestrebte Schutzniveau der IT-Systeme sicherzustellen.

Der vorliegende Artikel stellt Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines funktionsfähigen ISMS in Unternehmen dar und zeigt die wesentlichen Komponenten und Schritte, die bei der Implementierung eines IT-Sicherheitsmanagements zu beachten sind, auf.

Darüber hinaus enthält er Vorgaben zur Ausgestaltung der Stellung des IT-Sicherheitsbeauftragten anhand eines konkreten Aufgabenverteilungsplanes, wie er derzeit durch das BSI in Deutschland als Referenz vorgeschlagen wird.

Die Aufgabenbeschreibung des IT-Sicherheitsbeauftragten kann dabei als Hilfsmittel für die praktische Umsetzung im Rahmen der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters, der die Stelle des IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen übernehmen soll, dienen.

---

[7] Vgl. BSI-Standard 100-1: Managementsysteme für Informationssicherheit (ISMS), Version 1.0: http://www.bsi.de/literat/bsi_standard/standard_1001.pdf (05.01.2007).

[8] Vgl. BaFin: Rundschreiben 15/2009 -Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)- veröffentlicht 14.08.2009, S. 13.

4. Literaturverzeichnis

1. BaFin: Rundschreiben 15/2009 -Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)-, veröffentlicht 14.08.2009.
2. Datenschutz nord GmbH: Rechtliche Vorgaben und Standards zur IT-Sicherheit und zum IT-Risikomanagement 2007, ISMS Standards.pdf (31.05.2007).
3. GAD eG, Weseler Straße 500, 48163 Münster: KCA-ISM_Funktionsbeschreibung_67_KB.pdf (25.09.2007).
4. BSI-Standard 100-1: Managementsysteme für Informationssicherheit (ISMS), Version 1.0: http://www.bsi.de/literat/bsi_standard/standard_1001.pdf (05.01.2007).

Kontakt

Achim Stein
Glück-Auf-Str. 27
D- 66583 Spiesen-Elversberg
Deutschland
E-Mail: stein_achim@web.de

KONCEPCIA A ORGANIZOVANIE DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA NA FPM – alebo hlavné práva a povinnosti našich doktorandov

Elena Šúbertová[1]

ABSTRACT

Doctoral study is the third level of higher education and should be completed by the best students. At present, this form of study reported by those who wish to upgrade their skills, but some form of daily and those who want to improve the social situation. It is for admission of the commission and dean of faculty to select the best candidates for study. It should then Faculty, University of the company most successful post-doctoral students who would invest in education and not efficiently use the training themselves, but also other members of society.

KEY WORDS: education, rights and obligations, students, legislative, tutors

JEL KLASIFIKÁCIA: A29, M13

ÚVOD

Na Slovensku je riešené doktorandské štúdium v Zákone o vysokých školách č.131/2002 Z.z. v znení noviel, v krajinách Európskej únie boli v roku 2005 na seminári v Salzburgu schválené princípy rozvoja doktorandských programov (tzv. „Salzburgské princípy“), ktoré sa stali základňou pre reformu doktorandského vzdelávania v Európe. Jedná sa o týchto 10 bodov:

1. Kľúčovým komponentom doktorandského vzdelávania je rozvoj poznania na báze originálneho výskumu.
2. Nutnosť začlenenie doktorandských programov do inštitucionálnych stratégií a politík reagujúcich na nové výzvy vo vede a spoločnosti a na požiadavky trhu práce.
3. Význam diverzity v doktorandskom vzdelávaní (jeden cieľ – rôzne cesty - spoločný cieľ)
4. Doktorandi ako výskumníci v začiatočnom štádiu.
5. Kľúčová rola školiteľov.
6. Zabezpečenie kritickej masy v doktorandských programoch, s garanciou vysoko kvalitného výskumného prostredia a silných vedeckých teamov.

[1] Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., prodekanka pre vedu a doktorandské štúdium FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: elena.subertova@euba.sk

7. Doba trvania doktorandských programov
8. Podpora inovatívnych štruktúr, interdisciplinárneho vzdelávania a rozvoja prenositeľných zručností.
9. Podpora mobility doktorandov (nielen geografickej, ale aj interdisciplinárnej a intersektorovej).
10. Zabezpečenie primeraného financovania.

Aj keď boli schválené tieto jednotné princípy, v rámci Európskej únie neexistuje jednotná legislatíva pre doktorandské vzdelávanie. Sú krajiny, ktoré majú spoločnú politiku pre tretí stupeň – napríklad Írsko, ale sú aj krajiny, kde je celé doktorandské vzdelávanie v kompetencii univerzít, napríklad Nemecko.

Na Slovensku začala ako prvá univerzita uplatňovať v roku 2002 kreditový systém Univerzita Komenského v Bratislave[2].

KONKRETIZÁCIA DOKTORANDSKÉHO ŠTÚDIA NA PODMIENKY FAKULTY

Každý doktorand by mal po prijatí na štúdium poznať ***„Vyhlášku dekana o realizácii doktorandského štúdia na Fakulte podnikového manažmentu EU v Bratislave v študijných programoch: Finančný manažment podniku (študijný odbor 3.3.13 Finančný manažment) a Ekonomika a manažment podniku (študijný odbor 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku)“,*** ktorá je pre každého doktoranda záväzná. Vyhláška vychádza zo zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov a v znení neskorších predpisov. Jedná sa predovšetkým o tieto jeho práva a povinnosti:

Doktorand FPM EU má napríklad tieto ***práva***:

- tvoriť ***so školiteľom individuálny študijný plán***
- ***v rámci svojho doktorandského programu študovať aj na inej fakulte***, vysokej škole a univerzite v SR alebo aj v zahraničí, ***ak je to v súlade s jeho individuálnym študijným plánom,***
- ***používať zariadenia EU a FPM EU*** v súlade s pravidlami určenými EU a FPM EU,
- byť členom akademickej obce EU a FPM EU, ***právo voliť akademické samosprávne orgány EU a FPM EU,***
- ***zúčastniť sa na vedeckom bádaní, výskumnej a ďalšej činnosti FPM EU***,
- ***ak je doktorandom v dennej forme štúdia, získavať štátom priznané štipendium***. Poskytovanie štipendia doktorandovi v dennej forme štúdia sa končí najneskôr dňom skončenia štúdia, atď.

[2] Lesáková, Dagmar: Prieskum uplatňovania ECTS v doktorandskom štúdiu na univerzitách v SR. Prednáška pre doktorandov. Mojmírovce, 8.10.2009. www.euba.sk (193.87.15.12/.../doc%5Cprezentacie%5C090423_erasmus%5CDagmar%20Lesakova,%20Prieskum%20uplatnovania)

Povinnosti doktoranda FPM EU sú predovšetkým:

- ***dodržiavať platné predpisy*** – t. j. Štatút EU v Bratislave a Štatút FPM EU v Bratislave, Vyhlášku o realizácii doktorandského štúdia a ostatné predpisy EU a FPM EU,
- ***plniť si študijné povinnosti v súlade so svojim individuálnym študijným plánom***,
- ***vykonávať pedagogickú činnosť na FPM EU*** (napr. vedenie praktických cvičení a pod.) v rozsahu najviac 4 hodiny týždenne v priemere za akademický rok - doktorand v dennej forme štúdia a primerane aj u doktorandov v externej forme štúdia, napríklad účasťou na štátnych záverečných skúškach na 2. Stupni a podobne
- ***na dennej forme štúdia minimálne 1x do týždňa zúčastniť sa povinnej konzultácie u školiteľa***,
- osobne sa dostaviť na písomné predvolanie kompetentného orgánu alebo nimi povereného zamestnanca EU a FPM EU na prerokovanie otázok týkajúcich sa priebehu alebo skončenia jeho štúdia, alebo súvisiacich s jeho právami a povinnosťami,
- chrániť a hospodárne využívať majetok, prostriedky a služby EU a FPM EU, dodržiavať pravidlá občianskeho spolunažívania na EU aj mimo nej,
- písomne oznámiť fakulte, ak je zapísaný na študijný program uskutočňovaný na fakulte, rozhodnutie v ktorom študijnom programe bude v príslušnom akademickom roku študovať bezplatne, ak má na bezplatné štúdium nárok a to najneskôr do 30. septembra príslušného akademického roka.

Školiteľ má kľúčovú úlohu pri výchove doktoranda a predovšetkým:

a) v spolupráci s doktorandom zostavuje individuálny študijný plán doktoranda podľa doktorandského študijného programu a predkladá ho, prostredníctvom Referátu pre vedu a doktorandské štúdium FPM EU, na schválenie odborovej komisii,

b) vedie študijnú a odborne garantuje vedeckú prípravu doktoranda počas doktorandského štúdia a kontroluje plnenie pedagogických a iných činností v spolupráci s vedúcim katedry,

c) navrhuje dekanovi študijný pobyt doktoranda v iných domácich alebo zahraničných vedecko-výskumných a univerzitných pracoviskách,

d) určuje zameranie projektu dizertačnej práce a spresňuje spolu s doktorandom jej tému,

e) vyjadruje sa k žiadosti doktoranda o prerušenie štúdia a o prenos skúšky,

f) v prípade neplnenia individuálneho študijného plánu predkladá písomné stanovisko odborovej komisii,

g) odporúča prijatie prihlášky doktoranda na dizertačnú skúšku,

h) navrhuje jedného oponenta písomnej časti dizertačnej skúšky,

i) vypracúva písomné stanovisko k dizertačnej práci,

j) zúčastňuje sa na dizertačnej skúške doktoranda a na obhajobe jeho dizertačnej práce, atď.

VYBRANÉ PROBLÉMY PRI ŠTÚDIU NA TREŤOM STUPNI NA FPM:

1. Doktorandský študijný program pozostáva ***zo študijnej a vedeckej časti***, ktoré sú rozpracované v individuálnom študijnom pláne doktoranda obsahujúcom kvantifikáciu úloh. Študijná časť študijného programu doktoranda pozostáva najmä z

účasti na prednáškach, seminároch a ***z individuálneho štúdia odbornej literatúry zameranej na obsah dizertačnej práce.*** V súčasnosti ***doktorandi podceňujú význam individuálneho štúdia odbornej literatúry,*** najmä cudzojazyčnej (až na výnimky).

2. V študijnom programe doktoranda sa uvádza:
   - ***zoznam povinných a povinne voliteľných predmetov, ktoré má doktorand absolvovať.*** Študenti síce relatívne rýchle realizujú skúšky, ale často nevyužívajú pri spracovaní seminárnych prác zahraničnú literatúru, či matematicko-štatistické metódy.

   - ***pedagogická činnosť*** – je často podceňovaná, doktorandi ju berú ako doplnkovú činnosť popri iných aktivitách, ktoré nesúvisia s ich vedeckou činnosťou.

   - Súčasťou študijného programu je aj ***vedecká časť***. Vedecká časť ***sa má realizovať systematicky samostatnou a tímovou vedecko-výskumnou činnosťou*** na tému dizertačnej práce. Neoddeliteľnou súčasťou vedeckej časti je aktívna účasť doktoranda na výskumných projektoch, na konferenciách, seminároch a publikačná činnosť. Doktorandi majú problém spracovať krátku štúdiu, či príspevok na konferenciu, preto potom zlyhávajú pri dodržiavaní termínov podľa platnej legislatívy v štandardnej dĺžke štúdia. Za tieto aktivity sú prideľované kredity. ***Na riadne skončenie štúdia v doktorandskom študijnom programe je potrebné získať 180 kreditov***, vrátane kreditného ohodnotenia dizertačnej práce (40 kreditov). Predtým je potrebné spracovať tri projekty á 12 kreditov.

     - ✓ Projekt I. – teoretická štúdia: analýza a komparácia vedeckej literatúry spolu so stanovením cieľov, metód a objektu skúmania – spolu rozsah cca 30 – 40 strán.
     - ✓ Projekt II. – výskumná štúdia: hĺbková analýza objektu výskumu, výskum v podnikovej praxi spolu s návrhom na aplikáciu analyzovaných skutočností – spolu rozsah cca 50 – 60 strán.
     - ✓ Projekt III. – aplikačná štúdia: projekt využitia výsledkov výskumu v praxi a návrh nových a zdokonalených riešení – rozsah cca 30 strán.

ZÁVER

Na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave študuje v akademickom roku 2009/2010 takmer 150 doktorandov na dennej a externej forme štúdia.

Sprehľadnenie práv a povinností doktorandov bolo nevyhnutným krokom pre skvalitnenie štúdia na treťom stupni a súčasne by malo byť pre všetky zúčastnené strany výhodou.

Doktorandi teraz presne vedia, čo sa od nich očakáva a školitelia, vedúci katedier, ale aj predsedovia odborových komisií, ktorí majú vymedzený priestor na kontrolu aktivít doktorandov. Teraz ide o to, vedieť efektívne využiť vynaložené prostriedky do vzdelania

doktorandov tak, aby sa vrátili všetkým – samotným študentom, ich pedagógom, fakulte aj spoločnosti.

LITERATÚRA

1. Lesáková, Dagmar: Prieskum uplatňovania ECTS v doktorandskom štúdiu na univerzitách v SR. Prednáška pre doktorandov. Mojmírovce, 8.10.2009. www.euba.sk
2. Vyhlášku dekana o realizácii doktorandského štúdia na Fakulte podnikového manažmentu EU v Bratislave v študijných programoch: Finančný manažment podniku (študijný odbor 3.3.13 Finančný manažment) a Ekonomika a manažment podniku (študijný odbor 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku). www.fpm.euba.sk/oznamy/22.7.2009
3. Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov a v znení neskorších predpisov. www.zakony.sk

ANALÝZA VÝVOJA POČTU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU V ROKOCH 2002 - 2008

ANALYSIS BY THE DEVELOPMENT OF THE NUMBER OF LITTLE AND CENTRAL BUSINESS ON SLOVAKIA BE IN YEARS 2002 - 2008

Jozef Šubjak[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Business, entrepreneurship, little and medium entrepreneurship, natural person, corporate entity, self - employed, debranching enzyme structure, credit financing, Structural Funds.

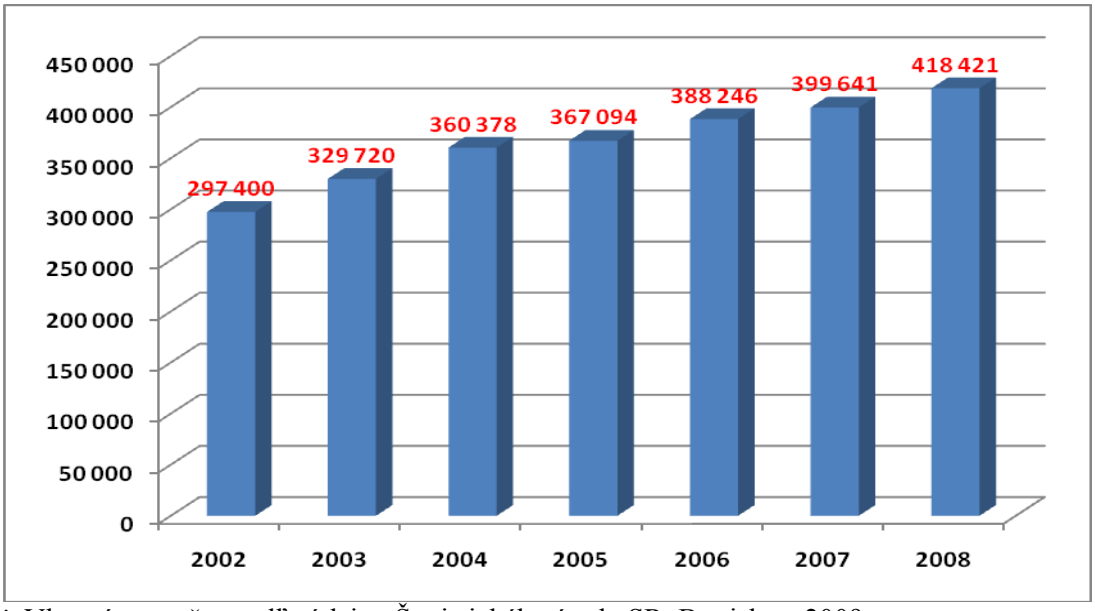
ABSTRACT
Little and medium undertakings creates in Slovakia upwards of 90% of all business terminal and creates double bone economies of. Of them but majority is due to weak capital power and on financing your development yourself they can't allow utilize credit financing. Volts article oneself striven by over analysis by the development of the number of little and central business in Slovakia be in years 2002 up - to 2008. In fine mention some options assistances little and central businesses in Slovakia sideways to the state.

ÚVOD
Dynamický rozvoj malého a stredného podnikania je jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. Malé a stredné podnikanie dnes v našej republike predstavuje významnú časť ekonomiky, tvorí takmer polovicu hrubého domáceho produktu a vytvára pracovné príležitosti pre viac ako dve tretiny pracovníkov.
Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť hospodárstva všetkých rozvinutých krajín s trhovou ekonomikou. V podmienkach Slovenska majú malé a stredné podniky nezastupiteľnú úlohu predovšetkým v oblasti tvorby pracovných miest a regionálneho rozvoja. Jedným zo základných predpokladov rozvoja malých a stredných podnikov je kvalitné a motivujúce podnikateľské prostredie, ktoré vytvára podmienky pre dlhodobo udržateľné dosahovanie ekonomického rastu. Malí a strední podnikatelia vykazujú podstatne vyššiu citlivosť na existenciu rôznych netrhových bariér a preto by malo byť prvoradou úlohou vlády systematické zlepšovanie prostredia pre podnikanie.

VÝVOJ POČTU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU
Pozitívnemu rastu v počte malých a stredných podnikov ako fyzických osôb pomohli novely viacerých zákonov a to najmä Živnostenského zákona a zákona o daniach z príjmu. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky 347/2004 Z. z. o živnostenskom podnikaní upravil vzájomné uznávanie odbornej spôsobilosti občanov v krajinách EÚ. Kľúčovou zmenou novelizovaného živnostenského zákona bola možnosť od 1. júla 2004 požiadať krajský súd o vydanie dokladu o povahe a dĺžke praxe vykonávanej v SR, ktorý je potrebný na preukázanie odbornej spôsobilosti v štátoch EÚ.
Z podnikateľov – fyzických osôb majú dominantné zastúpenie v SR živnostníci, ktorí v roku 2001 prekonali hranicu 300 tisíc a koncom roka 2007 už presiahli hranicu 400 tisíc registrovaných fyzických osôb – živnostníkov. Počet živnostníkov od roku 2002 postupne každoročne narastá a tento vývoj je znázornený v grafe číslo 1.

[1] Ing. Jozef Šubjak, PhD., jozef.subjak@aos.sk.

Graf č. 1: Vývoj počtu malých a stredných podnikov – fyzických osôb na Slovensku v rokoch 2002 - 2008



Zdroj: Vlastné prepočty podľa údajov Štatistického úradu SR, Bratislava 2009.

Podľa údajov Štatistického úradu SR došlo od roku 2002 k nárastu počtu fyzických osôb – podnikateľov o vyše 100 000. Najvýraznejší medziročný nárast bol zaznamenaný v rokoch 2003 a 2004, kedy došlo k ich nárastu o vyše 30 000. V tabuľke číslo 1 sú uvedené sumarizačné údaje za podnikateľov – fyzické osoby v rokoch 2002 – 2008.

Tabuľka č. 1: Vývoj počtu malých a stredných podnikov – fyzických osôb na Slovensku v rokoch 2002 - 2008

ROK	Fyzické osoby SPOLU	Medziročný rast indexu	Z toho:		
			Živnost.	SP*	SHR*
2002	297 400	**98,0**	273 322	12 368	11 710
2003	329 720	**110,9**	306 356	13 044	10 320
2004	360 378	109,3	336 640	13 683	10 055
2005	367 094	101,9	344 870	12 752	9 472
2006	388 246	105,8	364 185	15 175	8 886
2007	399 641	102,9	374 382	16 725	8 534
2008	418 221	103,4	392 841	17 189	8 191

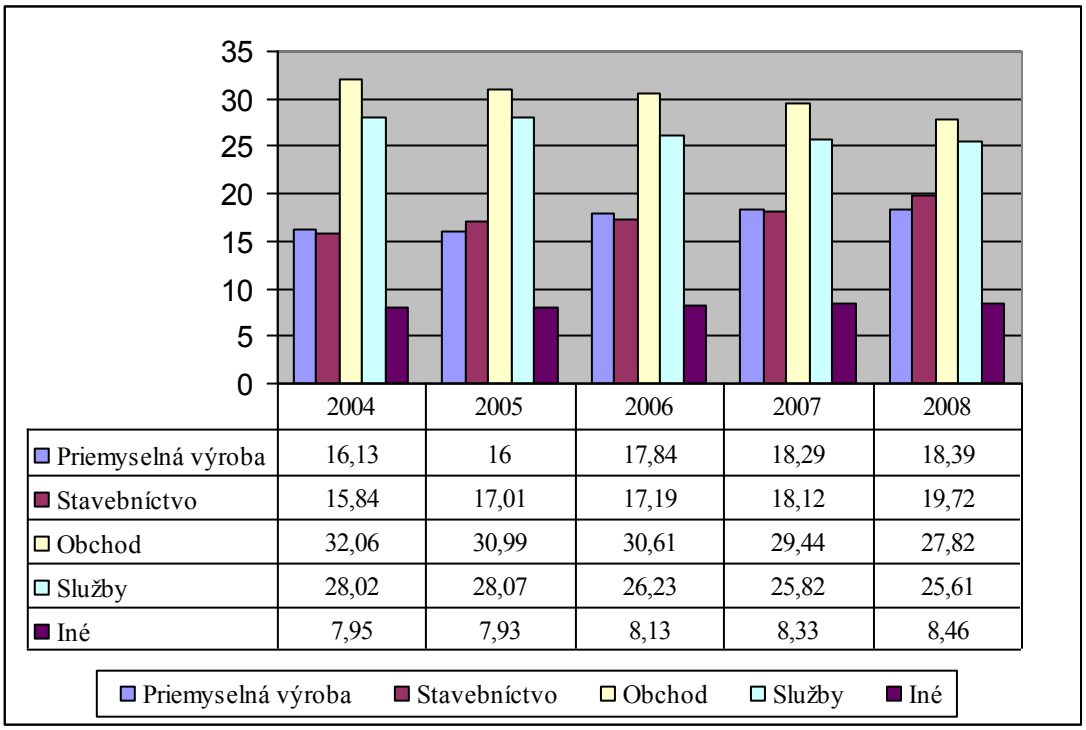
Vysvetlivky: SP- *podnikajúci v slobodných povolaniach;* ***SHR-*** *samostatne hospodáriaci roľníci;*
Zdroj: Vlastné prepočty podľa údajov Štatistického úradu SR, Bratislava 2009.

K najvýraznejšiemu nárastu počtu malých a stredných podnikov – fyzických osôb v hodnotenom období došlo v roku 2003, kedy nárast predstavoval 10,86%. Pri porovnaní rokov 2002 – 2008 došlo k ich celkovému nárastu o takmer 41% čo predstavuje v absolútnych hodnotách 120.821 podnikov.

V posledných dvoch rokoch sa zvýšil počet živnostníkov o 4,9%, podnikajúcich v slobodných povolaniach vzrástol o 2,8% a počet samostatne hospodáriacich roľníkov sa znížil o 4,2%. K poklesu samostatne hospodáriacich roľníkov však dochádza nepretržite už od roku 2000.

V porovnaní s rokom 2008 zaniklo skoro 90% týchto podnikov. V grafe číslo 2 je znázornená odvetvová štruktúra živnostníkov.

Graf č. 1: Odvetvová štruktúra živnostníkov na Slovensku v rokoch 2004 – 2008 (v %)



	2004	2005	2006	2007	2008
Priemyselná výroba	16,13	16	17,84	18,29	18,39
Stavebníctvo	15,84	17,01	17,19	18,12	19,72
Obchod	32,06	30,99	30,61	29,44	27,82
Služby	28,02	28,07	26,23	25,82	25,61
Iné	7,95	7,93	8,13	8,33	8,46

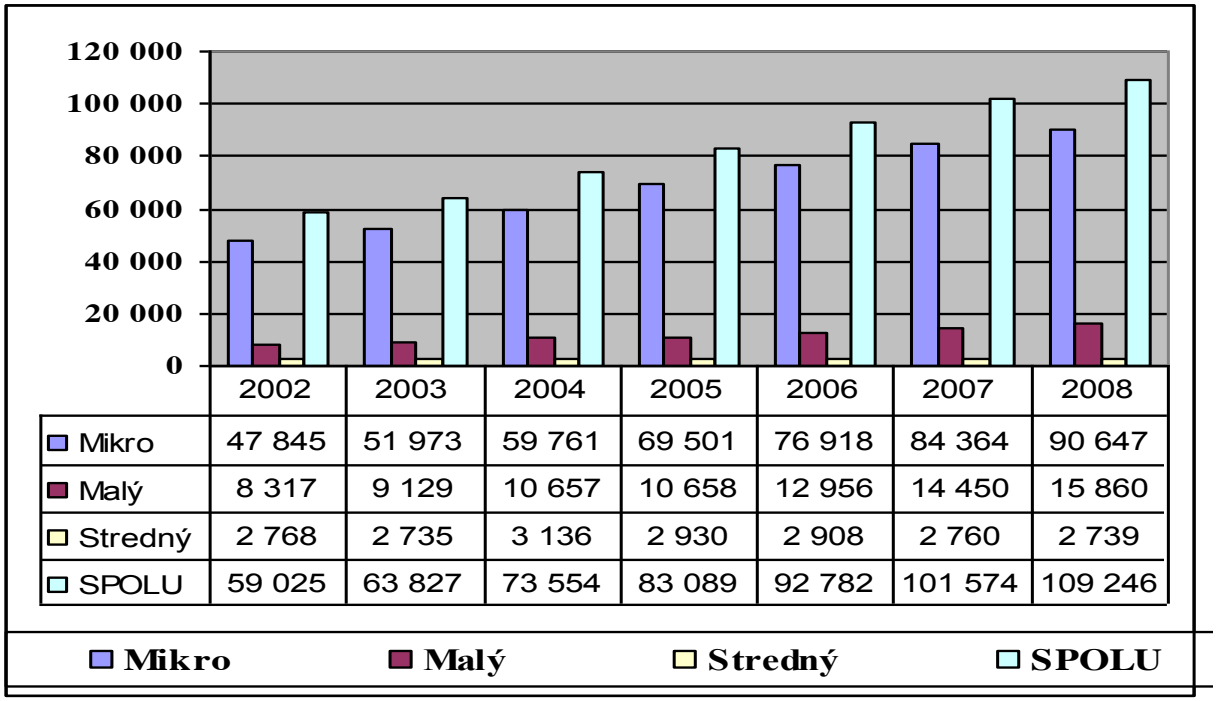
Zdroj: Vlastné prepočty podľa údajov Štatistického úradu SR, Bratislava 2009.

Oproti roku 2007 bol zaznamenaný najvýraznejší nárast podielu živnostníkov v odvetví stavebníctva (o 1,6 percenta), nepatrný rast v odvetviach iné a priemyselná výroba. K najvýraznejšiemu poklesu došlo v odvetví obchod a miernemu poklesu v službách.
Za obdobie hodnotených rokov došlo k najvýraznejšiemu nárastu o takmer 4 percentá v odvetví stavebníctva, 2,2 % nárast zaznamenalo odvetvie priemyselnej výroby a o pol percenta došlo k nárastu odvetvia služieb. Naopak je badateľný trend poklesu podielu živnostníkov podnikajúcich v obchode (4,24%). V dôsledku hospodárskej krízy a poklesu stavebnej produkcie sa dá očakávať zníženie poštu stavebných firiem.

Právnickou osobou, ktorá je založená za účelom podnikania je spoločnosť s ručením obmedzeným, komanditná spoločnosť, verejná obchodná spoločnosť a akciová spoločnosť[2], ktoré nazývame tiež obchodnými spoločnosťami. Ďalšiu skupinu tvorí družstvo, ktoré je spoločenstvom neuzavretého počtu osôb založených za účelom podnikania alebo zabezpečenia hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov.[3] Naproti tomu, ako uvádza E. Šúbertová[4] družstvá v zahraničí zabezpečujú širšiu škálu aktivít (vzdelávacie, internátne, zdravotnícke, sociálne a pod.). Vývoj počtu malých a stredných podnikov právnických osôb na Slovensku je znázornený v grafe číslo 2.

[2] §56 Obchodného zákonníka.
[3] §221 Obchodného zákonníka.
[4] ŠÚBERTOVÁ, E.: Družstevné podnikanie v treťom tisícročí. Bratislava, Karprint 2001, s.174 – 179, ISBN 80-88870-20-8.

Graf č. 2.: Vývoj počtu malých a stredných podnikov – právnických osôb v SR v rokoch 2002 – 2008



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mikro	47 845	51 973	59 761	69 501	76 918	84 364	90 647
Malý	8 317	9 129	10 657	10 658	12 956	14 450	15 860
Stredný	2 768	2 735	3 136	2 930	2 908	2 760	2 739
SPOLU	59 025	63 827	73 554	83 089	92 782	101 574	109 246

Zdroj: Vlastné prepočty podľa údajov Štatistického úradu SR, Bratislava 2009.

V rokoch 2000 – 2003 počet právnických osôb registrovaných v SR viac menej kolísal a udržoval sa na úrovni cca 60 000. V roku 2004 došlo k nárastu o takmer 10 000 právnických osôb a tento počet stúpa pravidelne až do konca roku 2007, kedy už došlo k prekročeniu hranice 100 000. Celkový nárast za roky 2002 - 2008 došlo k nárastu až o vyše 50 000 právnických osôb čo predstavuje takmer 84,5 percentný nárast. V roku 2008 predstavovali mikropodniky rozhodujúcu časť z celkového počtu ziskovo orientovaných organizácií a tvorili takmer 83 percentný podiel.

Globálna finančná kríza naďalej škrtí priemyselnú výrobu na Slovensku. Pod tento výsledok sa podpísali dva faktory. Prvým z nich bola plynová kríza. Odstavenie dodávok suroviny z Ruska zapríčinilo pozastavenie výroby vo viacerých veľkých priemyselných firmách. Druhým faktorom je recesia ekonomík najväčších ekonomických partnerov Slovenska, ktorá prináša zníženie dopytu po slovenských výrobkoch v zahraničí. Náš najväčší obchodný partner - Nemecko, je v recesii, druhý v poradí - Česko[5], do nej smeruje. Objednávky preto klesajú, firmy nevyrábajú, nemajú zisky a prepúšťajú. Slovenské podniky vyviezli v poslednom štvrťroku 2008 do zahraničia o takmer osem percent menej tovarov a služieb ako v rovnakom období rok predtým. Menej sa aj doviezlo.[6]

PODPORA MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA V PODMIENKACH SR

Malé a stredné podniky tvoria na Slovensku viac ako 90% všetkých podnikateľských subjektov a tvoria chrbtovú kosť ekonomiky. Väčšina z nich má slabú kapitálovú silu a na financovanie svojho rozvoja si nemôžu dovoliť využívať úverové financovanie. Existuje však možnosť podpory zo strany štátu, či už vo forme financií zo štrukturálnych fondov EÚ alebo dotácií zo štátneho rozpočtu. Malí a strední podnikatelia vo väčšine prípadov nemajú dostatok kapitálu na zabezpečenie erudovaného personálu najmä z finančného dôvodu.

[5] Najväčším obchodným partnerom Českej republiky je taktiež Nemecko.
[6] http://hnonline.sk/ekonomika/c1-35319150-slovensko-spomalilo-hrozi-mu-recesia.

Pomoc zo štátneho rozpočtu možno v našich podmienkach členiť z viacerých hľadísk. Môžeme sa na ňu pozerať ako na pomoc finančnú a nefinančnú (napr. bankové záruky). Z druhého hľadiska môžeme túto pomoc rozdeliť podľa toho, či pochádzajú zdroje pomoci z fondov EÚ, alebo nie. Európska regionálna politika umožňuje použitie viac ako 35% rozpočtu EÚ, ktorý pochádza najmä z bohatších členských štátov, v znevýhodnených regiónoch. Tento prístup nepomáha len štátom, ktoré sú prijímateľmi pomoci, ale tiež tým, ktoré sú hlavnými prispievateľmi do rozpočtu spoločenstva. Ich podniky v dôsledku toho profitujú z veľkých investičných príležitostí a z ekonomického a technologického transferu know - how najmä v tých regiónoch, kde rôzne typy ekonomických aktivít ešte v skutočnosti nenaštartovali.

LITERATÚRA

1. CHODASOVÁ, A. – BUJNOVÁ, D.: Podnikanie v malých a stredných podnikoch, Ekonomická univerzita Bratislava, Ekonóm 2006.
2. ETNER, F.: Mikroekonómia. Elita. Bratislava 1993.
3. LISÝ, J. a kol.: Ekonómia. Ekonomická univerzita Bratislava 1998.
4. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A.: Podnik a podnikanie, Bratislava, Sprint vfra, 2007, ISBN 978-80-89085-88-0.
5. MAJTÁN, Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Sprint vfra 2007. ISBN 978-89085-79-8.
6. SEDLÁK, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Iura Edition 2007. ISBN 978-80-8078-093-7.
7. SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, nakladatelství C. H. Beck 2006. ISBN 80-7179-892-4.
8. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
9. WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E.: Úvod do podnikového hospodářství. Praha, nakladatelství C. H. Beck 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Ďalšie zdroje:
NARMSP: Stav malého a stredného podnikania 2005. Bratislava 2006.
TREND.
Hospodárske noviny.

Hedging menového rizika

Hedging of currency risk

Gabriela Szárazová[1]

Kľúčové slová: menové riziko, hedging, statický hedging, dynamický hedging, diverzifikácia, zahraničná mena.

Key words: currency risk, hedging, static hedging, dynamic hedging, diversification, foreign currency.

Abstract

In the current macro economical schema, the globalization makes investors to have commercial involvement, assets or business operations done across national borders.
But as engaged with multiples currencies exchanges, how can a business protect against a risky currency?

This question that any investors may have asked once, will be the demonstration on current article, explaining how the hedging allows the investor to minimize the currency risk, and to understand why foreign bonds and equities are exposed to currency risk.

JEL Classification: F31, G11, G32

ÚVOD

Aj napriek všetkým nepredvídaním udalostiam, ktoré sa vo svete v posledných rokoch stali a ohrozili nielen podnikateľské prostredie, stále panujú vo svete manažérov obavy zo zaistenia. Kurzy mien sú oproti minulosti volatilnejšie a v celkovom rozsahu spôsobujú podnikom vysoké straty. Každý významný investor, ktorý bol pesimistický voči hedgingu sa na vlastnej koži presvedčil, že hedging menového rizika má svoje opodstatnenie a môže zabrániť veľkým kurzovým stratám a výrazne ovplyvniť cash flow podniku.

HEDGING

Hedging definujeme ako určitú formu ochrany aktíva, portfólia aktív, proti nežiaducemu vývoju. Hedging sa uskutočňuje uzatváraním jednotlivých pozícií. Ak hedger na spotovom trhu vstúpil do dlhej pozície, zaistí si prípadné riziko vstupom do krátkej pozície využitím finančných derivátov. Krátku pozíciu na spotovom trhu si naopak zaistí vstupom na derivátový trh do dlhej pozície.

Nakoľko sa chce hedger zaistiť proti negatívnemu riziku a prenáša časť alebo celé riziko na iný subjekt, je nutné pri zaistení počítať s nákladmi na zaistenie. Ide o priame náklady na zaistenie a taktiež aj dodatočné náklady, ako náklady na vzdelanie personálu (aby sa hedger nevystavoval ešte väčšiemu riziku v podobe derivátového rizika), potreba informačného systému, zapracovanie zaisťovacích nástrojov do účtovníctva a iné. Pri zaistení sa štandardnými nástrojmi je nutné uhradiť ešte burzové alebo maklérske poplatky, zatiaľ čo u OTC nástrojov je ponuka zaistiť sa nastavená nepriaznivejšie v podobe nevýhodnejšej ceny.

[1] Ing. Gabriela Szárazová, Katedra podnikových financií Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, e-mail: g.szarazova@gmail.com.

Pri hedgovaní je nutné si uvedomiť, že zaistenie nepôsobí len pozitívne a to tým, že znižuje riziko, ale má aj negatívnu stránku. Zaistenie znižuje zisk z priaznivého vývoja ceny aktíva.

Zrealizovať hedging je možné vďaka tomu, že cena aktíva na spotovom trhu a termínovom trhu má podobný trend pohybu.

HEDGINGOVÉ STRATÉGIE

Zaisťovacie stratégie ponúkajú možnosť zafixovať si určitú cenu k určitému dátumu v budúcnosti. Investor sa musí rozhodnúť či bude riziko znášať bez istenia a je schopný prijať všetky následky, alebo sa bude istiť, pričom si je vedomý všetkých nákladov na istenie sa. V podobných situáciách je pre podnik veľmi dôležité riziko kvantifikovať a určiť, do akej miery ovplyvní zisky spoločnosti, a tým aj fungovanie spoločnosti, a kedy je nevyhnutné riziko previesť na iný subjekt.

Rozlišujeme dva typy zaisťovacích stratégií:

- Statické stratégie (statické zaistenie sa),
- Dynamické stratégie (dynamické zaistenie sa).

Statický hedging

Pri zaistení sa proti riziku sa vychádza z predpokladu asymetrickej expozície rizika, teda pohyb hodnoty podkladového aktíva zapríčiní zhoršenie pozície a pohyb hodnoty podkladového aktíva opačným smerom nespôsobí zlepšenie situácie. Investor si na začiatku zahedguje svoj portfólio a neho stratégia už zostáva počas doby trvania hedgingu nemenná.

Opčné spektrum informuje investora o tom, akú pozíciu má pri daných podmienkach na trhu zaujať, t.j. akú stratégiu má zvoliť, ak má isté očakávania do budúcnosti v závislosti od jeho postoja k riziku. Investor môže mať trhové očakávania nezmenenej ceny podkladového aktíva, alebo k zmene dôjde len na minimálnej úrovni, ďalej môže očakávať vzostup ceny podkladového aktíva oproti aktuálnej situácii, alebo naopak očakáva pokles ceny. Riziko je určené krivkou normálneho rozdelenia pravdepodobnosti a predpokladá sa vyššia pravdepodobnosť, že sa cena aktíva nezmení, resp. zostane stabilná, než že vystúpi alebo poklesne veľmi prudko.

Cieľom statického menového hedgingu je redukcia alebo odstránenie rizika z portfólia medzinárodných investícií. Investor sa pritom môže rozhodovať aké percento z celkovej hodnoty portfólia bude hedgovať.

Konečný výsledok pre investora, ktorý sa hedguje proti menovému riziku, by mal byť taký, že investor sa akoby „vracia späť na lokálny trh“, teda dochádza k eliminácii menového rizika ale jeho celkový výnos je ponížený o náklady hedgingu (transakčná náklady, úrokový diferenciál a poplatky za manažovanie hedgingového programu). Zníženie volatility portfólia ja zapríčinené redukciou alebo úplným odstránením menového rizika. Investor je čiastočne alebo celkovo chránení pred volatilitou meny a znehodnotení meny, ale má taktiež príležitosť podieľať sa na zhodnotení meny.

Dynamický hedging

Základnou myšlienkou pri dynamickom istení sa je rozhodnutie, či bude toto istenie kryté alebo nekryté, teda či hedger bude reálne vlastniť podkladové aktívum alebo nie. Taktiež sa hedger rozhoduje, akú časť aktíva musí držať, ak vstupuje po čiastočne krytej stratégie. Investor sa rozhoduje o správnom krytí pozície, nechce sa zbytočne vystavovať

riziku, pričom nemá záujem zbytočne investovať do držby aktíva. Toto rozhodnutie určuje momentálny vývoj na spotovom trhu daného aktíva.

Jednou zo stratégií dynamického hedgingu je stratégia *stop-loss*. Ak cena aktíva presiahne realizačnú cenu, investor dané aktívum nakupuje a naopak, ak cena aktíva klesne pod realizačnú cenu, toto aktívum predáva.

Pri zaistení sa pomocou *delta hedgingu* sa vychádza z predpokladu, že počet finančných nástrojov potrebných na hedging sa neustále prispôsobuje hodnote ukazovateľa delta konkrétneho nástroja. Istenie s ukazovateľom delta má svoje opodstatnenie, len ak sa cena podkladového aktíva vychyľuje v malých cenách, pri aktíve s vysokou volatilitou ceny zaisťovanie sa pomocou ukazovateľa delta stráca opodstatnenie.

Problém pri istení sa ukazovateľom delta odstraňuje *gamma parameter*. Tento ukazovateľ definuje citlivosť delty portfólia. Udáva, o koľko sa zmení parameter delta, ak sa cena podkladového aktíva zmení o jednotku.

Cieľom dynamického menového hedgingu je nahradiť náhodné menové riziko pomocou riadeného menového rizika. Aktívny hedging sa snaží vylepšovať, teda riadiť menové riziko rozumovo, na rozdiel od pasívneho riadenia. Taktiež tu ide o zabezpečenie sa proti nepriaznivému vývoju kurzu, ale na druhej strane je tu aj možnosť podieľať sa na zhodnotení meny.

Investor si vyberá mieru zabezpečenia svojho portfólia, ale pokiaľ sa predpokladá, že v budúcnosti dôjde k znehodnoteniu meny, hedger musí navýšiť mieru zabezpečenia, aby boli pokryté prípadné straty, ktoré z držania pozície vzniknú a naopak.

Hlavná výhoda dynamického hedgingu (oproti statickému hedgingu) spočíva v nasledovnom[2]:

- Devízová expozícia portfólia môže byť kontrolovaná a hedger taktiež radí investorovi rozhodnúť sa do ktorého aktíva investovať.
- Manažéri na môžu špecializovať na jednotlivé oblasti, nakoľko je možné rozdeliť portfólia na jednotlivé triedy majetku a identifikovať výnosy.
- Administratívne záležitosti môžu byť centralizované na najvyššej úrovni.

Dynamický hedging participuje na tom, že investor si platí „celý balík“ služieb, ktoré poskytuje hedger, teda riadi riziko portfólia a poskytuje poradenské služby v oblasti efektívnych stratégií investovania.

Príklad využitia statického hedgingu

Kombinácia pasívneho hedgingu a menového alpha programu[3]

Cieľom danej kombinácie je zvýšenie výnosu. Táto kombinácia spôsobuje, že separuje znižovanie rizika a zvyšovania výnosnosti portfólia investora. Prístup je navrhnutý tak, aby odstránil nedostatky dynamického zabezpečenia so zreteľom na zvýšenie výnosnosti. Manažér využíva pasívny hedging, aby odstránil fixné percento menového rizika (väčšinou sa hedguje na 100%). Potom, aby došlo k navýšeniu výnosu, manažér implementuje menový alpha program, čo znamená vstup do krátkej alebo dlhej menovej pozície, pričom cieľom je vyprodukovať čo najväčší výnos.

Prínos v tejto kombinácii spočíva v nasledovnom:

- Umožňuje manažérovi zaujať pozíciu a rozdeliť riziko menových párov.
- Umožňuje manažérovi zaujať pozíciu a identifikovať riziko vo viacerých kombináciách mien.

---

[2] Spracované podľa: http://www.fxoverlay.com/oam-products-services/currency-hedging/active-currency-hedging, 15.10.2009.

[3] Spacované podľa: http://www.fxoverlay.com/oam-products-services/currency-hedging/a-combination-of-passive-hedge-currency-alpha-program, 15.10.2009.

- Výnosy spojené s redukciou rizika (statický hedging) a zvýšenie výnosnosti (alpha program) sa dajú jasne oddeliť a poskytnúť tak investorovi prehľad o schopnostiach manažéra generovať výnosy.
- Je tu možnosť vytvorenia viacerých možností ako riadiť portfólio, ako napr. jeden manažér môže byť zodpovedný iba za riadenie pasívneho hedgingu a na zvýšení hodnoty aktív sa môžu podieľať jednotliví manažéri podľa ich špecializácie.

HEDGING DEVÍZOVEJ EXPOZÍCIE

Od druhej polovice roku 2007 sú menové trhy oveľa viac volatilnejšie ako to bolo v minulosti a teda aj príspevok menového rizika na celkom medzinárodne investovanom portfóliu je vyšší. Prioritou a stáva zabezpečenie menového rizika.

Výkyvy devízového kurzu tvoria významnú časť rizika portfólia. Vo všeobecnosti môžme u dlhopisoch obchodovaných na medzinárodne rozvinutých trhov pripísať 75% volatility portfólia menovému riziku, u akciového trhu je to 25%.

Investície z medzinárodnom meradle predstavujú ucelený balík, ktorý v sebe zahŕňa investíciu do konkrétneho podkladového aktíva a do meny. Z jednej komplexnej expozície sa stanú dve singulárne expozície. Investor sa musí rozhodnúť, koľko investovať do každej z týchto expozícii a nakoľko ich od seba oddeliť pri ich zaistení.

Vo všeobecnosti je nutné si uvedomiť pri vytváraní menovej hedgingovej stratégie:
- Je nevyhnutné poznať všetky možnosti a výhody hedgingových stratégií,
- Pre dané portfólio si vybrať najvýhodnejšiu hedgingovú stratégiu,
- Rozhodnúť sa medzi statickým alebo dynamickým zaistením.

Rozhodovanie sa, v akom rozsahu by sa devízová expozícia mala nachádzať v portfóliu investora, je rovnaké ako rozhodovania o podiele jednotlivých druhov majetku v portfóliu. Dôležitý je výnos, riziko a vzájomná kolerácia mien.

Pri hedgingu meny, je dôležité si uvedomiť[4]:
- „Hedging stojí peniaze“ – pri hedgovaní je nutné brať do úvahy náklady hedgingu, ktoré znižujú výnos portfólia. Transakčné náklady hedgingu sú obvykle vo výške 5-10 bázických bodov pri statickom hedgingu, teda zaistené portfólio bude mať o 5 -10 bázických bodov nižší výnos. Treba si položiť otázku, aká je cena za zmiernenie alebo eliminovanie rizika so štandardnou odchýlkou 11 percent, pričom daná stratégie neprináša žiaden výnos?
- Devízová expozícia znamená prírastok k inej expozície – devízová expozícia nenahrádza inú expozíciu, ale vystupuje sa v tomto vzťahu ako prírastok k danej expozícii, z toho vyplýva, že pokiaľ chceme znížiť riziko, musíme znížiť počet mien v portfóliu.

Meny nemajú žiadnu alebo len veľmi malú koreláciu s ostatnými aktívami v portfóliu, preto sa mnohí domnievajú, že nie je potrebné ich hedgovať, nakoľko diverzifikujú alebo znižujú riziko. Opak je však pravdou. Pokiaľ sa v portfóliu nachádza významné množstvo zahraničnej nemy, riziko portfólia sa zvyšuje, hoci medzi aktívami a menou nie je žiadna kolerácia. Toto je spôsobené z toho dôvodu, že devízová expozícia sa pridáva k inej expozícii. Za normálnych podmienok, ak by expozícia s vyššou koleráciou bola nahradená inou

[4] Spracované podľa: http://www.ftmandate.com/news/fullstory.php/aid/840/, 15.10.2009.

expozíciu s nižšou koleráciou, celkové riziko portfólia by sa znížilo, pretože dochádza k substitúcii rizika, hoci by jeho hodnota zostala zachovaná. Keď zvýšime celkovú expozíciu, celkový efekt je, že sa zvyšuje riziko portfólia, aj napriek tomu, že kolerácia je negatívna.

Pri tvorení stratégie je dôležité ešte jedno hľadisko a tým je čas, ktorý je v tomto ponímaní relevantný. V dlhším časovým horizontom sa znižuje vplyv menového rizika na portfólio a výnos z tohto efektu sa približuje k nule. V dlhodobého hľadiska dochádza k eliminácii krátkodobých vplyvov na výkyvy kurzu. Otázkou je, aká dlhý časový horizont sa považuje za dostatočne dlhý.

Pokiaľ sa už investor rozhodol o zvolenej stratégii, nastáva rozhodovanie, do akej miery hedgovať portfólio, pričom sa ponúkajú štyri možnosti: nechať portfólio na 100% nezabezpečené, hedging na 100%, čiastočný hedging na 50%, alebo voľba %- neho podielu portfólia, ktorý zostane zabezpečený.

Dôvody prečo nehedgovať devízovú expozíciu[5]

Na začiatok je dôležité odpovedať si na otázku, či je redukcia variability cash flow dostatočný dôvod na manažment menového rizika. Táto otázka je neprestajne debatovaná v medzinárodnom manažmente a oponenti proti zaisteniu menového rizika sa odvolávajú na nasledovné dôvody:

- Akcionári majú lepšie možnosti diverzifikácie menového rizika ako manažment podniku. Pokiaľ si akcionári neželajú akceptovať menové riziko a nechcú, aby ich investície do konkrétneho podniku boli ohrozené týmto typom rizika, môžu diverzifikovať portfólio svojich investícií a tým aj manažovať menové riziko na úroveň, ktorá uspokojí ich individuálne preferencie a toleranciu rizika.
- Manažment menového rizika nezvýši očakávané cash flow podniku. Spravidla manažment menového rizika spotrebuje nejakú podnikové zdroje a tak redukuje cash flow. Impakt hodnoty je kombinácia redukcie cash flow (ktorá sama o sebe znižuje hodnotu) a redukcia možností (ktorá sama o sebe zvyšuje hodnotu).
- Manažment často riadi hedgingové aktivity v prospech manažmentu a na úkor nákladov akcionárov. Teória často krát argumentuje tým, že manažment je vo všeobecnosti viac rizikovo averzný ako akcionári. Ak je cieľom podniku maximalizovať hodnotu podniku, potom hedgingové aktivity nie sú v priamom záujme akcionárov.
- Manažéri nemôžu predpovedať vývoj trhu. Pokiaľ a keď sú trhy v rovnováhe s rešpektovaním podmienky parity, očakávaná čistá súčasná hodnota hedgingu je nula.
- Motivácia manažérov k redukcii variability je niekedy podmienená účtovnými dôvodmi. Manažéri sa môžu domnievať, že budú viac kritizovaní za prípadné kurzové straty vo finančných výkazoch ako za prípadné rovnaké alebo ešte väčšie náklady zabraňujúce kurzovým stratám.
- Kurzové straty vystupujú vo výkaze ziskov a strát ako veľmi viditeľné údaje nakoľko vystupujú na samostatnom riadku výkazu alebo ako poznámka pod čiarou , ale vysoké náklady zaistenia sa sú skryté v operačných alebo úrokových stratách.
- Teórie efektívneho trhu predpokladajú, že investor môže vidieť cez „závoj účtovníctva“, a preto už počítal s kurzovým efektom vo výpočte trhovej hodnoty podniku.

[5] Spracované podľa: Eiteman, D. K. – Stonehill, A. I. – Moffett, M. H.: Multinational Business Finance. Boston: Pearson/Addison Wesley , 2004.

Dôvody prečo hedgovať[6]

- Redukcia rizika budúcich cash flow vylepšuje talent plánovania jednotlivých podnikov. Podnik vie presnejšie predikovať budúci cash flow, a teda môže byť schopný pustiť sa do špecifických investícií alebo aktivít, ktoré by v inom prípade ani nemusel zvažovať.
- Redukcia rizika zmeny očakávaného cash flow redukuje taktiež pravdepodobnosť, že cash flow podniku sa dostane pod minimálnu hranicu. Podnik musí generovať cash flow, aby bol schopný načas uhrádzať svoje záväzky a bol schopný nepretržite pokračovať vo svojej činnosti. Hedging redukuje pravdepodobnosť, že cash flow podniku sa dostane pod túto úroveň minima, inak označovaného ako minimum finančných ťažkostí.
- Manažment má výhodnejšiu pozíciu oproti akcionárov, čo sa týka vedomostí o aktuálnom menovom riziku v podniku. Manažment je často ľahostajný k poskytovaniu informácii pre verejnosť, a preto vlastní veľkú výhodu v hĺbke a šírke informácií týkajúcich sa reálneho rizika a výnosnosti každej podnikateľskej činnosti podniku.
- Trh je väčšinou v stav nerovnováhy kvôli štrukturálnym a neštrukturálnym poruchám, ako sú neočakávané vonkajšie šoky (ropné krízy alebo vojny). Manažéri sa nachádzajú v lepšej pozícii oproti akcionárom aby rozpoznali nerovnováhu vonkajších podmienok a participovali na výhode jednorazovej príležitosti k zlepšeniu hodnoty podniku s využitím selektívneho hedgingu. Selektívny hedging odkazuje na hedging veľkých, singulárnych, výnimočných expozícií alebo na príležitostné použitie, keď manažment má definitívne očakávania smerovania vývoja devízového kurzu.

Kedy nemá zmysel zabezpečiť devízovú expozíciu?[7]

- Časový horizont investície je veľmi dlhý a je necitlivý na krátkodobé a strednodobé výnosy volatility.
- Investor je veľmi dobre informovaný a je presvedčený, že zahraničná mena, v ktorej má denominovaná aktíva bude v porovnaní s domácou menou posilňovať.
- Náklady hedgingu (transakčné náklady a úrokový diferenciál medzi dvoma menami) sú oveľa vyššie ako očakávané riziko vyplývajúce z nezabezpečenia menového rizika.
- Riziko vyplývajúce z nezabezpečenej devízovej expozície je relatívne zanedbateľné.

ZÁVER

Obavy z hedgingu v podobe zvýšených nákladov na hedging, z riadenia devízového rizika, resp. z výsledku z hedgingu ustupujú do úzadia a manažéri si uvedomujú nevyhnutnosť tejto finančnej operácie. Pokiaľ podnik prichádza dennodenne do styku so zahraničím, cudzia mena zastupuje v jeho portfóliu významné miesto, hedging je nevyhnutný na riedenie menového rizika a ako bolo aj prezentované, väčšina manažérov sa pridala na stranu hedgingu a verejne vyzýva k hedgovaniu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Eiteman, D. K. – Stonehill, A. I. – Moffett, M. H.: Multinational Business Finance. Boston: Pearson/Addison Wesley , 2004.

[6] Tamtiež.
[7] http://www.fxoverlay.com/oam-products-services/currency-hedging/when-does-it-make-sense-not-to-hedge-foreign-currency-exposure, 15.10.2009.

2. Materiály Bratislavskej opčnej burzy.
3. Medveďová, V.: Hedging na derivátovom trhu. Finančné trhy – odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov č. 5, 6, 7, 2007.
4. http://www.ftmandate.com
5. http://www.fxoverlay.com
6. http://businessfinancemag.com
7. http://www.nytimes.com

VERFAHREN ZUR MARKTSEGMENTIERUNG

METHODS FOR MARKET SEGMENTATION

Christian Thewißen

Abstrakt
Die Gesamtheit der Nachfrager stellt keine geschlossene Einheit dar, stattdessen bestehen erhebliche Unterschiede z. B. im Hinblick auf Geschlecht und Einkommen sowie Bedürfnisse und Einstellungen. Die Marktsegmentierung bezeichnet die Disziplin innerhalb des Marketings, in der der Gesamtmarkt in einzelne Käufergruppen aufgeteilt wird. Sie ist damit wesentlicher Bestandteil des STP-Marketings. Zu den Vorteilen der Marktsegmentierung zählen die optimale Erfüllung der Kundenwünsche/-bedürfnisse auf Basis detaillierter Kunden-/Segmentinformationen sowie ein höheres Gewinnpotenzial. Die Vielzahl an Segmentierungsverfahren lässt sich in traditionelle und moderne Ansätze gliedern. Moderne Verfahren haben tendenziell Vorteile bei der Kaufverhaltensrelevanz, der Handlungsfähigkeit und der zeitlichen Stabilität. Traditionelle Verfahren überzeugen bei der Wirtschaftlichkeit.

Schlüsselbegriffe
Marktsegmentierung, Kriterien, Geographische, (Sozio-) Demographische, Psychographische, Verhaltensorientierte, Semiometrie, Sinus Milieus

Abstract
The amount of all consumers does not represent a homogeneous entity. There are significant differences in regard to gender and income as well as to needs and attitudes. Market segmentation covers the separation of the total market into single buyer-groups within the marketing discipline. Therefore, segmentation is a major element of STP-marketing. Fulfilling customer needs based on detailed customer and segment information at best and a higher profit potential are advantages of market segmentation. Within multitude of segmentation methods you can distinguish between traditional and modern approaches. By trend, modern approaches consider the relevance for the buying behaviour, actionability and stability very well. Traditional procedures convince through profitability.

Key words
Market segmentation, criteria, geographical, (socio-) demographical, psychographical, behavioural, Semiometrie, Sinus Milieus

1. Einleitung

Der Markt bezeichnet aus makroökonomischer Sichtweise den Ort, an dem Güter und Leistungen regelmäßig gehandelt oder getauscht werden; hier treffen Angebot und Nachfrage aufeinander.[1] Auf diesem Markt agieren zunehmend heterogene Gruppen von Konsumenten bzw. Käufern mit individuellen Bedürfnissen, Präferenzen, Ressourcen sowie Käuferverhalten und -praktiken.[2] Unternehmen stellen mehr und mehr fest, dass der Heterogenität der Käufer nur mit einem gezielten Angang der vielversprechendsten Käuferschaften begegnet werden kann. Ansonsten können die Käufer nicht zufriedengestellt werden, übertreffen Wettbewerber das eigene Leistungsangebot und/oder können Ressourcen für die Ausgestaltung der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik nicht optimal eingesetzt werden.
Die Identifikation von homogenen, in sich geschlossenen Gruppen und die differenzierte Bearbeitung dieser untereinander heterogenen Gruppen ist eine der wesentlichen Herausforderungen des Marketings. Ziel des Anbieters ist es, den Markt zu unterteilen und die Segmente für sich zu erkennen, die am vielversprechendsten sind. Die Marktsegmente sollen sich dadurch charakterisieren, dass sie ähnliche Reaktionen auf die Marketinginstrumente (product, place, price, promotion) zeigen und somit eine differenzierte Marktbearbeitung erlauben.
Zur Erreichung dieses Ziels hat sich in der Wissenschaft und Lehre das sogenannte STP-Marketing durchgesetzt.[3] STP bezeichnet die einzelnen Schritte zur Marktbearbeitung: segmenting, targeting, positioning.[4] Innerhalb der Marktsegmentierung (segmenting) wird der heterogene Markt in eindeutig abgrenzbare Käufergruppen bzw. kleinere Märkte/Segmente unterteilt, um die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen. Der zweite Schritt beinhaltet die Bestimmung der Zielgruppe (targeting); in diesem werden die einzelnen Marktsegmente bewertet und das attraktivste Marktsegment für die Unternehmung ausgewählt. Dritter und letzter Schritt innerhalb des STP-Marketings ist die Positionierung (positioning). Diese beinhaltet die Differenzierung von Wettbewerbern, um dem Produkt eine einzigartige Wahrnehmung im Kundenbewusstsein zu verleihen und schließlich die konkrete Ausgestaltung des Marketing-Mixes.

Abbildung 1: STP-Marketing, eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler et al., 2002, Seite 316.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Marktsegmentierung. Im Einzelnen werden die Grundlagen im Form eines eindeutigen Verständnisses von Marktsegmentierung, die Ziele und die konkreten Anforderungen vorgestellt. Schwerpunkt der Arbeit ist die Einführung in Verfahren zur Marktsegmentierung. Hierbei wird zwischen traditionellen (z. B. geographische Marktsegmentierung) und modernen Verfahren (z. B. Sinus Milieus) unterschieden. Abschließend werden in der Schlussfolgerung die Verfahren kritisch reflektiert.

[1]Vgl. Mühlbradt, 1998, Seite 240 f.
[2]Vgl. Kotler et al., 2002, Seite 316.
[3]Vgl. zum STP-Marketing Kotler/Bliemel, 2001, Seite 415 ff.
[4]Vgl. Runia et al., 2007, Seite 91 ff.

2. Grundlagen der Marktsegmentierung

2.1 Definition

Der Gesamtmarkt mit seiner Gesamtheit an Nachfragern stellt keine geschlossene Einheit dar, stattdessen bestehen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf zum Beispiel Geschlecht, Einkommen, Bedürfnisse und Einstellungen.[5] Die Marktsegmentierung bezeichnet die Disziplin innerhalb des Marketings, in der der Gesamtmarkt in heterogene Teilmärkte bzw. einzelne Käufergruppen aufgeteilt/zerlegt wird.[6] Die Teilmärkte sind im Hinblick auf die Marktreaktionen auf den Einsatz der Marketinginstrumente bzw. des Marketingprogramms intern weitgehend ähnlich und homogen.[7] KOTLER formuliert dies wie folgt: „Market segmentation means dividing a market into distinct groups of buyers with different needs, characteristics or behaviours, who might require separate products or marketing mixes.“[8]
Auf Basis der Marktsegmentierung erfolgen die Zielgruppenstimmung und die Positionierung.[9] Zur Durchführung der Marktsegmentierung bietet sich ein standardisierter prozessualer Ansatz an. Dieser besteht laut KOTLER aus drei Phasen: (1) Datenerhebung, (2) Analyse und (3) Profilerstellung.[10]

(1) Datenerhebung
In der Phase der Datenerhebung können durch explorative Interviews mit Verbrauchern und der Zusammenarbeit mit Focus-Gruppen Kenntnisse über das Verbraucherverhalten (z. B. Motivation, Einstellung, Verhalten) erlangt werden. Die Ergebnisse fließen in die Entwicklung eines Fragebogens ein, mit dessen Hilfe detailliertere Informationen im Hinblick auf folgende Themen gewonnen werden sollen: (Beurteilung) Produktcharakteristika, Markenbekanntheit und -wahrnehmung, detaillierte Daten der Befragten etc.

(2) Analyse
Die Datenanalyse erfolgt durch eine sogenannte Faktoranalyse, in der zunächst diejenigen Variablen eliminiert werden, die im hohen Maße miteinander korrelieren.[11] Die relevanten Einflussfaktoren bzw. Merkmale – die voneinander unabhängig sind – dienen in einer Clusteranalyse (auch als Ballungsanalyse bezeichnet) dazu, unterschiedliche Gruppen von Objekten (Segmente) zu ermitteln. Die Anzahl der gewünschten Segmente wird im Vorfeld festgelegt. Die auf diesem Wege ermittelten Segmente sollten in sich homogen sein und sich untereinander deutlich unterscheiden.

(3) Profilerstellung
Die ermittelten Segmente werden im Rahmen der Profilerstellung detailliert beschrieben. Als Beschreibungskriterien dienen die gewonnenen Daten wie die (Beurteilung) der Produkt-charakteristika, die Markenbekanntheit und -wahrnehmung sowie detaillierte Daten der Befragten (vgl. (1) Datenerhebung). In Anlehnung an die prägnantesten Segment-charakteristika erfolgt oftmals die Benennung des Segments.

---

[5] Vgl. Wöhe, 1993, Seite 660.
[6] Vgl. Becker, 2002, Seite 247.
[7] Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 189.
[8] Kotler et al., 2002, Seite 314.
[9] Vgl. hierzu STP-Marketing, Kapitel 1, Seite 2. Andere Quellen verstehen unter Marktsegmentierung das gesamte STP-Marketing. Vgl. Pepels, 2007, Seite 10. Diesen Ansatz wird in dieser Arbeit nicht gefolgt. Die Marktsegmentierung beinhaltet einzig den ersten Schritt des STP-Marketing – das "segmenting".
[10] Vgl. Kotler/Bliemel, 1999, Seite 434.
[11] Vgl. http://www.sdi-research.at/lexikon/faktoranalyse.html, Abfrage vom 20.10.2009, 09:16 Uhr.

2.2 Ziele und Vorteile

Die Konzentration auf einzelne Teilmärkte und die gezielte Bearbeitung dieser bietet grundsätzlich zahlreiche Vorteile – sowohl für die Kunden als auch für die Unternehmung selbst.[12] Diese Vorteile entsprechen vielfach den gesetzten Zielen.

- Optimale Erfüllung der Kundenwünsche und -bedürfnisse
  Die Konzentration auf homogene Kundengruppen erlaubt die Bereitstellung eines bedürfnisgerechten Produktangebotes und eine angemessene Ansprache sowie die adäquate Ausgestaltung weiterer Elemente des Marketing-Mixes. Auf diesem Wege können die Kundenwünsche/-bedürfnisse optimal erfüllt werden.
- Höhere Gewinne
  Die Marktsegmentierung kann zu höheren Gewinnen, einerseits auf Grund einer optimierten Preisstellung und einer erhöhten Kundenzahl sowie andererseits wegen reduzierten Kosten, führen. Die detaillierte Kenntnis des Segments kann dazu genutzt werden, um das Produkt optimal zu bepreisen und mögliche Preisprämien abzuschöpfen. Zudem kann eine größere Kundenzahl erreicht werden. Darüber hinaus wird die positive Wirkung der Marketingmaßnahmen erhöht, da diese zielkonformer initiiert werden können. Dadurch sinken die Kosten für die Ausgestaltung des Marketing-Mixes/relevanten Kunden.
  An dieser Stelle muss aber ergänzt werden, dass mit der zunehmenden Zahl von Marktsegmenten auch die gesamten Kosten steigen können. Die Kosten korrelieren mit der Detailtiefe der Segmente und ihrer Bearbeitung. Zugleich nehmen die Grenzumsätze ab. Aus diesem Grund muss es das Ziel sein, die optimale Anzahl von Marktsegmenten zu bestimmen.[13]
- Wachstumsoptionen
  Die Entwicklung von Produktvarianten bietet Wachstumsoptionen. In der Marktsegmentierung können die Kundenpräferenzen z. B. in Bezug auf einzelne Produktmerkmale identifiziert werden. Diese Informationen sind Grundlage dafür Produktvarianten zu schaffen, die wiederum die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen.
- Stärkere Kundenbindung
  Kunden ändern in Abhängigkeit von ihrer Lebensphase vielfach ihre Präferenzen und Verhaltensmuster. Umfasst das Angebot des Anbieters Produkte für die einzelnen Lebensphasen, so kann er den Kunden dauerhaft an sich binden. Dieser Vorteil der Segmentierung wird beispielsweise von Körperpflegemittelanbietern genutzt, die Pflegeprodukte für Babys, Teenager, Menschen im mittleren und hohen Alter anbieten.
- Höhere Marktanteile
  Die stärkere Ausrichtung am Kunden bzw. dem einzelnen Segment und die entsprechende Ausgestaltung des Marketing-Mixes ermöglicht es, vielfach höhere Marktanteile zu erreichen. Höhere Marktanteile werden nicht nur durch die Optimierung des originären Produktes erreicht, sondern auch durch die segmentspezifische Kommunikation und die Konzentration auf die relevanten Produkteigenschaften (z. B. Preis vs. Leistungsfähigkeit vs. Prestige).

[12]Vgl. http://www.themanagement.de/Ressources/Marktsegmentierung.htm, Abfrage vom 18.10.2009, 13:40 Uhr.
[13]Vgl. Becker, 2002, Seite 457 ff.

2.3 Anforderungen

Für die Definition eines Marktsegments und die Abgrenzung von anderen Segmenten empfiehlt sich die Anwendung von geeigneten Kriterien. Die Festlegung dieser Kriterien ist eine Herausforderung. MEFFERT hat hierfür Anforderungen entwickelt, die die Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien sicherstellen soll.[14]

- Kaufverhaltensrelevanz
  Ein Segmentierungskriterium, das Aufschluss über das künftige Käuferverhalten der (potenziellen) Kunden gibt, ist vorteilhaft.
- Operationalität
  Die Marktsegmentierungskriterien sollen operationalisierbar, d. h. beispielsweise mit Marktforschungsmethoden messbar gemacht werden können.
- Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit
  Der Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit muss in dem Sinne Rechnung getragen werden, dass sich die Kriterien eignen, das Segment gezielt ansprechen zu können.
- Handlungsfähigkeit
  Die Kriterien zur Marktsegmentierung sollen sicherstellen, dass das „positioning" durch die Ausgestaltung des Marketing-Mixes optimal gelingen kann. Aus diesem Grund sollen die Kriterien Ansätze für die Ausgestaltung des Mixes liefern.
- Wirtschaftlichkeit
  Die Segmentierung des Marktes erfordert eine detaillierte qualitative und quantitative Analyse des Marktes. Die Kosten hierfür und die Festlegung der Kriterien müssen durch einen höheren Nutzen gerechtfertigt werden.
- Zeitliche Stabilität
  Die mithilfe der Kriterien identifizierten Marktsegmente müssen stabil sein. Unter stabil ist zu verstehen, dass sich die Segmente während der Konzeption und Umsetzung sowie der Wirkungsentfaltung der Marketingmaßnahmen nicht verändern.

[14] Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 190 f.

3. Verfahren zur Marktsegmentierung

SMITH diskutierte bereits 1957 erste Ansätze zur Marktsegmentierung. Die intensive Auseinandersetzung hiermit begann 1970[15] – bis heute hält die Diskussion über den Nutzen von möglichen Segmentierungsverfahren an.[16] Zur Systematisierung der Vielzahl in der Theorie und Praxis entwickelten Verfahren werden nachfolgend traditionelle und moderne Segmentierungsverfahren unterschieden.[17]

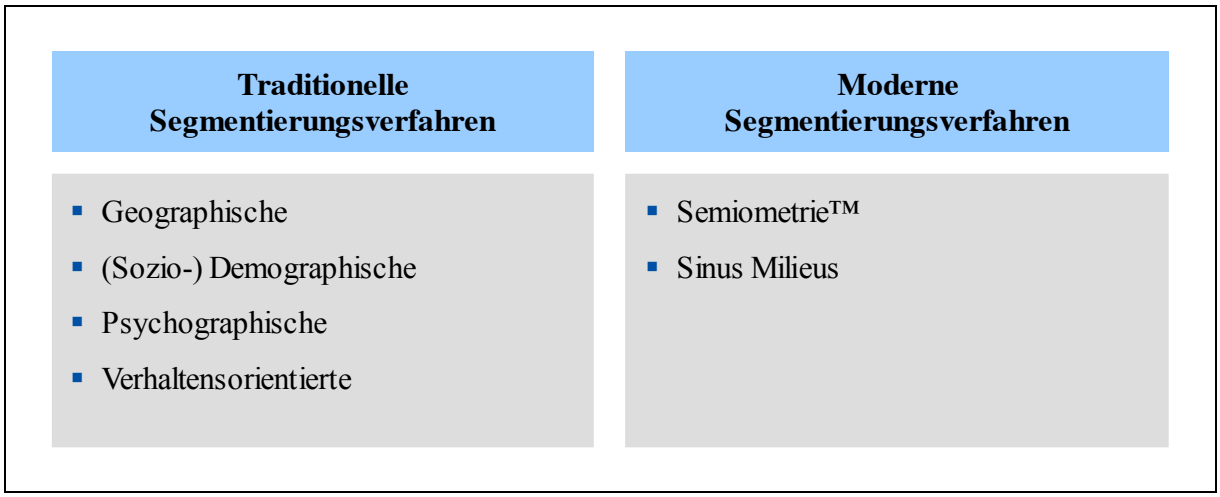


Abbildung 2: Verfahren zur Marktsegmentierung, eigene Darstellung.

3.1 Traditionelle Segmentierungsverfahren

Innerhalb der Unterscheidung traditioneller Segmentierungsverfahren bzw. der Unterscheidung von Kriterien zur Marktsegmentierung sollen in Anlehnung an MEFFERT nachfolgend (1) geographische, (2) (sozio-) demographische, (3) psychographische und (4) verhaltensorientierte Segmentierungsverfahren unterschieden werden.[18]

(1) Geographische Segmentierungsverfahren/Kriterien
Die Segmentierung des Marktes auf Basis geographischer Kriterien ist vielfach erster Ansatzpunkt zur Eingrenzung des Marktes. Hierbei werden die makro- und mikrogeographische Marktsegmentierung unterschieden. Erstere unterteilt den Gesamtmarkt nach Kriterien wie (Bundes-) Länder, Landkreise und Gemeinden. Darüber hinaus kann zwischen städtischen und ländlichen Gebieten sowie in Anlehnung an die Ortsgröße unterschieden werden.[19] Die makrogeographische Segmentierung ist insbesondere einfach und kostengünstig zu realisieren, sie gibt jedoch nur indirekt Informationen über das Kaufverhalten. Diese Schwäche soll die mikrogeographische Marktsegmentierung beseitigen. Diese unterscheidet sogenannte Wohngebietszellen unterhalb des städtischen Niveaus und

[15]Vgl. Becker, 2002, Seite 246.
[16]Vgl. Blythe, 2005, Seite 75.
[17]Vgl. Dammer, 2009, Seite 25 ff.
[18]Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 190 f. Andere Verfasser unterscheiden drei oder beispielsweise sechs Kategorien von Verfahren. Vgl. Jobber, 2007, Seite 277 bzw. Freter, 2008, Seite 93. Im Wesentlichen werden hierbei die gleichen Variablen/Kriterien genutzt, die lediglich zu anderen Kategorien zusammengeführt werden.
[19]Vgl. zur makrogeographischen Marktsegmentierung die sogenannten Nielsen-Gebiete in Deutschland. Neben den im Fokus stehenden geographischen Kriterien nutzt Nielsen nach eigner Aussage auch demographische, soziale und strukturelle Kriterien. http://de.nielsen.com/company/acnielsengebiete.shtml, Abfrage vom 20.10.2009, 10:12 Uhr.

identifiziert Lebensräume für Menschen mit vergleichbaren Werten, Lebensstilen und Sozialstatus etc.[20] Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass Menschen, die zusammen wohnen bzw. in vergleichbaren Regionen wohnen, auch ähnliche Einstellungen und Interessen haben und auch das Kaufverhalten ähnlich ist. Dieser Sachverhalt wird auch als „Neighbourhood-Affinität" bezeichnet.[21] Auf diesem Wege können unterschiedliche Wohngebietstypen wie Künstler- oder Studentenviertel mit homogenen Lebensstilen und Käuferverhalten ermittelt werden. Die Ergebnisse der mikrogeographischen Segmentierung geben umfangreiche Informationen für das „targeting" und „positioning". Zugleich sind hiermit aber hohe Kosten und eine grundsätzlich geringe Stabilität der Segmente verbunden.

(2) (Sozio-) Demographische Segmentierungsverfahren/Kriterien
(Sozio-) Demographische Kriterien bestehen einerseits aus demographischen und andererseits aus sozioökonomischen Kriterien. Zu den demographischen Kriterien zählen beispielsweise Alter, Geschlecht, Familienstände, Anzahl der Kinder im Haushalt, Nationalität und Religionszugehörigkeit. Die Relevanz der einzelnen Kriterien hängt im Wesentlichen von dem Produkt ab. Zum Beispiel ist das Geschlecht als Kriterium im Wesentlichen nur dann sinnvoll, wenn die Produktgruppe in direktem Zusammenhang hiermit steht (z. B. Haarwaschmittel gegen Haarausfall für den Mann). Sozioökonomische Kriterien als zweiter Bestandteil (Sozio-) Demographischer Segmentierungsverfahren sind unter anderem Ausbildung/Qualifikation, Beruf und Einkommen. Diese Kriterien werden zur Ermittlung der sogenannten sozialen Schichtung in der Praxis teilweise miteinander verknüpft.
Als besondere Vorteile der (sozio-)demographischen Marktsegmentierung können einerseits die leichte Erfass-/Messbarkeit sowie ihre zeitliche Stabilität der ermittelten Segmente genannt werden. Andererseits bieten sie auch bei der Verknüpfung mehrerer Kriterien eine nur geringe Aussagekraft über das Kaufverhalten.

(3) Psychographische Segmentierungsverfahren/Kriterien
Psychographische Verfahren beinhalten „nicht beobachtbare Konstrukte des Käuferverhaltens"[22] bzw. verborgene Ursachen für die Kaufentscheidung.[23] Hierbei handelt es sich einerseits um Persönlichkeitsmerkmale (potenzieller) Konsumenten und andererseits um produktspezifische Merkmale. Wesentliches Kriterium der psychographischen Segmentierung ist die „Einstellung". Von einer positiven oder negativen Einstellung[24] des Konsumenten gegenüber einem Objekt wird der Kauf/Nichtkauf eines Produktes impliziert. Vereinfachend kann gesagt werden, dass Nachfrager mit ähnlichen Einstellungen zu einem Segment zusammengeführt werden können. Die Vorteilhaftigkeit des Einstellungskriteriums zeigt sich insbesondere durch den Nutzen, den es für die Ausgestaltung des Marketing-Mixes liefert sowie die zeitliche Stabilität. Neben dem Kriterium der Einstellung können Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Lebensstil, soziale Orientierung, Risikoneigung) genutzt werden. Ein weiterer Ansatz innerhalb der psychographischen Segmentierungsverfahren erfolgt nach der Nutzenvorstellung. Es werden Objekte zu einem Segment zusammengefasst, die ähnliche Nutzenvorstellungen und -erwartungen besitzen. Die Erfassung des Nutzens kann beispielsweise mit der sogenannten Conjoint-Analyse erfolgen.[25]

[20]Vgl. Meffert et al., 2008, Seite 193.
[21]Vgl. Kirchgeorg, 1995, o. S.
[22]Meffert et al., 2008, Seite 197.
[23]Vgl. Pepels, 2007, Seite 19.
[24]Innerhalb der Einstellung kann zwischen der allgemeinen, der produktgruppenspezifischen und der produktspezifischen Einstellung unterschieden werden. Meffert et al., 2008, Seite 197 ff.
[25]Zu detaillierten Informationen über die Conjoint-Analyse vgl. Backhaus et al., 2006, Seite 557 ff.

(4) Verhaltensorientierte Segmentierungsverfahren/Kriterien
Während psychographische Segmentierungsverfahren nicht beobachtbare Konstrukte des Käuferverhaltens beinhalten, so stehen diese bei verhaltensorientierten Kriterien im Mittelpunkt. Hierbei können produktbezogene Charakteristika, Merkmale des Informations-/ Kommunikationsverhaltens und des Preisverhaltens sowie der Wahl des Beschaffungsortes unterschieden werden. Verhaltensorientierte Merkmale können scheitern weil sie im Wesentlichen auf das Ergebnis und nicht auf die Ursache für das (Produktauswahl-) Verhalten eingehen.[26]

3.2 Moderne Segmentierungsverfahren

Zu den modernen Segmentierungsverfahren zählen die sogenannte Semiometrie von TNS EMNID[27] und die Sinus Milieus von SINUS SOCIOVISION[28].

Semiometrie liefert detaillierte Informationen über „die inneren psychologischen Grundeinstellungen und Wertvorstellungen“[29], die das Handeln bestimmen. Diese werden durch die Ermittlung der Sympathie von 210 ausgewählten Wörtern (z. B. Blume, Wüste, Elite) auf einer siebenstufigen Skala erhoben. Die Einzelbewertungen werden zu sogenannten „interpretierbaren Merkmalsräumen“ aggregiert und abgebildet. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, je Zielgruppe ein semiometrisches Profil anzulegen.

Im Ansatz des Sinus Milieus werden Zielgruppen (mit Menschen) nach ihren Lebensauffassungen und Lebensweisen in Verbindung mit demographischen Eigenschaften (z. B. Bildung, Beruf, Einkommen) bestimmt. Dieser ganzheitliche Ansatz erlaubt es, die Zielgruppen im relevanten Bezugssystem, d. h. mit all dem was für die Menschen der Zielgruppe bedeutend ist, zu bestimmen. „Um Menschen bzw. Zielgruppen zu erreichen, muss man ihre Befindlichkeiten und Orientierungen, ihre Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen genau kennen lernen, muss man die Lebenswelten der Menschen 'von innen heraus' verstehen, gleichsam in sie 'eintauchen'. Nur dann bekommt man ein wirklichkeitsgetreues Bild davon, was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können.“[30] Die Sinus Milieus werden je Land separat entwickelt.

Nachfolgende Abbildung zeigt die zehn Sinus Milieus und ihren Anteil an der Grundgesamtheit. Auf der y-Achse wird die soziale Lage der Milieus genannt und auf der x-Achse die jeweilige Grundorientierung. 8 Prozent der Grundgesamtheit werden beispielsweise als sogenannte Experimentalisten bezeichnet. In ihrer Lebenswelt charakterisieren sie sich durch Lockerheit, Toleranz und Offenheit gegenüber anderen Lebensformen/Kulturen. Sie sind zudem unter anderem experimentierfreudig und spontan. Zu ihren demographischen Eigenschaften zählen: Altersschwerpunkt < 35 Jahre, gehobener Bildungsabschluss, Haushaltseinkommen > Durchschnitt, zahlreiche Singles.

[26]Vgl. Scharf et al., 1996, Seite 60 ff.
[27]Vgl. http://www.tns-emnid.com/marketing_loesungen/Semiometrie.asp, Abfrage vom 20.10.2009, 19:19 Uhr.
[28]Vgl. http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 20.10.2009, 19:17 Uhr.
[29] http://www.tns-emnid.com/marketing_loesungen/Semiometrie.asp, Abfrage vom 20.10.2009, 19:19 Uhr.
[30]http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 22.10.2009, 19:01 Uhr.

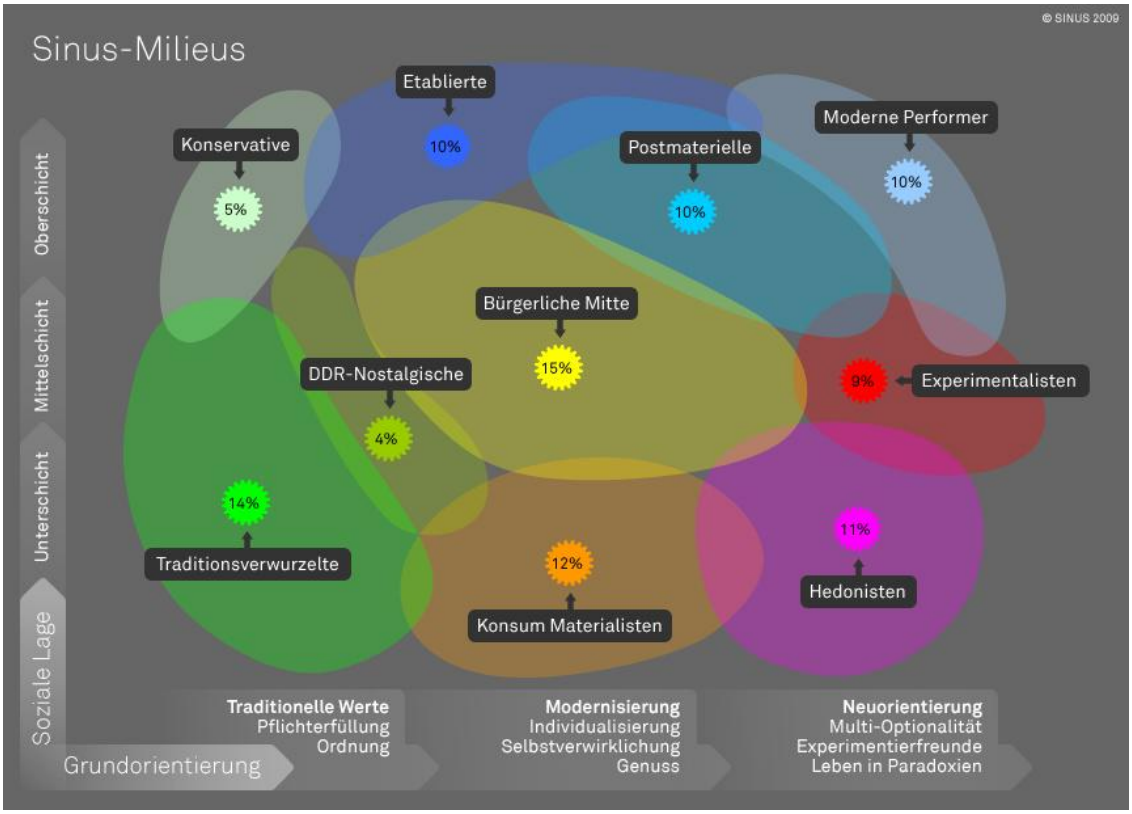


Abbildung 3: Sinus Milieus, http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 21.10.2009, 08:28 Uhr.

4. Schlusswort

Die Marktsegmentierung (segmenting) ist ein wichtiger Bestandteil innerhalb des Marketings, in der der Gesamtmarkt in Teilmärkte zerlegt wird. Die Teilmärkte sind in sich homogen und untereinander heterogen. Auf Grundlage der Segmentierung kann die Zielgruppenbestimmung (targeting) und die Positionierung (positioning) erfolgen. Die Marktsegmentierung bietet zahlreiche Vorteile. Hierzu zählen aus Sicht des Verfassers des vorliegenden Beitrags insbesondere die optimale Erfüllung der Kundenwünsche und -bedürfnisse auf Grund detaillierter Kunden- bzw. Segmentinformationen. Zudem bieten sie ein höheres Gewinnpotenzial, weil einerseits umsatzseitig sowohl die Preisstellung optimiert und die Kundenzahl erhöht werden kann. Andererseits können die Marketingmaßnahmen zielkonformer und damit zu reduzierten Kosten ausgestaltet werden.
Die Festlegung von Kriterien, um den Gesamtmarkt aufzuteilen spielt im Rahmen der Marktsegmentierung eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund ist die Bestimmung dieser eine wesentliche Herausforderung, der durch die Entwicklung von Anforderungen an die Kriterien begegnet werden kann. In nachfolgender Übersicht werden die traditionellen und modernen Marktsegmentierungsverfahren in Anlehnung an die Anforderungen abschließend zusammenfassend bewertet. Dabei zeigt sich, dass moderne Verfahren tendenziell Vorteile gegenüber traditionellen Verfahren bei der Kaufverhaltensrelevanz, der Handlungsfähigkeit und der zeitlichen Stabilität besitzen. Traditionelle Verfahren überzeugen tendenziell bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

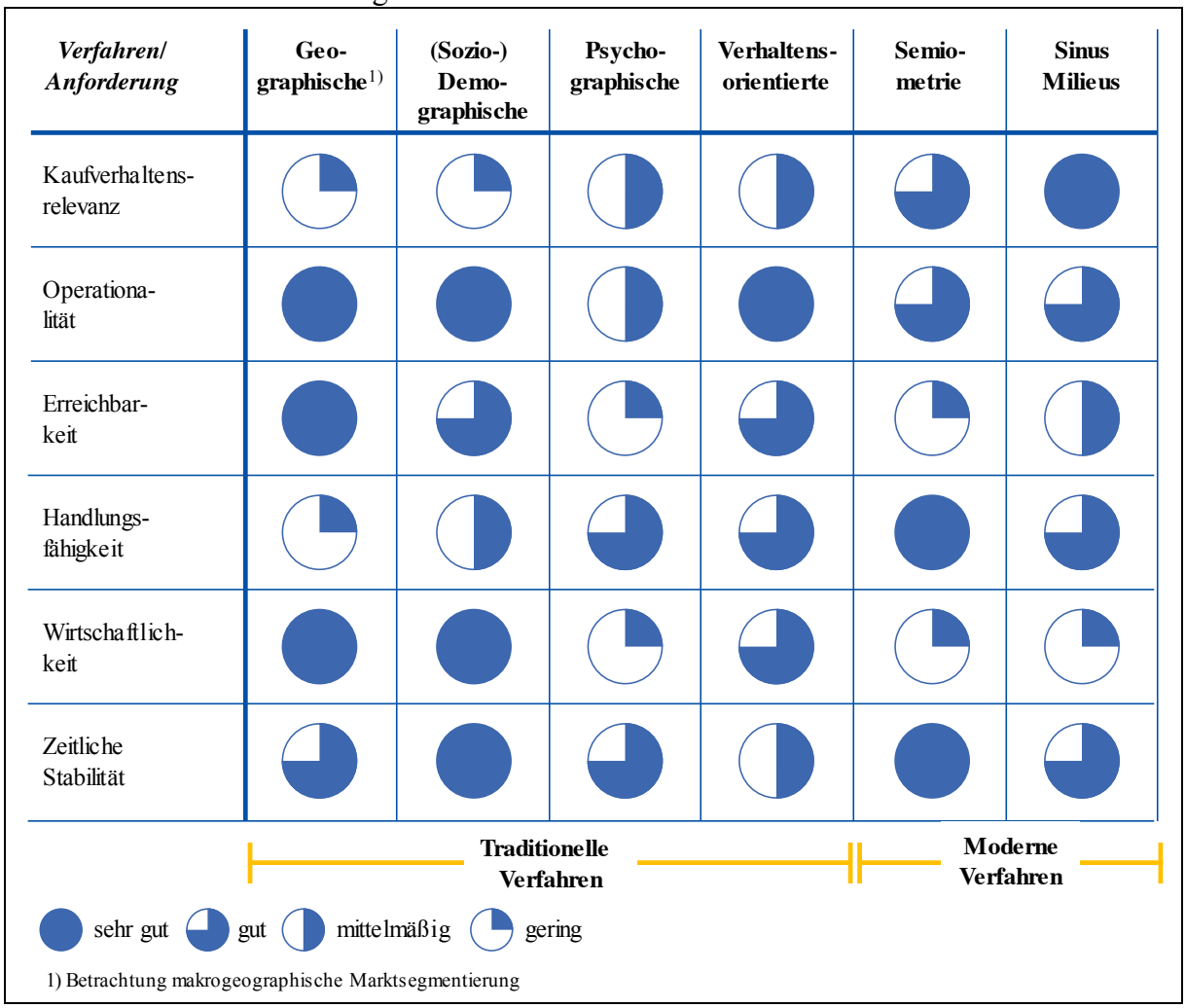


Abbildung 4: Verfahren der Marktsegmentierung und Bewertung anhand von Anforderungen, eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

Bücher, Artikel und Sonstiges

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2006): Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, Münster/Magdeburg/Berlin/Trier: Springer.

Becker, J. (2002): Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, Aachen: Vahlen.

Blythe, J. (2005): Essentials of Marketing, London: Prentice Hall.

Dammer, B. (2009): The Limbic Approach, Neurobiological Market Segmentation and its Impact on Marketing Communication, Meerbusch: k.A.

Diller, H./Köhler, R. (2008): Markt- und Kundensegmentierung, Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, Köln/Nürnberg: Kohlhammer.

Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung, Stuttgart: Kohlhammer.

Jobber, D. (2007): Principles and Practice of Marketing, Berkshire: Mc Graw Hill.

Kirchgeorg, M. (1995): Zielgruppenmarketing, in: Thexis, 12. Jahrgang, Nr. 3, Seite 20 bis 26.

Kotler, P./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2002): Principles of Marketing, Essex: Prentice Hall.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Münster/Bremen/Leipzig, Gabler.

Pepels, W. (2007): Marktsegmentierung, Erfolgsnischen finden und besetzen, Düsseldorf: symposion.

Runia, P./Wahl, F./Geyer, O./Thewißen, C. (2007): Marketing, Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München: Oldenbourg.

Scharf, A./Döring, M./Jellinek, J. (1996): Bildung von Konsumententypen zur Erklärung des Markenverhaltens bei Parfüm/Duftwasser, in: Planung und Analyse, Heft 3, Seite 60 bis 67.

Wöhe, G. (1993): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Saarbrücken: Vahlen.

Internet

nielsen (2009): Nielsen Gebiete Deutschland, http://de.nielsen.com/company/acnielsengebiete.shtml, Abfrage vom 20.10.2009, 10:12 Uhr.

SDI-Research (2009): Faktoranalyse / Faktorenanalyse: http://www.sdi-research.at/lexikon/faktoranalyse.html, Abfrage vom 20.10.2009, 09:16 Uhr

sinus sociovision (2009: Sinus-Milieus, http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 20.10.2009, 19:17 Uhr.

sinus sociovision (2009: Sinus-Milieus, http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 21.10.2009, 08:28 Uhr.

sinus sociovision (2009: Sinus-Milieus, http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html, Abfrage vom 22.10.2009, 19:01 Uhr.

themenmanagement.de (2009): Artikel – Marketing – Marktsegmentierung, http://www.themanagement.de/Ressources/Marktsegmentierung.htm, Abfrage vom 18.10.2009, 13:40 Uhr.

tns emnid (2009): Semiometrie™, http://www.tns-emnid.com/marketing_loesungen/Semiometrie.asp, Abfrage vom 20.10.2009, 19:19 Uhr.

Kontakt
Christian Thewißen, bc., MBA
Doktorand an der Wirtschaftsuniversität in Bratislava
Necklenbroicher Str. 36
D-40667 Meerbusch
E-Mail: christian.thewissen@web.de

FORECASTING A PLÁNOVÁNÍ V PROSTŘEDÍ NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

FORECASTING AND BUDGETTING IN MULTINATIONAL COMPANY

Karel Tkáč[1]

KLÍČOVÉ SLOVA: Budget, Forecast, Time Scale of Budgetting Process, Comparison with Monthly Actual Performance, Multinational company

ABSTRAKT: The aim of budgeting is to predict company's future performance. For that it is necessary to identify and analyse a wide range of factors affecting company's development. Once a budget is established, it is a very good tool for the analysis of company's monthly results. The process of budgeting is a necessary tool for the strategic decisions in a multinational company. It has its precise structure and a times scale with several deadlines that has to be fulfilled in order to make the final budget for the whole group. The budget is based on the goals set by the Board of the multinational company. All the companies in the group have to follow the goals. Once having the budget agreed for all the companies, it is then compared with the monthly results of each of the company in the group. Analysis of the deviations is made and in case of negative development timely decisions for change are taken.

ÚVOD

Jedno z nejstarších rčení v podnikání říká, že nejprve musíte utratit peníze, abyste je potom mohli vydělat. Utrácet peníze je ovšem potřeba moudře. A tehdy přichází na řadu plánování.

Zjednodušeně řečeno, budget se snaží předpovídat výdaje podniku na straně jedné a odhadovat tržby a výnosy na straně druhé.

Plánování výnosů a zisku, především v krátkodobém horizontu je nezbytnou podmínkou pro dosažení úspěchu v podnikání. Tento proces, předpovídání budoucího vývoje podniku, který je vesměs založený na aktuálních výsledcích a vývoji v minulých obdobích, umožňuje vlastníkům podniku, respektive manažerům adekvátně se přizpůsobit a včas nasměrovat tím správným směrem. Toto v konečném důsledku předchází vzniku ztráty nebo vážným finančním problémům, v případe, že se zjistí, že vývoj nejde směrem, kterým se plánovalo. Forecasty/budgety jsou taky jedním z důležitých nástrojů při zpracování žádosti o bankový úvěr. S růstem firmy totiž určitě vyvstane potřeba zabezpečit zdroje ne jenom z interních zdrojů, kterým je především zisk.

Při přípravě plánu je potřeba zohlednit širokou škálu faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku. Mezi ty hlavní patří:

Údaje z finančních výkazů z minulosti

1. vývoj tržeb a jejich trendy
2. vývoj přidané hodnoty

[1] Ing. Karel Tkáč, Vedoucí oddělení financí a controllingu, Euler Hermes Servis, s.r.o., karel.tkac@eulerhermes.com

3. průměrné fixní i přímé náklady na zabezpečení dané úrovně tržeb
4. vývoj v oblasti externích zdrojů financování (obchodní úvěry, bankové úvěry)
5. vývoj v oblasti objemu pohledávek potřebných k zabezpečení dané úrovně tržeb

Firemní údaje

1. kapacita podniku
2. konkurence na trhu
3. finanční překážky
4. dostupnost kvalifikované pracovní síly

´Údaje o vývoji odvětví a ekonomiky

1. stav ekonomiky dané země a celosvětový vývoj ekonomiky
2. ekonomický status daného podnikatelského odvětví v ekonomice
3. vývoj počtu obyvatelstva
4. elasticita poptávky po produktech nebo službách, jež daný podnik nabízí (poptávka je považována za „elastickou“, pokud se snižuje s nárůstem ceny produktu/služby, což demonstruje to, že zákazník se může bez daného produktu v menší či větší míře obejít. Pokud je poptávka relativně stabilní, potom je „neelastická“)
5. dostupnost vstupních zdrojů (materiálu)

Pokud jsou tyto faktory identifikovány, měly by být použity při tvorbě výstupů z procesu plánování, tj. zejména pro výstupy, které předpovídají budoucí vývoj tržeb, nákladů a zisku, které by měly být dosaženy v budoucnosti.

Základní dokument by měl být prognóza vývoje zisku (s detaily vývoje jednotlivých výnosových a nákladových položek .
Při přípravě prognózy vývoj zisku je nejobtížnějším úkolem předpovědět vývoj tržeb v období, jehož vývoj predikujeme. Pro toto je základem analýza vývoje finančních výkazů z minulosti. Při této aktivitě je důležitá spolupráce s managementem a obchodním oddělením, které má nejlepší znalosti z trhu.

Výstupem by měl být procentuální odhad růstu tržeb. Pokud je výsledkem možný reálný růst např. 10 procent, tak potom vynásobením touto hodnotou tržby za skončené období dostaneme odhad tržeb na tento rok. Následně je nutné tento celkový odhad tržeb rozdělit na jednotlivé měsíce a to tak, že se analyzuje historický vývoj měsíčních tržeb. Z tohoto je možné určit jaké procento z celkového nárůstu tržeb připadá v průměru na každý z těchto měsíců z posledních minimálně tří let. Je možné, že se zjistí, že 75 procent z celkových ročních tržeb připadá na posledních 6 měsíců v roce, tj. od července do prosince a že zbývajících 25 procent je rovnoměrně rozděleno na prvních 6 měsíců roku.

Dalším krokem je odhad nákladů na realizaci naplánovaných tržeb analýzou měsíčních údajů o nákladech, které jsou potřebné na dosažení dané úrovně tržeb. Operativní náklady (mzdové náklady, administrativní náklady, odpisy a úroky), další náklady, další příjmy a daně je možné odhadnout přes detailní analýzu údajů, které byly zaznamenány v minulosti a jejich přizpůsobení trendům, které se očekávají do budoucna.

Srovnání plánu z aktuálním vývojem

Výše uvedeným postupem je možno sestavit plán vývoje zisku. Následně v dalším roce je potřebné zanalyzovat měsíční vývoj a srovnávat jej s plánovanými ukazateli. Pro toto je potřebné shromáždit následující informace:

Tržby (obrat)
- Seznam oddělení a středisek v daném podniku. Například pokud je váš podnik zaměřený na prodej a servis, potom by se mohlo jednat o oddělení prodeje výrobků, prodeje součástek, servis v prodejně, servis u zákazníka.
- Vývojové tabulky za každé oddělení, které budou obsahovat 3 sloupce – plán a realita tržeb za daný měsíc a odchylka reálných tržeb od plánovaných.
- Tržby, které nejsou přímo spjaté s obchodem se neberou do úvahy a pro účely této analýzy se odečtou.

.**Náklady na realizaci tržeb**
- Náklady jednotlivých oddělení definovaných už pro analýzu tržeb.
- Vývojové tabulky za každé oddělení, které budou obsahovat 3 sloupce – plán a realita nákladů na zabezpečení tržeb za daný měsíc a odchylka reálných nákladů od plánovaných.

Hrubý zisk
- Rozdíl celkového obratu a celkových nákladů na realizaci tržeb

Náklady
- Personální náklady: Základní mzda plus přesčasy a bonusy, placené dovolené, nemocenská placená podnikem, zdravotní a sociální pojištění a další
- Náklady na služby: náklady na služby zabezpečované externími dodavateli (outsourcované služby nebo jednorázové)
- Dodávky materiálu: materiál nakupovaný za účelem jeho spotřeby, ne za účelem jeho dalšího prodeje
- Opravy a udržování: pravidelné opravy a údržba, včetně malování
- Reklama a marketing: náklady na propagaci společnosti a jejích výrobků/služeb
- Cestovní náklady: náklady na služební cesty, pohonné hmoty do služebních vozidel, mýtné a dálniční známky, opravy vozidel, náklady na leasing firemních vozidel
- Poradenské služby: náklady na právní poradenství, účetnictví IT poradenství a další služby poradenských agentur
- Nájemné: náklady na nájemné u pronajímané budovy
- Náklady na telefon a další komunikační služby (mobilní komunikace a internet)
- Spotřeba energií a vody: elektřina, vytápění, plyn, voda
- Pojištění: majetkové, odpovědnost za škodu
- Daně: z nemovitosti, personální, cestní a další
- Úroky
- Odpisy: odpisy majetku
- Ostatní náklady (s jejich specifikací): náklady na leasing majetku (kromě vozidel) a další
- Ostatní drobné náklady(nespecifikované): drobné náklady bez detailního členění

Čistý zisk
- Rozdíl hrubého zisku a nákladů

Měsíční výkaz zisků a ztrát ve výše uvedené struktuře slouží ne jenom jako nástroj na srovnání plánovaného vývoje s aktuálním, ale i jako základ pro tvorbu plánu na další rok.

Taktéž jeho analýzou často dochází k tomu, že je nutné aktualizovat celoroční plán. Toto je nevyhnutné zejména v čase výrazně zhoršeného vývoje celé ekonomiky nebo daného odvětví.

Plánování v prostředí nadnárodní společnosti (poznatky z praxe)

Nadnárodní společnost je tvořena mateřskou společností, která dále vlastní několik dalších společností se sídly v různých krajinách. Označována je taky jako skupina. Plánovací proces v prostředí nadnárodní firmy je považován za jednu ze základních činností pro zabezpečení splnění strategických rozhodnutí a cílů vlastníků společnosti a vrcholového managementu.

Za základní cíl je považován jako u každé jiné standardní obchodní společnosti maximalizace hodnoty firmy.

Plánovací proces u nadnárodní společnosti má přesně určené pravidla, které jsou určeny vrcholovým managementem. U nadnárodních společností se většinou nebavíme jen o plánu na následující rok, či úpravu plánu již existujícího období na základě známých skutečností, ale jedná se o plánování strategické na více let. Tento strategický plán je základem pro budoucí směrování celého nadnárodního koncernu jako celku, tak pro jednotlivé společnosti tvořící nadnárodní koncern. Základním výstupem je plán vývoje obratu, nákladů a zisku, ale kromě těchto ukazovatelů se plánují i různé statistické ukazovatele výkonnosti společnosti.

Samotný proces má přesně stanovený časový harmonogram, který musí každá jednotlivá společnost patřící do nadnárodního koncernu dodržet a který je přísně sledován na úrovni celoskupinového controllingu. Na splnění jednotlivých termínů je totiž závislé zpracování konsolidovaných výsledků za celou skupinu a včasné předložení představenstvu celého koncernu. Již v průběhu jarních měsíců je tento časový harmonogram sestaven a distribuován do jednotlivých poboček. Adresáti jsou ředitelé poboček a vedoucí úseků financí a controllingu, kteří na základě těchto termínů připraví plánovací proces v dané pobočce. V průběhu samotného procesu plánování je potřebné, aby byl na úrovni pobočky vždy k zastižení, alespoň jeden pracovník znalý celého procesu. Proces plánování tak zasahuje i do rozhodování o soukromém životě, protože zpravidla nejaktivnější část z celého procesu probíhá v letních měsících, tj. v době letních dovolených. Zaměstnanci zodpovědní za sestavování plánu tedy musí počítat s tím, že v této době musí mít práce přednost před soukromím.

Za účelem jednotného výkaznictví, používá každá nadnárodní společnost společnou účetní osnovu, která je zpravidla odlišná od účetní osnovy národních států. Je proto potřebné jednotlivé účty z národního účetnictví namapovat na účty používané ve skupině. U těchto velkých společností se běžně používají mezinárodní účetní standardy IFRS. Kromě běžně známých účtů se sledují skupiny účtů, které mají za účel sledování určitých skupin výnosů a nákladů, typických pro dané odvětví.

Nadnárodní společnosti mají zpravidla svoje vlastní softwarové aplikace a databáze, které se používají pro zadávání a zpracování naplánovaných údajů a následně ke kontrole plnění těchto plánů. Účelem je zjednodušit kontrolu naplánovaných a skutečných údajů. Nicméně stále je velmi využívané získávání a hlášení údajů v podobě excelovských tabulek.

Pokud se jedná o velkou nadnárodní společnost, tak její vedení bývá většinou decentralizované do několika regionů, zpravidla s přihlédnutím na ekonomické, geografické a kulturní aspekty. Na čele každého z těchto regionů figuruje tzv. „Country Manager“, který

zodpovídá za vedení, kontrolu a stanovení cílů pro pobočky z krajin, které spadají do daného regionu. Tento country manager je potom zodpovědný vůči představenstvu celé nadnárodní společnosti.

Časový harmonogram plánovacího procesu mívá následující fáze:

1. Zpracování 1. verze forecastu pro daný rok a plánu na další roky a odreportování v k tomu určené skupinové aplikaci. Tato fáze probíhá na úrovni jednotlivých poboček v koordinaci s country managerem dané pobočky. Cílem je nastavení reálných cílů pro vývoj v sledovaném plánovaném období s přihlédnutím na vývoj v daném roce. Zpravidla v prvé řadě dochází k revizi plánu na daný rok ve formě forecastu. Ten zohledňuje vývoj v prvních měsících daného roku a možný předpokládaný vývoj do konce roku. Forecast je potom základna pro plánovaný vývoj v dalších letech. Nejostřeji sledován je však vždy plán na další rok. Forecast a plán je sestavován finančním oddělením a oddělením controllingu ve spolupráci s managementem a obchodním oddělením a nutná je konzultace a odsouhlasení predikce dalšího vývoje ze strany country managementu. V této fázi dochází ke krokům popsaným v předchozí kapitole, tj. analýze historického vývoje a všech dalších faktorů ovlivňujících chod podniku. Tato fáze je velmi důležitá pro úspěšné zvládnutí 4. fáze, kterou je zpracování 2. verze forecastu a plánu s přihlédnutím na cíle a parametry nastavené vedením nadnárodní společnosti. Důvod je ten, že pokud je dobře připravený tento prvotní plán, neměl by být problém upravit některé jeho parametry tak, aby výsledný plná splňoval požadavky stanovené vedením.
2. Diskuse se skupinovým controllingem o důvodech naplánování daných výsledků. V této fázi jednotlivé pobočky vysvětlují důvody naplánování daných výsledků.
3. Nastavení parametrů a cílů pro plánovací proces ze strany vedení nadnárodní společnosti. Většinou se nejedná o žádné konkrétní čísla, ale spíše nastavení poměrových ukazovatelů jako např., že růst výnosů z tržeb za výkony očištěné o výnosy s podniky v rámci skupiny (tzv. intercompany revenues/expense) musí být minimálně dvakrát tak velký jako růst nákladů, u pojišťovny to může být například také to, že růst výnosů z asistenčních služeb musí být minimálně tak velký, jako růst výnosů z pojišťovací činnosti. Kromě těchto parametrů se stanoví základní parametry, jako plánovací výměnné kurzy, plánovaný růst ekonomik v krajinách jednotlivých poboček, plánovaný růst výnosů finančních aktiv. Taky se určí ceny za služby, které se poskytují v rámci celé skupiny. V případě celoskupinových IT či jiných projektů se určí, kolik si mají jednotlivé pobočky naplánovat v nákladech/výnosech. Závěrem se klade důraz na to, že veškeré výjimky z nastavených plánovaných parametrů a cílů musí být dokonzultovány a odsouhlaseny ze strany controllingu a country managera dané pobočky.
4. Zpracování 2. verze forecastu a plánu z přihlédnutím na určené parametry. V této fázi se jednotlivé pobočky snaží upravit již vytvořený plán tak, aby splňoval cíle a parametry nastavené v 4. fázi. Pokud je dobře připravená prvá verze plánu, potom zpravidla není problém plán upravit, nicméně vyvstává otázka, kde ubrat a kde přidat, aby se stále jednalo o plán, který bude možné reálně splnit. Toto je vždy velmi obtížné, protože se jedná o zásadní rozhodnutí, které ovlivní plnění plánu v příštím roce. K úpravám by se proto mělo přistupovat po zralé úvaze. Pokud je 2. verze zpracována, je potřebné ji aktualizovat taky v skupinové aplikaci na plánovací proces. Plánovací databáze je následně uzamčena pro další úpravy.
5. Diskuse se skupinovým controllingem o 2. verzi plánu. K diskusím mezi pobočkou a skupinovým controllingem dochází hlavně v případě, že naplánované výsledky nejsou plně v souladu s určenými parametry. V případě, že plán není nastaven tak, jak bylo určeno, je nutné najít patřičné argumenty. Nicméně, ani pokud skupinový controlling schválí některé výjimky, tak to ještě neznamená, že je plán schválený.

6. Schvalování plánu na úrovni vedení nadnárodní společnosti. Jednotliví country manageři prezentují plány svých poboček před vedením celého koncernu. Na této úrovni dochází k tomu, že některý z předložených plánů není akceptován a jsou určené změny, které musí být učiněny, aby byl plán definitivně schválen. Většinou se jedná o neúměrný růst nákladů.
7. Definitivní úprava plánu. Country manager osloví pobočku, jejíž plán nebyl schválen na úrovni vedeni celé nadnárodní společnosti a určí jaké úpravy do plánu je potřebné udělat, aby byl definitivně schválen. Po těchto úpravách skupinový controlling zpracuje a zkonsoliduje údaje ze skupinové plánovací aplikace.

Kromě těchto výše popsaných fází existují ještě další, které jsou zaměřeny na naplánování především statistických ukazovatelů, ale taky například na plánování obchodů v rámci skupiny (intercompany). Plánování statistických ukazovatelů úzce souvisí s finančním plánem, protože statistické údaje jsou úzce propojené s finančními výstupy, např. při plánování obratu, tento vychází z počtu prodaných kusů, atd. Velký důraz se zpravidla klade na plánování počtu zaměstnanců a z těchto počet obchodníků.

Kontrola plnění plánu

Nadnárodní společnosti hodnotí své výsledky zpravidla měsíčně, s tím že kvartálně je analýza výsledků ještě komplexnější a hodnotí se více ukazovatelů. Měsíční výsledky se zpracují na lokální úrovni a za účelem konsolidace se zaevidují do skupinové aplikace, která slouží na zpracování měsíčních výsledků jednotlivých poboček. Běžně již tyto aplikace umožňují analyzovat dosažené výsledky a srovnávat je se schváleným plánem. Dochází k analýze odchylek na úrovni pobočky a projednání výsledků plnění plánu s jednotlivými úseky a středisky dané pobočky. Taktéž je nutné dosažené výsledky zanalyzovat a zhodnotit pro úsek controllingu a country management dané pobočky. Tito následně prezentují výsledky za pobočky za než jsou zodpovědní před vedením celé nadnárodní společnosti.

Odchylky a jejich důvody je možné objektivně zhodnotit v delším časovém období. Důkladná analýza těchto odchylek je nutná za účelem včasného rozpoznání vznikajících problémů a trendů. Vytváří se tak možnost pro včasné přijetí nápravných opatření. Podle typu odchylek se přijímají opatření v příslušných úsecích. Vedoucí poboček a vrcholoví manažeři za jednotlivé úseky jsou zpravidla hmotně zainteresování na plnění plánu.

Velké pobočky zpravidla využívají a připravují tzv. „rolling forecast“ – rolující plán, tj. úprava plánu každý měsíc podle předcházejícího vývoje a předpokladu vývoje do konce roku. Celkový plán za nadnárodní společnost se potom aktualizuje. U malých poboček se toto příliš nevyužívá, protože nehrají v celkových výsledcích nadnárodní společnosti příliš významnou úlohu.

Závěr

Plán je nejstarší nástroj při řízení podniku, proto by každý podnikatelský subjekt s cílem trvalé prosperity měl mít plán sestavený. Správně sestavený plán umožňuje společnostem dosahovat očekávané výsledky, kontrolovat vývoj výnosů i nákladů a analýza jejich odchylek umožňuje včas přijmout účinná opatření .

LITERATURA:

FIBÍROVÁ, J.: Nové přístupy a cíle rozpočtování : Beyond budgeting. In Controlling : aktuální informace ze světa controllingu a systémů podporujících manažerské rozhodování. - Praha : Point Consulting, 2005, 2005, roč. 2005, č. 4, s. 9-11.

FIBÍROVÁ, J.: Nové přístupy a cíle rozpočtování (Beyond Budgeting). In Controlling : aktuální informace ze světa controllingu a systémů podporujících manažerské rozhodování. - Praha : Point Consulting, 2005, 2005, roč. 2005, č. 2-3, s. 3-8.

THOMAS, W. E.: Readings in cost accounting, budgeting and control. 7. ed. Cincinnati : South-Western Publ. Co., 1988.

BOMHOFF, E J.: Financial Forecasting for Business and Economics. 1. ed. London : The Dryden Press, 1994.

OXELHEIM, L.: International Financial Market Fluctuations : Corporate Forecasting and Reporting Problems. 1. ed. Chichester : Wiley, 1985.

ZOBRAZENIE NÁKLADOV V ÚČTOVNÍCTVE PODNIKU
VIEW OF COSTS IN COMPANY ACCOUNTING

Miroslav Tóth[•] - Alena Tóthová[••]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
accounting, costs, budget, controlling, financial accounting, management accounting, profitability

JEL Klasifikácia D24, M41

ABSTRAKT

Business intelligence tools are mainly accounting, business plans and strategy, operational records and statistics. Showing cost accounting and other information management tools of value is influenced by the manner of expression and valuation costs. Hence the threefold understanding of costs: Financial (typical of financial accounting), Value (typical for internal managerial accounting) and Economic (typical for internal managerial accounting).

ÚVOD

Informačnými nástrojmi podniku sú predovšetkým účtovníctvo, plány a stratégia podniku, operatívna evidencia a štatistika. Zobrazenie nákladov v účtovníctve a ďalších informačných nástrojoch hodnotového riadenia je ovplyvnené spôsobom vyjadrenia a ocenenia nákladov. Z toho vyplýva aj trojaké chápanie nákladov:

- finančné (typické pre finančné účtovníctvo),
- hodnotové (typické pre vnútroorganizačné účtovníctvo),
- ekonomické (typické pre vnútroorganizačné účtovníctvo).

FINANČNÉ (PAGATORNÉ) CHÁPANIE NÁKLADOV

Vo *finančnom účtovníctve sa náklady vymedzujú ako úbytok ekonomického prospechu*, ktorý sa prejavuje poklesom aktív alebo prírastkom dlhov a ktorý v hodnotenom období vedie ku zníženiu vlastného kapitálu (iným spôsobom, než je delokácia kapitálu vlastníkmi z podniku). Toto vymedzenie, zjednodušene vyjadrujúce *náklady ako ekonomický zdroj obetovaný pre dosiahnutie výnosu z predaja*, je spolu s protikladne vyjadrenými výnosmi základom merania zisku finančného účtovníctva.

Vo finančnom účtovníctve sa najčastejšie uplatňuje tzv. **finančné (pagatorné) chápanie nákladov**. Je založené na aplikácii peňažnej formy kolobehu prostriedkov. V tejto sa vychádza z predpokladu, že originálnym prejavom nákladov je trhovo overená spotreba peňazí a konečným zmyslom zodpovedajúca overená peňažná náhrada.

Náklady sa chápu ako peniaze „investované“ do výkonov, ktoré zabezpečujú náhradu peňazí v ich pôvodnej výške. To je základom koncepcie zachovania peňažného kapitálu v jeho pôvodnej nominálnej výške.

Pagatorné chápanie tak vykazuje niektoré znaky, ktoré by pri jeho výhradnom použití v manažérskom účtovníctve značne zúžilo predmet jeho záujmu:

[•] Ing. Miroslav Tóth, PhD., odborný asistent Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, e-mail: miroslav.toth @ euba.sk

[••] Ing. Alena Tóthová, PhD., odborný asistent Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikových financií, e-mail: alena. tothova @ euba.sk

- ako *spotrebované ekonomické zdroje môžu byť predmetom zobrazenia len také náklady, ktoré sú podložené reálnym výdajom peňazí*. Sú to predovšetkým náklady uhrádzané v peňažnej forme bezprostredne (napr. mzdy) a potom náklady zodpovedajúce spotrebe alebo využitiu ekonomických zdrojov, ktoré *boli vysporiadané peňažne v predchádzajúcich obdobiach (napr. odpisy)*.
- druhým typickým znakom (a obmedzením) tohto chápania je, že *ocenenie týchto spotrebovaných alebo využitých ekonomických zdrojov, v podobe nákladov, je v skutočných (historických) obstarávacích cenách*.

Náklady sú najdôležitejšou ekonomickou kategóriou, a ako v tejto súvislosti uvádza E. Šúbertová „.... náklady sú nástrojom kontroly - pomocou nich sledujeme úsporu, resp. prekročenie skutočných nákladov oproti plánovaným nákladom[1].“ Toto má vplyv na aktívne využívanie údajov z plánov a z finančného účtovníctva pre potreby vnútropodnikového controllingu.

Uvedené obmedzenia stále viac cítia aj užívatelia finančného účtovníctva, ktorí vytvárajú tlak na diferencované zobrazenie nákladového procesu. Inšpiráciou v tomto ohľade môžu byť prístupy tzv. hodnotového a ekonomického chápania, ktoré majú bližšie k rozhodovacím úlohám manažmentu a s nimi sa v súčasnej dobe častejšie stretávame v diferencovanej duálnej časti manažérskeho účtovníctva.

POHĽAD VNÚTROORGANIZAČNÉHO ÚČTOVNÍCTVA

Vo vnútroorganizačnom (vnútropodnikovom) účtovníctve sa náklady všeobecne vymedzujú ako **účelové a účelné** vynaloženie prostriedkov a práce vyjadrené v peňažnej forme.

Náklady v chápaní vnútroorganizačného účtovníctva by mali kvantifikovať spotrebu zdrojov alebo využitie ekonomických podmienok, ktoré existujú v čase uskutočňovania príslušných výkonov, činností a procesov. Zmyslom tohto chápania je teda informačné zobrazenie kolobehu ekonomických zdrojov za podmienok, ktoré platia v súčasnosti, a nie v dobe ich obstarania.

Náklady sú dôležitým nástrojom efektívnosti riadenia podniku. Serina k problematike nákladov uvádza: „ Náklady vždy účelovo súvisia s určitou aktivitou a jej výsledkami.“[2]

HODNOTOVÉ CHÁPANIE NÁKLADOV

Hodnotové chápanie nákladov sa rozvinulo hlavne vo väzbe na vývoj nákladového účtovníctva, ktorého zmyslom je poskytovať informácie pre bežné riadenie a kontrolu reálneho priebehu aktuálne uskutočňovaných procesov. Je založené na reláciách, ktoré vyjadrujú spotrebu alebo využitie ekonomických zdrojov za podmienok, ktoré existujú v čase uskutočňovania príslušných procesov. Zmyslom tohto chápania je informačné zobrazenie kolobehu ekonomických zdrojov za podmienok, ktoré platili nie v dobe ich obstarania, ale platia v súčasnosti. To zodpovedá kritériu zachovania tzv. vecného kapitálu.

V hodnotovom chápaní teda *nevystupujú ako náklady len peňažne zabezpečené ekonomické zdroje. Predmetom zobrazenia sú aj také faktory, ktoré síce nemajú zodpovedajúci ekvivalent výdaja peňazí, ale svojimi dôsledkami ovplyvňujú ekonomickú racionalitu danej aktivity*. Príkladom takýchto nákladov môžu byť tzv. kalkulačné odpisy, kalkulačné úroky alebo kalkulačné nájomné.

---

[1] Šúbertová, E.: Význam sledovania nákladov v poľnohospodárskom podniku. In: Grznár, M. a kolektív: Podnikanie v agropotravinárstve. Vydavateľstvo EKONÓM 2006. s. 58. ISBN 80-225-2156-6.

[2] Serina, P.: Manažérske náklady vo firme. Vydavateľstvo EKONÓM 2006, s. 8. ISBN 80-225-2177-9.

Druhým podstatným odlišujúcim sa rysom je spôsob ocenenia, príslušné náklady sa neoceňujú na báze skutočných historických nákladov ich obstarania, ale na úrovni cien, ktoré zodpovedajú ich súčasnej vecnej reprodukcii.

Finančné a hodnotové chápanie tak predstavujú dva základné prístupy k všeobecnej interpretácii nákladov, ktoré sú výrazom duálneho chápania finančného a vnútroorganizačného účtovníctva.

Zhoda vo vyjadrení nákladov u nich nastáva len v prípade, kedy rozhodovacie úlohy podnikového manažmentu sú založené na vyjadrení nákladov, ktoré sú výrazom reálne spotrebovaných peňazí, a taktiež vo výške, ktorá tomuto výdavku zodpovedá.

Naopak rozdiely medzi oboma chápaniami je možné rozdeliť do dvoch skupín:

- prvú skupinu predstavujú náklady, ktoré síce majú svoje vyjadrenie vo finančnom chápaní (a na tejto úrovni taktiež vstupujú do finančného účtovníctva), ale rozhodovacie úlohy riešené manažmentom vyžadujú, aby boli vyjadrené v inej úrovni ocenenia, takéto náklady sa z hľadiska ich vyjadrenia vo finančnom účtovníctve označujú ako neutrálne a z hľadiska ich vyjadrenia vo vnútroorganizačnom účtovníctve ako kalkulačné, (napr. kalkulačné odpisy).
- druhú skupinu predstavujú náklady, ktoré svoj výraz z hľadiska finančného chápania nemajú vôbec, pretože nie sú založené na výdaji peňazí, takéto náklady sa označujú ako dodatkové, ich príkladom je napr. kalkulačné nájomné, rozsah dodatkových nákladov však podstatne rozširujú náklady, ktoré sú výrazom ich ekonomického chápania

EKONOMICKÉ CHÁPANIE NÁKLADOV

Ekonomické chápanie nákladov vychádza z požiadavky *zabezpečiť zodpovedajúce informácie nielen pre riadenie reálne prebiehajúcich procesov, ale taktiež pre potreby rozhodovania za účelom výberu optimálnych budúcich alternatív*. S výberom alternatív súvisí potom všeobecné ekonomické chápanie nákladov ako maxima hodnoty, ktorú je možné vyprodukovať prostredníctvom zvolenej alternatívy.

Tieto podmienky naplňuje kategória tzv. oportunitných nákladov, tie sa vymedzujú ako maximálny ušlý efekt, ktorý bol obetovaný v dôsledku využitia ekonomického zdroja vo zvolenej alternatíve. Oportunitné náklady tak nepredstavujú reálne spotrebované alebo využité ekonomické zdroje, ale dodatočne vložené meradlo účelnosti uskutočňovanej voľby. Stručne povedané: vyjadrenie nákladov podľa tohto chápania nezahrnuje len ocenený úbytok ekonomického zdroja, ale taktiež ocenený prospech, ktorý podnik nerealizoval v dôsledku toho, že tento zdroj nevyužil iným alternatívnym spôsobom.

Príklad:

Oportunitným nákladom z kalkulačného nájomného je výnos, o ktorý sa podnik pripravuje tým, že majetkový vklad spoločníka vložený do podnikania neprenajíma.

V zásade obdobným spôsobom je možné kvantifikovať aj oportunitné výnosy ako náklady, ktorým sa podnik tým, že nerealizoval inú do úvahy prichádzajúcu možnosť.

ČASOVÁ DIMENZIA NÁKLADOV VNÚTROORGANIZAČNÉHO ÚČTOVNÍCTVA

Okrem vecných rozdielov (finančné účtovníctvo: náklady ako úbytok ekonomického prospechu a náklady ako ekonomický zdroj obetovaný pre dosiahnutie výnosu z predaja, vnútroorganizačné účtovníctvo: účelnosť a účelovosť spotreby nákladov) medzi oboma chápaniami nákladov má zásadný význam taktiež ich časová odlišnosť.

Náklady z hľadiska manažérskeho účtovníctva sa prejavia v okamihu spotreby ekonomického zdroja. Táto spotreba však väčšinou nevedie k celkovému úbytku majetku, ale len ku zmene v jeho štruktúre (napr. nákup tovaru, materiálu či strojového zariadenia).

Nákladmi v zmysle finančného účtovníctva sa však stanú až v okamihu, kedy tento zdroj „vyčerpá" svoju užitočnosť (napr. tým, že sa stane súčasťou výrobku, ktorý bol predaný zákazníkovi).

Tabuľka č. 1 Vzťahy medzi nákladmi vo finančnom a vnútroorganizačnom účtovníctve[3]

Finančné účtovníctvo	**Rozdiely**	**Vnútroorganizačné účtovníctvo**
Skutočné zaúčtované náklady, sprevádzané reálnym úbytkom peňazí (spotreba materiálu, osobné náklady, práce a služby od externých dodávateľov)	=	Skutočné zaúčtované náklady, sprevádzané reálnym úbytkom peňazí (spotreba materiálu, osobné náklady, práce a služby od externých dodávateľov)
Odpisy zúčtované podľa odpisových plánov finančného účtovníctva, vychádzajúce z obstarávacej ceny fixných aktív – neutrálne náklady finančného účtovníctva (odpisy do 100%	< = >	Kalkulačné (časové, výkonové) odpisy zúčtované podľa odpisových plánov vnútroorganizačného účtovníctva vychádzajúce z reprodukčnej ceny – kalkulačné náklady vnútroorganizačného účtovníctva (kalkulačné odpisy po celú dobu používania aktív – aj nad 100% obstarávacej ceny, kalkulačné odpisy z reprodukčnej ceny aktív)
Úroky zúčtované a uhradené v súlade s úverovými zmluvami (skutočné úroky z cudzieho kapitálu)		Kalkulačné úroky vyjadrujúce také náklady kapitálu, ktorý nie je úročený - kalkulačné náklady vnútroorganizačného účtovníctva (kalkulačné úroky z cudzieho aj vlastného kapitálu)
Prevádzkové manká, škody, pokuty a penále zúčtované v skutočnej výške - neutrálne náklady finančného účtovníctva (skutočné náklady rizík)		Kalkulačné riziká vyjadrujúce predpokladanú úroveň týchto výdavkov v budúcnosti - kalkulačné náklady vnútroorganizačného účtovníctva (kalkulačné náklady rozložené podľa pravdepodobnosti vzniku)
Jednorazový úbytok vlastného kapitálu (daň zo zisku, dary a iné)	>	
	<	Kalkulačné podnikateľské osobné náklady, kalkulačné nájomné, náklady v ich ekonomickom chápaní – dodatkové náklady vnútroorganizačného účtovníctva

V súvislosti s kategóriou náklady musíme uviesť a kategóriu ceny. K tomuto párovému vzťahu Kufelová uvádza, že „...Ceny sa dajú ľahšie zvyšovať, hoci náklady majú tiež tendenciu rásť.[4] Náklady však rastú pomalšie ako ceny produktov. Tento rozdiel medzi

[3] Fibírová, J., Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. ASPI 2005. s. 25. ISBN 80-7357-084-X - upravené

[4] Kufelová, I.: Analýza a hodnotenie prístupov v cenotvorbe, stanovenie cenovej hladiny a vplyv ekonomických procesov pri rozhodovaní o cene. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Podnikanie a

nákladmi a cenami vplýva na výšku ceny, čo ovplyvňuje rozhodnutia firiem o spôsobe zvyšovania výrobnej kapacity...“ Toto všetko má vplyv na nárast nákladov v podniku a ukazuje na dôležitosť ich väzby na potreby podniku a zákazníka.

Tabuľka č. 2 Základné charakteristiky finančného, hodnotového a ekonomického chápania nákladov[5]

Chápanie nákladov	**Finančné**	**Hodnotové**	**Ekonomické**
Vzťah k subsystému účtovníctva	Finančné účtovníctvo	Nákladové účtovníctvo	Účtovníctvo pre rozhodovanie
Vzťah k zobrazovanej realite	Zobrazenie transakcií v parametroch, ktoré platili, kedy sa uskutočnila	Zobrazenie transakcie v parametroch, ktoré by platili v súčasnosti	Zobrazenie transakcie formou porovnávania s inou do úvahy prichádzajúcou alternatívou
Vzťah k vyjadreniu zisku	Zisk je meraný na princípe tzv. nominálneho zachovania kapitálu. Podľa tohto chápania podnik dosahuje zisk, pokiaľ jeho vlastný finančné vyjadrený kapitál na konci obdobia je vyšší než na začiatku obdobia.	Zisk je meraný na princípe tzv. vecného zachovania kapitálu. Podľa tohto chápania podnik dosahuje zisk, až keď sa podarí reprodukovať vlastný kapitál meraný (a ocenený) výrobnou kapacitou alebo kapacitou podnikateľskej činnosti	Zisk je meraný na princípe tzv. vecného zachovania kapitálu, pričom jeho úroveň sa ďalej znižuje oportunitnými nákladmi a zvyšuje o prípadné oportunitné výnosy

NÁKLADY VÝKONU A NÁKLADY OBDOBIA

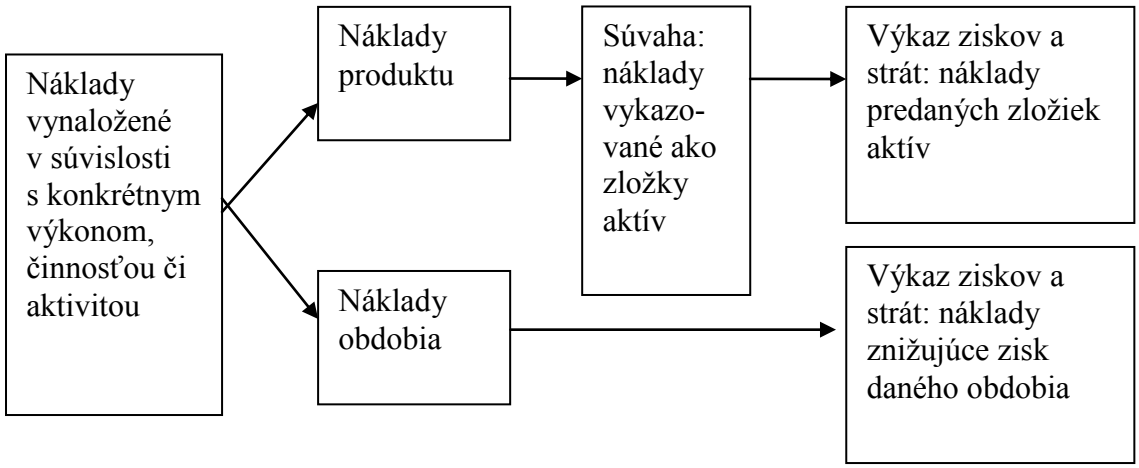
Zvláštnou formou vzájomného vzťahu oboch týchto poňatí je potom zobrazenie výrobnej činnosti alebo vytvorenie iných aktív vlastnou podnikovou činnosťou (vo vlastnej réžii). Náklady vynaložené v súvislosti s touto činnosťou je možné potom rozdeliť do dvoch skupín:

- na tie, ktorých spotreba je vyjadrená ako zvýšenie budúceho ekonomického prospechu vytvoreného aktíva, tieto náklady sú aktivované v ocenení tohto aktíva a až do okamihu jeho predaja (resp. do vyčerpania jeho užitočnosti sa vykazujú ako časť aktív v súvahe, tieto náklady sa všeobecne nazývajú nákladmi produktu (Product Costs) alebo tiež náklady doteraz nespotrebované (Unexpired Costs).
- na tie, ktorých spotreba sa chápe ako „vyčerpanie“ ekonomického zdroja (resp. úžitku, ktorý tento zdroj v sebe obsahoval) a ktorá sa teda už v hodnotenom období prejaví úbytkom aktív alebo prírastkom podnikových dlhov súvzťažne so znížením zisku bežného obdobia. Tieto náklady sa všeobecne nazývajú nákladmi obdobia (Period Costs) alebo taktiež náklady spotrebované (Expired Costs).

konkurencieschopnosť firiem 2009 Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska s. 299. ISBN 978-80-225-2738-5.

[5] Král, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Management Press Praha 2002. s. 51. ISBN 80-7261-062-7

Rozlíšenie nákladov na náklady produktu a náklady obdobia je relatívne zložitým problémom, ktorý je navyše riešený diferencovane v závislosti na rozhodovacích úlohách, ktoré sú na základe ocenenia produktov podnikovej činnosti riešené.



Obr. 3 Náklady produktu a náklady obdobia

Všeobecnou odpoveďou na túto otázku je rozdelenie nákladov do dvoch základných skupín, ktoré sa líšia spôsobom zobrazenia v účtovníctve:

- náklady (Costs) vynaložené na obstaranie alebo výrobu ekonomických zdrojov, ktoré prinesú prospech až v niektorom z budúcich období, predstavujú len zmenu štruktúry aktív súvahy, a nemali by teda ovplyvniť zobrazenie zisku bežného obdobia,
- naopak náklady, ktorých užitočnosť bola vyčerpaná v hodnotenom období (Expenses), kedy preniesli svoju hodnotu do predaných výkonov (ktoré sú nositeľom zisku) by mali byť porovnané s výnosmi za predané výkony a na základe ich porovnania by mal byť zistený zisk bežného obdobia.

Medzi týmito okamihmi že existovať väčší alebo menší časový odstup, ktorého vyjadrenie v účtovníctve má vplyv jednak na výšku vykázaných aktív a pasív a samozrejme na výšku vykazovaného zisku ako rozdielu medzi nákladmi a výnosmi bežného obdobia. To, že uvedené rozdelenie môže byť zobrazované alternatívne s ohľadom na rôzne rozhodovacie úlohy externých užívateľov a manažmentu, je tak najvšeobecnejšou príčinou nielen duálneho chápania vzťahu finančného účtovníctva a vnútroorganizačného účtovníctva, ale aj diferencovane riešených účtovných zobrazení v rámci oboch systémov.

Pokiaľ ide o vnútroorganizačné účtovníctvo, uvedená časová odlišnosť podstatne rozširuje predmet jeho skúmania. Predmetom jeho záujmu prirodzene nemôžu byť len náklady, resp. výnosy bežného obdobia (tým menej ich zúžené chápanie tak, ako je vyjadrené v obsahu účtových tried 5 a 6), ale obdobne musí už v štádiu uvažovania o budúcich alternatívach venovať pozornosť spôsobom obstarania, výroby a predaja aktív, resp. vzniku pasív, ktoré sú s týmito alternatívami spojené.

ZÁVER

Z pohľadu controllingu treba venovať pozornosť rôznym prejavovým formám nákladov, ktoré v podniku poskytujú tak finančné, ako aj vnútropodnikové účtovníctvo.

Najdôležitejším *rysom odlišujúcim vnútroorganizačné účtovníctvo od finančného účtovníctva je výrazne širšie spektrum informácií o nákladoch*, ktoré manažéri vyžadujú jednak pre riadenie podnikateľského procesu, o ktorého základných parametroch bolo už v zásade rozhodnuté, a jednak pre rozhodovanie o jeho budúcich variantoch.

Uvedená odlišnosť sa prejavuje až do takej miery, že pojem nákladov je v oboch účtovných subsystémoch rozdielne vymedzený. *Vo vnútroorganizačnom účtovníctve sa vychádza z charakteristiky nákladov ako hodnotovo vyjadrenej, účelnej spotreby ekonomických zdrojov podniku, účelovo súvisiace s ekonomickou činnosťou podniku*. Zmyslom spotreby nákladov je ich zhodnotenie, k nemu dôjde len pri vytvorení takej zložky majetku, ktorá priniesla (resp. prinesie) väčší ekonomický prospech, než koľko činil pôvodný náklad.

Vo vzťahu medzi spotrebovanými nákladmi a získaným ekonomickým prospechom je možné odvodiť niektoré dôležité kritériá racionálneho priebehu uskutočňovania konkrétnych výkonov, procesov a aktivít, ktoré sú predmetom zobrazenia vo vnútroorganizačnom účtovníctve. Medzi najdôležitejšie z nich patria meranie hospodárnosti, účinnosti a efektívnosti podnikateľskej činnosti.

Časové rozdiely medzi nákladmi a výdavkami, resp. výnosmi a príjmami vedú k nutnosti diferencovane riadiť peňažné toky.

Zobrazenie nákladov v účtovníctve a ďalších informačných nástrojoch hodnotového riadenia je taktiež ovplyvnené *spôsobom vyjadrenia a ocenenia nákladov. V tejto súvislosti sa rozlišuje finančné, hodnotové a ekonomické chápanie nákladov.* Pri vyjadrení a ocenení nákladov sa vo vnútroorganizačnom účtovníctve vychádza hlavne z ich hodnotového a ekonomického chápania.

Tento príspevok vychádza ako súčasť riešenia projektu VEGA MŠ SR SAV v rámci projektu *č. 1/0372/08 Riadenie a prezentácia finančných procesov podnikov a holdingových zoskupení v trhovej konkurencii krajín EÚ.* – podiel príspevku na projekte 50 %. Ďalej ako súčasť riešenia projektu VEGA MŠ SR SAV v rámci projektu č. 1/0686/08 *Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ*. – podiel príspevku na projekte 50 %.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] Fibírová, J., Šoljaková, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. ASPI 2005. ISBN 80-7357-084-X

[2] Janout, J. : *Základní pojmy z oblasti nákladů a výnosů podniku*. In : Schroll, R., Báča J., Janout J.: *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. SNTL Praha 1990. ISBN 80-08-00356-1.

[3] Král, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. Management Press Praha 2002. ISBN 80-7261-062-7

[4] Kufelová, I.: *Analýza a hodnotenie prístupov v cenotvorbe, stanovenie cenovej hladiny a vplyv ekonomických procesov pri rozhodovaní o cene*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009 Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. ISBN 978-80-225-2738-5.

[5] Kupkovič, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Sprint Bratislava 1996. ISBN 80-88848-01-6.

[6] Neumaierová, I. a kol.: *Řízení hodnoty podniku*. Profess Consulting 2005. ISBN 80-7259-022-7

[7] Ogerová, B. – Fibirová, J.: *Řízení nákladů*. HZ Editio Praha 1998. ISBN 80-86009-24-6.

[8] Serina, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2177-9.

[9] Schroll, R., Báča J., Janout J.: *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*, SNTL Praha 1990. ISBN 80-08-00356-1

[10] Šúbertová, E. a kolektív: *Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky I*. Bratislava Vydavateľstvo EKONÓM 2005. ISBN 80-225-1969-3.
[11] Šúbertová, E.: *Malé a stredné podnikanie v SR po vstupe do Európskej únie*. Bratislava KARTPRINT 2005. ISBN 80-88870-49-6.
[12] Šúbertová, E.: *Význam sledovania nákladov v poľnohospodárskom podniku*. In: Grznár, M. a kolektív: Podnikanie v agropotravinárstve. Bratislava Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2156-6.
[13] Šúbertová, E. a kolektív: *Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III*. Bratislava Vydavateľstvo EKONÓM 2007. ISBN 80-225-2308-9.
[14] Šúbertová, E.: *Družstevné podnikanie v treťom tisícročí*. Bratislava KARTPRINT 2001. ISBN 80-88870-20-8.

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU
EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Dolnozemská cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5
Tel.: +421 2 672 95 512 Fax: +421 2 672 95 184

Modely správania sa oligopolných firiem
Behave models of oligopols

Autor: Ľuboš Trunkvalter[1]

Key words: oligopol, cournot model, stackelberg model

Abstract: In current situation into the market, many oligopol structures arise due to the impact of financial crisis, (lost of contracts cause huge surplus of free capacities). Only bigger companies can survive this big pressure on costcutting, so in my opinion we will see in the nearby future lot of oligopol structures on the market and much more less monopol competitiveness.

JEL klasifikácia: D43

Úvod

V súčasných vyspelých ekonomikách je dokonalá štruktúra ako teoretická koncepcia trhovej štruktúry zväčša iba určitou ideálnou hypotézou spravodlivého trhového prostredia. Výrobcovia a spotrebitelia totiž v reálnych podmienkach nemajú približne rovnakú nádej na realizáciu svojich ekonomických aktivít. Oligopolné trhové štruktúry boli prakticky vždy bežnou súčasťou trhových podmienok (viď tab. č. 1)

Tab. č. 1: Úroveň koncentrácie 4 firiem na trhoch USA[2]

Odvetvie	Úroveň koncentrácie	Najväčšie spoločnosti
Cigarety	98,9%	Philip Morris, R.J. Reynolds, Lorillard, Brown and Williamson
Batérie	90,1%	Duracell, Energizer, Rayovac
Pivovarníctvo	89,7%	Anheuser-Busch, Miller, Coors, Stroh´s
Žiarovky	88,9%	Westinghouse, General Electric
Cereálie	82,9%	Kellogg´s, General Mills, Post, Quaker Oats
Automobilky	79,5%	General Motors, Ford, DaimlerChrysler

No podmienky a vplyv finančnej krízy spôsobujú ešte výraznejšie zostrenie konkurenčných bojov nakoľko výrazne poklesol dopyt po produkcii a vysoké množstvo výrobných kapacít musí bojovať o priazeň nízkej úrovne dopytu. Menšie spoločnosti z dlhodobejšieho hľadiska nemajú prakticky šancu prežiť vplyv finančnej krízy. Pre nové podniky je v súčasnosti kapitálovo veľmi náročné vstupovať na akýkoľvek trh, nakoľko voľné finančné prostriedky už prakticky nevlastnia a získať kapitál od tretích subjektov na financovanie vstupu na trh je prakticky „nemožné“. To je dôvod prečo sa

[1] Ing Ľuboš Trunkvalter, lubos.trunkvalter@gmail.com, školiteľ: Prof. Doc. Jozef Kraľovič, Phd., Katedra podnikových financií
[2] Zdroj: Krugman, P.; Wells, R.;: Microeconomics; Worth Publishers; NY, 2005, str. 365

v nasledovnom období budeme čoraz častejšie stretávať s oligopolnou trhovou štruktúrou.

Charakteristika oligopolu

Termín „oligopol“ má svoj pôvod v gréckych slovách „oligos“ a „polis“ a doslovne znamená „niekoľko predávajúcich“. Oligopol je formou neúplnej konkurencie, kde

„na trhu pracuje relatívne malý počet predajcov, ktorí predávajú identické alebo nepatrne diferencované výrobky“[3].

Základnou črtou trhovej štruktúry oligopolu je bližšie nešpecifikovaný počet kupujúcich, ale len malý počet predávajúcich. Nie je explicitne definovaná horná hranica prípustného počtu predávajúcich, aby ešte trhová štruktúra zodpovedala klasifikácii oligopolu. Kľúčovým problémom totiž nie je počet predávajúcich, ale spôsob, akým navzájom komunikujú, ako reagujú na svoje individuálne zámery a ako spoločne riešia otázky trhovej ceny svojich produktov, ako stanovujú celkovú ponuku odvetvia a ako sa dohodnú na podiele oligopolistov pri vytváraní celkovej ponuky oligopolu v odvetví na relevantnom trhu.

Teda každá akcia jednej firmy v oligopole ovplyvňuje správanie ostatných firiem na trhu. Znižovaním ceny jednou firmou sa bude znižovať trhový podiel ostatných firiem na produkcii odvetvia. Podobne účinná reklama, alebo nová výrobná linka môžu pre firmu zvýšiť objem predaja na úkor iných predávajúcich. Oligopol je teda:

„trhová štruktúra, pre ktorú je charakteristické oligopolostické správanie firiem, čo znamená, že firmy pociťujú vzájomnú previazanosť svojich rozhodnutí v dôležitých oblastiach, ako sú cenová tvorba, reklama a investície“[4].

Cournotov model

Tento model bol publikovaný v roku 1838 Antoine A. Cournotom, ktorý napísal rozpravu o oligopole, ktorá sa považuje za jednu z najstarších teórii oligopolu. Cournotov model vychádza z nasledovných predpokladov:

1. firmy vyrábajú homogénny produkt
2. poznajú trhovú dopytovú funkciu
3. majú rovnaké nákladové funkcie
4. prijímajú rozhodnutia súčasne avšak s vylúčením spolupráce
5. považujú pri rozhodovaní výstup svojich konkurentov za fixný[5]

Každá firma v tomto modely musí predpovedať výstupnú voľbu druhej firmy. Na základe tejto predpovede každá firma zvolí výstup maximalizujúci zisk. Potom dochádza k hľadaniu rovnováhy v predpovediach, t.j. hľadá sa taký stav, pri ktorom má každá firma potvrdenú predpoveď o druhej firme.

Predpoveď firmy 1 o výstupe firmy 2 možno označiť y_2^e (index e označuje predpokladaný výstup). Na základe tohto predpokladu sa firma 1 potom rozhodne pre

[3] Fendeková, E., Striška, Ľ.: Mikroekonómia. EKONÓM, Bratislava 2007, str. 238.
[4] Holková, V. A kol.: Mikroekonómia. SPRINT, Bratislava 2003, str. 260.
[5] Zdroj: Sekerka, B: Mikroekonomie; Profess Consulting; Praha 2002, str. 180

výstup y_1. Teda celkový výstup na trhu bude $y= y_1 + y_2^e$ a predajná cena tohto výstupu (každej jednotky výstupu) sa bude vytvárať na trhu a bude pre obe firmy rovnaká na úrovni $p = p(y_1 + y_2^e)$.

Zisk firmy 1 možno potom zapísať nasledovne:

$$p(y_1 + y_2^e)\, y_1 - TC(y_1)$$

A zisk firmy 2 bude analogicky:

$$p(y_2 + y_1^e)\, y_2 - TC(y_2)$$

Tu možno pozorovať rozdiel v porovnaní s monopolom a dokonalou konkurenciou. Príjmy firmy v podmienkach monopolu a dokonalej konkurencie sa totiž odvíjajú iba od výstupu sledovaného podniku. Predpokladá sa, že výstup konkurenčnej firmy v dokonalej konkurencii neovplyvní cenu výrobku a v prípade monopolu neexistujú konkurenčné firmy na trhu.

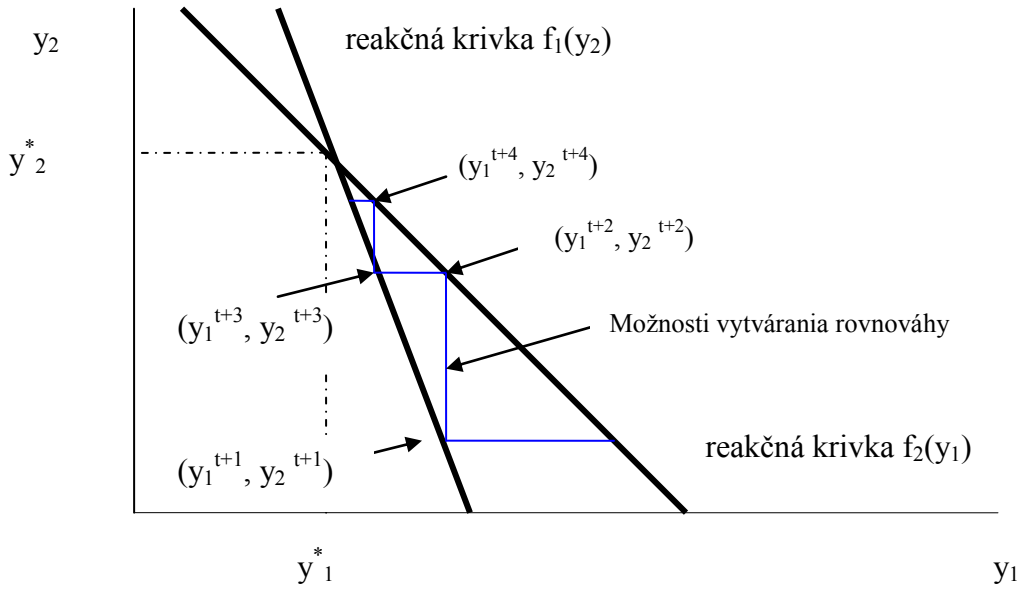
Naproti tomu v podmienkach oligopolu voľba výstupu jednej firmy závisí od rôznych úrovni predpovedí pre výstup druhej firmy. Túto závislosť ilustrujú ***reakčné funkcie*** firiem, t.j. reakčná funkcia

- firmy 1: $y_1^* = f_1(y_2^e)$
- firmy 2: $y_2^* = f_2(y_1^e)$

Je pravdepodobné, že optimálna úroveň firmy 1 y_1^* sa bude líšiť od predpovede firmy 2 y_1^e. Toto platí aj pre druhú firmu. V tomto prípade teda rovnováha nenastala. Cournotova rovnováha nastane v prípade, keď firmy nájdu takú kombináciu výstupov, že optimálny výstup firmy 1 je $\hat{y}_1$ za predpokladu, že firma 2 vyrába $\hat{y}_2$ a optimálny výstup firmy 2 je $\hat{y}_2$ za predpokladu, že firma 1 vyrába $\hat{y}_1$.

Graficky možno túto rovnováhu znázorniť nasledovne:

Obr.č. 1: Cournotova rovnováha[6]



[6] Zdroj: Mikroekonomie: Varian, Hal R.: Viktoria Publishing, Praha 1995, str. 469.

Algebrický výpočet bodu Cournotovej rovnováhy v bode (y^*_1; y^*_2), v ktorom bude každá firma robiť to, čo od nej druhá očakáva je nasledovný:

$$y_1 = (a - by_2)/2b; \qquad y_2 = (a - by_1)/2b$$

V tomto prípade sú obidve firmy identické, takže pri rovnovážnom stave budú vyrábať rovnaký objem produkcie. Preto môžeme previesť v uvedených rovniciach substitúciu $y_1 = y_2$. a po úprave dostaneme:

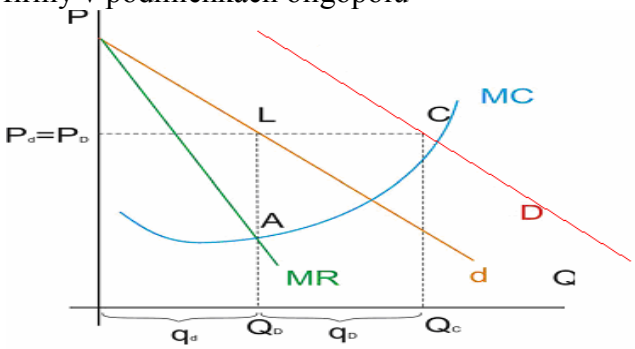
$$y^*_1 = a/3b; \qquad y^*_2 = a/3b$$

a zároveň pre celkový objem produkcie odvetvia platí:

$$\mathbf{y^*_1 + y^*_2 = 2a/3b}$$

Rozhodovací problém firmy 1 (určenie optimálneho objemu výroby a výšky ceny) v podmienkach oligopolu graficky znázorňuje obrázok č.2. Uvažuje sa so situáciou, kde existuje oligopol s dominantnou firmou. Táto situácia vzniká tam, kde je pre silnú firmu výhodné prenechať časť trhu slabším konkurentom. V rámci väčšej časti trhu, ktorú si ponechá, sa potom silná oligopolná firma chová ako monopol.

Obr.č.2: Správanie firmy v podmienkach oligopolu



Pretože obe firmy vyrábajú rovnaké výrobky majú spoločnú krivku trhového dopytu D = p(y). Firma 1 predpokladá, že firma 2 vyrobí množstvo y_2^e, čím prepúšťa časť trhového podielu firme 2 (je tvorená horizontálnou vzdialenosťou medzi krivkou trhového dopytu – D a krivkou dopytu po produkcii dominantnej formy – d = $p(y_1 + y_2^e)$)

Krivku dopytu po produkcii dominantnej firmy získame posunutím krivky trhového dopytu doľava o y_2^e . Na posunutej krivke dopytu sa oligopolná firma 1 správa ako monopol. Bod rovnováhy dominantnej firmy nájdeme v priesečníku MR a MC (bod A). Pri cene odvodenej od rovnosti hraničných nákladov a hraničných príjmov ponúka dominantná firma objem produkcie qd, zatiaľ čo ostatné firmy pri tejto cene ponúkajú množstvo qD.

Menšie firmy v odvetví rešpektujú cenu, ktorú určila dominantná firma. Pretože vzhľadom ku svojej veľkosti nerealizujú úspory z rozsahu výroby, ich nákladové podmienky sú v zrovnaní s dominantnou firmou horšie. Keby však stanovili cenu vyššiu ako dominantná firma , stratili by zákazníkov. Prilákať viac spotrebiteľov znížením ceny si vzhľadom k uvedeným faktom nemôžu dovoliť. Preto je pre nich optimálnym riešením sledovanie ceny dominantnej firmy. V tejto súvislosti sa používa pojem cenové vodcovstvo. Vidíme, že určovanie ceny dominantnej firmy prebieha rovnako ako v podmienkach monopolu.

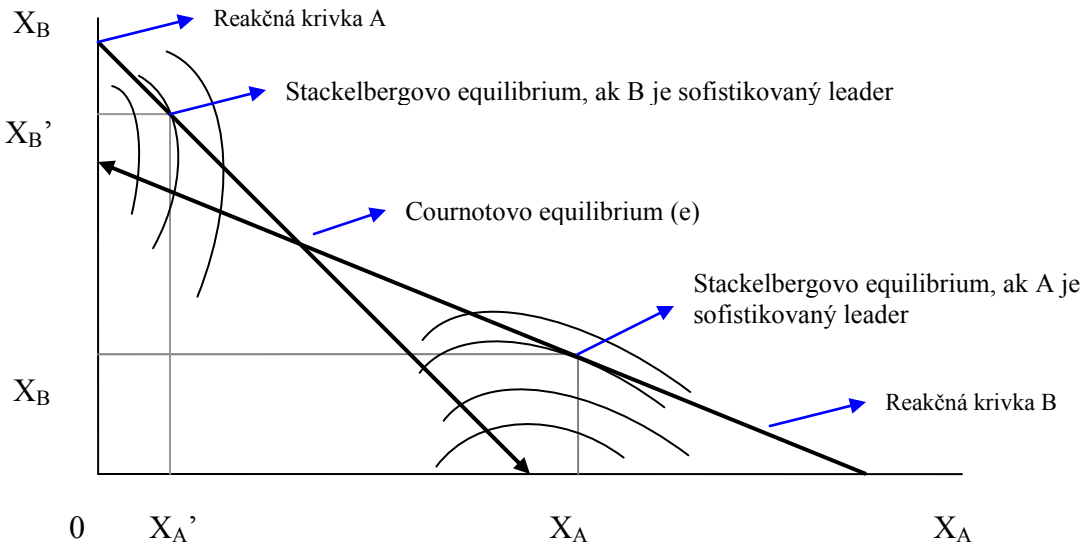
Významným rozdielom je však to, že v odvetví nie je iba jedna forma a existuje – aj keď obmedzená – možnosť vstupu do odvetvia. To vedie k väčšiemu tlaku na efektívnosť. Cena sa stanovuje na nižšej úrovni a objem vyrábanej produkcie je väčší ako

u monopolu. Aj napriek tomu však cena zostáva vyššia než priemerné náklady, takže oligopol realizuje vyšší než normálny zisk.

Stackelbergov model

Tento model vypracoval nemecký ekonóm H. von Stackelberg ako model trhu s dvoma firmami. „Je založený na predstave o sofistikovanom duopolistovi, ktorý si uvedomuje, že jeho protivník sa správa v súlade s Cournotovými predpokladmi. Sofistikovaný duopolista bude konať ako monopolista, ktorý berie do úvahy predikované rozhodnutia svojho konkurenta a v tejto situácii cenového vodcovstva volí cenu maximalizujúcu zisk v rámci obmedzenia, vytvoreného predpokladanou reakciou súperiacej firmy."[7]

Obr. č. 3: Stackelbergova rovnováha

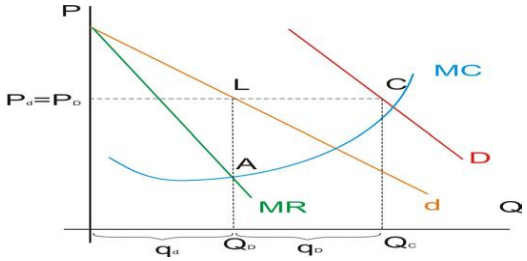


Ak je firma A sofistikovaným oligopolistom, bude predpokladať sa jej rival bude správať na základe jeho reakčnej krivky[8]. Toto rozpoznanie oprávňuje spoločnosť A zvoliť množstvo produkcie ktoré chce umiestniť na trhu s cieľom maximalizácie zisku. Toto je bod *a*, ktorý leží na najnižšej možnej izoziskovej krivke firmy A, determinujúcej najvyšší možný profit, ktorý môže A dosiahnuť vzhľadom k reakčnej krivke B. Firma A, správajúc sa ako monopol, bude produkovať X_A, a firma B bude reagovať produkciou X_B vzhľadom k svojej reakčnej krivke. Sofistikovaný oligopolista sa v podstate stane leadrom, kým jeho naivný rival, ktorý sa správa na základe Cournotových predpokladov sa stane nasledovníkom. Za jeho sofistikovanosť je firma A odmenená dosiahnutím lepšej izoziskovej krivky ako keby sa správal rovnako naivne ako jeho nasledovník.

Stackelbergov model správania možno tiež graficky znázorniť pomocou obrázka č.4.

[7] Holková, V. A kol.: Mikroekonómia. SPRINT, Bratislava 2003, str. 261.
[8] Koutsoyiannis, A.: Modern Microekonomics 2nd Edition, MACMILLAN PUBLISHERS, London, 1991, str. 233

Obr.č.4: Rozhodovanie trhového vodcu[9]



Na základe Cournotovho modelu vieme, že nasledovník sa bude správať podľa svojej reakčnej funkcie $f_2(y_1)$, na základe ktorej získa svoju optimálnu voľbu výstupu y_2. Problém vodcu možno potom vyjadriť takto:

$$max\ p(y_1 + f_2(y_1))\ y_1 - TC(y_1) = \pi$$

Podmienka optimality tohto problému bude ako vždy, že marginálne výnosy sa rovnajú marginálnym nákladom (bod A na obrázku č. 4). Vodca a nasledovník majú spoločnú krivku dopytu D = p(y). Vodca prepúšťa časť trhového priestoru nasledovníkovi. Krivka trhového dopytu sa posúva doľava a zároveň mení aj svoju smernicu. Posunutú krivku trhového dopytu možno označiť d. Ako vidieť na obrázku, za cenu určenú vodcom P je trh ochotný absorbovať viac tovarov ako je množstvo q_d zvolené vodcom. Toto množstvo teda prepustil vodca nasledovníkovi.

Keď jedna firma uvažuje o zvýšení svojho výstupu, musí si uvedomiť, že to bude mať nepriamy vplyv na voľbu výstupu druhej firmy. Preto tento vplyv musí brať do úvahy.

Obr.č.4 charakterizuje situáciu, keď nastane rovnováha na sledovanom trhu, teda vodca a nasledovník nemajú dôvod meniť vyrábané množstvo výstupu. Sám Stackelberg bol skôr skeptický, či táto situácia nastane na reálnych trhoch. Predpokladal, že v duopole sa budú obe firmy snažiť zaujať ziskovejšiu pozíciu vodcu. Teda za bežný stav považoval situáciu, kedy obe firmy bojujú o vodcovstvo - nerovnováha. Podľa Stackelberga sa teda model vodcu a nasledovníka - rovnováha objaví iba výnimočne.

Od roku 1934, kedy bol koncept vodcu a nasledovníka v teórii oligopolu predstavený, bola čoraz viac v odbornej literatúre Stackelbergova rovnováha považovaná za reálny stav a koncept tzv. Stackelbergovej vojny (nerovnováhy) takmer zmizol z ekonomických publikácii.

Podľa Fellnera[10] je Stackelbergov model vojny interpretovaný ako koncept nerovnováhy a iba v prípade omylu si obe firmy vyberú pozíciu vodcu. Je tomu tak v dôsledku nesprávnych predpokladov o svojom rivalovi. Dosiahnutie rovnovážneho stavu si totiž vyžaduje, aby boli očakávania a predpoklady firiem konzistentné.

Zohľadnením asymetrie informácií možno hovoriť o dvoch scenároch Stackelbergovej vojny[11]:

- ***scenár disciplíny***

  Tento scenár uvažuje s jednostrannou neistotou. Predpokladá sa, že jedna firma disponuje privátnymi informáciami a vyzve svojho konkurenta tým, že hrá úlohu

[9] Fendeková, E., Striška, Ľ.: Mikroekonómia. EKONÓM, Bratislava 2007, str. 249.
[10] Normann, H.-T.: Stackelberg Warfare as an Equilibrium Choice ina Game with Reputation Effects. EUI Working Papers in Economics No.94/43. Florence 1994, str.1.
[11] Normann, H.-T.: Stackelberg Warfare as an Equilibrium Choice ina Game with Reputation Effects. EUI Working Papers in Economics No.94/43. Florence 1994, str.2.

Stackelbergovho vodcu. Atakovaná firma neprijme úlohu nasledovníka z dlhodobého hľadiska. Hrá Stackelbergovu vojnu, aby zbavila druhú firmu z pozície vodcu a aby obnovila „disciplínu“.

- ***scenár ústupu***

Obe firmy v tomto scenári disponujú privátnymi informáciami o sebe navzájom. Existuje tu teda neistota na oboch stranách. Obe firmy hrajú Stackelbergovu vojnu dovtedy, kým jedna z nich neprijme pozíciu nasledovníka. Stackelbergova vojna teda skončí dosiahnutím stavu rovnováhy (model vodcu a nasledovníka).

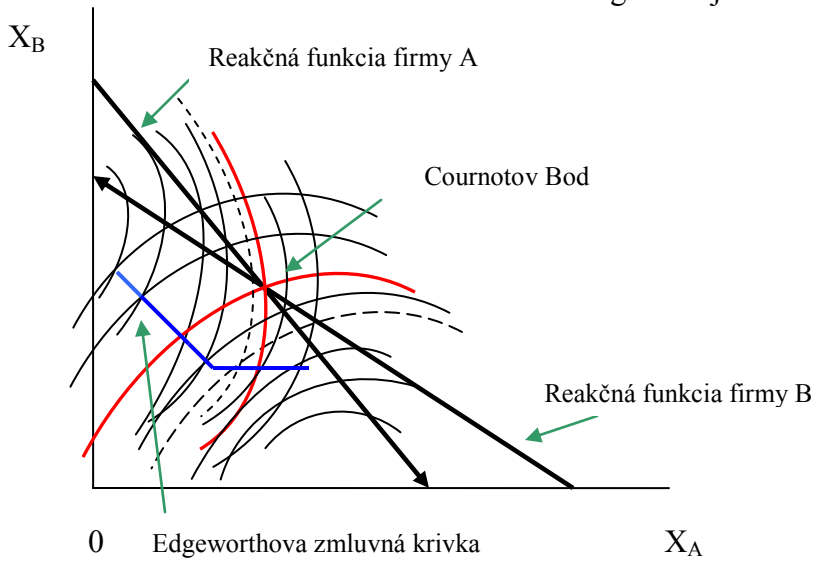
Stackelberg uvažuje, že firmy majú možnosť voľby medzi dvoma rolami, a to voľbou pozície vodcu a pozície nasledovníka. Z uvedeného vyplýva, že existujú štyri scenáre, ktoré môžu nastať:

Tab.č.2: Stackelbergove scenáre[12]

		Firma 2	
		vodca	nasledovník
Firma 1	vodca	Stackelbergova vojna	Stackelbergova rovnováha
	nasledovník	Stackelbergova rovnováha	Cournotova rovnováha

Ak teda jedna firma zaujme pozíciu vodcu a druhá pozíciu nasledovníka, výsledkom je Stackelbergova rovnováha. Existujú tu dve Stackelbergove rovnováhy, a to buď firma 1 zaujme pozíciu vodcu alebo tak urobí firma 2. Ak obe firmy zaujmú pozíciu nasledovníka nastáva situácia Cournotovej rovnováhy. A nakoniec ak obe firmy zaujmú pozície vodcov dochádza k Stackelbergovej vojne.

Obr. č. 5: Stackelbergova vojna



Akokoľvek, ak obidve spoločnosti sú sofistikované, tak obidve sa snažia správať ako leader, pretože im to maximalizuje ich zisk[13]. V tomto prípade to spôsobí nestabilitu

[12] Normann, H.-T.: Stackelberg Warfare as an Equilibrium Choice ina Game with Reputation Effects. EUI Working Papers in Economics No.94/43. Florence 1994, str.3.
[13] Koutsoyiannis, A.: Modern Microekonomics 2nd Edition, MACMILLAN PUBLISHERS, London, 1991, str. 234

trhu. Táto situácia je známa ako „Stackelbergovo disequilibrium“ a spôsobí buď cenovú vojnu až do času, kým jedna s firiem uzná, že je nasledovník resp. s uzavrie tajná dohoda/zmluva na základe ktorej obe spoločnosti opustia svoje „naivné“ reakčné funkcie a posunú sa bližšie k resp. na tzv. „Edgeworthovú zmluvnú krivku“, kde obidve dosiahnu vyšší zisk (viď obr. č. 5).

V prípade Stackelbergovej rovnováhy je pozícia jednej firmy v duopole v rámci odvetvia a relevantného trhu natoľko silná, že druhá firma rešpektuje jej nadradenosť na trhu a svoju výrobný stratégiu konštruuje na základe informácii o rozhodnutiach silnejšej firmy. Sú možné dve reprezentácie pozície vodcu a nasledovníka, a to v súlade s tým, či východiskom pre optimalizáciu je rozhodnutie vodcu o veľkosti svojej ponuky na trhu alebo výške ceny tovaru. V súlade s týmto rozlišujeme dva modely Stackelbergovej rovnováhy:

- model množstevného vodcu
- model cenového vodcu

Stackelbergov model rovnováhy oligopolu v podmienkach množstevného vodcu

Predpokladáme, že prvý výrobca má nižšie priemerné výrobné náklady, nakoľko disponuje modernejšou výrobnou technológiou. Je teda vodcom v odvetví a druhý výrobca jeho postavenie rešpektuje. Vodca si teda určí svoju optimálnu výrobnú stratégiu, to znamená objem ponuky a súčasne cenu tovaru tak, aby dosiahol v podmienkach duopolistického trhu maximálny možný zisk. Druhému výrobcovi zostáva potom len taký priestor pre určenie objemu jeho ponuky, ktorý je rozdielom trhového dopytu a ponuky vodcu.

Vodca teda rieši úlohu maximalizácie zisku v tvare:

$$max\ p(y_1 + f_2(y_1))\ y_1 - TC(y_1)$$

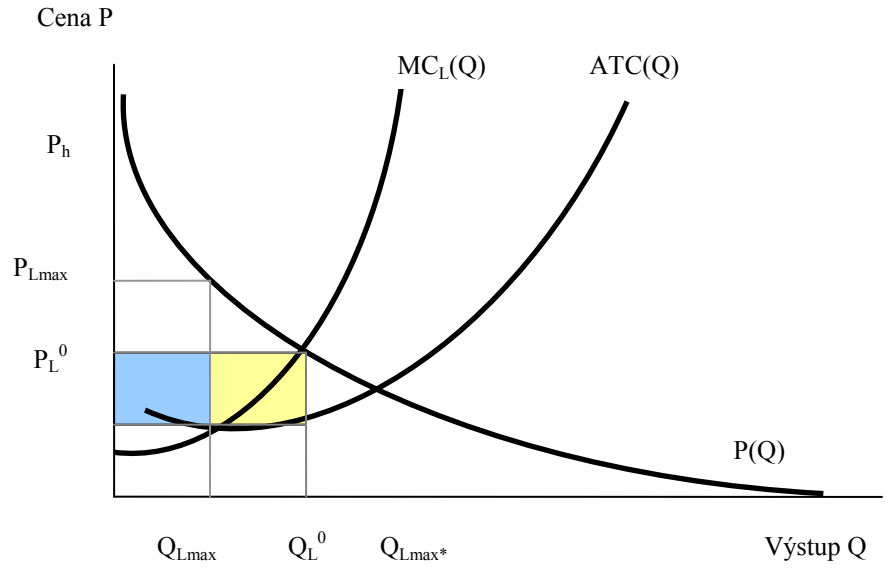
Táto funkcia zisku dosiahne maximum v bode, v ktorom je hodnota prvej derivácie funkcie nulová.

Model rovnováhy oligopolu v podmienkach cenového vodcu

Predpokladáme, že v odvetví existuje vodca, ktorý si je istý svojou dominantnou pozíciou na trhu determinovanou jeho nízkymi výrobnými nákladmi. Vodca nepochybuje, že žiadna z ostatných firiem v oligopole nebude môcť ponúknuť tovar za nižšiu cenu, ako sú marginálne náklady vodcu v oligopole.

Tento vodca sa však chce vyhnúť akýmkoľvek potenciálnym problémom s cenou a svojím vlastným odbytom a preto neuplatní cenu, pri ktorej by mohol dosiahnuť monopolný zisk, ale sa dobrovoľne vzdá tejto možnosti a uplatní iba rovnovážnu cenu na základe princípu konkurenčného trhu podľa vzťahu P=MC.

Obr.č.6: Rovnováha cenového vodcu v oligopole[14]



Hľadaný bod rovnováhy je priesečníkom grafu funkcie marginálnych nákladov cenového vodcu $MC_L(Q)$ a grafu cenovoodbytovej funkcie relevantného trhu P(Q).

Z hľadiska vzťahu medzi optimálnym objemom ponuky vodcu a jeho výrobnou kapacitou Q_{Lmax} môžu nastať dve situácie:

a) Ak má vodca vyšší záujem produkovať výrobky ako je optimálny objem ponuky, potom platí $Q_{Lmax} \geq Q_L^0$. V tomto prípade vodca uspokojí celú kapacitu relevantného trhu a keďže ostatní výrobcovia nedokážu vodcovi cenovo konkurovať, ich ponuka na trhu je nulová.

   Zisk cenového vodcu je na obr. č. 6 vyznačený bledou farbou a cenový vodca sa na trhu správa krátkodobo monopolným výrobcom. Krátkodobo preto, lebo na trhu existujú potenciálni výrobcovia s možnosťou zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

b) Ak cenový vodca z určitých dôvodov neuvažuje o pokrytí celého dopytu na relevantnom trhu svojou vlastnou výrobnou kapacitou, potom platí $Q_{Lmax} < Q_L^0$. Trhový vodca tak vedome ponecháva určitý neuspokojený dopyt pre ostatných menej efektívnych výrobcov v oligopole.

   Ak by sa vodca rozhodol realizovať svoju výrobnú kapacitu na trhu za maximálnu možnú trhovú cenu P_{Lmax}, podstupuje tak riziko, že niektorý z jeho nasledovníkov vstúpi na trh s konkurenčnou cenou nižšou ako maximálna trhová cena. Tým by mu mohli vzniknúť problémy s odbytom, a preto toto riziko nepodstúpi a časť trhu dobrovoľne prenecháva svojim konkurentom. Tí budú vo všeobecnosti úspešní až v okamihu, keď cenový vodca predá celý svoj objem produkcie.

   Tento model je reálny a v súčasnosti bežne existujú trhy, na ktorých figuruje cenový vodca, ktorý prenecháva časť trhu malým výrobcom s vyššími cenami. Títo často marketingovo prezentujú svoj výrobok s rovnakými úžitkovými vlastnosťami ako výrobok individuálny, s vyšším podielom ručnej práce. Keby sa zostávajúci menší výrobcovia nepokúsili o dohodu, tak by pravdepodobne prirodzenou cestou medzi nimi vznikol ďalší cenový vodca. Ten by stanovil cenu vyššiu ako P_L^0 a celý

[14] Fendeková, E.: Oligopoly v odvetví. Ekonóm, Bratislava 2005, str. 201.

proces by sa opakoval. To je však dosť nereálny predpoklad. Skôr sa dá predpokladať, že zostávajúci výrobcovia sa dohodnú na spoločnom postupe, alebo sa väčšina z nich rozhodne opustiť daný trh, na ktorom potom ostane jeden, možno dvaja výrobcovia.

Záver

Kľúčovým aspektom oligopolnej trhovej štruktúry je spôsob akým firmy v oligopole navzájom komunikujú. K základným otázkam, ktorých riešením sa oligopolné firmy zaoberajú patrí otázka trhovej ceny svojich produktov, stanovenie celkovej ponuky odvetvia a dohoda na individuálnej spoluúčasti oligopolistov na kreovaní celkovej ponuky oligopolu v odvetví na relevantnom trhu.

Každá takáto rozhodovacia situácia je špecifická v dôsledkou rozdielnosti podmienok, ktoré môžu nastať. Jednotlivé firmy totiž disponujú nie len rozdielnou technologickou vyspelosťou, ktorá priamo determinuje ich rozhodovanie o optimálnom výstupe a cene tohto výstupu, ale najmä rozdielnymi informáciami (o situácii na trhu, či o svojich kokurentoch).

Nie len rozdielnosť informácii, ale aj ich správnosť a očakávania jednotlivých firiem majú značný vplyv na dosahovanie rovnováhy na trhu. Často mylné informácie a nesprávne očkávania firiem tak spôsobujú vychýlenie zo stavu rovnováhy na oligopolnom trhu (Stackelbergova vojna), ktoré vedie k znižovaniu optimálnosti existujúceho stavu.

Táto práca bola zameraná na vysvetlenie a podčiarknutie správania sa oligopolných trhových štruktúr, ktoré bude možné vplyvom finančnej krízy už čoskoro sledovať na väčšine trhov. Väčšina firiem si už v súčasnosti uvedomuje previazanosť a uskutočňujú svoje rozhodnutia vzhľadom k trhu veľmi citlivo po zohľadnení potenciálneho správania sa hlavných konkurentov.

Použitá literatúra

1. Etner, F.: Mikroekonómia, ELITA, Bratislava, 1993
2. Fendeková, E.: Oligopoly v odvetví. Ekonóm, Bratislava 2005
3. Fendeková, E., Striška, Ľ.: Mikroekonómia. EKONÓM, Bratislava 2007.
4. Holková, V. A kol.: Mikroekonómia. SPRINT, Bratislava 2003.
5. Koutsoyiannis, A: Modern Microekonomics, 2nd Edition, MACMILLAN PUBLISHERS, London, 1991
6. Krugman, P.; Wells, R.: Microeconomics, Worth Publishers, NY, 2005
7. Mas-Collel, A.; Whinston, M..D.; Green, J.R.: Microeconomic theory, Oxford University Press, NY, 1995
8. Parkin, M.; Addison-Wesley,: Microeconomics, Pulihing Company, Western Ontario, 1990
9. Varian, Hal R.: Mikroekonomie (moderní přístup), Victoria Publishing, Praha 1995
10. Bertrand, J.: Théorie Matematigue de la Richesse Sociale, Journal des Savants, Paríž, 1883
11. Normann, H.-T.: Stackelberg Warfare as an Equilibrium Choice ina Game with Reputation Effects. EUI Working Papers in Economics No.94/43. Florence 1994.

PODNIKANIE MLADÝCH, JEHO VÝZNAM, RIZIKÁ A BARIÉRY, ŠTÁTNA PODPORA A KONTROLA JEJ EFEKTIVITY

ENTREPRENEURSHIP OF YOUNG PEOPLE, ITS SIGNIFICANCE, RISKS AND BARRIES, STATE SUBSIDY AND CONTROL OF ITS EFFECTIVENESS

Miroslav Uhliar[1], Branislav Rajčáni[2]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ/KEYWORDS
enterprise, young entrepreneur, entrepreneurship, business risk, administrative burden, subsidy, control, effectiveness, employment

JEL: J23

ABSTRACT

This article deals with entrepreneurship of young people as an important tool of employment. Entrepreneurship of young people contributes to value creation, employment, common wealth creation, create the tax revenues to the state budget. To support this kind of employment state creates and provides a subsidy system to young entrepreneurs to start their own business. The article tries to identify the main entrepreneurial burdens we are faced off, current state subsidies and the importance of young entrepreneurs. The first part describes the position of entrepreneurships and entrepreneurs in Slovak legislation, current burdens and risk in relation for establishing of enterprise. The second part discusses the importance of entrepreneurship of young people for economy. Third and fourth part is focused on the state policy for young entrepreneurs. The last part deals with the issue of the efficiency control of state subsidies.

ÚVOD

Podnikateľská činnosť je prostriedkom akým sa človek, podnikateľ, môže realizovať a pritom získať potenciálne väčší výnos, ako keby bol sám len zamestnaným. Svojou podnikateľskou činnosťou každý poctivý podnikateľ dodržiavajúci zákony prispieva k tvorbe hodnôt, zamestnanosti v ekonomike, uspokojovaniu potrieb zákazníkov, či k iným pozitívnym skutočnostiam. Podnikatelia prostredníctvom odvádzania rôznych daní výrazne napĺňajú štátny rozpočet v položkách daňové príjmy a vytvárajú tak priestor pre následné vyššie štátne prerozdeľovanie do strategických oblastí, akými sú napríklad školstvo, zdravotníctvo alebo životné prostredie. Záujmom každého štátu by preto mala byť efektívna podpora podnikateľských aktivít.

[1] Ing. Miroslav Uhliar, miro.uhliar@gmail.com, Katedra podnikovohospodárska, školitel: Doc. Ing. Jan Kračmár, CSc.
[2] Ing. Branislav Rajčáni, branislav.rajcani@gmail.com, Katedra podnikovohospodárska, školitel: Doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.

Možností, akými realizovať formu štátnej pomoci podnikateľom, je mnoho a neexistuje žiadna najlepšia. Úspech jednotlivých programov na podporu podnikania závisí mnohokrát od viacerých faktorov. Takýmito významnými činiteľmi a vplyvmi môžu byť ekonomická a hospodárska situácia štátu, obdobie ekonomického cyklu, úroveň podnikateľského prostredia, vzdelanostná úroveň obyvateľstva a tým aj potenciálnych podnikateľov, jednoduchosť a dostupnosť podpory pre podnikateľov, štrukturálna politika štátu, úroveň infraštruktúry, historické predpoklady, miera korupcie v krajine a iné.

V prevažnej miere sa podnikaniu začínajú venovať ľudia v strednom veku, avšak čím ďalej, tým viac sa poukazuje i na mladšiu vekovú kategóriu ako významnú z hľadiska vzniku potenciálnych podnikateľov. Potenciálnymi mladými podnikateľmi sú predovšetkým absolventi stredných či vysokú škôl. Práve tejto skupine by mala byť venovaná špecifická forma finančnej a informačnej štátnej podpory. Avšak popri tom netreba zabúdať na meranie efektivity vynaložených prostriedkov na podporu podnikania mladých a kontrolu, ktorá by odhaľovala či zabraňovala potenciálnemu zneužívaniu tejto pomoci.

PODNIKANIE MLADÝCH A JEHO VÝZNAM, RIZIKÁ A BARIERY PODNIKANIA MLADÝCH

PODNIKANIE A PODNIKATEĽ

Vymedzeniu podnikania z hľadiska legislatívneho sa v Slovenskej republike venuje aktuálne[3] platný Obchodný zákonník č. 513/1991 v znení neskorších noviel. Podnikanie definuje v §2: *"Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku."*

Podnikanie taktiež vystihujú kľúčové slová ako cieľavedomá sústavná činnosť, tvorba zisku, boj s konkurenciou, podstupovanie rizika, pôsobenie na trhu či tvorba tvorivých riešení.

Podnikateľ podľa platnej definície vyššie spomenutého Obchodného zákona je určený ako:

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.[4]

V Slovenskej republike existuje viacero možností a foriem, pod ktorými sa dá založiť podnikateľská činnosť. Sú to predovšetkým nasledujúce právne formy podnikania:[5]

1) **Podnik jednotlivca**, ktorý rozlišujeme na:
   a) *živnosti* (koncesované, ohlasovacie)
   b) *slobodné povolania* (napr.: notári, lekárnici, advokáti, atď.)
   c) *samostatne hospodáriaci roľník*

---

[3] Obchodný zákonník č. 513/1991 z. Z [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.porada.sk/t16766-obchodny-zakonnik-od-1-1-2009-a.html
[4] ibid
[5] MAJTÁN, Štefan et al. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : Sprint vfra, 2009. 320 s. Economics. ISBN 978-80-89393-07-7

2) **Obchodné spoločnosti**, ktoré tvoria:
   a) *personálne (osobné) spoločnosti:*
      i) verejná obchodná spoločnosť /v.o.s./
      ii) komanditná spoločnosť /k.s./
   b) *kapitálové spoločnosti:*
      i) spoločnosť s ručením obmedzeným /s.r.o./
      ii) akciová spoločnosť /a.s./
3) **Družstvá**
4) **Štátne podniky**
5) **Podniky zahraničnej osoby**

Aktuálnu štruktúru a zastúpenie podnikov jednotlivých právnych foriem v hospodárstve Slovenskej republiky ukazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 1: Podniky podľa právnych foriem v SR ku 31. 12. 2008

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: Štatistický úrad SR[6]

Z tabuľky vyplýva jednoznačná prevaha živnostníkov nad ostatnými právnymi formami podnikania (takmer 67%-tný podiel). Druhou najčastejšie využívanou právnou formou podnikania je s 18%-tami spoločnosť s ručením obmedzeným. V prípade živnosti je to hlavne z dôvodu jednoduchosti jej založenia a fungovania. Obľúbenosť spoločnosti s ručením obmedzeným spočíva hlavne spôsobu ručenia spoločníkov do výšky kapitálových vkladov. Dá sa predpokladať, že predovšetkým pre tieto dôvody bude drvivá väčšina mladých podnikateľov zakladať práve tieto dva druhy podnikania.

POJEM „MLADÝ (POTENCIÁLNY) PODNIKATEĽ“

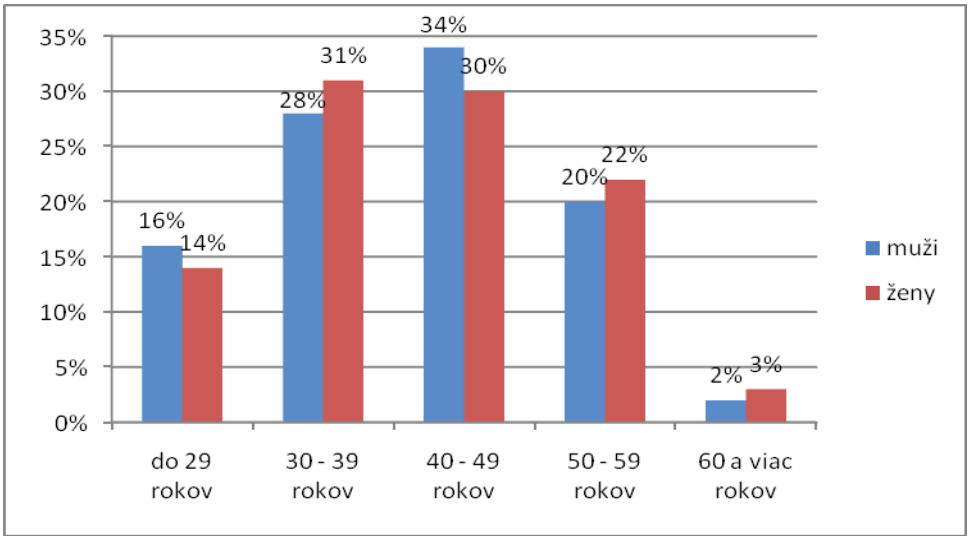
Definícia mladého podnikateľa nie je vo všeobecnosti stanovená. Podľa nášho názoru je ním absolvent niektorého typu stredných škôl alebo vysokých škôl, ktorý sa rozhodol, alebo rozhoduje začať podnikať. Taktiež medzi mladých podnikateľov môžeme zaradiť

[6] Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2008. [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=15630l

občanov do 30 rokov, ktorí vo väčšine prípadov zakladajú, či už uskutočňujú svoje prvé podnikanie.

Podiel mladých podnikateľov v rámci všetkých podnikateľov je nízky, i keď oficiálne pravidelné štatistiky neexistujú. Štruktúru podnikateľov podľa pohlavia a veku znázorňuje nasledujúci graf.

Graf č. 1 Skladba podnikateľov podľa veku a pohlavia na Slovensku v roku 2004



Zdroj: www.ivo.sk[7]

Podľa štatistiky z grafu konštatujeme relatívnu rovnováhu podnikateľskej aktivity medzi mužmi a ženami vo všetkých vekových intervaloch skupín podnikateľov na Slovensku. Kategória mladých podnikateľov bola v roku 2004 vzhľadom na celkový objem podnikateľov zastúpená u mužov 16-timi percentami, u žien to bolo menej, 14%.

V podmienkach Slovenskej republiky prevláda preferencia výberu zamestnania pred začatím podnikateľskej aktivity. Z celkového počtu 2 357,3 tis.[8] ekonomicky aktívnych obyvateľov[9] v roku 2007 bolo 36%, čiže takmer 850 tis. podnikateľov oproti 57%, čiže takmer 1 350 tis. zamestnancov. Porovnanie percentuálnych podielov ľudí zamestnaných a ľudí podnikajúcich v rôznych krajinách predstavuje tabuľka s údajmi vybraných štátov.

[7] Sylvia Šumšalová. Inštitút pre verejné otázky. Podnikanie žien na Slovensku: okolnosti, rozdielnosti a príklady. Bratislava 2007, [online].[cit. 26-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.ivo.sk/buxus/docs//Plus_pre_zeny_45/sumsalova_integra.pdf

[8] Údaj podľa štatistického úradu SR

[9] Pozn.: aktuálny počet obyvateľov Slovenskej republiky je 5 417 tis.

Tabuľka č. 2: Podiel zamestnancov a podnikateľov na celkovom počte ekonomicky aktívnych obyvateľov vybratých krajín

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 192, s. 9[10]

V prevažnej miere sa v európskych krajinách uprednostňuje zamestnanie pred podnikaním. Opačne je to v prípade USA. Medzi 3 najvýznamnejšie faktory uprednostnenia zamestnania pred podnikateľskou činnosťou na Slovensku a jeho blízkym krajinám patria nasledujúce:

Tabuľka č. 3: Významnosť dôvodov pre výber zamestnania pred podnikateľskou činnosťou vo vybraných stredoeurópskych krajinách.

Dôvod voľby zamestnania	*Slovensko*	Česká rep.	Rakúsko	Maďarsko	Poľsko
pravidelnosť, fixný príjem	*48%*	45%	47%	39%	43%
fixná pracovná doba	*20%*	29%	35%	25%	24%
sociálne istoty	*16%*	26%	26%	26%	16%

Zdroj: Flash Eurobarometer 192, s. 15[11]

V kategórii mladých podnikateľov prevláda spôsob podnikania formou hlavnej pracovnej činnosti. Tento fakt podporujú i nižšie spomenuté dôvody rozhodnutia sa mladých podnikateľov pre podnikanie.

Podľa prieskumu potenciálu podnikateľskej aktivity[12] realizovaným Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania v spolupráci s Infostatom a GfK Slovakia na vzorke 1 816 respondentov v roku roku 2006 vyplýva, že v krátkodobom horizonte až 25% obyvateľov vo veku od 18 do 29 rokov uvažuje o začatí podnikania. Dôvody prečo tak chcú mladí perspektívni podnikatelia urobiť sú najmä: *zvýšenie príjmu, možnosť uplatniť svoje poznatky a nápady, nie je iná možnosť zamestnať sa a pocit samostatnosti*. Naopak najväčšími prekážkami a potenciálnymi rizikami založenia podnikateľskej činnosti pre túto skupinu potenciálnych mladých podnikateľov sú: *nedostatok finančných zdrojov, nedostatok skúseností na začatie podnikania, spokojnosť s aktuálnym zamestnaním, vysoké administratívne nároky na začatie podnikania, neprehľadné zákony.*

---

[10] The Gallup organization. Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway: Analytical Report 2007, [online].[cit. 26-10-2009]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf, 185 s.

[11] The Gallup organization. Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway: Analytical Report 2007, [online].[cit. 26-10-2009]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf, 185 s.

[12] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Prieskum potenciálu podnikateľskej aktivity. Bratislava 2005 [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//Publikacie/potencial_podn_aktivity_2005.pdf

V spomínanom prieskume sa skupina už podnikajúcich mladých podnikateľov vyjadrila, že najdôležitejšie pohnútky pre začatie podnikania boli podľa poradia významnosti nasledovné faktory: *nebola iná možnosť ako sa zamestnať, príležitosť uplatniť svoje záujmy a nápady, pocit samostatnosti a teda byť sám sebe pánom, zvýšenie príjmu.*

VÝZNAM PODNIKANIA MLADÝCH PODNIKATEĽOV

Podnikanie predstavuje významnú ekonomickú činnosť z pohľadu jednotlivca, štátu, i spoločnosti. Jeho význam rastie najmä v období, ktoré je významné prehlbujúcou sa nezamestnanosťou mladých ľudí, ktorá dosiahla v 1. kvartáli 2009 úroveň 22%, čo predstavuje 56 000 nezamestnaných mladých ľudí[13].

Pre podnikateľov je podnikateľská činnosť najmä prostriedkom vlastnej sebarealizácie a nezávislosti, možnosťou dosiahnutia vyššieho príjmu, voľnosťou vo výbere miesta a času práce, životným štýlom a statusom v spoločnosti, prostriedkom uspokojenia potrieb ľudí no má pre jednotlivca aj inú relevantnosť.

Význam podnikania pre štát spočíva vo viacerých funkciách. Predovšetkým je to v tom, že podnikanie občanov vytvára hodnoty a nové pracovné miesta pre obyvateľov štátu, prispieva k napĺňaniu štátneho rozpočtu a zároveň redukuje objem finančných prostriedkov, ktoré by bolo treba potenciálne vynaložiť, keby sa podnikatelia nestanú podnikateľmi ale nezamestnanými.

Pre spoločnosť je podnikanie dôležité taktiež z viacerých dôvodov. Významnou skutočnosťou je, že podnikanie vytvára pracovné príležitosti pre ľudí, zabezpečuje uspokojovanie potrieb ľudí spoločnosti a rôznou formou podporuje rozličné spoločenské akcie.

Význam rozvoja podnikania mladých je okrem vyššie spomenutých skutočností aj v charaktere tejto skupiny a jej uplatnení sa na trhu. Mladí potenciálni podnikatelia sú zväčša plní nápadov a entuziazmu. Môžu preto ľahšie prispieť ku kreatívnym riešeniam či k odhaleniu novej podnikateľskej príležitosti a rozvinúť ju. Zväčša nedisponujú dostačujúcimi finančnými zdrojmi, ale práve vytrvalosťou a potenciálom rýchleho rastu. Dôležitosť podnikania mladých je i z hľadiska budúcej perspektívy, pretože čím skôr človek začne podnikať, tým má vybudované menšie psychologické, časové a iné bariéry voči podnikaniu.

Mladí podnikatelia sú dôležitý pre ekonomiku a hospodárstvo štátu. Štát by mal vytvárať podmienky na rozvoj podnikania, obzvlášť pre rozvoj podnikania mladých podnikateľov.

ŠTÁTNA PODPORA PODNIKANIA, PODNIKANIA MLADÝCH PODNIKATEĽOV

Podnikatelia podstupujú svojim rozhodnutím začať podnikať značné riziko. Je to predovšetkým riziko, že prídu o vložený kapitál, a že podnikateľský zámer skončí neúspechom. Taktiež čelia mnohým bariéram podnikania, ktoré sú pre nich potenciálnym rizikom ako napríklad: *prílišné administratívne zaťaženie, náročnosť začatia podnikania, vysoká odvodová a daňová povinnosť, častá zmena zákonov, nedostatočná vymáhateľnosť práva, slabý prístup k financiám, neadekvátny zákon o verejnom obstarávaní, nesúlad medzi potrebami hospodárskej praxe a vzdelávacím systémom a mnohé iné*. Aj z týchto dôvodov je potrebné, aby štát poskytoval širokú škálu podpory podnikania.

---

[13] European Commission press release [online]. [23-07-2009]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/09/109

Štátnou podporou podnikania môžeme rozumieť akúkoľvek formu pomoci, ktorá sa poskytuje na podnikanie, alebo v súvislosti s ňou poskytovateľom priamo, alebo nepriamo z prostriedkov štátneho rozpočtu, zo svojho rozpočtu alebo z vlastných zdrojov.[14]

Štátna pomoc pre podnikateľov sa môže realizovať formou priamej alebo nepriamej štátnej pomoci.[15]

Formy priamej pomoci sú napríklad:

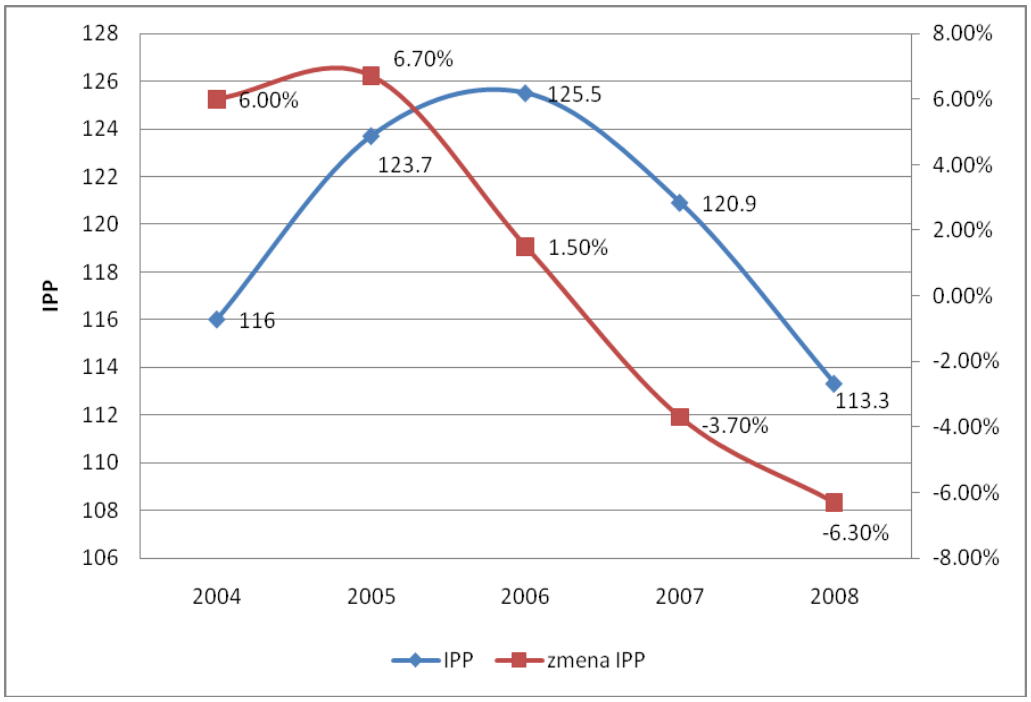
- *dotácia, grant, príspevok,*
- *úhrada úrokov prípadne časti úrokov z poskytnutého úveru,*
- *úhrada časti úveru,*
- *návratná finančná výpomoc.*

Formy nepriamej pomoci sú najmä:

- *prevzatie štátnej záruky prípadne bankovej záruky,*
- *poskytnutie úľavy na dani alebo penáloch, pokute, úroku alebo na iných sankciách,*
- *predaj nehnuteľného majetku štátu alebo obce za cenu nižšiu, ako je trhová cena,*
- *poskytovanie poradenských služieb bezplatne alebo za čiastočnú úhradu,*
- *odklad platenia dane alebo povolenie zaplatenia dane v splátkach.*

Štátna podpora podnikateľov by mala nastupovať ako podporný prostriedok rozvoja podnikania. Zásadným momentom však mal byť záujem o tvorbu a udržiavanie čo najlepšieho a najzdravšieho podnikateľského prostredia v štáte, teda takého prostredia, v ktorom sa darí podnikaniu vo všeobecnosti. Pre účely hodnotenia podnikateľského prostredia slúži index podnikateľského prostredia /IPP/ zostavovaný pravidelne každý štvrťrok. Vývoj indexu podnikateľského prostredia zobrazuje nasledujúci graf.

Graf č. 2: Index podnikateľského prostredia (2004 - 2008)



Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska[16]

[14] http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=670 [online].[cit. 27-10-2009]
[15] Ibid

Z grafu vyplýva zhoršenie podnikateľského prostredia v posledných dvoch až troch rokoch. Je preto na mieste snaha o jeho zlepšenie a zároveň zintenzívnenie, podľa nášho názoru, sekundárne dôležitej podpore podnikania, ktorá už môže by viac cielená aj na kategóriu mladých podnikateľov.

VYBRANÉ FORMY PODPORY PODNIKANIA /NIELEN/ MLADÝCH PODNIKATEĽOV

Mladí a začínajúci podnikatelia potrebujú predovšetkým finančnú a informačnú podporu.

- **úver PODNIKANIE MLADÝCH /Slovenská záručná a rozvojová banka/**[17]

Cieľom poskytovania tohto úveru je podpora rozvoja malých podnikateľov, podpora rozvoja podnikateľských aktivít začínajúcich a existujúcich mladých podnikateľov s vekom do 30 rokov. Zámerom tohto produktu je zjednodušiť prístup k úverovým zdrojom a napomôcť tak pri začiatkoch ich podnikateľskej činnosti. V rámci tohto úveru ide o poskytnutie počiatočného kapitálu aj vysokoškolákom na rozvoj podnikateľskej činnosti počas štúdia alebo po ukončení štúdia a zároveň skrátenie času potrebného na spracovanie žiadosti a vybavenie žiadosti.

- **schéma pomoci de minimis**[18]

Ide o pomoc poskytovanú formou nenávratného finančného príspevku. Ten sa neposkytuje zálohovo, ale formou refundácie na základe predložených uhradených dokladov.

- **štátna podpora na základe zákona o službách zamestnanosti**[19]

Na základe tohto zákona má začínajúci podnikateľ možnosť získať *príspevok na podporu samostatne zárobkovej činnosti* vo výške až 3 775,24 Eur.

- **inkubátory**

Inkubátor je miesto, kde sa malom mieste sústreďujú novovytvorené podniky. Svojimi službami inkubátor podporuje vybrané podnikateľské zámery v rámci záujmu daného regiónu a poskytuje vhodné štartovacie podmienky a služby starostlivosti.

- ***mikropôžičky /Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania/***[20]

Cieľ program: rozvoj malého podnikania, zvýšenie miery prežitia malých a začínajúcich podnikateľov, udržanie zamestnanosti a tvorbu nových pracovných miest v regiónoch Slovenska, a to prostredníctvom riešenia problému prístupu malých a začínajúcich podnikateľov ku kapitálu.

Kritériá na získanie mikropôžičky:

---

[16] Róbert Kičina, Matej Tunega. Politici a podnikateľské prostredie 2008. [online]. Bratislava : Podnikateľská aliancia Slovenska, 2009. [cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_ppp_2008_2009.pdf

[17] Viac na http://www.szrb.sk/Default.aspx?CatID=207

[18] Viac podrobností na: http://www.edotacie.sk/450/podpora-zakladne-informacie/schema-podpory-pre-zacinajucich-podnikate-ov/

[19] Pozn. autorov: ide o Zákon č. 49/2009 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti

[20] Viac na: http://www.nadsme.sk/?article=167

Právnická alebo fyzická osoba s menej ako 50 zamestnancami, vykonáva podnikateľské aktivity v súlade s potrebami regiónu a predloží realizovateľný zámer, ide o občana EÚ so sídlom na území Slovenskej republiky. Je bezúhonný /doložené výpisom z registra trestov nie starším ako 3 mesiace/

Použitie mikropôžičky:

- vybavenie prostriedkami potrebnými na podnikanie, t.j. na nákup a obstaranie hnuteľného a nehnuteľného investičného majetku,
- rekonštrukciu, úpravy a opravy prevádzkových priestorov,
- nákup potrebných zásob, materiálu, surovín či tovaru.

Výška mikropôžičky: **minimálne 1 659,70 € / maximálne 49 790,88 €,**
Splatnosť mikropôžičky: **6 mesiacov až 4 roky,**
Úroková sadzba: daná súčtom základnej sadzby ECB a marže 2% p.a.

VÝSLEDKY, HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI A KONTROLA MIKROPÔŽIČKOVÉHO PROGRAMU

Počas 3. kvartálu 2009 predložilo žiadosť o poskytnutie mikropôžičky 43 záujemcov z radov malých a stredných podnikateľov. Schválených bolo 32 žiadostí vo objeme 1,28 mil. eur. Poskytnutých bolo 29 mikropôžičiek v celkovom objeme 912 721 eur. Priemerná výška mikropôžičky v 3. kvartáli 2009 dosiahla výšku 31 473 eur. Vzhľadom na obdobie vzniku Mikropôžičkového programu bolo spolu poskytnutých 1 754 mikropôžičiek vo výške takmer 29,2 mil. eur.

Tabuľka č. 4: Prehľad o poskytnutých mikropôžičkách podľa jednotlivých centier

Centrum	3 Q 2009		Kumulatívne k 30.09.2009	
	Počet	Suma v Eur	Počet	Suma v Eur
Fond fondov s.r.o. Bratislava	6	254 354	145	2 782 845
RPIC Dunajská Streda	0	0	69	1 209 059
RPIC Komárno	4	106 413	131	2 248 817
RPIC Košice	3	106 791	44	1 044 497
RPIC Lučenec	2	30 500	95	1 762 006
RPIC Martin	0	0	87	1 434 624
RPIC Nitra	0	14 000	131	1 494 375
RPIC Poprad	0	0	24	829 034
RPIC Považská Bystrica	3	38 972	188	2 408 238
RPIC Prešov	2	44 100	198	3 292 674
BIC Prievidza	2	99 580	201	3 773 241
BIC Spišská Nová Ves	4	98 397	108	1 480 439
RPIC Trebišov	3	119 614	97	1 666 056
RPIC Trenčín	0	0	77	1 654 049
RPIC Zvolen *	0	0	159	2 068 702
Celkovo	**29**	**912 721**	**1 754**	**29 148 657**

*) Schvaľovanie žiadostí a poskytovanie mikropôžičiek bolo v RPIC Zvolen v júni 2008 pozastavené

Zdroj: Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania

Hodnotenie efektívnosti mikropôžičiek je relatívne náročné. Veľký záujem o ne zo strany žiadateľov však hovorí o ich význame. Meranie ich úspešnosti môže byť dané počtom schválených žiadostí[21] a úrovňou ich splácania. Zaujímavým by bol určite dotazníkový prieskum prijímateľa spracovaný v čase splácania mikropôžičky, alebo v čase do 1 roka po konečnom splatení pôžičky.

Významnou skutočnosťou pri realizácii Mikropôžičkového programu je jeho vplyv na zamestnanosť. V spomínanom 3. kvartáli roka 2009 bolo preukázané vytvorenie 140 nových pracovných príležitostí v rôznych regiónoch Slovenska. Od začiatku fungovania tohto programu /1997/ bolo vďaka nemu vytvorených celkovo už 2 815 pracovných miest a ďalších 4 539 pracovných miest bolo zásluhou neho udržaných.

Tabuľka č. 5: ukazovatele realizácie Mikropôžičkového programu

Ukazovateľ	za 3 Q 2009		kumulatívne k 30.09.2009	
	počet	Eur	počet	Eur
počet spracovaných žiadostí	43	-	-	-
počet poskytnutých mikropôžičiek	29	912 721	1 754	29 148 657
priemerná výška mikropôžičky	-	31 473	-	16 618
novovytvorené pracovné miesta	140	-	2 815	-
udržané pracovné miesta	281	-	4 539	-

Zdroj: Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania

Napriek nízkemu objemu finančných prostriedkov je forma pomoci prostredníctvom programu Mikropôžičiek jeden z najlepších a najefektívnejších programov podpory podnikania mladých, začínajúcich alebo už podnikajúcich malých a stredných podnikateľov.

Pomoc prostredníctvom programu Mikropôžičiek je založená na princípe dlhodobej udržateľnosti a princípe samofinancovania. To znamená, že poskytnuté pôžičky sa splácaním vracajú späť do rozpočtu a tvoria tak zdroj pre ďalšie mikropôžičky, pričom získané úroky sa použijú v pomernej časti na doplnenie resp. navýšenie zdrojov rozpočtu a na pokrytie nákladov Regionálnych informačných a poradenských centier, ktoré posudzujú a schvaľujú žiadosti o poskytnutie mikropôžičky.

Slabinou tejto formy štátnej pomoci je jej nedostatočný objem vzhľadom na počet žiadateľov. Ten totiž mnohokrát presahuje viac ako 30 násobok dostupných finančných zdrojov na prerozdelenie. Nedostatočná sa javí aj kontrola nakladania s prostriedkami a ich prerozdeľovanie. Kontaktnými subjektmi a schvaľovateľmi žiadostí sú RPIC, vlastníkom a poskytovateľom zdrojov je Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Z toho dôvodu by Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania mala mať záverečné právo resp. povinnosť verifikovať správnosť schválenia predložených žiadostí. Tiež by sa vyžadoval pravidelný audit jednotlivých aktívnych zmlúv a kontrola ich plnenia.

[21] Pozn. autorov: dopyt po mikropôžičkách vzhľadom na objem dostupných použiteľných zdrojov často výrazne prevyšuje ich ponuku

ZÁVER

Podpora podnikateľskej aktivity by mala byť dôležitou a aktívnou súčasťou hospodárskej politiky štátu a mala by sa realizovať formou vytvárania vhodného podnikateľského prostredia i formou priameho podporovania podnikateľov. Bez ohľadu na cieľovú skupinu všeobecne už podnikajúcich, začínajúcich podnikať alebo selektívne na niektorú inú skupinu, ako napríklad skupinu mladých podnikateľov.

Mladí ľudia a mladí potenciálni podnikatelia majú špecifickú pozícii pri rozhodovaní sa vzhľadom na svoju budúcu pracovnú aktivitu, voľba statusu zamestnanca verzus podnikateľa. Vo všeobecnosti musia mladí podnikatelia a potenciálny podnikatelia čeliť silnejšej bariére nedostatku finančných zdrojov, ale aj citeľnejšiemu nedostatku praktických skúseností, ktoré by im počas rozbiehania podnikania mohli byť užitočné. Majú v sebe však vysoký potenciál pre podnikanie, silné zapálenie, tvorivú myšlienku, často silnú motiváciu a tiež viac času prípadne si i dovoliť na prvýkrát neuspieť.

Úlohou štátu je hľadať a ponúkať efektívne možnosti podporovania záujemcov o podnikanie. Bez ohľadu na formu podpory, či už finančnú alebo nefinančnú. Súčasná situácia a porovnanie ukazovateľov týkajúcich sa podnikateľskej činnosti a jej podpory v Slovenskej republike nie je dostatočná a ani primerane efektívna.

POUŽITÁ LITERATÚRA

[1] MAJTÁN, Štefan et al. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : Sprint vfra, 2009. 320 s. Economics. ISBN 978-80-89393-07-7

[2] Obchodný zákonník č. 513/1991 z. Z [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.porada.sk/t16766-obchodny-zakonnik-od-1-1-2009-a.html

[3] Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2008. [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=15630l

[4] Sylvia Šumšalová. Inštitút pre verejné otázky. Podnikanie žien na Slovensku: okolnosti, rozdielnosti a príklady. Bratislava 2007, [online].[cit. 26-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.ivo.sk/buxus/docs//Plus_pre_zeny_45/sumsalova_integra.pdf

[5] The Gallup organization. Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway: Analytical Report 2007, [online].[cit. 26-10-2009]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_192_en.pdf, 185 s.

[6] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Prieskum potenciálu podnikateľskej aktivity. Bratislava 2005 [online].[cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//Publikacie/potencial_podn_aktivity_2005.pdf

[7] http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=670 [online].[cit. 27-10-2009]

[8] Róbert Kičina, Matej Tunega. Politici a podnikateľské prostredie 2008. [online]. Bratislava : Podnikateľská aliancia Slovenska, 2009. [cit. 27-10-2009]. Dostupné na internete: http://www.alianciapas.sk/menu_projekty_ppp_2008_2009.pdf

[9] European Commission press release [online]. [cit. 23-07-2009]. Dostupné na internete: http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/09/109

[10] http://www.szrb.sk/Default.aspx?CatID=207

[11] http://www.nadsme.sk/?article=167

Príspevok je súčasťou riešenia Interného grantu mladých číslo: 2318160

VPLYV RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU NA HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY SLOVENSKÝCH PODNIKOV

EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT ON THE ECONOMIC RESULTS OF SLOVAK ENTERPRISES

Zuzana Vaďurová*

KEY WORDS: human resources, performance management, improvement, profit, labour productivity, innovation potential, service level

ABSTRACT

At present, are increasingly important human resource management. Every businessman is aware that its success in the market depends on his employees and their management, among other factors. It is clear that any shortcomings in this area reflect the performance of the entire company, its cost and the lack of flexibility. Thats why presented contribution is focused precisely on the assessment of the impact of performance management on economic outcomes. The subject of the investigation was to assess whether the management of job performance a positive impact on economic performance of enterprises and that enterprises applying performance management and improvement of their employees improve corporate performance.

ÚVOD

V súčasnosti neustále narastá význam riadenia ľudských zdrojov. Každý podnikateľ si uvedomuje, že jeho úspech na trhu závisí, okrem iných faktorov, aj od spôsobu riadenia svojich zamestnancov. Je zrejmé, že akékoľvek nedostatky v tejto oblasti sa odzrkadlia na výkone celého podniku, v jeho nákladoch ako aj v nedostatočnej flexibilite. Z tohto dôvodu sa hľadajú všetky možné spôsoby a nástroje vedúce k efektívnemu riadeniu ľudských zdrojov, ktoré budú smerovať k posilneniu podnikových výkonov. Jedným z takých nástrojov vedúcich k zvyšovaniu nielen výkonu celého podniku, ale aj k zlepšeniu individuálnych výkonov zamestnancov, je koncepcia riadenia pracovného výkonu.

Ide o relatívne novú koncepciu v oblasti manažmentu, ktorá je zároveň považovaná za najdôležitejšiu inováciu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Riadenie pracovného výkonu chápeme predovšetkým ako proces zdieľania a pochopenia toho, čo je potrebné dosiahnuť. V nadväznosti na to sú ľudské zdroje riadené a rozvíjané takým spôsobom, ktorý im pomáha k dosahovaniu lepších pracovných výsledkov.

Zjednodušene sa dá povedať, že riadenie pracovného výkonu v sebe spája na dohode založené zlepšovanie individuálneho pracovného výkonu a výkonu podniku, rozvoj pracovných schopností zamestnancov a ich adaptáciu na hodnoty podniku.[1] Pričom základným cieľom riadenia pracovného výkonu je vytvorenie kultúry, v ktorej jednotlivci a skupiny preberajú zodpovednosť za nepretržité zlepšovanie procesov prebiehajúcich

* Ing. Zuzana Vadurova, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: zuzana.vadurova@gmail.com

[1] Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, Praha 2003, s. 132

v organizácii a za sústavné zlepšovanie svojich vlastných schopností a svojho prispievania k výsledkom podniku. [2]

Predložený príspevok sa orientuje práve na posúdenie vplyvu riadenia pracovného výkonu na hospodárske výsledky. Predmetom skúmania bolo posúdiť, či má riadenie pracovného výkonu pozitívny dopad na hospodárske výsledky podnikov a či podniky uplatňujúce riadenie a zdokonaľovanie výkonov svojich zamestnancov zlepšujú celopodnikové výkony.

CRANFIELDSKY PROJEKT A ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY SKÚMANÉHO SÚBORU

Situácia v tejto oblasti riadenia ľudských zdrojov je mapovaná prostredníctvom prieskumu realizovaného v rámci Cranfieldského projektu. Ide o dlhoročný medzinárodný výskumný projekt, ktorý zastrešuje Cranfield School of Management (ako organizačná zložka Univerzity v Cranfielde) v spolupráci s európskymi univerzitami. Univerzity participujúce na projekte vytvorili spoluprácu pod názvom Cranfield Network (CRANET). Aktívnym členom tejto skupiny sa stala aj Fakulta podnikového manažmentu EU a to prostredníctvom činnosti oddelenia Personálneho manažmentu, Katedry manažmentu. Tím z tohto oddelenia participuje na projekte už od roku 2001.

Projekt sa zameriava na monitorovanie situácie v oblasti riadenia ľudských zdrojov v jednotlivých krajinách. Práve prieskum uskutočnený na Ekonomickej univerzite v rámci spomínaného projektu a grantových úloh VEGA v rokoch 2006 - 2008 poskytuje dôležité informácie o uplatňovaní riadenia pracovného výkonu zamestnancov v podnikoch pôsobiacich v rámci Slovenskej republiky. Tieto informácie boli získané prostredníctvom dotazníkovej metódy a následne boli štatisticky spracované a vyhodnotené. Vzorku tvoria podniky s 50 a viac zamestnancami, pričom veľkosť skúmaného súboru zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Rok	Počet analyzovaných podnikov
2006	162
2007	152
2008	225

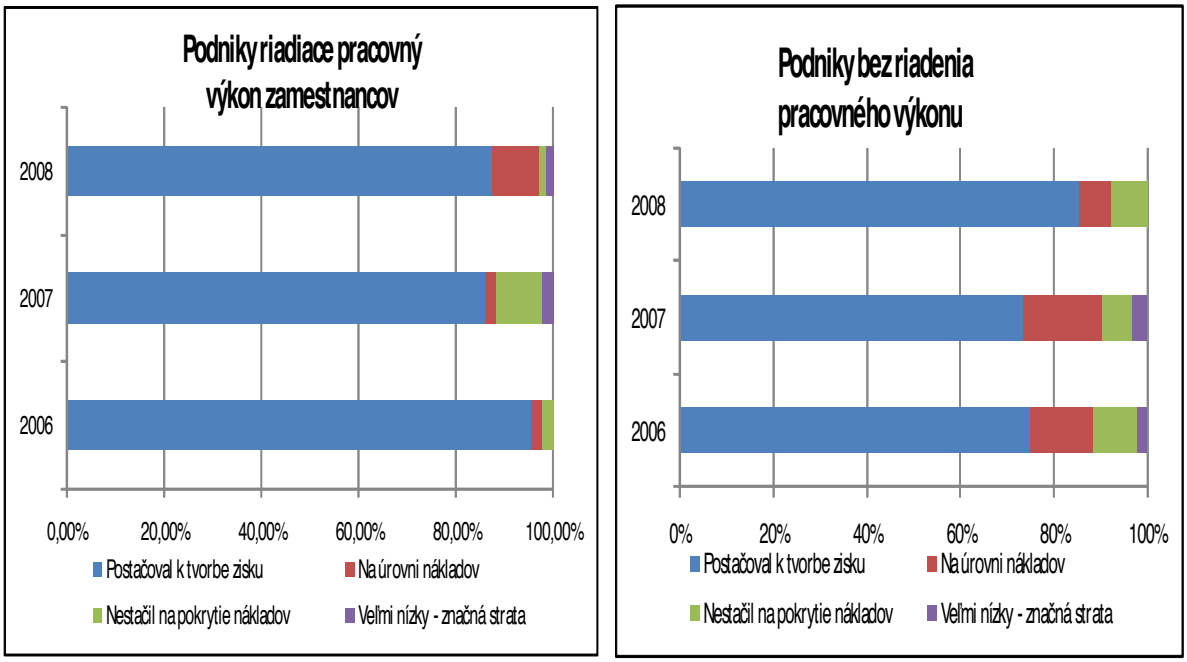
Tabuľka 1: Veľkosť skúmaného súboru

ANALÝZA VPLYVU RIADENIA PRACOVNÉHO VÝKONU NA HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Predmetom skúmania bolo posúdiť, či má riadenie pracovného výkonu pozitívny vplyv na hospodárske výsledky podnikov. V prvom rade nás zajímalo, či podniky realizujúce riadenie pracovných výkonov svojich zamestnancov dosahujú zisk alebo sú naopak v strate. Pri skúmaní sme vychádzali z presvedčenia, že koncepcia riadenia pracovného výkonu by mala prispievať k zdokonaľovaniu individuálneho ale aj kolektívneho a podnikového výkonu. Vzhľadom na uvedené sme predpokladali, že podniky, ktoré riadia výkony svojich

[2] Philpott, I. – Sheppard, I.: Managing for improved performance. V: Armstrong, M.: Strategies for Human Recource Management. London: Kogan Page 1992, s.16

zamestnancov dosahujú pozitívne hospodárske výsledky. K tomu, aby sme potvrdili alebo vyvrátili naše predpoklady, sme celý skúmaný súbor podnikov rozdelili na tie, ktoré realizujú riadenie pracovného výkonu a tie, ktoré ho neaplikujú.



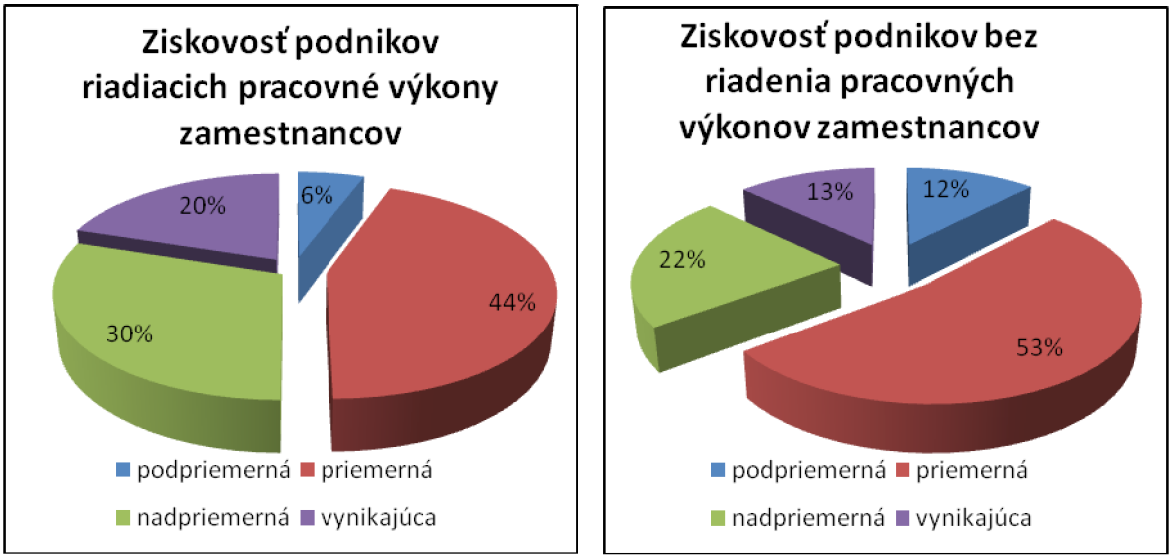
Graf 1: Vývoj hrubého príjmu podnikov

Realizované analýzy **potvrdili,** že **podniky, ktoré riadia pracovné výkony svojich zamestnancov, dosahujú lepšie hospodárske výsledky** ako tie, ktoré koncepciu neaplikujú. Analýzy preukázali výrazné rozdiely v najmä prvých dvoch sledovaných obdobiach. Čo sa týka podnikov s hrubým príjmom postačujúcim na tvorbu zisku, tak v roku **2006** si lepšie viedli podniky riadiace pracovné výkony. Svedčí o tom fakt, že sa v tejto skupine ocitlo **o 20,5%** viac podnikov ako v skupine podnikov, ktoré sa nezaoberajú riadením výkonu. Obdobne sa javí aj situácia v roku **2007**, hoci rozdiel medzi obomi skupinami v rámci tvorby zisku bol už o niečo menší. **O 12,6%** viac podnikov dosahujúcich hrubý príjem postačujúci k tvorbe zisku sa nachádza medzi podnikmi riadiacimi pracovné výkony. Najmenší rozdiel pozorujeme v poslednom – treťom období. V roku 2008 už ide iba o 2% rozdiel, stále ešte v prospech podnikov riadiacich pracovné výkony svojich zamestnancov.

Ako môžeme vidieť na naznačenom vývoji, koncepcia riadenia pracovného výkonu má pozitívny dopad na hospodárske výsledky podniku. Ale ako naznačuje klesajúci rozdiel v počte ziskových podnikov medzi tými, ktoré aplikujú a neaplikujú koncepciu, vplyv riadenia pracovného výkonu nie je jediným a najsilnejším faktorom pôsobiacim na hospodársky výsledok. V tejto súvislosti treba poznamenať, že v sledovanom období prišlo na naše územie veľmi veľa zahraničných investorov, ktorí medzi sebou museli bojovať nielen o pracovnú silu, ale aj o zákazníkov a klientov, čo sa odrazilo na ich personálnych a marketingových výdavkoch a následne aj na výške zisku.

V nadväznosti na tieto zistenia, sme sa zaoberali aj otázkou ako podniky vnímajú seba samých v porovnaní s konkurenciou a to vzhľadom na fakt, že schopnosť podniku generovať optimálnu úroveň zisku sa sekundárne odráža aj na jeho postavení na trhu. Aj z tohto dôvodu nás zaujímalo, ako analyzované podniky v roku 2008 vnímajú úroveň svojho podnikania vzhľadom na priamu konkurenciu. Opäť sme sa zamerali na dve skupiny

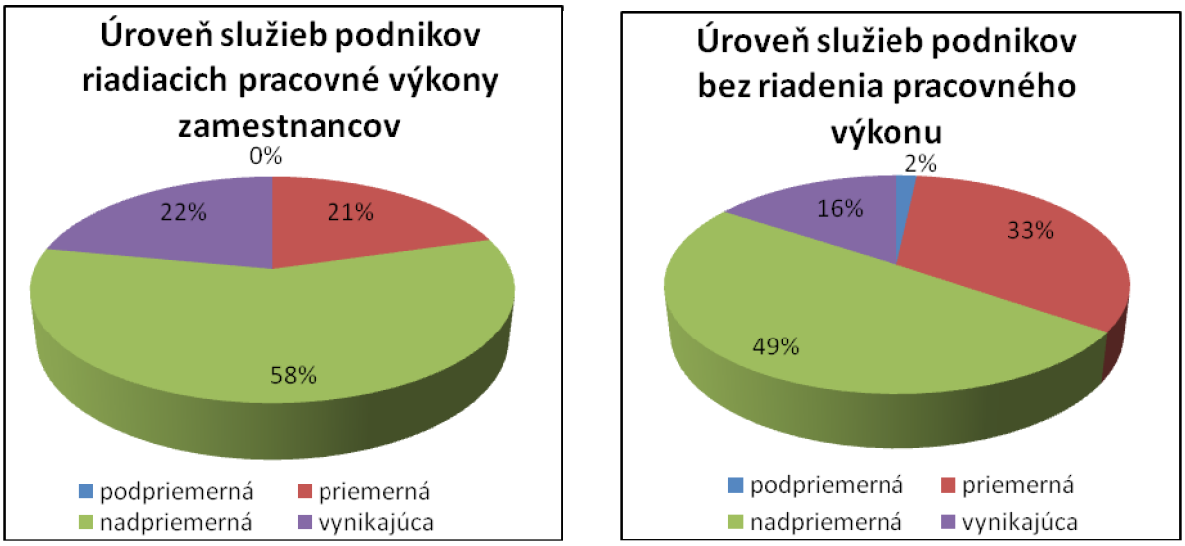
podnikov a to na tie, ktoré uplatňujú a naopak neuplatňujú riadenie pracovného výkonu. Sledovali sme ich vyjadrenia čo sa týka úrovne služieb, ziskovosti, produktivity práce, inovačnej schopnosti. Vychádzali sme z predpokladu, že podniky, ktoré sa venujú svojim zamestnancom, riadia ich výkony, podieľajú sa na ich osobnom rozvoji budú dosahovať lepšie výsledky oproti konkurencii.



Graf 2: Ziskovosť podnikov v porovnaní s priamou konkurenciou 2008

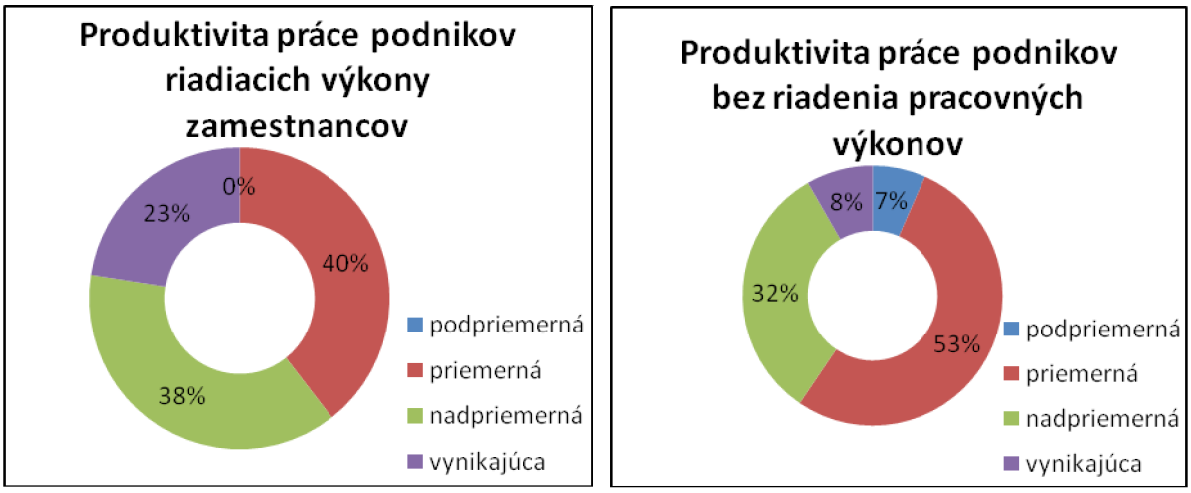
Ako naznačuje graf č. 3 až 58% z podnikov, ktoré riadia výkony svojich zamestnancov, zabezpečuje **poskytované služby** na nadpriemernej úrovni a 22 % z nich na vynikajúcej úrovni. Oproti tomu sa podniky zaradené v skupine bez riadenia pracovných výkonov hodnotia v oblasti poskytovania služieb horšie a dokonca 2% z nich označili úroveň poskytovaných služieb za podpriemernú v porovnaní s konkurenciou. V druhej skupine sme sa s takýmto vyjadrením nestretli.

Z uvedených výsledkov vyplýva, že **podniky prostredníctvom riadenia a zdokonaľovania výkonov svojich zamestnancov zlepšujú celopodnikové výkony, čo sa nepriamo prejavuje aj na úrovni nimi poskytovaných služieb**.



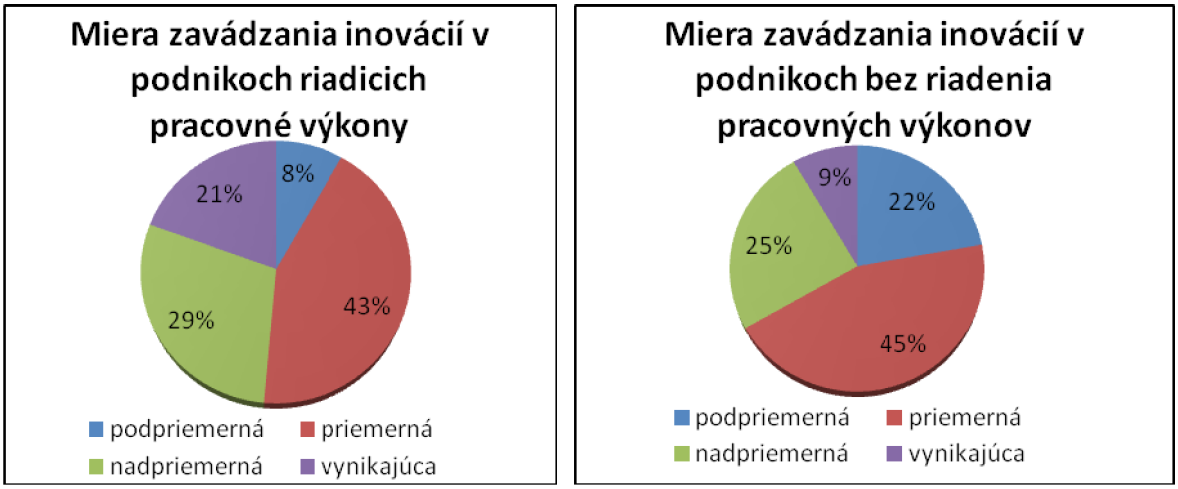
Graf 3 : Úroveň služieb v porovnaní s priamou konkurenciou 2008

Ďalej sme sa zaoberali aj otázkou, či sa riadenie pracovných výkonov odzrkadlí aj **na produktivite práce**. Ako naznačujú nižšie uvedené grafy, môžeme tvrdiť, že existuje vzťah medzi riadením pracovných výkonov a produktivitou práce. Prieskum poukázal na fakt, že o 15% viac podnikov dosahuje vynikajúcu produktivitu vďaka riadeniu pracovného výkonu. Obdobnú situáciu registrujeme aj čo sa týka podpriemernosti produktivity práce. Aj v tomto prípade ide o 7% rozdiel v prospech podnikov riadiacich pracovné výkony.



Graf 4: Produktivita práce v analyzovaných podnikoch v porovnaní s priamou konkurenciou 2008

Môžeme teda konštatovať, že **prostredníctvom vhodnej motivácie, štýlu vedenia a podpory zamestnancov môžeme pozitívne ovplyvniť produktivitu práce**. Spokojnosť zamestnanca v spoločnosti sa prejaví na jeho pracovných výsledkoch t.j. na produktivite ako aj na jeho snahe zlepšiť súčasný stav, hľadať riešenia na zdokonaľovanie.



Graf 5: Miera zavádzania inovácií v podnikoch v porovnaní s priamou konkurenciou 2008

Odhalený bol aj **pozitívny dopad** riadenia pracovného výkonu na **mieru inovačného potenciálu v podniku**. V prospech riadenia pracovného výkonu hovorí aj o 11%

vyšší počet podnikov s vynikajúcou mierou inovačného potenciálu oproti podnikom bez aplikácie koncepcie.

ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRIESKUMU

Ako prezrádzajú výsledky analýz, je zrejmé, že podniky zaoberajúce sa riadením pracovných výkonov svojich zamestnancov vo väčšine prípadov dosahujú zisk a v skúmanej vzorke z hľadiska ziskovosti majú početnejšie zastúpenie ako podniky, ktoré neaplikujú riadenie pracovných výkonov. Svedčí o tom aj skutočnosť, že počas celého analyzovaného obdobia približne viac ako 86% podnikov riadiacich výkony svojich zamestnancov dosahovalo hrubý príjem postačujúci k tvorbe zisku, pričom u podnikov bez aplikácie riadenia pracovného výkonu to bolo toto percento nižšie – približne viac ako 73%.

Prostredníctvom riadenia výkonu svojich zamestnancov, ich motivujúceho vedenia a podpory pri dosahovaní cieľov analyzované podniky vďaka svojim zamestnancom **zvyšujú** svoju **produktivitu práce** (o 15% viac podnikov dosahuje vynikajúcu produktivitu vďaka riadeniu pracovného výkonu oproti podnikom bez jeho uplatňovania), **úroveň poskytovaných služieb** (podniky riadiace pracovné výkony poskytujú svoje služby minimálne na priemernej a lepšej úrovni v porovnaní s konkurenciou) ako aj **mieru inovačného potenciálu** (11% rozdiel v počte podnikov s vynikajúcou mierou inovačného potenciálu v prospech podnikov riadiacich výkony). Na svoje postavenie medzi priamou konkurenciou vo vytypovaných oblastiach nazerajú ako na vynikajúce, nadpriemerné resp. priemerné.

Na základe nami analyzovanými skutočnosťami, pozorujeme priamu závislosť medzi riadením pracovného výkonu zamestnancov a prosperitou podniku odrážajúcou sa v zisku, čo sa následne prejavuje aj v postavení na trhu medzi konkurenciou.

ZÁVER

Riadenie pracovného výkonu je integrujúci proces systému riadenia, ktorý je predovšetkým prepojený s výkonnosťou podniku ako celku, ale taktiež s ďalšími procesmi ako sú rozvoj zručností a kompetencií, rozvoj efektívneho riadenia, riadenie odmeňovania a ďalšie.[3] Na záver je nevyhnutné podotknúť, že riadenie pracovného výkonu by malo prispievať najmä k :

- cielenejšiemu a efektívnejšiemu vynakladaniu nákladov na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- zdokonaľovaniu individuálnych a celopodnikových výkonov,
- posilneniu konkurencieschopnosti podniku,
- prekonaniu dopadov hospodárskej krízy a príprave na budúce postavenie na trhu,
- k lepšej, podnetnejšej a inovatívnejšej atmosfére na pracovisku,
- uspokojovaniu individuálnych potrieb a ambícií zamestnancov v súlade s podnikovou stratégiou,
- vyššej spokojnosti zamestnancov, čo sa odrazí aj na ich lojalite.

Prostredníctvom účinného riadenia pracovného výkonu môžu podniky očakávať pozitívny odraz na svojich hospodárskych výsledkoch, čo potvrdzujú aj vyššie uvedené analýzy a zistenia.

[3] Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2008, s. 34

POUŽITÁ LITERATÚRA

Armstrong, M.: Performance management. Key strategies a and practical guidelines. Second edition. London: Kogan Page 2003
Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management press 2004

Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing 2003Philpott, I. – Sheppard, I.: Managing for improved performance. V: Armstrong, M.: Strategies for Human Recource Management. London: Kogan Page 1992

Vaďurová, Z.: Hodnotenie zamestnancov ako súčasť riedenia pracovného výkonu. Dizertačná práca, Bratislava 2009

Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2008

PRÍSTUPY K TVORBE STRATÉGIE MESTA (OBCE)

APPROACHES TO TOWN DEVELOPMENT STRATEGY

Dana Vaňková[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: economy, competition, strategy, territorial, town, unit.
JEL L1

ABSTRACT:

In a mature market economy, as companies get into the competitive relations, so do the cities and regions. Towns and regions aim to be attractive to residents, businesses and visitors in order to remain competitive through the strategic development. The basis for the treatment of the city strategy development is to develop an effective program of economic and social development of the village. Developing an effective program of economic and social development of the village is a complex process. It is difficult to coordinate, provide expertise and quantity of links. Its basic structure consists of four chapters: social and economic background, development strategy, financial plan and its implementation.

ÚVOD

Konkurencia v súkromnom sektore, medzi podnikmi je samozrejmým a známym javom. Vo vyspelej trhovej ekonomike sa, rovnako ako podniky, dostávajú do konkurenčných vzťahov aj mestá a regióny. Demokratické prostredie a ekonomika fungujúca na báze trhových vzťahov je základným predpokladom voľnej súťaže medzi mestami. Mestá sa prostredníctvom strategického rozvoja snažia byť príťažlivé pre obyvateľov, podnikateľov a návštevníkov, aby tak obstáli v konkurenčnom boji.
Strategické plánovanie rozvoja miest a obcí zohľadňuje ekonomické, sociálne i ekologické aspekty komplexného rozvoja. Základom pre spracovanie stratégie rozvoja mesta je vypracovanie účinného programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta.
Vypracovanie účinného programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta je zložitý proces, náročný na koordináciu, odborné vedomosti a zabezpečenie množstva väzieb. Jeho štruktúru tvoria štyri základné kapitoly: ekonomické a sociálne východiská, rozvojová stratégia, finančný plán a zabezpečenie realizácie.

V článku venujem pozornosť metódam používaným pre spracovanie stratégie mesta. Cieľom je bližšie priblížiť dlho využívanú metódu SWOT a novú metódu strategického myslenia dynamickú strategickú rozvahu.

MESTÁ V KONKURENČNOM PROSTREDÍ

Konkurencia medzi podnikmi je dostatočne známym a samozrejmým javom. V poslednom období sa v dôsledku istých procesov prebiehajúcich v spoločnosti do konkurenčných vzťahov postupne dostávajú aj mestá. Mestá ponúkajú prírodné a ľudské potenciály a svoje inštitucionálne a organizačné zázemie ako vklad do územného rozvoja.

[1] Ing. Dana Vaňková, interný doktorand, školiteľ prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu , Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, danavankova@email.cz

Preto sa začínajú zaujímať o to, ako zvýšiť vlastnú konkurencieschopnosť a zlepšiť pozíciu na trhoch, aby bolo možné zabezpečiť prosperitu do budúcnosti.

„Konkurencieschopnosť územia je schopnosť územného celku poskytovať trvale bývajúcemu obyvateľstvu záruku štandardnej životnej úrovne a jej postupný rast. Často sa pre označenie konkurencieschopnosti územia používa výraz regionálna konkurencieschopnosť.“ [2] Môžeme ju definovať ako stupeň alebo rozsah, v ktorom môžeme región v podmienkach otvoreného a spravodlivého trhu produkovať výrobky a služby, ktoré obstoja na trhoch a súčasne udržia a zvýšia reálne príjmy svojich obyvateľov v dlhšom časovom úseku.
Vo vzájomnom súťažení miest a sa odrážajú snahy získať usídlenie priemyselných podnikov, vedeckých inštitúcií, kvalifikovaných pracovných síl, zariadení turistického ruchu, usporadúvanie kultúrnych a športových podujatí. Tieto rozhodnutia sú ovplyvňované objektívne ťažšie kvalifikovateľnými tzv. mäkkými lokalizačnými faktormi, medzi ktoré sa radia imidž a kultúrne hodnoty mesta, možnosti rekreácie, kvalita bývania a životného prostredia, vzdelanostný potenciál a pod. Na dôležitosti nestrácajú ani tradičné lokalizačné faktory – vhodné plochy pre lokalizáciu, potenciál pracovných síl, dopravné spojenie, ložiská nerastných surovín, sociálna a technická infraštruktúra. Podstatné je, že mäkké lokalizačné faktory sú dynamickejšie a vďaka prevahe kvalitatívnych charakteristík ich možno meniť. Vyvinutím vlastnej iniciatívy získavajú mestá šancu zlepšiť konkurenčnú pozíciu vytvorením lokalizačnej klímy. [3]

Základnými ukazovateľmi konkurencieschopnosti územia je [2]: “produktivita a zamestnanosť. Produktivita práce zabezpečuje príjem pracovníkov, čo sa odráža v raste kúpnej sily obyvateľstva, a tým i v udržaní a zvyšovaní životnej úrovne. Zamestnanosť je predpokladom osídlenia územia, pretože poskytuje základné prostriedky pre život ľudí.“

Za hlavné faktory, ktoré môžu konkurencieschopnosť územia ovplyvniť, sú pokladané výskum a technický rozvoj, malé a stredné podniky, priame zahraničné investície, infraštruktúra a ľudský kapitál, inštitúcie a tzv. spoločenský (sociálny) kapitál. Silu regiónu v konkurenčnom boji zvyšujú významným spôsobom:

- ľudia svojou kvalifikáciou,
- efektívnosť verejných inštitúcií
- technická i občianska vybavenosť územia,
- dostupnosť územného celku.

V neposlednom rade dôležitú úlohu zohrávajú princípy svetovej konkurencieschopnosti, medzi ktoré zaraďujeme:

- vytváranie stabilného a predvídateľného legislatívneho prostredia,
- vytváranie pružných a adaptabilných ekonomických štruktúr,
- investície do tradičnej a technickej infraštruktúry,
- podpora súkromných úspor a domácich investícií,
- podpora agresivity na medzinárodných trhoch, ale tiež príležitosti pre priame zahraničné investície,
- sústredenie na kvalitu, rýchlosť a transparentnosť vlády a administratívy,
- udržovanie vzťahu medzi úrovňou miezd, produktivitou a zdanením,
- udržovanie sociálnej siete znižovania nerovností v mzdách a posilňovanie strednej triedy,

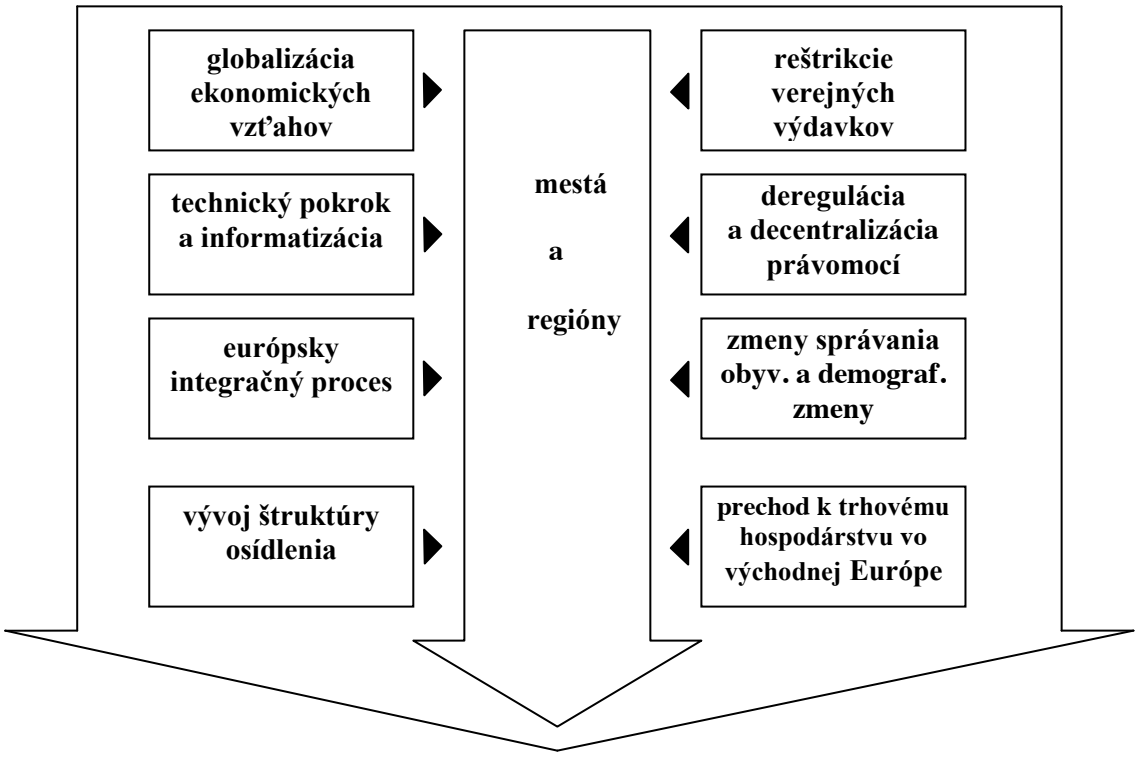
[2] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu* 2. vyd. Ostrava. Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. 165. ISBN 80-7048-017-3.
[3] BLAŽEK, J.; UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2002. 211 s. ISBN 80-200-1201-X.

- investície do vzdelania, predovšetkým na sekundárnej úrovni a do celoživotného vzdelávania pracovných síl. [4]

„K zvyšovaniu konkurenčných tlakov azda najväčšmi prispieva fenomén globalizácie ekonomických vzťahov smerujúci k internacionalizácii a „zväčšovaniu“ trhov, odbúravanie prekážok a obmedzení, ktoré sa kládli do cesty voľnému obchodu. Tým sa pre mestá otvárajú nové možnosti a nové trhy, ktoré sa už neobmedzujú na ich bezprostredné okolie – v súčasných podmienkach globálneho trhu môže akékoľvek mesto súťažiť o kapitál v medzinárodnom meradle. V Európe sa tento proces obmedzuje zatiaľ najmä na krajiny EU; vplyvom pokračujúceho integračného procesu v budúcnosti však akiste neobíde ani stredoeurópsky priestor.“ [5]

Efekt zvyšovania konkurenčných tlakov je vyvolaný celým komplexom príčin, procesov a trendov, ktoré v spojitosti s ďalšími majú multiplikačný účinok (obr. 1).

Obr. 1 Spoločensko-ekonomické a politické zmeny indukujú konkurenčné tlaky na štruktúry osídlenia



Zdroj: [5]

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Strategické plánovanie miest a regiónov sa vo svete ako disciplína začalo formovať až v začiatkoch vzniku regionálnej politiky západoeurópskych krajín, t.j. začiatkom 30. rokov minulého storočia. V období veľkej hospodárskej krízy sa ekonomické a sociálne rozdiely vo

[4] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu* 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. 165. ISBN 80-7048-017-3.
[5] BLAŽEK, J.; UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2002. 211 s. ISBN 80-200-1201-X.

vývoji regiónov začali prehlbovať natoľko, že štáty boli pod hrozbou sociálne politických konfliktov nútené prijať určité kroky k ich zmierneniu.
Územné plánovanie sústavne a komplexne rieši funkčné využitie územia, čím vytvára predpoklady na zabezpečenie trvalého súladu všetkých územných hodnôt. Strategické plánovanie ma trocha iný charakter. V stratégii totiž ide predovšetkým o systematický spôsob, ako organizovať zmeny a vytvárať v danej územnej komunite široký konsenzus vychádzajúci zo spoločnej vízie, ktorá smeruje k tvorbe lepšej ekonomickej budúcnosti.
„Vhodné zvolená stratégia sa tak stáva základným a nezastupiteľným dokumentom pri spoluvytváraní budúcnosti územia obce či regiónu, pretože slúži na to, aby daný subjekt pri jeho tvorbe uvážil:

- hlavný smer budúceho vývoja vo forme vízie, poslania a cieľov,
- možnosti, ktoré mu poskytuje súčasná pozícia, prípadné hrozby, ktoré sa môžu vyskytnúť,
- potrebné akcie, ktoré zaistia dosiahnutie stanovených cieľov.“ [6]

Vo všeobecnosti tvorí strategický plán konkrétneho územného celku obvykle nasledujúci systém:

- všeobecná cieľová vízia a určenie hlavných cieľov,
- jednotlivé ciele sociálneho, ekonomického, ekologického a kultúrneho charakteru,
- podrobná analýza lokality a jeho okolia realizovaná do strategického profilu,
- miestne politiky v jednotlivých kľúčových smeroch,
- rozvojové programy a súbory opatrení.[6]

Medzi dominantné zložky strategického riadenia radíme územný plán a analýzu územia. Analýza územia nám podáva objektívny výklad o meniacich sa podmienkach a zaisťuje tak potrebný súlad všetkých prírodných i civilizačných prvkov zložitého systému. Tento územný systém prvkov môžeme členiť na tri základné skupiny, a to:
Prírodnú zložku územia, kam môžeme zaradiť nerastné bohatstvo, klimatické a hydrologické pomery, vodné zdroje, pôdne podmienky, geomorfológiu, flóru a faunu.
Ekonomická zložka územia, ktorú tvoria aktivity výrobného i nevýrobného charakteru, infraštruktúra, osídlenie územia, podmienky životného prostredia a obyvateľstvo v produktívnom veku.
Sociálna zložka územia je predstavovaná kultúrnou a historickou tradíciou, všeobecným vzdelaním, národnostným zložením, náboženským zameraním obyvateľstva a zdravotno-hygienickým zabezpečením.[6]

V každom území nájdeme špeciálne vzťahy, pracovný potenciál, produkty a suroviny, ktoré sú svojím spôsobom zvláštne alebo jedinečné. Istým spoločným znakom všetkých obcí je dôležitosť ich ekonomického rozvoja. Volení predstavitelia obce sa snažia vytvárať predpoklady pre tvorbu rozvojových aktivít podnikateľských subjektov, ktoré vytvárajú v obciach žiaduce ekonomické oživenie. Systematická príprava vhodných podmienok ekonomického rozvoja však vyžaduje cieľavedomý a systematický prístup k realizácii smeru, ktorý je založený na zhode miestnych predstaviteľov i občanov a vychádza zo spoločnej predstavy o budúcnosti príslušnej obce. Ide o tvorivý proces, ktorý ma charakter strategického plánovania, ktoré obciam umožňuje uskutočňovať ekonomické zmeny, vďaka ktorým sú schopné obstáť v konkurencii. V rámci strategického plánu sú identifikované rozhodujúce oblasti a stanovené realistické ciele, zámery a postupy, ktorých skĺbenie umožní vytvoriť potrebnú stratégiu obce a jej vhodná implementácia prispeje k zlepšeniu potrebnej podnikateľskej klímy. Zhoda miestnych predstaviteľov súkromných a verejných inštitúcií, ako aj spoločná vízia budúcnosti, nevynímajúc akceptovanie občanmi obce, je nutným predpokladom každej úspešnej stratégie.

---

[6] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu* 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. 165. ISBN 80-7048-017-3.

Každá krajina, každý región, obec a mesto potrebuje:

- pozitívnu víziu svojej vlastnej budúcnosti, kde aktívna práca regionálneho manažéra je nezastupiteľná;
- politikov, ktorí o správnosti vízie presvedčia občanov krajiny, regiónu, obce a mesta;
- racionálnu transformačnú stratégiu rozvoja v hospodárskej i sociálnej oblasti.

Ide o formuláciu silnej, jasne oslovujúcej misie a vízie budúcnosti a o nájdenie vykonateľnej stratégie jej dosiahnutia. Starostovia, primátori, rady a zástupcovia musia mať najprv jasnú predstavu o budúcom obraze svojej obce, mesta, regiónu, a potom musia mať schopnosť komunikovať tak, aby túto víziu pochopili všetci občania, alebo aspoň ich podstatná časť, aby konali v záujme naplnenia tejto vízie. [7]

POUŽÍVANÉ METÓDY SPRACOVANIA STRATÉGIE

V podstate neexistuje jednotný postup na spracovanie stratégie mesta. Môžeme využívať rad postupov, ktoré boli už skôr využívané s rôznym úspechom či rôznou intenzitou. Konkrétne ide o tieto metodiky :

- metodika GM – TREND,
- metodika projekčnej verzie metódy SWOT,
- metodika certifikácie podnikateľského prostredia,
- integrovaný projekt dedinského regiónu,
- metóda strategického plánovania ekonomického rozvoja podľa konzultačnej firmy Barents,
- metodika vytvárania podnikateľského prostredia v meste a obciach,
- metodika pre rozvoj miestneho podnikania a zamestnanosti podla konzultačnej firmy Lancashire Enterprises. [8]

V článku venujem pozornosť metóde SWOT, ktorá už dlhé roky kraľuje i v medzinárodne uznávaných učebniciach strategického manažmentu a je veľmi používaná. Rovnako by som rada priblížila podstatu a prednosti novej metódy strategického myslenia, a to tzv. „ dynamickej strategickej rozvahy“, ktorá naproti metóde SWOT odpovedá dnešnej dynamickej skutočnosti. Jej autorom je Ivan Fišera.

SWOT ANALÝZA

Úlohou **SWOT analýzy** je prezentácia výsledkov socio-ekonomickej analýzy obce, ako aj analýzy výsledkov realizovaných opatrení vo forme objektívnej, výstižnej a čo najkomplexnejšej charakteristiky vyváženého vývoja obce.
SWOT analýza (**S**trong points, **W**eak points, **O**portunities, **T**hreats) – štandardná metóda, ktorá sa používa na prezentáciu analytických poznatkov o najrozličnejších objektoch skúmania. Jej výhody:
Oproti obvyklým analytickým metódam prezentuje vyvážený pohľad na minulosť, súčasnosť a budúcnosť obce.
Svojím usporiadaním do štyroch kvadrantov (silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia) dobre vyhovuje charakteru úvah, ktoré sú potrebné pri formulovaní stratégií a ich implementácie počas celého programovacieho obdobia.

---

[7] ADAMČIK, S. *Regionální politika a management regionů, obcí a měst.* 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2000. 140 s. ISBN 80-7078-837-0.
[8] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu* 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. 165. ISBN 80-7048-017-3.

Umožňuje pružne realizovať spätné korekcie jednotlivých identifikovaných javov vrátane ich preraďovania do iných kvadrantov, ak si to vyžadujú meniace sa pohľady na budúci vývoj analyzovanej obce.
Vytvára predpoklady, aby v rovnako prehľadnej štruktúre, ako bola vytvorená analýza, bola formulovaná aj stratégia usmernenia budúceho vývoja obce:

- ako zachovať, resp. rozvíjať aj silné stránky,
- ako odstraňovať, resp. eliminovať jej slabé stránky,
- ktoré z budúcich príležitostí možno využiť pre jej ďalší rozvoj,
- akými aktivitami možno čeliť očakávaným ohrozeniam jej ďalšieho vývoja.

Pri aplikácii SWOT analýzy možno naraziť aj na viacero ťažkostí. Výstižná formulácia a objektivita sa napĺňajú iba veľmi ťažko. Často sa zisťuje, že väčšina problémov sa iba veľmi ťažko vtesná do takých jednoduchých formulácií, ktoré neohrozia nebezpečenstvom neprimeraného zjednodušenia problému. Problémom zvykne byť aj pomenovanie podstatných záležitostí a eliminovanie druhoradých. Preto sa v tejto oblasti odporúča komparatívna metóda hodnotenia, t. j. porovnávanie situácie skúmaného objektu so situáciou podobných objektov.
Kombináciu prístupov metódy SWOT k rozvoju regiónu, obce či mestá popisuje obr. 2.

Obr. 2 Kombinácia prístupov metódy SWOT k rozvoju regiónu, obce či mestá

		Interné faktory	
		SILNÉ STRÁNKY – S - Skúsený management regiónu, obce, mesta - Dobrý stav pod. prostredia - Zdrojové zaistenie	**SLABÉ STRÁNKY – W** - Slabiny miestnej ekonomiky - Životné prostredie - Zlá povesť
Externé faktory	**PRÍLEŽITOSTI – O** - Podpora existujúcich prednosti regiónu, obce, mesta - Podceňovanie nových aktivít	**PRÍSTUP – SO** - Ofenzívny podnikateľský - Prístup z pozície sily	**PRÍSTUP – WO** - Opatrný prístup, posilňovanie pozície - Kooperácia so silnejším partnerom
	OHROZENIA – T - Konkurencia susedných miest - Riziká nestabilnej situácie	**PRÍSTUP – ST** - Využitie silnej pozície k blokovaniu hrozieb - Vytvorenie rezervy voči rizikám rozvoja	**PRÍSTUP – WT** - Prijatie poklesu významu regiónu, obce, mesta - Pripustenie obmedzení alebo likvidácie rozvojových pomerov

Zdroj: [9]

DYNAMICKÁ STRATEGICKÁ ROZVAHA

Užívatelia SWOT analýzy majú pochybnosti, či stratégia skonštruovaná na základe SWOT analýzy odpovedá dnešnej dynamickej skutočnosti. Tú by mala zohľadniť nová

[9] ADAMČIK, S. *Zdroje teorie regionální politiky a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 1997. 138 s. ISBN 80-7078-432-6.

metóda strategického myslenia, tzv. „ dynamickej strategickej rozvahy“, ktorá bola úspešne overená pri výučbe i pri aplikácii na firemnej situácii. Autorom tejto metódy je PhDr. Ivan Fišera.

Podstata dynamickej strategickej rozvahy (DSR)

Podstatu DSR najlepšie vyjadruje schéma (obr. 3), ktorá vychádza z jednoduchého a logického predpokladu, že základom strategického rozhodovania sú jednotlivé scenáre vývoja podstatných faktorov budúceho vývoja oboru podnikania (kroky 1 – 6). Tie je nutné vzájomne prepojiť a v rámci daného oboru podnikania previesť do súhrnného odhadu budúceho vývoja konkurenčného poľa firmy (krok 7). Až potom má zmysel použiť známu analýzu slabých a silných stránok (SWOT) vlastnej firmy, avšak dôsledne v kontexte so silnými a slabými stránkami hlavných konkurentov (krok 8). V ďalšom kroku rozvahy už veľmi ostro vystúpia kontúry zotrvačného vývoja, ktorý by nastal, ak by firma bez zmien pokračovala v realizácií svojej doterajšej stratégie (krok 9). Ak by tento vývoj viedol k ohrozeniu firmy či nedostatočnému využitiu jej príležitostí, je nutné kreatívne spracovať inovovanú aktívnu stratégiu firmy (krok 10). Tu je potom potreba konfrontovať s pravdepodobnými protiakciami konkurentov (krok 11). A práve protiakcia konkurentov a ďalších aktérov v obore voči novej konkurenčnej stratégii vlastnej firmy môžu viesť k ohrozeniu nového zámeru. Preto je nutné ho buď posilniť, urýchliť a viac chrániť pred predčasným prezradením, alebo v prípade nedostatku zdrojov voliť niektorú zo známych ústupových podnikateľských taktík.

Výhodou DSR je využitie poznatkov z vychádzajúcej analýzy a prognóz budúceho vývoja oboru, lebo tie významne uľahčujú a skvalitňujú odhadovanie nebezpečných konkurenčných protiakcií voči inovovanej stratégii firmy.

Základom tejto metódy je teda špirálovitý proces tvorivého uvažovania, premýšľania a kombinovania, ktorý využíva praktickú predstavivosť a jej postupnú kultiváciu pomocou postupného doplňovania nových poznatkov a informácií. Preto je taktiež v názve metódy použité slovné spojenie “dynamická rozvaha”, čo vhodne charakterizuje postup nášho myslenia. DSR podnecuje plné využitie všetkých predností nášho myslenia vrátane potrebnej intuície a fantázie. DSR tým, že vzájomne prepojuje jednotlivé, často i bežné prvky do prirodzeného logického sledu, umožňuje i menej skúsenému strategickému rozhodovateľovi úspešne zvládnuť postupné odvodzovanie a kombinovanie strategických úvah.

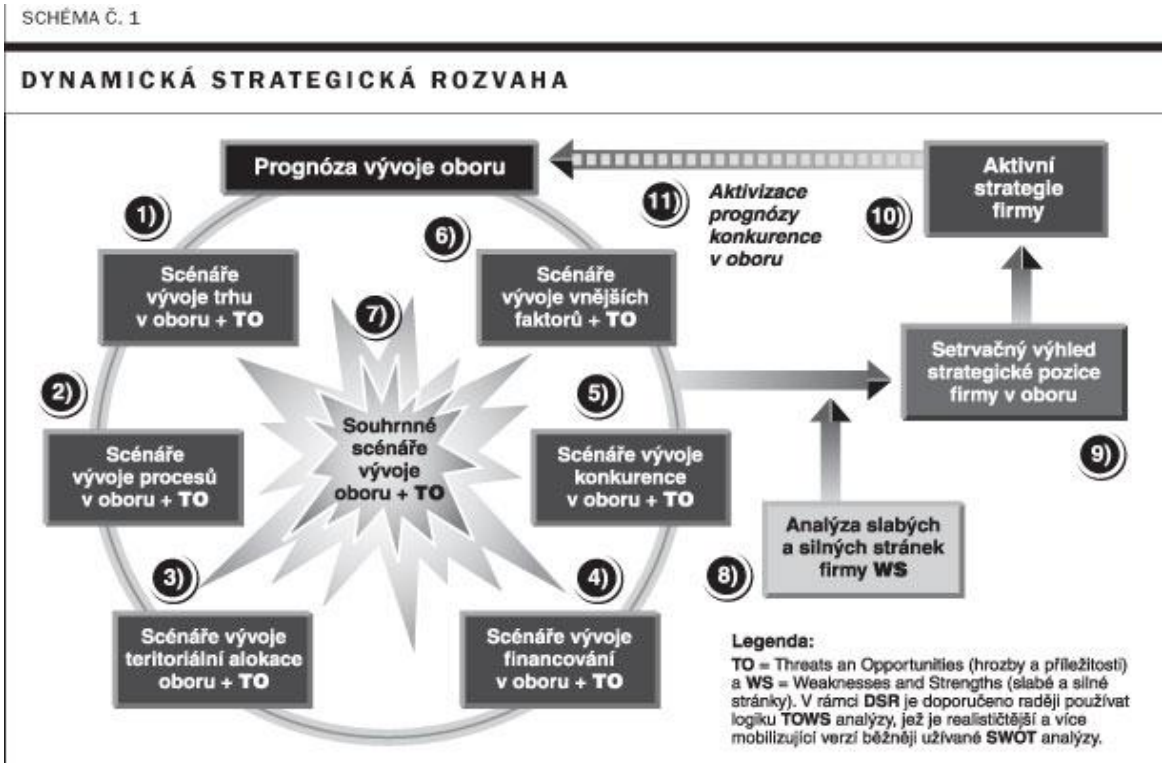
Stručný popis jednotlivých krokov

1. **Scenár vývoja trhu v sektore**: Očakávaný vývoj dopytu v čase (hlavné trendy, míľniky, zvraty a varianty), vývoj ponuky v čase (nové produkty, služby, zmena konštrukcie, teritória a ceny), vývoj možných obmedzujúcich a podporujúcich faktorov trhu (napr. suroviny, ekológie, vývoj kúpnej sily a požiadaviek zákazníkov).
2. **Scenáre vývoja procesov v sektore**: Trendy v oblasti výskumu a vývoja, strategického manažmentu a strategických služieb v obore, vývoj hlavných operácií (logistiky, výroby, služieb, predaja).
3. **Scenáre vývoja teritoriálnej alokácie**: Vývoj rozmiestnenia kľúčových a perspektívnych zákazníkov, riadiacich centier, výskumu a vývoja strategických služieb, výroby a ďalších významných operácií v obore.
4. **Scenáre financovania v sektore**: Vývoj foriem investovania v sektore a jeho rentability, vývoj príťažlivosti sektora pre investorov v porovnaní s konkurenčnými sektormi.
5. **Scenáre vývoja konkurencie v sektor**e: Vývoj počtu hlavných konkurentov v sektore a ich veľkosti, vývoj konkurenčných schopnosti hlavných i menších nebezpečných konkurentov a ich konkurenčných praktík: (zvlášť cenová vojna, znižovanie nákladov, nové produkty, nadštandardné služby, agresívny marketing, priťahovanie talentov).

6. **Scenáre vývoja vonkajších faktorov**: Stručný scenár vývoja kritických faktorov v rámci širokého okolia (politické, ekonomické, sociálne, ekologické, kultúrne, technické, bezpečnostné a ďalšie faktory zodpovedajúce známej koncepcii PEST analýzy).
7. **Súhrnný scenár vývoja sektora**: Stručný scenár zahrňujúci hlavné udalosti, ich očakávanie zmeny a rôzne možné varianty vývoja sektoru ako celku. Súhrny scenár je kombináciou logických záverov a z časti tiež intuitívnou úvahou vychádzajúcou z práve spracovaných jednotlivých scenárov.
8. **Analýza slabých a silných stránok firmy**: Stručný scenár vývoja kritických slabých a silných stránok firmy odvodených zo súhrnného scenára vývoja sektoru.
9. **Zotrvačný výhľad konkurenčnej pozície firmy v sektore**: Odhad konkurenčnej pozície firmy v sektore a jej vývoja za predpokladu, že firma bude pokračovať v uskutočňovaní doterajšej stratégie a používaní vžitého systému strategicky významných firemných praktík.
10. **Aktívna stratégia firmy**: Návrh aktívnej stratégie firmy rámcovo stanovuje predpoklady a navrhuje ciele, postupy a akcie, ktoré budú obsahom inovácie doterajšej stratégie, alebo budú základom úplne novej firemnej stratégie.
11. **Aktivizácia prognózy vývoja sektora**: Odhady dôsledkov realizácie vlastnej novej aktívnej stratégie na vývoj kľúčových faktorov v sektore, predovšetkým na konkurenčné protiakcie nebezpečných súperov na trhu. Na tento krok potom nadväzuje preverenie novej aktívnej stratégie firmy a jej potrebných zmeny.[10]

Sekvencia a obsah jednotlivých krokov je nutné prispôsobiť zvláštnostiam a možnostiam rôznych podnikov. DSR je možné po väčších úpravách použiť i vo verejnej správe.

Obr. 3 Schéma DSR



Zdroj: [10]

[10] FIŠERA, I. Dynamická strategická rozvaha. *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. XLII., č. 4 s. 30-33.

ZÁVER

Na tvorbe stratégie mesta sa podieľa veľký počet ľudí, ktorí sú zainteresovaní na rozvoji mesta najrôznejším spôsobom. Nejde vôbec o jednoduchú záležitosť. Výsledný dokument musí byť širokou zhodou medzi všetkými týmito účastníkmi.
S oveľa väčšou zodpovednosťou zápasia realizátori rozvojových programov pretože to, čo je na papieri, sa prenáša do každodenného života všetkých zúčastnených ľudí.
Aj keď je tvorivosť a vizionárstvo v plánovacom procese veľmi vítané, v realizačnej fáze prichádzajú na rad manažérske schopnosti a systematické administrovanie jednotlivých aktivít podľa daných harmonogramov a priorít.

Použitie vhodného postupu pre spracovanie stratégie mesta je základom celkového úspechu. SWOT analýza už dlhé roky kraľuje i v medzinárodne uznávaných učebniciach strategického manažmentu a je veľmi používaná. No pri jej aplikácii môžeme naraziť na viacero ťažkostí. Jej užívatelia mávajú pochybnosti, či stratégia skonštruovaná na základe SWOT analýzy zodpovedá dnešnej dynamickej skutočnosti. Tú zohľadňuje práve v článku predstavená dynamická strategická rozvaha, ktorej základom je špirálovitý proces tvorivého uvažovania, premýšľania a kombinovania, ktorý využíva praktickú predstavivosť a jej postupnú kultiváciu pomocou postupného doplňovania nových poznatkov a informácií.

LITERATÚRA

1. ADAMČIK, S. *Regionální politika a management regionů, obcí a měst.* 1. vyd. Praha: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2000. 140 s. ISBN 80-7078-837-0.
2. ADAMČIK, S. *Zdroje teorie regionální politiky a regionálního rozvoje.* 1. vyd. Praha: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 1997. 138 s. ISBN 80-7078-432-6.
3. BLAŽEK, J.; UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2002, 211 s. ISBN 80-246-0384-5.
4. FIŠERA, I. Dynamická strategická rozvaha. In *Moderní řizení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč. XLII., č. 4. s. 30-33.
5. LEDNICKÝ, V. *Tvorba strategie územního celku.* 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. 143 s. ISBN 80-248-0468-9.
6. VAŇKOVÁ, D. *Strategická analýza mesta:* diplomová práca. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava. 2008. 69 s.

KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKEJ REPUBLIKY A EURÓPSKEJ ÚNIE

COMPETITIVENESS OF SLOVAK REPUBLIC AND EUROPEAN UNION

Diana Vasilenková[1]

Kľúčové slová
competitiveness, European union, industrial policy, globalization, economic competition

JEL Klasifikácie : F02, L52, O11

ABSTRAKT

Enterprise environment creates conditions for competitiveness of businesses and this reflects itself in competitiveness of a country. Economic growth has a prompt impact on higher quality, productivity and market success of production of firms. Theoretical basis of competitiveness is explored in the work, whilst research is oriented mainly on classification and description vital factors from the macroeconomic aspect where key factors are deemed mostly statistically important indexes (growth of Gross Domestic Product (GDP), indebtedness of a country, unemployment and so on). Consideration is dedicated to views of international organizations on appraisal of economies of the world within regular Global Competitiveness report and effect of the most principal factors forming competitiveness of an economy.

ÚVOD

Trvalý rast konkurencieschopnosti podnikov slovenského priemyslu je nutným a veľmi dôležitým predpokladom úspešného zvládnutia globalizačných vplyvov na naše hospodárstvo. „Podniky v súčasnosti čelia vzrastajúcemu konkurenčnému tlaku, postupne strácajú dočasnú konkurenčnú výhodu v podobe lacnej pracovnej sily a budú sa musieť pomerne rýchlo naučiť presadzovať vysokou produktivitou výroby, kvalitou, inováciou, rýchlosťou, servisom a starostlivosťou o zákazníka. Tento veľmi náročný cieľ možno dosiahnuť iba prostredníctvom urýchlenia štrukturálnych zmien v celej ekonomike a zvýšením ekonomickej výkonnosti a globálnej konkurencieschopnosti našich podnikov.“[2] Liberalizované a dynamické trhy, neustále sa meniace preferencie zákazníkov, nová štruktúra produkcie a práce vedie k prehodnoteniu predstavy o produktivite. Taktiež konkurencieschopnosť podnikov je teraz stále viac založená, popri cenových a kvalitatívnych hľadiskách, na rýchlosti, flexibilite a schopnosti prispôsobovať sa požiadavkám zákazníkov, na znalostnej úrovni zamestnancov a na inováciách. Ľudský a sociálny kapitál sa stávajú faktormi, ktoré čoraz viac určujú úspech v dosahovaní dlhodobej produktivity a konkurencieschopnosti podniku. Na dosiahnutie efektívnosti a účinnosti, sa musí zvyšovanie produktivity zamerať nielen na minimalizáciu vstupov, ale viac na vytváranie vyššej pridanej hodnoty pre zákazníka.

---

[1] Ing. Diana Vasilenková, diana.vasilenkova@hotmail.com, školiteľ: doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc., Katedra podnikovohospodárska

[2] FIFEKOVÁ, E.: Kvalitatívna náročnosť slovenskej ekonomiky. In: *Nová ekonomika – Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky : SECOS, roč. 5, 2006, č. 3, s. 33 - 38. ISSN 1336-1732

Vstup Slovenska do EÚ ,chápaný niekedy ako cieľ sám o sebe, inokedy ako prostriedok na dosiahnutie emancipačných cieľov nášho štátu a zvýšenie životnej úrovne obyvateľstva si nesporne vyžadoval okrem harmonizácie právneho systému a vytvorenia inštitucionálnych predpokladov aj podstatné zvýšenie výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky. „Ekonómovia tvrdia ,že reálna konvergencia a približovanie ekonomickej úrovne SR k úrovni EÚ si vyžaduje predovšetkým to, aby priemerné tempo rastu ekonomiky bolo dlhodobo aspoň o 1,5 % vyššie ako priemerné tempo rastu krajín EÚ.“[3]

HODNOTENIE POZÍCIE SLOVENSKÉHO PRIEMYSLU

Súčasná úroveň konkurencieschopnosti a výkonnosti slovenskej ekonomiky je determinovaná najmä vývojom priemyslu, ktorý má rozhodujúci podiel nielen na celkovom exporte, ale aj na pokrytí potrieb vnútorného trhu. Napriek tomu, že došlo k miernemu rastu konkurenčnej výkonnosti v niektorých odvetviach priemyslu, jej úroveň je stále neuspokojivá. Vývoj konkurencieschopnosti charakterizovanej ukazovateľom odkrytej elasticity poukazuje síce na pozitívny posun v exportne najvýkonnejšom odvetví spracovateľského priemyslu[4] ,avšak z celkového objemu vývozu tvoria výroby, ktoré sú schopné konkurovať na základe kvality iba 30 %.

Tento stav sa prejavuje nielen na tempe rastu HDP a jeho nižšej úrovni v porovnaní so susednými krajinami, ale spolu s faktorom nutného dovozu surovín a palív sa rozhodujúcim spôsobom podieľa na stále nepriaznivom vývoji obchodnej bilancie a vysokej nezamestnanosti.

Kríza bude negatívne ovplyvňovať slovenskú ekonomiku počas tohto i budúceho roku. Vyplýva to z ankety, ktorú zrealizoval inštitút INEKO v spolupráci s Klubom ekonomických analytikov a počas ktorej zisťoval názory dvadsiatich ekonómov na vývoj slovenského hospodárstva.

Miera nezamestnanosti podľa slovenských ekonómov presiahne v tomto a budúcom roku hranicu desiatich percent. V roku 2009 dosiahne 10,1 percenta a v roku 2010 10,3 percenta. Miera nezamestnanosti klesne až v roku 2011, kedy sa podľa ekonómov zníži na 9,5 percenta. Rast HDP v roku 2009 odhadujú ekonómovia na úrovni 1,4 percenta, čo je výrazne menej, ako očakáva ministerstvo financií (2,4 percenta), Národná banka Slovenska (2,1 percenta), či Európska komisia (2,7 percenta). Na budúci rok by mal podľa ekonómov rast slovenského hospodárstva zrýchliť na 2,3 percenta a v roku 2011 na 3,4 percenta.

Asi 36 % exportu zabezpečujú podniky, ktoré sa nachádzajú v pásme štruktúrnych problémov. Patria sem aj tie výroby, ktoré sa v strategických zámeroch rozvoja priemyslu považujú za perspektívne. Podniky konkurujú najmä cenou, menej kvalitou a technickými parametrami produkcie. „Cenová elasticita sa dosahuje nižšou jednotkovou cenou vývozu oproti dovozu a prevýšením objemu vývozu nad objemom dovozu. Napriek tomu, že tieto vývozy vylepšujú obchodnú bilanciu, ich pozitívny devízový efekt je malý, predovšetkým v dôsledku vysokej dovoznej náročnosti exportovanej produkcie.“[5]

Podľa predbežných údajov bolo v auguste saldo zahraničného obchodu aktívne v objeme 267,7 mil. eur. V auguste dosiahol celkový vývoz tovaru hodnotu 3 150,7 mil. eur pri

[3] ŠIKULA, M.: Globálne súvislosti rozšírenia EÚ a konvergenčná pozícia slovenskej ekonomiky. In: *Ekonomický časopis,* roč. 51, 2003, č. 6, s. 641 – 663.

[4] Ide o výroby, ktorých vývoz je vyšší ako dovoz, pri súčasne vyšších vývozných než dovozných cenách

[5] PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: *Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy – Zborník k výskumnému projektu č. 2316052 OF EU*. Bratislava : Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2274-0

medziročnom poklese o 14,7 %. Celkový dovoz tovaru sa znížil o 20,5 % na 2 883 mil. eur. Saldo zahraničného obchodu bolo aktívne v objeme 267,7 eur mil. (o 196,9 mil. Eur vyššie ako v auguste 2008). Za osem mesiacov sa v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka znížil celkový vývoz tovaru o 26,5 % na 24 700,6 mil. Eur a celkový dovoz o 28,6 % na 24 182,8 mil. eur. Saldo zahraničného obchodu bolo aktívne v objeme 517,8 mil. eur.

Na základe údajov z priemyselnej produkcie sa predpokladá, že exporty stále ťahá spotrebná elektronika, avšak v auguste výrazne podporená aj automobilovým , strojárskym priemyslom a železiarňami. Výhľad Nižšia porovnávacia báza, ako aj stabilizácia ekonomík našich najvýznamnejších obchodných partnerov by mali v závere roka prispieť k ďalšiemu zmierneniu medziročného prepadu obratu v zahraničnom obchode. Protichodne by však mohlo pôsobiť vyprchanie efektu šrotovného. Vzhľadom na aktuálny pozitívny vývoj zahraničného obchodu sa mení aj výhľad na bilanciu zahraničného obchodu v tomto roku – z deficitu -0,5% z HDP na vyrovnanú bilanciu.[6]

OPERAČNÝ PROGRAM KONKURENCIESCHOPNOSŤ A HOSPODÁRSKY RAST

Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast (OPKaHR) predstavuje strednodobý strategický dokument určujúci základne prioritné osi a opatrenia pre podporu konkurencieschopnosti v rokoch 2007 – 2013 z prostriedkov Európskeho fondu regionálneho rozvoja a zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky. Predstavuje základný materiál formujúci smerovanie a podporu rozvoja inovácií, priemyslu, cestovného ruchu a ďalších vybraných služieb využitím rastového potenciálu regiónnov a slovenskej ekonomiky a zamestnanosti pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja.
Pri spracovaní OP KaHR sa vychádzalo zo skutočnosti, že aj keď Slovenská republika dosahuje v posledných rokoch pokrok prejavujúci sa v približovaní úrovne konkurencieschopnosti ekonomík vo vzťahu ku krajinám Európskej Únie, napriek tomu nedosahuje 75 % priemeru HDP EÚ (podľa parity kúpnej sily – PKS). Znamená to, že jej regióny (nomenklatúrne územné jednotky NUTS 2) s výnimkou Bratislavského kraja budú zaradené pod Cieľ Konvergencia a budú môcť využívať podporu zo štrukturálnych fondov EÚ aj v programovom období 2007 – 2013. Cieľom podpory v rámci OP KaHR je zachovať a ďalej rozvíjať konkurencieschopný a efektívne vyrábajúci potenciál priemyselnej výroby, energetiky, ako aj potenciál cestovného ruchu a ďalších vybraných služieb v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja, a to o obdobia 2007 – 2013. Finančné prostriedky z Európskeho fondu regionálneho rozvoja sú určené vo výške 772 mil.EUR.

MEDZINÁRODNÁ KONKURENCIESCHOPNOSŤ A GLOBALIZÁCIA

V procese globalizácie je konkurencieschopnosť európskych podnikov vysoká a v niektorých oblastiach sa dokonca zvyšuje. Táto pozícia však musí byť lepšie vymedzená, pretože špecializácia európskych firiem naznačuje aj niektoré slabiny. Tieto sa týkajú najmä high-tech odvetví.

Európske firmy tiež menej využívajú a majú obmedzený prístup k nástrojom podpory inovácie (výskum, rizikový kapitál a partnerstvá). Pre zdokonalenie podnikateľského prostredia a podpory globálnej konkurencieschopnosti by mal byť daný dôraz na nehmotné investície a rozvoj podnikania, s týmito prioritami:

1. Adaptácia systémov pre získavanie zručností a rozvoj podnikateľstva
2. Zdokonalenie systému vedy a výskumu a prenosu výsledkov do praxe

[6] Štatistický úrad Slovenskej republiky

3. Uľahčenie prijímania rizika
4. Presmerovanie verejnej pomoci podnikom na nehmotné investovanie
5. Rozvoj ľudského kapitálu
6. Zvýšenie mobility jednotlivcom

Ak si chce Európa vytvoriť lepšiu pozíciu pre získanie svetového trhu, musia byť európske firmy schopné využiť získané pozície na vnútornom trhu a rámec, ktorý je konformný s dohodami EÚ v otázkach reštrukturalizácie.

1. Ďalšie využitie konkurenčných výhod ponúkaných spoločným trhom
2. Zabezpečenie účinnej konkurencie umožní prispôsobenie globálnej, inovačnej povahe trhov
3. Pokračovanie úspešnej snahy o liberalizáciu verejných služieb

Vytváranie stabilných podmienok pre hospodársku súťaž
Svetová obchodná organizácia, uznávaná ako inštitúcia zodpovedná za implementáciu globálnych ekonomických pravidiel ,je najvhodnejším rámcom pre riešenie vytvárania stabilných podmienok pre hospodársku súťaž. Z perspektívy vyjednávacieho kola WTO Millenium Round, treba sa sústrediť na stratégiu a nástroje vytvorenia vyrovnaného „hracieho poľa“ pre medzinárodnú konkurenciu a podporu vzniku strategických aliancií na európskej úrovni. Zo širšieho hľadiska treba zaviesť aj regulačné rámce ,uspôsobené na výzvy globalizácie, ako aj globálnu disciplínu a potrebné monitorovacie mechanizmy.

1. Podpora vytvorenia globálneho rámca pre konkurenciu
2. Monitorovanie dodržiavania pravidiel
3. Obrana európskych pozícií :väčšia bdelosť, príprava rokovaní, spolupráca
4. Presadzovanie užšej koordinácie na svetovej úrovni
5. Zvýšenie zodpovednosti priemyslu
6. Ochrana záujmov spotrebiteľov a používateľov

Čo sa týka hodnotenia medzinárodnej konkurencieschopnosti , je veľmi obtiažna. Ide o veličinu , ktorá je mnohoznačná a obtiažne merateľná. Vo svete existujú dve inštitúcie, ktoré sa nimi už roky zaoberajú. Sú to:
→ Svetové ekonomické fórum (WEF)[7] v Ženeve
→ Medzinárodný inštitút pre rozvoj managementu (IMD)[8] v Lausanne

KONKURENCIESCHOPNOSŤ

Slovo konkurencieschopnosť je pravdepodobne jedno z najčastejšie používaných slov v dnešnej dobe pri tvorbe politík rozvoja a budúceho napredovania. Tento pojem sa spomína v súvislosti s hospodárskymi zoskupeniami štátov, štátmi samotnými, ich regiónmi, podnikmi či produkciou.Samotný výraz konkurencieschopnosť[9] má základ v slove konkurenčný[10], ktoré je v literatúre[11] definované ako súťaživý. Podľa Monkeho[12] konkurencieschopnosť podniku

[7] Svetové ekonomické fórum v Ženeve
[8] Medzinárodný inštitút pre rozvoj managementu v Lausanne
[9] eng.= competitiveness
[10] eng.= competition
[11] ELMAN, J.: Anglicko-český ekonomický výkladový slovník. Praha : Sobotáles, 2004. 103 s. ISBN 80-868-1705-9
[12] MONKE, E. - AVILLEZ, F. - PEARSON, S. 1998. Small farm agriculture in southern Europe, (CAP reform and structural change), Aldershot : Ashgate, 1998, 148 s. ISBN 1-84014-162X

priamo súvisí s jej schopnosťou ponúknuť.adekvátny výnos na jednotku použitých zdrojov. Podľa Freebaina je konkurencieschopnosť definovaná ako „schopnosť ponúkať tovary a služby dopytované nakupujúcimi v čase, na mieste a v úprave, ktorá je aspoň na takej úrovni ako ponúka konkurencia, pričom návratnosť výrobných faktorov je na úrovni ich príležitostných nákladov.“[13] Definícia teda indikuje, že konkurenčné sú také produkty, ktoré dokážu súťažiť na zahraničných trhoch minimálne tak dobre ako tam pôsobiace produkty. Znamená to stanovenie určitej latky, ktorú musí každý podnikateľ so záujmom o predaj svojho produktu zvládnuť. V tomto prípade ide o definíciu konkurencieschopnosti podniku. M. Porter[14] sa prikláňa k manažérskemu definovaniu konkurencieschopnosti a chápal ju ako schopnosť podniku využiť príležitosť na trhu a získať pozíciu, v ktorej sa môže brániť, resp. využívať zdroje na ďalší rast. Pavlík vidí konkurencieschopnosť ako „schopnosť podniku ponúknuť rovnaké alebo lepšie podmienky zákazníkovi, ako ponúkajú iné podniky.“[15] Je však zrejmé, že pojem konkurencieschopnosť sa nedá zúžiť len na podnikovú sféru. Konkurencieschopné musia byť aj národy, resp. ich ekonomiky a odvetvia.

Teritoriálna orientácia slovenského zahraničného obchodu so strojárskou produkciou predovšetkým na trhy vyspelých krajín, najmä západnej Európy, a oslabovania trhu najmä krajín CEFTA a bývalého ZSSR ,vyplýva nielen zo záujmu týchto krajín o integráciu s EÚ, ale aj z objektívneho faktu, že moderné technologické zariadenia na reštrukturalizáciu priemyslu týchto krajín možno získať prevažne len zo západu. Použitie nových technológií prinesie do strojárskej výroby nielen zvýšenie jej konkurenčnej schopnosti, ale i vyššiu ochranu životného a pracovného prostredia.

„Prvou podmienkou zvýšenia konkurencieschopnosti je zníženie šírky výrobného zamerania finálnej výroby vzhľadom na to, že viaceré jej druhy nie sú hlavným špecializovaným profilom podnikov, ale skôr vedľajšou výrobou. Druhou podmienkou zvýšenia konkurencieschopnosti by preto malo byť zabezpečenie ekonomického rozsahu výroby a vyššia výrobná špecializácia podnikov. Treťou podmienkou je celková technologická a technická modernizácia výroby a výrobková inovácia.“[16]

Hlavnými konkurenčnými partnermi na trhu EÚ sú samostatné členské štáty EÚ (61 percent), ostatné najvyspelejšie krajiny (23 percent) a rozvojové krajiny (13,5 percenta). Slovenské strojárstvo sa stretáva pri zvyšovaní konkurencieschopnosti na trhu EÚ nielen s hospodársky najvyspelejšími štátmi sveta, ale aj s tzv. novoindustrializovanými ázijskými krajinami ANIC, ktoré začínajú byť vážnymi konkurentmi aj pre krajiny EÚ. Jednou z možných stratégií, ako zvýšiť podiel na trhu EÚ, môže byť alternatíva získať konkurencieschopnosť nie v high-tech výrobkoch, ale vo výrobkoch, ktorých výrobu sa krajiny EÚ zrejme budú snažiť zo svojej štruktúry vysúvať, orientujúc sa práve v rámci zvyšovania konkurencieschopnosti na výrobky high – tech. Takáto orientácia by teda smerovala k rozvoju strojárskej výroby, ktorá má charakter tzv. mobilnej Schumpeterovskej výroby. Podľa intenzity spätosti príslušnej technológie s vedecko-výskumným zázemím sa všeobecne rozlišujú:

---

[13] FREEBAIN, D. 1986. What is competitiveness.
[14] http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis (2009-10-22)
[15] PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: *Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy.* Bratislava : Ekonóm, 2006, s. 13-1
[16] KOLLÁR, V.: Konkurenčná schopnosť a komerčná úspešnosť – základné znaky prosperujúcej firmy. In: *Obchodné podnikanie a marketing v novom európskom hospodárskom priestore.* Bratislava : Ekonóm, 2004, s. 14 – 21. ISBN 80-225-1904-9

- mobilné Schumpeterovské odvetvia
- imobilné Schumpeterovské odvetvia
- Heckscher –Ohlinovské odvetvia.

Hodnotenie konkurencieschopnosti strojárskej produkcie možno doložiť aj určitou kvantifikáciou. Je to predovšetkým často v literatúre frekventovaný a používaný koeficient tzv. odkrytých komparatívnych výhod (revealed comparative advantages - RCA),ktorý má spomedzi niektorých ďalších metód uspokojivú, aj keď orientačnú vypovedaciu hodnotu. Koeficient je založený na logaritmickom vzťahu štruktúry vývozu a štruktúry dovozu príslušnej komodity alebo komoditnej skupiny do príslušného obchodného teritória (sveta, integračného zoskupenia, regiónu).
Koeficient RCA je ukazovateľom konkurenčnej výhody príslušného odvetvia.

RCA=[1n (x/m:X/M)].100

Zdroj: MICHNÍK, Ľ.: *Ekonomika zahraničného obchodu*.1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2000. s. 24
(Spracované podľa OECD Economic Surveys: Slovenská republika 1996. Center for co operation with the economies in tranisition 1996,s. 121)

kde: -x a m predstavuje hodnotu exportu a importu za príslušné odvetvie,
-X a M celkový export a import priemyselného tovaru krajiny.

Čím je kladná hodnota RCA vyššia, tým vyššiu konkurenčnú výhodu má príslušné odvetvie. Naopak, čím je záporná hodnota RCA vyššia, tým vyššiu konkurenčnú nevýhodu má príslušné odvetvie. V prípade, že RCA=O, príslušné odvetvie nemá ani konkurenčnú výhodu ani nevýhodu.

Pri rozvoji priemyselnej výroby je dôležité akcelerovať odvetvie strojárstva, kde sa dá dosahovať vyšší stupeň pridanej hodnoty. To znamená zefektívnenie vývoja slovenskej ekonomiky pri zvýšenom podiele strojárstva na priemyselnej výrobe.

Tu je vhodné z úrovne štátu vytvoriť podmienky na podporu vstupu strategických investorov z hľadiska úľavy dane, financovania rekvalifikácie pracovných síl, colnej politiky a cenotvorby zodpovedajúcej podmienkam Európskej únie.
Štrukturálne zmeny a odstránenie nedostatkov rozvoja jednotlivých firiem je potrebné zabezpečiť najmä získaním zahraničného kapitálu, čo umožní odstrániť najmä technologickú zastaranosť výrobných strojov, nedostatočné vlastné investičné zdroje a malý podiel investícií do komplexného spracovateľského priemyslu. Na druhej strane je nutné zvýšiť aktivity v technickom vývoji, investovaní do výrobnej sféry, kooperácie vo výrobe a v obchode, prípadne v zakladaní spoločných podnikov so zahraničnou účasťou.

V procese globalizácie je konkurencieschopnosť európskych podnikov vysoká a v niektorých oblastiach sa dokonca zvyšuje. Táto pozícia však musí byť lepšie vymedzená ,pretože špecializácia európskych firiem naznačuje aj niektoré slabiny. Tieto sa týkajú najmä high-tech odvetví. Európske firmy tiež menej využívajú a majú obmedzený prístup k nástrojom podpory inovácie (výskum, rizikový kapitál a partnerstvá). Je tu stále priestor pre rozvoj na európskej úrovni v oblasti organizácie týchto nástrojov a v pravidlách ich využívania.

SPRÁVA O GLOBÁLNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI ZA ROK 2009 - 2010

Švajčiarsko nahradilo Spojené štáty na čele rebríčka konkurencieschopnosti. Vyplýva to zo Správy o globálnej konkurencieschopnosti 2009-2010, ktorú zverejnilo Svetové ekonomické fórum (SEF) zo dňa 08.09.2009. Na vrchole rebríčka je Švajčiarsko, ktoré

odsunulo minuloročného víťaza, USA, na druhú pozíciu. Nasledujú Singapur, Švédsko a Dánsko.

V aktuálnom rebríčku konkurencieschopnosti, obsahujúcom 133 krajín z celého sveta, sa Slovenská republika umiestnila na 47. mieste. Slovensko v rebríčku konkurencieschopnosti kleslo už po tretí krát v rade. V roku 2006 obsadila 37. miesto, avšak pre zvýšenie počtu hodnotených krajín, z ktorých dve novozaradené sa dostali v rebríčku pred SR. Zlepšenie zaznamenali okrem našej republiky ostatné krajiny V4. Česká republika si medziročne polepšila o 2 priečky a umiestnila sa na 31. mieste. Poľsko si zlepšilo pozíciu o 7 miest a v rebríčku je pred Slovenskom na 46. priečke. Maďarsko sa v rebríčku taktiež posunulo nahor - z minuloročného 62. miesta na súčasné 58.

„Najväčšou konkurenčnou nevýhodou Slovenska je podľa Svetového ekonomického fóra vysoká miera klientelizmu v krajine“[17]. Medzi najvýraznejšími konkurenčnými nevýhodami sa ďalej nachádzajú nízka vymožiteľnosť práva, mimoriadne nízka dôvera verejnosti vo finančnú bezúhonnosť politikov, nízka efektívnosť verejných výdavkov, netransparentnosť pri verejnom obstarávaní, vysoké administratívne zaťaženie a náklady poľnohospodárskej politiky. Výrazne zaostáva letecká infraštruktúra a verejná doprava. V oblasti pracovného trhu je problémom nízka pružnosť pracovného práva (rekordný prepad z 15. miesta na 82. v priebehu 3 rokov) a rastúce riziko tzv. úniku mozgov.

Rebríček globálnej konkurencieschopnosti vznikol kombináciou verejne dostupných štatistických údajov a výsledkov celosvetového Prieskumu názorov riadiacich pracovníkov. Prieskum realizuje SEF v spolupráci s partnerskými organizáciami a tento rok sa doňho zapojilo viac ako 11 000 top manažérov zo 133 krajín. Dlhoročným partnerom SEF je Podnikateľská aliancia Slovenska, ktorá realizovala prieskum na Slovensku.

Tab. č. 1: **Index globálnej konkurencieschopnosti 2009/2010**

Index globálnej konkurencieschopnosti 2009 (GCI) a porovnanie s rokom 2008					
	GCI	GCI	GCI		
	Poradie 2009	Skóre 2009	Poradie 2009	Zmena 2008-2009	
Švajčiarsko	1	5.60	2	↑	1
USA	2	5.59	1	↓	-1
Singapur	3	5.55	5	↑	2
Švédsko	4	5.51	4	→	0
Dánsko	5	5.46	3	↓	-2
Fínsko	6	5.43	6	→	0
Nemecko	7	5.37	7	→	0
Japonsko	8	5.37	9	↑	1
Kanada	9	5.33	10	↑	1
Holandsko	10	5.32	8	↓	-2

Zdroj: Svetové ekonomické fórum a Podnikateľská aliancia Slovenska

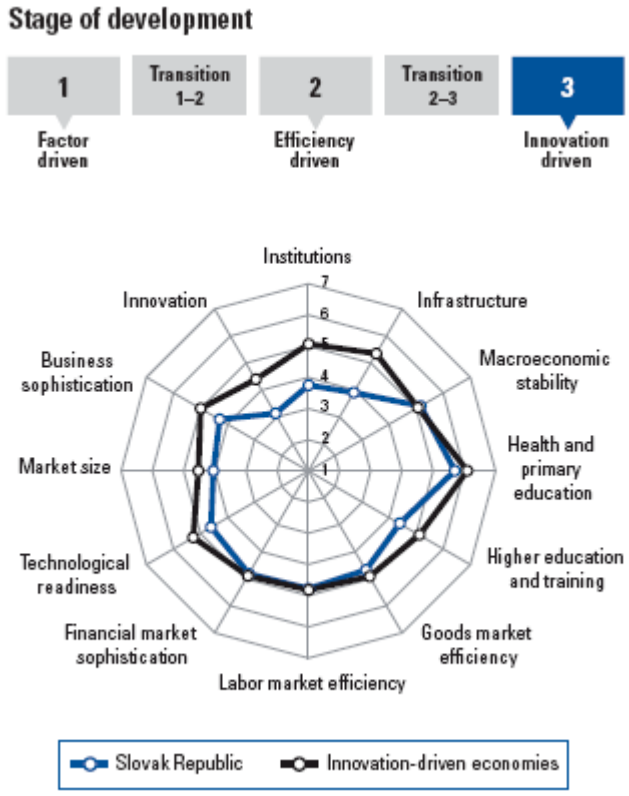
[17] EUROPEAN COMMUNITIES: European Innovation Progress Report 2009 – Trendchart [online] Luxenbourg : Office for official publications of the European Communities. [citované 2009-9-8] Dostupné na WWW: http://trendchart.cordis.lu/Reports/Docume nts/EIPR2006-final.pdf

Silná závislosť medzi svetovými ekonomikami robí celosvetovú ekonomickú krízu skutočnou v každom smere. Politický predstavitelia v súčasnosti hľadajú spôsoby ako zvládnuť nové ekonomické výzvy, a pripravujú svoje ekonomiky, aby obstáli v budúcom ekonomickom priestore poznačenom rastúcou neistotou. V zložitom ekonomickom prostredí je pre krajiny viac ako inokedy dôležité stavať silné základy podmieňujúce rast a rozvoj. Uprostred súčasnej krízy je veľmi dôležité, aby tvorcovia hospodársky politík neodvracali pozornosť od dlhodobých základov konkurencieschopnosti popri riešení krátkodobých naliehavých problémov. Konkurencieschopné ekonomiky sú tie, ktoré podporujú faktory zvyšujúce produktivitu, na ktorých je postavená ich súčasná i budúca prosperita. Ekonomické prostredie podporujúce konkurencieschopnosť môže pomôcť národným ekonomikám prečkať hospodárske recesie a zabezpečiť, aby mali pripravené mechanizmy umožňujúce stabilnú ekonomickú výkonnosť smerom do budúcnosti

Index globálnej konkurencieschopnosti hodnotí celkovú konkurencieschopnosť krajín. Vyvinul ho Profesor Xavier Sala-i-Martin z Columbia University pre Svetové ekonomické fórum a používa sa od roku 2004. Index je postavený na 12 pilieroch konkurencieschopnosti a poskytuje obsiahly obraz konkurenčného prostredia v krajinách sveta v rôznom štádiu vývoja. Základné piliere sú: Inštitucionálny rámec, Infraštruktúra, Makroekonómia, Zdravie obyvateľstva a základné vzdelanie, Vyššie vzdelávanie a školenia, Efektívnosť trhu tovarov, Efektívnosť trhu práce, Vyspelosť finančného trhu, Technologická pripravenosť, Veľkosť trhu, Vyspelosť podnikových procesov a Inovácie.

Mapu plnenia ukazovateľov GCI predstavuje Obrázok č. 1 :

Obrázok č. 1: **Piliere konkurencieschopnosti SR a ich plnenie v roku 2009**



Zdroj: http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_globalna_konkurencieschopnost_2009_profil_sr.pdf

Medzi výraznými konkurenčnými výhodami sa nachádzajú otvorenosť slovenskej ekonomiky zahraničným investorom prinášajúcim na Slovensko nové technológie, legislatíva podporujúca prílev investícií, nízke colné bariéry, rozvinutý trh tovarov a služieb, vysoká korelácia medzi výškou miezd a produktivitou práce, nízke riziko terorizmu, zdravý bankový sektor a relatívne dobrá dostupnosť financovania. V oblasti zdravia obyvateľstva dosiahla SR dokonca dve prvenstvá v skupine 133 hodnotených ekonomík ako krajina s najnižším rizikom výskytu malárie a HIV. V tomto roku bola SR v Správe o globálnej konkurencieschopnosti[18] zaradená do skupiny krajín, ktorých konkurencieschopnosť závisí menej od schopnosti zvyšovať efektívnosť využívania výrobných faktorov a viac od inovačnej schopnosti ekonomických subjektov. Pre SR to znamená kvalitatívne vyšší vývojový stupeň. Podľa novej metodológie Správa skúma ekonomiky z hľadiska 12 pilierov dôležitých pre rast produktivity a konkurencieschopnosti. Pri každom z nich identifikuje silné a slabé stránky. SR ťaží predovšetkým z realizovaných reforiem, ktoré sa významnou mierou podpísali pod zlepšenie podnikateľského prostredia v uplynulých rokoch.[19]

HODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA - INDEX IPP

Podnikateľská aliancia Slovenska od roku 2001 v štvrťročných intervaloch monitoruje a hodnotí úroveň kvality podnikateľského prostredia v Slovenskej republike prostredníctvom vlastného Indexu podnikateľského prostredia (IPP). Prostredníctvom IPP možno sledovať celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku a tiež čiastkové pohyby v kvalite jednotlivých zložiek podnikateľského prostredia, napríklad zmeny v hospodárskej politike vlády, v legislatíve či v úrovni infraštruktúry. Je tvorený na základe výsledkov pravidelných pocitových prieskumov medzi manažérmi, ktorí na základe vlastných skúseností hodnotia aktuálny vývoj v sledovaných oblastiach podnikateľského prostredia. Ambíciou PAS je, aby sa IPP stal spoľahlivým barometrom sledujúcim podnikateľské prostredie na Slovensku.

Podnikateľské prostredie na Slovensku sa v druhom štvrťroku 2009 opäť výrazne zhoršilo. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia (IPP), ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska, je 105,0 bodu, čo predstavuje v porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom pokles o 4,11%. Ide o dvanásty pokles hodnoty IPP v rade a zároveň o vôbec najväčší pokles v histórii indexu. Vnímané zhoršenie podnikateľského prostredia je odrazom negatívnych dopadov krízy na podnikanie a nedostatočných aktivít vlády nasmerovaných proti kríze a bariéram podnikania.

Najväčší pokles v druhom štvrťroku 2009 zaznamenala položka efektívnosť hospodárenia štátu a prístup k štátnej pomoci, efektívnosť, s akou štát vynakladá prostriedky daňových poplatníkov a tiež efektívnosť a spravodlivosť finančnej pomoci štátu súkromným podnikom. Napriek výrazným negatívnym dopadom krízy na daňové príjmy štátneho rozpočtu vláda doposiaľ stále neprehodnotila výdavky a nerealizuje potrebné radikálne znižovanie výdavkov vo všetkých rezortoch. Druhý najväčší pokles oproti predchádzajúcemu štvrťroku podnikatelia pripísali položke vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Tretí najväčší pokles zaznamenala položka funkčnosť politického systému v štáte. Negatívne hodnotenie je dôsledkom regulatívnych zásahov vlády a nepredvídateľnosti nových úprav zákonov. To spolu so snahou ministerstva práce o rozšírenie kolektívnych zmlúv vyššieho

[18] WORLD ECONOMIC FORUM: *The Global Competitiveness Report 2009/2010 – Country/Economy profiles(Slovakia)*. September 2009 [online] Dostupné na WWW:
< http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_globalna_konkurencieschopnost_2009_profil_sr.pdf >
[19] http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_globalna_konkurencieschopnost_2009.htm, citované [2007-4-12]

stupňa aj na zamestnávateľov, ktorí tieto zmluvy nepodpísali má zlý vplyv na slobodné fungovanie trhu, čo v konečnom dôsledku poškodzuje ekonomiku štátu. V súvislosti s krízou opäť výrazne poklesli položky spoľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov a prístup k finančným zdrojom.

Najpozitívnejšie podnikatelia hodnotili stálosť a predvídateľnosť hodnoty výmenného kurzu, čo súvisí so zavedením eura na začiatku tohto roka a menovou stabilitou, ktorú Slovensko týmto krokom získalo. Druhou najlepšie hodnotenou položkou je kvalita a dostupnosť výrobných vstupov a pracovnej sily, ktorej hodnotenie vzrástlo v dôsledku prepúšťania, čím sa na trhu zvýšila ponuka voľnej kvalifikovanej pracovnej sily. Treťou najlepšie hodnotenou položkou IPP v porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom je regulácia cezhraničného obchodu. K miernemu rastu prispela možnosť zjednodušenia a zintenzívnenia zahraničného obchodu od nového roku.

ZÁVER

Vyššie uvedené výsledky súvisia najmä s nedostatočným tempom štrukturálnych zmien v ekonomike. Preto akékoľvek proexportné opatrenia môžu priniesť len limitovaný efekt. Rozhodujúcim smerom rastu slovenskej ekonomiky sa musí stať zvýšenie rozsahu poznatkovo náročných výrob. V tomto smere musí pôsobiť štát vytváraním pozitívneho podnikateľského prostredia na investovanie do nových technológií ,ako aj podniky prijímaním progresívnych rozvojových stratégií.

Medzi ďalšie opatrenia zamerané na zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov možno zaradiť podporu priamych zahraničných investícií, proexportné opatrenia, podporu malého a stredného podnikania a reštrukturalizáciu celého finančného sektora, schopného aktívne pôsobiť na rozvoj rizikového investovania. Príkladom komplexnej hospodárskej stratégie na podporu konkurencieschopnosti môže byť stratégia EÚ, ktorá obsahuje tieto hlavné oblasti:

Vnútorný trh:

- Posilniť vnútorný trh (európska štandardizácia, európsky štatút podniku, koordinácia fiškálnych politík, intenzifikácia úsilia o vzájomné uznávanie kvalifikácie – sektor služieb)
- Pokračovať v liberalizácií priemyselne orientovaných oblastí verejného sektora (elektrická energia, plyn, telekomunikácie, doprava)
- Využiť skúsenosti z vnútorného trhu na svetovom trhu, aby sa znížili vstupné bariéry na exportných trhoch, najmä prekážky regulatívnej alebo normatívnej povahy (dohody o vzájomnom uznávaní)
- Využiť výhodu EMÚ ,najmä produkciu nákladov a ľahší prístup k trhom v blízkosti eurozóny
- Pokračovať v stratégií koordinácie ekonomických politík na zvyšovanie zamestnanosti.

Konkurenčná politika:

- Modernizácia konkurenčnej politiky za účelom udržania tempa v súlade s globalizáciou (definícia relevantného trhu, identifikácia štádia rozvoja každého trhu, revízia politiky kontrolujúce vertikálne prvky, ošetrenie dohôd o výskume a vývoji medzi podnikmi)
- Zmena orientácie verejnej pomoci smerom k nehmotným investíciám
- Vývoj medzinárodných princípov v oblasti konkurencie
- Členské štáty EÚ a firmy by mali poukazovať na konkrétne prípady diskriminácie.

Obchodná politika:

- Obrana pozícií Európy a presadzovanie konkurenčného rámca v svetovom meradle
- Nastolenie vyrovnaného hracieho poľa a spravodlivých pravidiel hry na medzinárodnej úrovni
- Využitie multilaterálnych a bilaterálnych dohôd pre otvorenie tretích trhov, vnesenie nových tém do diskusie, upevnenie výsledkov odstraňovania bariér, medzinárodného obchodu
- Obrana princípu kultúrnej špecifičnosti (audiovizuálny sektor)
- Rozvoj dialógu medzi odvetviami a verejnými zložkami. Rozvoj foriem samoregulácie (ochrana spotrebiteľov a používateľom).

Výchova a vzdelávanie:

- Naučiť študentov podnikateľskej kultúre, rozvíjať podnikateľské aktivity škôl
- Rozvinúť sieť spájajúcu priemysel a univerzity ,kde by inovatívne malé firmy spolupracovali s poskytovateľmi rizikovému kapitálu a univerzitami.

Zdokonalenie financovania:

- Integrovať trhy rizikového kapitálu v Európe elimináciou inštitucionálnych a regulačných bariér , revíziou zákonov o bankrote a zdokonalením daňového režimu
- Využiť spoločnú menu na rozvoj trhu rizikového kapitálu v európskom meradle
- Nepriamy efekt spoločnej meny (atraktívnosť pre svetové úspory)

Medzi ďalšie opatrenia možno zaradiť prepracovaný systém podpory financovania vedy a výskumu, rozvoj koordinácie spolupráce medzi priemyslom, výskumom a používateľmi[20] ,podporu rozširovania najlepších skúseností (investície na základe štrukturálnych fondov a verejné informačné kampane), modernizáciu európskeho patentovaného systému, ďalšie skvalitnenie európskej legislatívy a zdokonalenie hospodárskych politík európskych vlád. Tomuto trendu sa musí Slovensko nutne prispôsobiť, aby mohlo riešiť otázky svojho ďalšieho rozvoja v úzkej spolupráci s ďalšími členskými krajinami.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BLUNCK, F.: What is competitiveness? , 2009 [online] [citované 2007-3-18]. Dostupné na WWW: http://www.competitiveness.org/article/articleview/774/1/32/
2. CARROLL, Lewis, 1994. *Alice´s Adwentures in Wonderland*.[online]. Texinfo ed. 2.1. [Dortmund, Germany]: WindSpiel, November 1994 [citované 2009-10-12]. Dostupné na WWW: < http://www.germany.eu.net/books/ carroll/ alice.html. Dostupné aj vo verziách PostScript a ASCII na internete: ftp://ftp.Germany.EU.net/pub/books/carroll/>
3. ELMAN, J.: *Anglicko – slovenský ekonomický výkladový slovník*. Bratislava : Sobotáles, 2004. 629 s. ISBN 80-868-1705-9
4. EUROPEAN COMMUNITIES: European Innovation Progress Report 2009 – Trendchart [online] Luxenbourg : Office for official publications of the European Communities. [citované 2009-9-8] Dostupné na WWW: http://trendchart.cordis.lu/Reports/Docume nts/EIPR2009-final.pdf

[20] Rozvoj sietí spájajúcich priemysel a univerzity pre zvýšenie schopnosti podnikov absorbovať transfer technológií.

5. EURÓPSKA KOMISIA: *Čas zaradiť vyššiu rýchlosť. Nové partnerstvo pre rast a zamestnanosť*. Luxemburg : Úrad pre vydávanie úradných publikácií európskych spoločenstiev, 2006. 35 s. ISBN 92-79-00933-8
6. FIFEKOVÁ, E.: Kvalitatívna náročnosť slovenskej ekonomiky. In: *Nová ekonomika – Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky : SECOS, roč. 5, 2006, č. 3, s. 33 - 38. ISSN 1336-1732
7. GALLARDO, R. – RAMOS, F. – RAMOS, E. – MAR DELGADO, M. 2003: New opportunities for non-competitive agriculture, In: Guido van Huylenbroeck, Multifunctional Agriculture, A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development – Ashgate, England, 2003, s. 169-188, ISBN 0 7546 3576 7
8. KOLLÁR, V.: Konkurenčná schopnosť a komerčná úspešnosť – základné znaky prosperujúcej firmy. In: *Obchodné podnikanie a marketing v novom európskom hospodárskom priestore.* Bratislava : Ekonóm, 2004, s. 14 – 21. ISBN 80-225-1904-9
9. KUBRICKÁ, M.: *Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike – Sprievodca iniciatívami*. Bratislava – Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2009. [online]. [Citované 22. 10. 2009]. Dostupné na: <http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles//spriev09.pdfl >
10. MICHNÍK, Ľ.: *Ekonomika zahraničného obchodu*.1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2000. s. 24
11. MONKE, E. - AVILLEZ, F. - PEARSON, S. 1998. Small farm agriculture in southern Europe, (CAP reform and structural change), Aldershot : Ashgate, 1998, 148 s. ISBN 1-84014-162X
12. PAVLÍK, A.: Malé a stredné podniky – kategorizácia a charakteristika. In: *Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy – Zborník k výskumnému projektu č. 2316052 OF EU*. Bratislava : Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2274-0
13. ŠIKULA, M.: Globálne súvislosti rozšírenia EÚ a konvergenčná pozícia slovenskej ekonomiky. In: *Ekonomický časopis,* roč. 51, 2003, č. 6, s. 641 – 663.
14. WORLD ECONOMIC FORUM: The Global Competitiveness Report 2009/2010 – Country/Economy profiles(Slovakia). September 2009 [online] Dostupné na WWW:
15. http://www.alianciapas.sk/menu_pravidelne_globalna_konkurencieschopnost_2009.htm.
16. http://www.weforum.org/qcr
17. http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis (2009-10-22)

Einführung in die Behavioral Finance: Historie und Entscheidungstheorien

Introduction to Behavioral Finance: History and decision theories

Von Peter Wüthrich[1]

Keywords Deutsch
Behavioral Finance, Finanzmarkttheorie, Entscheidungstheorie, Rationales Verhalten, Irrationales Verhalten, Erwartungsnutzentheorie, Prospektnutzentheorie, Privatanleger

Keywords Englisch
Behavioral Finance, Finance, Rational behavior, Irrational behavior, Decision theory, Utility theory, Prospect theory, Private investor

Abstract
Behavioral Finance is a rather new field of financial theory which can by viewed as a combination of human psychology and traditional finance theory. Its economic foundations date back to the 18th century when economists like Adam Smith and Jeremy Bentham looked at the human decision making process within economics. During the neoclassical economic theories of the 19th century more and more human factors were replaced by easier to handle mathematics. Malfunctioning of these too technical theories lead to a rethinking of economic models in the 20th century and with that to the creation of Behavioral Finance.
This article tries to give a brief overview of the historical foundations of Behavioral Finance together with a description of the two main decision theories: utility- and prospect theory.

1. EINNLEITUNG

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit den Grundlagen der sogenannten Behavioral Finance. Unter Behavioral Finance wird meist die Anwendung von Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften (Wortteil „Behavioral“) im Bereich der Finanzmarkttheorie

[1] Doktorand bei Doz. Ing. Peter Markovic, PhD.,
Peter Wüthrichs E-Mail: peter.wuethrich@gmail.com

(Wortteil „Finance“) verstanden. Es handelt sich um eine noch relativ junge Forschungsrichtung, die in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts an Bekanntheit gewann. Wie wir später sehen werden, reichen die geschichtlichen Wurzeln aber bis weit in die Vergangenheit zurück. Ein wichtiger Grund für das Interesse an der Behavioral Finance dürfte die Erkenntnis sein, dass eher traditionelle, rein ökonomisch angelegte Modelle in vielen Marktsituationen nicht in der Lage sind, das aktuelle Geschehen hinreichend zu erklären, geschweige denn treffende Prognosen abzugeben. Als plausibler Lösungsansatz erschient daher, zusätzlich psychologische Einflussfaktoren und dabei speziell jene zum menschlichen Entscheidungsverhalten in die Überlegungen einzubeziehen.

Aufgrund des jugendlichen Alters der Behavioral Finance[2] scheint noch keine einstimmige Meinung zu ihren Grundlagen vorzuherrschen. Zudem berichtet die Fach- und Populärliteratur über eine verwirrende Vielfalt von Themengebieten, die mit Behavioral Finance in Verbindung gebracht werden[3]. Mit dieser Arbeit, soll versucht werden, etwas Ordnung in die Thematik zu bringen.

Dazu wird zunächst ein historischer Überblick über die Entwicklung der Behavioral Finance basierend auf den Ausführungen von Pompian (2006)[4] gegeben.

Ohne gewisse Kenntnisse relevanter Entscheidungstheorien ist ein Verständnis der Behavioral Finance kaum möglich. Deshalb folgt anschliessend eine Einführung in die Erwartungsnutzen- und die Prospektnutzentheorie.

[2] Hinsichtlich ihrer allgemeinen Bekanntheit
[3] Pompain (2006) nennt z.B. Verhaltenswissenschaften, Psychologie der Investoren, Kognitive Psychologie, verhaltenswissenschaftliche Ökonomie, experimentelle Ökonomie und kognitive Psychologie.
[4] Vgl. dort S. 3-34

2. DIE ENTWICKLUNG DER BEHAVIORAL FINANCE IM ZEITABLAUF

Irrationales Verhalten von Marktteilnehmern ist mit ziemlicher Sicherheit so alt wie die jeweiligen Märkte selbst. Gut dokumentiert ist beispielsweise die "Grosse Tulpenmanie" im 17. Jahrhundert[5]. Prominente Beispiele der jüngsten Vergangenheit sind die spekulative Blase im Hochtechnologiesektor (1999/2000) oder diejenige im Markt für minderwertige Hypothekarschulden in den USA (ab Sommer 2007). Alle diese Ereignisse verliefen nach einem im Nachhinein überraschend ähnlichen Muster und lassen sich mit klassischen ökonomischen Konzepten nicht hinreichend erklären. So lässt sich immer wieder beobachten, dass sich die Preise der von der Spekulationsblase betroffenen Güter massiv und über längere Zeit von ihrem ökonomisch fairen Wert entfernen. Und zwar in beide Richtungen. Gemäss klassischer Ökonomie dürfte ein effizienter Markt mit rationalen Teilnehmern solche Preisabweichungen weder hinsichtlich des Ausmasses noch deren Dauer zulassen. Die Erkenntnis, dass der Mensch mit seinem Entscheidungsverhalten eine entscheidende Rolle bei diesen Phänomenen spielen könnte, wurde nicht immer in den theoretischen Überlegungen berücksichtigt.

2.1. Die klassische Ökonomie des 18. Jahrhunderts

Führende Ökonomen des 18. Jahrhunderts, darunter Adam Smith und Jeremy Bentham, stellten das menschliche Entscheidungsverhalten ins Zentrum volkswirtschaftlicher Zusammenhänge[6]. Das Konzept der Nutzenfunktion wurde vorgestellt und beschrieb den Nutzen, den ein Individuum durch den Konsum eines Gutes oder einer Dienstleistung erfuhr. Dabei umfasste der Nutzen eine grosse Bandbreite psychologischer Faktoren wie zum Beispiel Emotionen, Moral und Zufriedenheit und unterschied sich damit deutlich von der neoklassischen Betrachtungsweise, bei der ökonomischer Nutzen auf den Prinzipien von Angebot und Nachfrage und damit rein monetären Grössen beruhte.

1759 wurde Adam Smiths „The theory of moral sentiments" publiziert. Darin beschrieb er kognitive und emotionale Grundlagen zwischenmenschlicher wirtschaftlicher Interaktionen. Das 1776 erschienene Standardwerk „Wealth of Nations" befasste sich mehr mit psychologischen Aspekten von Individuen als mit ökonomischer Wertschöpfung. Smith war davon überzeugt, dass der Mensch einen angeborenen moralischen Kompass besitze, der das

[5] Siehe dazu den Internetlink zu Wikipedia im Literaturverzeichnis.
[6] Diese Ära wird als klassische Ökonomie bezeichnet und steht in vielen Aspekten im Gegensatz zur darauf folgenden Neoklassik.

Individuum mit einer unsichtbaren Hand sowohl in sozialen, wie auch in wirtschaftlichen Systemen steuere. Im Gegensatz zur Auffassung der Neoklassik sah Smith das menschliche Verhalten als von externen Rahmenbedingungen wie Logik oder Gesetzen losgelöst und diesen klar übergeordnet.

Jeremy Bentham beschrieb in seinem 1789 erschienenen Werk „An introduction to the principles of morals and legislation“ seine Ansicht, wonach menschliches Entscheidungsverhalten auf Maximierung von Nutzen beruht und sich dieser Nutzen in Zufriedenheit äussert, die nicht zwingend mit höchstmöglichem materiellen Gewinn einhergeht.

2.2. Die neoklassische Ökonomie des 19. Jahrhunderts

Im Laufe des folgenden Jahrhunderts wurden diese Ansichten von den Thesen der Neoklassik immer stärker verdrängt. Wichtige Vertreter wie William Stanley Jevon, Carl Menger und Leon Walras definierten volkswirtschaftliche Zusammenhänge als Zuteilung knapper Güter an konkurrierende Marktkräfte. Individuen maximieren ihren Grenznutzen und erzeugen dadurch einen einzigen Marktpreis für Güter und Dienstleistungen, der deren wirtschaftlichen Nutzen entspricht und damit zu einer Situation des Gleichgewichts auf den Märkten führt. Der individuelle Nutzen entsprach gemäss dieser Denkrichtung nicht mehr einer eher weit gefassten emotionalen Zufriedenheit, wie von den Vertreten der Klassischen Ökonomie beschrieben, sondern rein monetären Grössen. So konnten selbst grösste wirtschaftliche Mechanismen relativ einfach als Ergebnis der Summe aller individuellen Nutzenmaximierungen erklärt werden, denn an die Stelle von schwer quantifizierbaren „weichen“ psychologischen Faktoren traten mathematisch berechenbare Modelle. An die Stelle des emotionalen Individuums der Klassik trat das ökonomisch rationale Wesen, der “Homo oeconomicus”[7].

2.3. Die Trendwende zurück zur Klassik im 20. Jahrhundert

Im frühen 20. Jahrhundert hatte die neoklassische Ökonomie psychologische Einflussfaktoren fast vollständig aus ihren Modellen verbannt. Nachdem aber immer mehr Zweifel an der Robustheit solcher mathematisch mechanistischer Modelle aufkamen, führten drei wegweisende Entwicklungen schliesslich wieder zu einem Umdenken in der Wirtschaftswissenschaft und damit zur Begründung der Behavioral Finance: Die *experimentelle Ökonomie*, die um 1930 begann, die *kognitive Psychologie* der späten 50er

[7] Siehe dazu auch das Schlusswort

Jahre des letzten Jahrhunderts und rund 10 Jahre später die Renaissance des Interesses an der *Entscheidungstheorie*.

Die experimentelle Ökonomie

Wegbereiter der *experimentellen Ökonomie* war Louis Leon Thurstone. Er gehörte zur Gruppe derjenigen Ökonomen, welche die Verlässlichkeit der streng rationalen ökonomischen Modelle mit Versuchskandidaten überprüfen wollte. So stellte er 1931 Probanden vor die Wahl von Kombinationen verschiedener Kleidungsstücke. Die verschiedenen gewählten Kombinationen mit gleichem Nutzen für die Probanden konnte Thurstone durch Indifferenzkurven[8] darstellen. Dabei stellte er fest, dass das Konzept der Indifferenzkurven auch für Kombinationen anderer Kleidungsstücke anwendbar war. In den 1940ern führten Rousseas und Hart ähnliche Experimente mit Kombinationen aus Frühstücksmenus durch und kamen zu gleichen Schlussfolgerungen. 1951 begannen mit Mosteller und Nogee die ersten Experimente mit finanztechnischem Hintergrund. Individuen wurden nach ihrer Präferenz für Lotterien mit verschiedenen Auszahlungshöhen befragt. Hier zeigten sich bereits erste Anzeichen für Abweichungen der tatsächlichen Resultate von den theoretisch erwarteten. Zwar bescheinigten Mosteller und Nogee eine gewisse Robustheit von Prognosemodellen, die auf den Ergebnissen ihrer Experimente basieren, stellten aber gleichzeitig fest, dass sie sich basierend auf theoretischen Annahmen deutlich bessere Resultate erhofft hätten. Je mehr solcher Experimente durchgeführt wurden, desto mehr Verletzungen der klassischen Erwartungsnutzentheorie wurden festgestellt. Wichtiges Beispiel dafür ist das sogenannte Allais-Paradox, benannt nach Maurice Allais, der 1988 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Forschungsergebnisse erhielt. Allais konnte nachweisen, dass der Grundsatz der Maximierung des erwarteten Nutzens – ein für lange Zeit unerschütterlicher Grundpfeiler des neoklassischen Gedankenguts - unter gewissen realistischen Entscheidungssituationen unter Risiko und Unsicherheit nicht zutraf.

Die kognitive Psychologie

Viele Vertreter der Behavioral Finance sehen die wichtigsten Grundlagen dieses Fachgebiets im Bereich der *kognitiven Psychologie*, d.h. der Lehre der Gedankenprozesse, welche das menschliche Verhalten beeinflusst. Die kognitive Psychologie umfasst Teilbereiche wie Aufmerksamkeit, Informationswahrnehmung, Informationsverarbeitung, Gedächtnis, Wissen, Kreativität und Problemlösung. Der Begriff der kognitiven Psychologie geht auf Ulric

[8] Indifferenzkurven stellen eine mathematische Darstellungsform für die Substitution zweier Güter durch rationale Konsumenten dar.

Neissers gleichnamiges Buch aus dem Jahr 1974[9] zurück, obwohl diese Denkrichtung bereits 1958 mit dem Werk „Perception and communication“ von Donald E. Broadbent bekannt wurde. Darin wurde der noch heute akzeptierte Prozess der gedanklichen Informationsverarbeitung beschrieben. Broadbent behandelt Gedankenprozesse wie Computerprogramme, welche eingegebene Informationen bewerten, in verschiedenen Prozessstufen verarbeiten und basierend auf diesen Analysen schliesslich ein Ergebnis produzieren.

Die Entscheidungstheorie

Zum endgültigen Durchbruch der Behavioral Finance verhalf schliesslich die neue Ausrichtung der *Entscheidungstheorie*, welche die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie bei Entscheidungen im Bereich der Finanzanlagen berücksichtigte. Wichtiger Vertreter dieser Fachrichtung ist Howard Raiffa, der in seinem 1968 erschienenen Buch „Decision analysis: introductory lectures on choices under uncertainty“ erstmals das in der Praxis beobachtbare Entscheidungsverhalten von Individuen beschrieb. Kern seiner Aussagen ist die Unterscheidung in *normative*, *deskriptive* und *präskriptive* Analysen.

Die *normative* Sichtweise beschreibt den idealen Entscheidungprozess eines rationalen Entscheiders. *Deskriptive* Untersuchungen beschreiben in der Realität tatsächlich stattfindende Entscheidungsprozesse. Die *präskriptive* Analyse gibt schliesslich Hilfestellungen für den Fall, dass der tatsächliche Entscheidungsprozess zu sehr vom normativen Idealfall abweicht. Raiffas Arbeiten legten das Fundament für eine der ersten Fachpublikationen im Bereich Behavioral Finance: „Aspects of investor psychology“ von Daniel Kahneman und Mark Riepe (1998). Darin wurde erstmals die psychologiebasierte Entscheidungstheorie auf die Anlageberatung von Privatpersonen angewandt. Der Psychologieprofessor Daniel Kahneman war mit seinem Arbeitskollegen Amos Tversky aber auch schon zu Zeiten von Raiffas Studien aktiv. 1979 publizierten sie den für die Behavioral Finance allgemein als wichtigste Grundlage geltenden Artikel „Prospect Theory: An analysis of decision under risk“.

3. ENTSCHEIDUNGSTHEORIEN ALS THEORETISCHES FUNDAMENT DER BEHAVIORAL FINANCE

Wie oben beschrieben, befasst sich die Entscheidungstheorie mit der Art, wie Menschen Entscheide tatsächlich fällen und wie sie sie fällen sollten, um den grösstmöglichen Nutzen

[9] Die englische Ausgabe erschien unter dem Titel „Cognitive Psychologie“ 1967 in den USA.

daraus zu ziehen. Knackpunkt ist, wie wir bereits gesehen haben, was genau dieser Nutzen ist (mehr monetär oder mehr gefühlsbetont) und wie der Entscheider diesen am besten maximiert.

Während die klassische Ökonomie viele psychologische Aspekte wie z.B. Zufriedenheit, Stolz, Moral und Glück in die Definition von Nutzen einbezieht, steht bei der neoklassischen Denkweise klar der Faktor Geld und Egoismus im Vordergrund.

Gemäss Hens und Bachmann kann jede Geldanlage aus Sicht der Entscheidungstheorie als eine Art Auswahl und Kombination von Lotterien verstanden werden. Eine Lotterie beschreibt eine bestimmte Anzahl möglicher Ergebnisse und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Dargestellt werden kann eine solche Lotterie in einem Histogramm wie folgt:

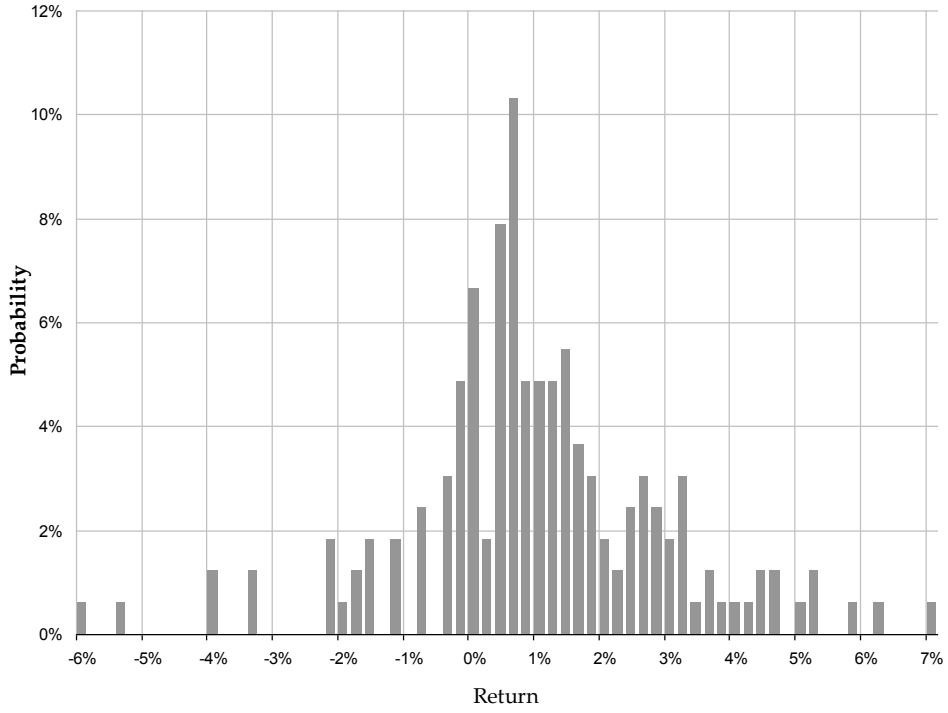


Abbildung 1: Renditen eines Anlagefonds als Lotterie[10]

Bis in den noch stark neoklassisch orientieren 50er Jahren des letzten Jahrhunderts, forderten auch Mathemetiker wie Feller und Hirsh das Ausblenden jeglicher psychologischer Aspekte aus der Bewertung von Lotterien. Dass dies speziell im Bereich der persönlichen Geldanlage nicht funktioniert, war eigentlich vielen klar und wurde, wie wir im folgenden Kapitel zeigen werden, schon von Daniel Bernoulli mathematisch behandelt.

[10] Quelle: Hens und Bachmann, 2008, S. 10

3.1. Erwartungsnutzentheorie

Die Erwartungsnutzentheorie bildet eine der zentralen Theorien bei der Untersuchung von Entscheidungen unter Risiko und ist auf Arbeiten von Daniel Bernoulli zurückzuführen. Bei Entscheidungen nach den Grundsätzen von Bernoulli werden den möglichen Ergebnissen eines Entscheidungsproblems erwartete Nutzenwerte zugeordnet und in einer Nutzenfunktion zusammengefasst. Anschliessend wird diejenige Handlungsalternative mit dem höchsten Erwartungsnutzenwert ausgewählt.

Bereits 1738 veröffentlichte Bernoulli erste Ansätze mit dem Grundgedanken des abnehmenden Grenznutzens. Darin beschrieb er die Meinung, dass Lotterien, bei denen gegebene Auszahlungen mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten ermittelt werden, individuell differieren und von der aktuellen Vermögensposition abhängig sind. Vereinfacht gesagt stellte er fest, dass 1'000 Geldeinheiten für einen Bettler vermutlich mehr Wert sind, als für eine reiche Person.

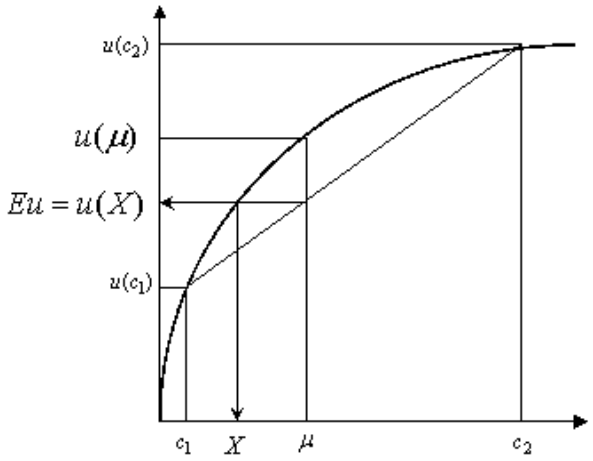


Abbildung 2: Nutzenfunktion der Erwartungsnutzentheorie[11]

Die obige Abbildung 2, welche die klassischen Nutzenfunktion der Erwartungsnutzentheorie darstellt veranschaulicht die Aussage, dass „mehr“ nicht immer „viel besser“ ist. Die Nutzenfunktion muss daher nicht linear sein, wie die neoklassischen Theorien vorschreiben, sondern ist in diesem Fall konkav[12]. Übertragen auf Finanzanlagen ist ein so dargestellter „normaler Erwartungsnutzenentscheider“ risikoscheu. Weiter ist die Erhöhung des Nutzens stark vom Ausgangspunkt der Betrachtung abhängig. Diesen Zusammenhang hat Bernoulli auch mit dem sogenannten St. Petersburg Spiel beschrieben, welches vom Werfen einer Münze handelt und dessen theoretische Gewinnerwartung unendlich ist. Somit wäre jeder

[11] Quelle: Hens und Bachmann, 2008, S. 30
[12] Der Graph kann auch konvex sein. Siehe dazu Abb. 3 weiter unten.

noch so hohe Einsatz für die Teilnahme an dem Spiel gerechtfertigt. Im Laborexperiment bietet jedoch kaum ein Proband mehr als 10 Währungseinheiten. Diese paradoxe Diskrepanz zwischen normativ erwünschtem und deskriptiv beobachtetem Entscheidungsverhalten brachte Bernoullis Experiment den Beinamen St. Petersburg Paradox ein.

Die Erwartungsnutzentheorie kann verschiedene Risikoneigungen darstellen. Die folgende Grafik zeigt die Nutzenfunktion des in der vorhergenden Abbildung gezeigten Urtyps nach Bernoulli, des risikoscheuen Entscheiders (konkaver Graph) und im Gegensatz dazu diejenige eines risikofreudigen Anlegers (konvexer Graph).

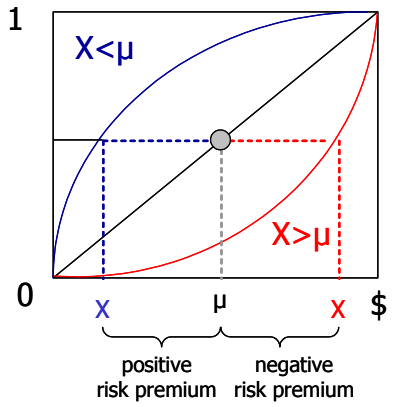


Abbildung 3: Nutzenfunktion des risikoscheuen und risikofreudigen Anlegers[13]

Erst 200 Jahre später (1947) stellten von Neumann und Morgenstern ein System von Axiomen, eine Art Anforderungskatalog, auf, nachdem rationale Entscheidungen zwischen Alternativen unter Risiko zu treffen sind[14].

Das Konzept der Rationalität ist ein zentraler Bestandteil der Behavioral Finance. Denn gerade weil sich diese Theorierichtung mit teilweise irrationalem Entscheidungsverhalten von Individuen auf den Finanzmärkten befasst, ist es wichtig, bei der Beurteilung von Verhaltensweisen ein allgemein anerkanntes Bewertungssystem zur Verfügung zu haben. Entscheidungen auf den Finanzmärkten können zu enormem Ruhm und Reichtum, aber auch zum Gegenteil führen. Erfolg wie Misserfolg können auf Glück oder Können basieren. Das Konzept der Rationalität ermöglicht die Bewertung von Entscheidungen und damit die Bestimmung bzw. Unterscheidung zwischen den Erfolgsfaktoren Glück oder Können.

In der Praxis der Vermögensberatung lassen sich viele systematische Abweichungen von rationalen Entscheidungen von Anlegern und deren Beratern feststellen. Kahneman und

[13] Quelle: Hens und Bachmann, 2008, S. 29
[14] Vgl. Von Neumann und Morgenstern, 1953

Tversky nahmen dies zum Anlass einen neuartigen Entscheidungsansatz, die Prospektnutzentheorie, zu entwickeln.

3.2. Prospektnutzentheorie

Im Gegensatz zu der pragmatischen Mittelwert-Varianz Theorie[15] und der präskriptiven Erwartungsnutzentheorie, handelt es sich bei der von Daniel Kahneman und Amos Tversky entwickelten und 1979 erstmals publizierten Prospektnutzentheorie um einen deskriptiven Ansatz. Dies, weil er auf tatsächlich beobachtetem Verhalten von Individuen in Laborexperimenten beruht und damit psychologische Aspekte des menschlichen Entscheidungsverhalten bewusst mitberücksichtigt. Die beiden Autoren entwickelten diesen Ansatz, da mit der bis dato gebräuchlichen Erwartungsnutzentheorie die in der Realität vorkommenden Anomalien im Entscheidungsverhalten nicht mehr erklärt werden konnten[16]. Die Prospektnutzentheorie geht daher von Vorraussetzungen aus, die in den bisher angewandten Entscheidungsansätzen nicht oder nicht stark genug berücksichtigt wurden. So wird berücksichtigt, dass Wahrscheinlichkeiten der verschiedenen Alternativen verzerrt wahrgenommen werden: Sie stellten fest, dass Anleger die Eintrittswahrscheinlichkeiten unwahrscheinlicher Ereignisse überschätzten, die Chancen wahrscheinlicher Ereignisse dagegen unterschätzen. Kahneman und Tversky empfahlen, diese Wahrscheinlichkeitsverzerrung mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsgewichtungsfunktion dazustellen. Die Wahrscheinlichkeitsgewichtungsfunktion formt die objektiven Wahrscheinlichkeiten derart um, dass ihnen subjektive Entscheidungsgewichte zugewiesen werden und so die individuelle Risikopräferenz des Entscheiders berücksichtigt wird. Die folgende Abbildung veranschaulicht dies.

[15] Wird in diesem Beitrag aus Platzgründen nicht behandelt.
[16] Kahneman und Tversky, 1979, S. 263

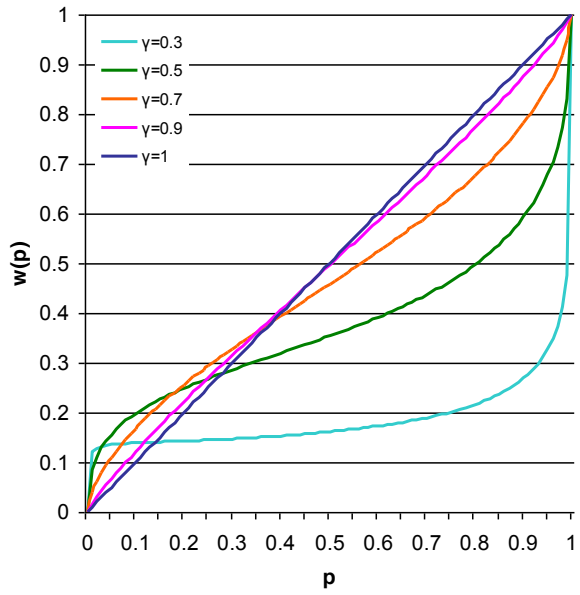


Abbildung 4: Wahrscheinlichkeitsgewichtungsfunktion[17]

Das Ausmass der Wahrscheinlichkeitsverzerrung wird mit dem Parameter Lambda dargestellt. Je niedriger dieser Wert, desto mehr weichen die subjektiven Wahrscheinlichkeitsschätzungen (geschwungene Graphen) von den objektiven Erwartungswerten (45 Grad-Linie) ab.

Weiter wird davon ausgegangen, dass nicht ein in Zukunft erwartetes Endresultat (Endvermögen) für den Entscheider relevant ist, sondern die Veränderung zu einem Referenzpunkt. Dieser Referenzpunkt ist zudem nicht stabil sondern kann im Zeitablauf variieren und ist von der Formulierung der Problemstellung abhängig. Gemäss der Prospektnutzentheorie bewertet der Entscheider die Abweichung vom Referenzpunkt, weshalb anstelle der bei der Erwartungsnutzentheorie gebräuchlichen Nutzenfunktion eine Wertfunktion tritt. Diese hat sehr interessante Eigenschaften:

[17] Quelle: Hens und Bachmann, 2008, S. 42

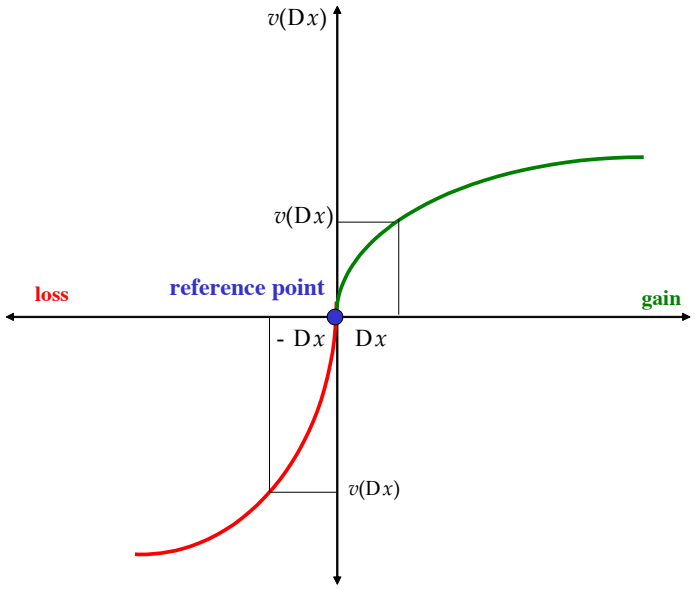


Abbildung 5: Wertfunktion der Prospektnutzentheorie[18]

Entscheidungen werden anhand von Gewinn (Ereignis über Referenzpunkt) und Verlust (Ereignis unter Referenzpunkt) bewertet. Gewinne und Verluste werden aber unterschiedlich behandelt. Im Bereich der Gewinne ist die Wertfunktion, ähnlich wie bei der Erwartungsnutzentheorie konkav und relativ zum Verlauf im Verlustbereich flach, d.h. es wird ein stark abnehmender Grenznutzen von Gewinnen festgestellt was gleichbedeutend mit risikoscheuem Verhalten ist. Im Verlustbereich ist die Wertfunktion dagegen konvex und nahe beim Referenzpunkt sehr steil abfallend. Die erstgenannte Eigenschaft (Konvexität) kann man analog zum abnehmenden Grenznutzen im Bereich von Gewinnen als abnehmenden Grenzschaden im Bereich von Verlusten bezeichnen[19]: Die ersten Verluste scheinen Anleger mehr zu schmerzen als darauf folgende. Die Steilheit im Verlustbereich nahe des Referenzpunktes beschreibt zudem risikofreudiges Verhalten im Bereich von kleinen Verlusten. Die unterschiedlichen Steigungsraten der Wertfunktion im Gewinn- bzw. Verlustbreich beschreiben eine weitere, für Privatanleger typische psychologische Eigenheit: Ein bestimmter Gewinn erfreut sie nur halb so viel, wie ein gleichgrosser Verlust sie ärgert.

Die häufig anzutreffende Aussage, wonach die Prospekttheorie ausschliesslich irrationales Handeln von Individuen erklärt, ist nicht zutreffend. Präferenzen von Anlegern können in Form von Risiko- und Verlustaversion beschrieben werden. Ein auf diesen Präferenzen basierender Entscheidungsprozess ist nicht weniger rational als Entscheide, die der

[18] Quelle: Hens und Bachmann, 2008, S. 39
[19] Im Bereich von sehr grossen Verlusten wird die Wertfunktion übrigens wieder konkav.

Erwartungsnutzentheorie entsprechen. Dennoch können auch nach der Prospektnutzentheorie Entscheidungen getroffen werden, die gegen die Rationalitätsaxiome der Erwartungsnutzentheorie verstossen und damit nicht streng rational sind. Dies ist wie weiter oben beschriebenen der Fall, wenn die Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten verzerrt ist.

4. SCHLUSSWORT

Wie hoffentlich nach dieser Einführung festgestellt werden konnte, eröffnet die Behavioral Finance eine faszinierende Sichtweise auf das Geschehen an den Finanzmärkten, vor allem auf das Verhalten der Marktteilnehmer. Die noch heute weit verbreitete neoklassischen ökonomischen Vorstellungswelten betrachten den Menschen als „Homo oeconomicus", d.h. als vollkommen rationalen Entscheider, der selbst komplexeste Problemstellungen blitzschnell, emotionslos und gemäss der Erwartungsnutzentheorie stets korrekt löst. Dabei werden aber unter anderem situative und emotionale Einflüsse vernachlässigt, die dazu führen, dass in Entscheidungssituationen nicht immer die für den Entscheider günstigste Handlungsalternative gewählt wird.

Die für die Behavioral Finance relevanten Aspekte des menschlichen Verhaltens werden in der gängigen und überwiegend englischsprachigen Fachliteratur als „Errors", „Biases" und „Heuristics" bezeichnet. In deutschen Lehrbüchern erscheint meist der Oberbegriff „Anomalie". Grundsätzlich geht es dabei um menschliches Entscheidungsverhalten, welches der Normalität der Erwartungsnutzentheorie widerspricht und damit nicht rational ist[20].

Vermutlich treten diese Anomalien im menschlichen Entscheidungsverhalten systematisch auf und können im Falle von Privatanlegern zu verheerenden Konsequenzen im Sinne des Verfehlens von essentiellen finanziellen Zielen (z.B. Altersvorsorge, Finanzierung von Ausbildung des Nachwuchses oder dem Kauf von Wohneigentum) führen.

Ziel von verantwortungsvoll agierenden Finanzdienstleistern sollte daher sein, sich solcher Anomalien bewusst zu sein und im Beratungsprozess gezielt darauf einzugehen.

Nicht alle Anomalien sind per Definition irrational und sollten unbedingt beseitigt werden. Die Kunst liegt in der Diagnose, Einteilung und Berücksichtigung von Anomalien. Dabei sollen nach den Grundsätzen der Rationalität vertretbare Anomalien (z.B. Risiko- und Verlustaversion) klar in der Herleitung von Anlagekonzepten berücksichtigt werden.

[20] Oehler, 1995, S. 23

Irrationale und damit der Zielerreichung hinderliche Anomalien müssen geschickt „bekämpft“ werden.

So stellt sich die Frage nach der Diagnose von Anomalien und deren Einbezug in die Herleitung von Anlagekonzepten für Privatanleger. In der Praxis von Finanzdienstleistungsunternehmen ist davon bisher nur wenig zu sehen. Vermutlich wird das aber nach dem Einzug der „modernen“ Portfoliotheorie der 1950er Jahr die nächste grosse Welle eines Paradigmenwechsels im Bankensektor sein. Dem angekratzten Ansehen der Banken nach dem Debakel der US-Kreditkrise kann das nur helfen.

LITERATUR

Bücher

Bentham, J.: An introduction to the principles of morals and legislation. 1789

Broadbent, D.: Perception and communication. New York: Pergamon Press, 1958

Hens, Th., Bachmann, K.: Behavioral finance in private banking. New York: John Wiley & Sons, 2008

Keynes, J. M.: The general theory of employment. New York: Harcourt, Brace, 1936

Neisser, U.: Kognitive Psychologie. Stuttgart: Ernst Klett, 1974

Oehler, A.: Die Erklärung des Verhaltens privater Anleger: Theoretischer Ansatz und empirische Analysen. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 1995

Pompian, M. M.: Behavioral finance and wealth management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006

Raiffa. H.: Decision analysis: Introductory lectures on choices under uncertainty. Reading: Addison-Wesley, 1968

Von Neumann, J., Morgenstern, O.: Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton University Press, 3rd Edition, 1953

Fachartikel

DZ Bank (verschiedene Autoren): Zinsmärkte: Behavioral Finance am Rentenmarkt. Research-Publikation der DZ Bank AG, 7.5.2008

Kahneman, D., Riepe, M.: Aspects of investor psychology: Beliefs, preferences, and biases investment advisors should know about. In: Journal of Portfolio Management Nr. 24 (1998), S. 52-65

Kahneman, D., Tversky, A.: Prospect theory: An analysis of decisions under risk. In: Econometrica Nr. 47 (1979), S. 313-327

Shefrin, H., Statman, M.: Behavioral portfolio theory. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 35, Nr. 2, Juni 2000 (ursprünglicher Artikel von 1997)

Internet

Tulpenwahn: http://de.wikipedia.org/wiki/Tulpenwahn (Stand: 26.10.2009)

INTEGRÁCIA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV A RIADENIE MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKU

INFORMATION SYSTEM INTEGRATION AND MANAGMENT OF SMES´

Daniel Žiar[1]

KĽÚČOVÉ SLOVÁ
Information system, information system integration, SMEs, management, ERP systems, information system cost

JEL: L29

RESUME
The information system can be found in any company, the differences are only in the usage of information and communication technologies. Small and medium sized enterprises must use according to the law accounting, which is and integrating part of the most business processes. The data needed for the management of the companies is gained from information systems and system integration is pre-requisite for data quality. While participating at the project number 2318155/07 – „Creation of a database and a decision criteria model for the selection of an information system for small and medium enterprises" we analyzed the importance of integration for the selection of the information systems. From the view of the management, this criteria was not important and the preferred ones were costs and functionality, but for the future, it will become more important.

[1] Ing. Daniel Žiar, daniel.ziar@euba.sk, školiteľ doc. Ing. Mojmír Kokles, PhD., Katedra informačného manažmentu

ÚVOD

Informačný systém je súčasťou každého podniku bez ohľadu na mieru využívania informačno-komunikačných technológií. Jeho úlohou je získať a uchovávať dáta, ktoré sa transformujú do informácií a pripravovať výstupy podľa požiadaviek používateľov. Tieto informácie sú nielen nevyhnutné pre fungovanie podniku, ale sú súčasne aj predpokladom jeho existencie – napr. vedenie účtovníctva. Globálny trend informatizácie sa prejavil vo zvýšenom využívaní informačno-komunikačných technológií a v snahe o automatizáciu procesov. Vo veľkých podnikoch sa začali oddelené aplikácie integrovať, respektíve nahrádzať integrovanými riešeniami, čo viedlo k zníženiu nákladov na prevádzku informačných systémov, zníženiu počtu manuálnych vstupov používateľa v jednotlivých obchodných procesoch a k zvýšeniu kvality a rýchlosti získania informácií. Riadenie veľkých podnikov sa zefektívnilo prepojením dátových zdrojov s pokročilými analytickými nástrojmi, čo výrazne prispelo k zlepšeniu plánovania, skvalitneniu priebežnej kontroly, flexibilnejšiemu rozhodovaniu a organizovaniu. Možnosti integrácie jednotlivých zložiek informačného systému sa stali dôležitými kritériami pri rozhodovaní o výbere informačné podniku.

Malé a stredné podniky majú veľmi rôznorodé potreby vzhľadom na vybavenosť informačnými technológiami. Niektoré z nich využívajú informačné technológie len na úrovni kancelárskych aplikácií, iné prevádzkujú komplexné informačné riešenia podobné veľkým podnikom. Transformačný proces, ktorý prebieha v každom podniku a legislatívne požiadavky môžeme považovať za kritériá pre vymedzenie zložiek informačného systému malého a stredného podniku, medzi ktoré patria evidencia vstupov, výstupov a procesu transformácie pri súčasnom zabezpečení funkcií riadenia. Zvyšovaním dostupností informačno-komunikačných technológií a rozširovaním možností outsourcingu v oblasti informačných systémov sa problematika integrácie informačných systémov postupne stáva dôležitou aj pre malé a stredné podniky.

Cieľom príspevku je definovať požiadavky malého a stredného podniku na integráciu informačných systémov, analyzovať jeho potreby z pohľadu prevádzky a riadenia a zhodnotiť, či je integrácia informačných systémov jedným s rozhodovacích kritérií pre výber informačného systému. Používam metódu abstrakcie, analýzy, indukcie a dedukcie. Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 2318155/07 "Vytvorenie databázy a modelu rozhodovacích kritérií na výber informačného systému pre malé a stredné podniky".

INTEGRÁCIA INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV A RIADENIE MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKU

Malý a stredný podnik je povinný viesť účtovníctvo, v ktorom zachytáva dodávateľsko-odberateľské vzťahy, pohyby hotovosti v pokladni, pohyby peňazí na bankových účtoch, náklady, výnosy a ďalšie skutočnosti v zmysle zákona o účtovníctve (zákon 431/2002 Z. z.). Vzhľadom na to, že účtovníctvo musí zachytávať pravdivý a verný obraz o hospodárení účtovnej jednotky, môžeme ho považovať za integrujúci prvok v informačnom systéme podniku, ktorý spája oblasti nákupu, predaja, výroby, riadenia ľudských zdrojov a evidencie dlhodobého majetku. Dáta, ktoré zachytávajú skutočnosti v daných oblastiach sa sekundárne prenášajú do finančného účtovníctva. V prípade stredných podnikov, ktoré využívajú vnútropodnikové účtovníctvo, sa údaje z finančného účtovníctva ďalej využívajú pri kontrole plnenia plánov a pri tvorbe a úpravách rozpočtov.

V malých a stredných podnikoch tvoria náklady na hlavnú činnosť (core business) nižší podiel na celkových nákladoch, ako je to u veľkých podnikov. Automatizácia procesov prostredníctvom integrácie informačných systémov je konkurenčnou výhodou, ktorá zvyšuje pravdepodobnosť úspešného uplatnenia sa podniku na trhu. V praxi sa prejavuje integrácia transakčných systémov znížením množstva viacnásobného zadávania údajov, čo vedie

k zvýšeniu kvality vstupných údajov a zníženiu prácnosti obsluhy informačného systému. Informačný systém v malom a strednom podniku môže mať formu uceleného ERP riešenia alebo niekoľkých relatívne nezávislých aplikácií, napr. systému na riadenie vzťahov so zákazníkmi, resp. komunikáciu so zákazníkmi, ktorý má často formu web aplikácie; kancelárskeho informačného systému, zabezpečujúceho tok vnútorných dokladov a komunikáciu s externými subjektmi a rôznych ďalších informačných systémov v závislosti od predmetu činnosti podniku.

Významná časť týchto systémov je založená na manuálnom spracovaní bez využívania informačno-komunikačných technológií. Integrácia je zabezpečená prevažne
- manuálnym vstupom používateľa – prepisovanie údajov z jedného systému do druhého,
- poloautomaticky – používateľ exportuje dáta zo zdrojového systému a po úprave ich importuje do cieľového systému, alebo
- automaticky cez dávku – raz za časovými interval sa odošlú dáta zo zdrojového systému do cieľového systému.

Nevýhodou týchto spôsobov integrácie je vysoká prácnosť, riziko vzniku chýb a časový nesúlad medzi informačnými systémami. Vo výnimočných prípadoch sa aplikuje integrácia on-line, kedy sa dáta prenášajú okamžite automaticky so zdrojového systému do cieľového systému, čo však s rastúcim počtom využívaných softvérových aplikácií vedie k neúmernému nárastu požiadaviek na hardvérové vybavenie. Integrácia informačných systémov v prevádzke má priamo vplyv na kvalitu informácií, ktoré sa využívajú pri riadení podniku.

Riadenie malých a stredných podnikov sa vyznačuje nízkou úrovňou delegovania riadiacich kompetencií, preferovaním krátkodobého a strednodobého plánovania, nízkou mierou formalizácie organizačnej štruktúry a využívaním následnej kontroly. Udržanie trhového postavenia si vyžaduje pružné reagovanie na zmeny v ponuke a dopyte. V prípade nízkej integrácie informačných systémov v podniku sa vyznačujú vstupné údaje pre riadenie nekonzistenciou z vecného, časového a formálneho hľadiska a musia byť dodatočne spracované napr. prostredníctvom tabuľkových kalkulátorov. Takto získané údaje sú len v malom rozsahu využívanie pri rozhodovaní vzhľadom na to, že pri ich zohľadnení sa zvyšuje pravdepodobnosť nesprávneho rozhodnutia. Pri riadení sa využívajú externé informácie a výber variantu riešenia je do veľkej miery ovplyvnený intuíciou. Dôsledkom je nedôvera v používanie analytických systémov, prípadne systémov business intelligence. Náklady spojené s obstaraním a prevádzkou týchto systémov nie sú považované za primerané z pohľadu prínosov, ktoré dokážu poskytnúť pri riadení spoločnosti.

Môžeme prijať záver, že integrácia prevádzkových informačných systémov má priamy vplyv na kvalitu riadenia podniku.

Výrazné rozširovanie elektronického obchodu vedie v súčasnosti k tvorbe globálneho trhu, kedy spotrebiteľ nie je pri nákupe viazaný na dodávateľa s určitého regiónu. Používaním siete internet môžu podniky osloviť neobmedzený počet zákazníkov pri pomerne nízkych nákladoch, zároveň môžu niektoré z nich využiť túto sieť aj na distribúciu svojich produktov, napr. softvéru. Malé a stredné podniky sa zameriavajú hlavne na konečného spotrebiteľa a z dôvodu vysokej konkurencie na úrovni ponuky sa stávajú závislé od jeho preferencií, čo zvyšuje požiadavky na riadenie podniku. Z pohľadu informačných systémov dochádza k preferovaniu integrovaných riešení a k zlepšovaniu integrácie nielen medzi internými podnikovými aplikáciami ale aj medzi internými a externými aplikáciami. Zvýšenie kvality dát sa prejavuje v raste významu informačno-komunikačných technológií v procese riadenia.

Pri riešení projektu mladých vedeckých pracovníkov č. 2318155/07 "Vytvorenie databázy a modelu rozhodovacích kritérií na výber informačného systému pre malé a stredné podniky" sme analyzovali kritéria, ktoré malé a stredné podniky využívajú pri rozhodovaní sa o obstaraní nového informačného systému a nahradení existujúceho systému.

Napriek rôznorodému charakteru informačných potrieb malých a stredných podnikov, integrácia, resp. schopnosť integrácie informačného systému nie je v súčasnosti významným kritériom pre výber informačného systému. Uprednostňovanými kritériami z pohľadu vedenia podniku sú cena, funkcionalita a jednoduchosť údržby riešenia. Integrácia je vnímaná ako dôležitá hlavne zamestnancami v oblasti informatiky a v menšej miere koncovými používateľmi.

V prípade informatikov je integrácia informačných systémov, resp. integrovaný informačný systém spojený so znižovaním nákladov na údržbu, jednoduchšou tvorbou výstupov pre používateľov, nižšími požiadavkami na školenia a s nižším výskytom chýb.

Pre koncového používateľa je najvýznamnejšie zjednodušenie pracovných postupov a zníženie počtu manuálnych vstupov. Celkovo sa dá pozorovať pozitívny trend v oblasti integrácie informačných systémov v malých a stredných podnikoch, ktorý sa prejavuje hlavne obstarávaním a rozširovaním funkcionality integrovaných systémov, prípadne využívaním integrovaných systémov prostredníctvom outsourcingu. V menšej miere dochádza k automatizácií prenosu dáta medzi systémami rôznych výrobcov.

Vzhľadom na zvyšujúcu sa konkurenciu a tým aj rastúce požiadavky na kvalitu vstupných údajov pre riadenie môžeme predpokladať, že v budúcnosti bude môžnosť integrácie vnímaná ako jedno z rozhodujúcich kritérií pri výbere informačného systému malých a stredných podnikov.

ZÁVER

Potreby malých a stredných podnikov v oblasti informačno-komunikačných technológií sa postupne začínajú približovať veľkým podnikom. Rozširovanie možností outsourcingu, napr. SaaS, tvoria predpoklad pre zvyšovanie využívania informačných systémov pri riadení podniku. Rastúca konkurencia vedie k nárastu požiadaviek na integráciu informačných systémov, resp. na vytvorenie integrovaného systému podniku, čo vedie k zvyšovanie kvality vstupných a výstupných údajov, k znižovaniu nákladov a k efektívnejšiemu využitiu dostupných zdrojov. V riešení projektu č. 2318155/07 "Vytvorenie databázy a modelu rozhodovacích kritérií na výber informačného systému pre malé a stredné podniky" sa nám nepodarilo dokázať, že je v súčasnosti toto kritérium vnímané malými a strednými podnikmi ako dôležité pre rozhodovanie o výbere informačného systému, napriek tomu predpokladáme, že jeho význam bude výrazne narastať.

LITERATÚRA

1. Three domains for implementing integrated information systems: redressing the balance between technology, strategic and organisational analysis, Wainwright, D., Waring, T., International journal of information management, 2004, vol. 24, pp. 329-346, ISSN 0268-4012
2. Information system integration, eneabling control and performance, Chapman, C., Kihn, L., *Accounting, Organizations and Society*, 2009, vol. 34, issue 2, pages 151-169, doi:10.1016/j.aos.2008.07.003
3. Information integation and information strategies for adaptive Enterprises, European Management Journal, Volume 20, Number 5, October 2002 , pp. 486-494, doi:10.1016/S0263-2373(02)00092-0

Komparácia štruktúry MSP v Slovenskej republike a Rakúskej republike

Comparison of SMEs in Slovak republic and Austrian republic

Štefan Zoľák[1]

Kľúčové slová: malé a stredné podniky, štruktúra, porovnanie, podnikanie, konkurencia

Key words: small and middle enterprices, structure, comparison, business, competition

JEL Klasifikácia: E30

Abstrakt:

Prosperujúca trhová ekonomika si vyžaduje, aby v spoločnosti pôsobila silná stredná vrstva, ktorej hlavnými predstaviteľmi sú práve malí a strední podnikatelia.

Malé a stredné podniky sa podieľajú rozhodujúcou mierov na tvorbe hrubého domáceho produktu. V krajinách OECD, kde patria aj Slovenská a Rakúska republika, reprezentujú MSP viac ako 95 % celkového počtu všetkých podnikov, pričom ich podiel na zamestnanosti sa pohybuje v priemere okolo 65%.

V zmysle uvedeného je táto kategória v rámci rozvinutých ekonomík považovaná za najpružnejšiu, najefektívnejšiu, najprogresívnejšiu, a teda aj najdôležitejšiu súčasť ekonomiky. Z tohto dôvodu krajiny EÚ, ale aj iné rozvinuté krajiny, venujú stavu MSP maximálnu pozornosť a sústavne prijímajú opatrenia na jeho rozvoj.

Abstract:

A thriving market economy requires that the company operates a strong middle class, whose leaders are currently small and medium entrepreneurs.

Small businesses are involved crucially on the gross domestic product. In OECD countries, which also includes Austria and the Slovak Republic, SMEs represent over 95% of the total number of all enterprises, while their share of employment varies on average around 65%.

In that sense, this category of the developed economies considered to be most flexible, most effective, most advanced, and therefore the most important part of the economy. Therefore, EU countries, but also other developed countries, paying utmost attention to the status of SMEs and continually take steps to its development.

[1] Ing. Štefan Zoľák, stefan.zolak@gmail.com, doc. Ing. Elena Šúbertová, katedra podnikového manažmentu

Úvod

Malé a stredné podniky (MSP) v Slovenskej a Rakúskej republike tvoria zhodne až 99,64% všetkých podnikov zaregistrovaných v týchto krajinách a podieľajú sa na tvorbe hrubého domáceho produktu zhruba 45%-ami.

Dôvodom prečo som zvolil porovnanie štruktúry práve v týchto dvoch krajinách je ich kultúrne aj silné hospodárske prepojenie týchto dvoch krajín ako aj spoločné členstvo v Európskej únii a spoločná mena Euro. Ako aj fakt, že Rakúsko je druhým najväčším investorom v SR s podielom investícií za rok 2008 vo objeme 3.676,6 mil. eur, čo predstavuje 14,2 % podielu na celkových investíciách za uvedený rok.

VYMEDZENIE MSP

Pri vymedzení MSP sa stretávame s celým radom kritérií, ktorých výsledkom je rôznosť zaradenia podnikov do konkrétnej skupiny. Každá krajina preferuje svoje vlastné kritériá a preto je veľkosť MSP v rôznych krajinách rôzna. Pre vymedzenie MSP v slovenskej republike (SR) je zákon č. 231/1999 Z.z. o štátnej pomoci a v Rakúskej republike (AT) je zákon č. 219/1897, Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

Od roku 2005 používajú obidve krajiny na definíciu malých a stredných podnikov smernicu Európskej komisie 2003/361/ES ktorá definuje MSP nasledovne:

Tabuľka č.1: Členenie MSP v EU

Kategória podniku	**Počet zamestnancov**	**Ročný obrat alebo Ročná súvaha**	
Stredne veľký	< 250	**<= 50 miliónov EUR** (v r. 1996 40 mil. EUR)	**<= 43 miliónov EUR (v r. 1996 27 mil. EUR)**
Malý	< 50	**<= 10 miliónov EUR** (v r. 1996 7 mil. EUR)	**<=10 miliónov EUR** (v r. 1996 5 mil. EUR)
Mikro	< 10	**<= 2 milióny EUR** (v minulosti nedefinované)	**<= 2 milióny EUR** (v minulosti nedefinované)

Zdroj: Odporúčanie Komisie2003/361/ES

ŠTRUKTÚRA MSP V SR PODĽA POČTU ZAMESTNANCOV

Tabuľka č.2: Štruktúra MSP v SR podľa počtu zamestnancov

Počet zamestnancov	**Počet podnikov**	**% podiel**
0 -9	90.104	79,07
10 -19	17.403	15,27
20 - 49	3.560	3,13
50 - 249	2.888	2,53
Spolu	**113.955**	**100,00**

Ako vyplýva z tabuľky č. 2 najväčší podiel na celkovom počte s podielom MSP v SR v súčasnosti majú podniky do 9 zamestnancov. Jedná sa najmä o živnostníkov a samostatne hospodáriacich roľníkov, ktorý tvoria až 95% celkového počtu podnikov v tejto kategórii.

Druhým najväčší podiel majú podniky od 10 – 19 zamestnancov ktoré sú tvorené predovšetkým malými prevádzkami.

ŠTRUKTÚRA MSP V AT PODĽA POČTU ZAMESTNANCOV

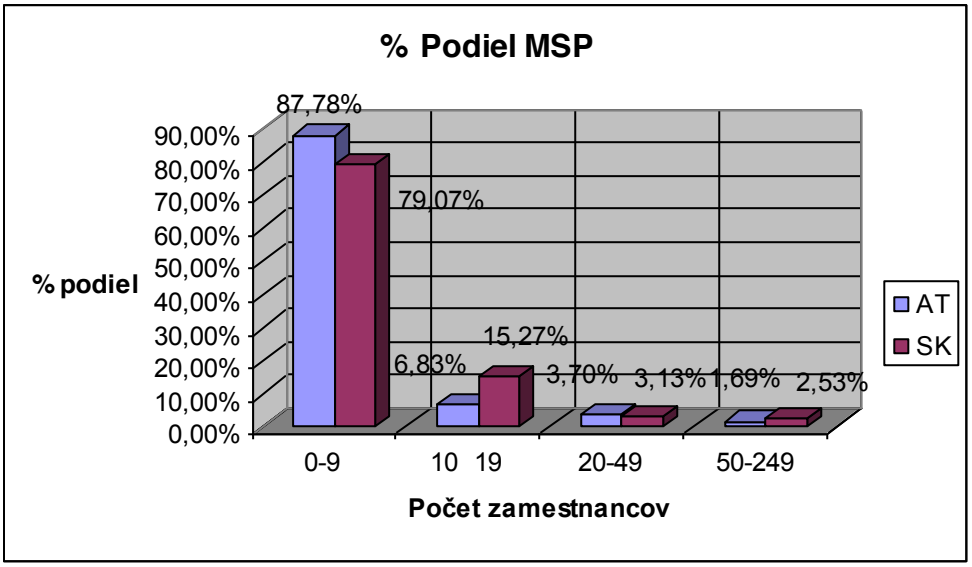
Tabuľka č.3: Štruktúra MSP v AT podľa počtu zamestnancov

Počet zamestnancov	Počet podnikov	% podiel
0 -9	257.221	87.78
10 -19	20.019	6,83
20 - 49	10.850	3,70
50 - 249	4.939	1,69
Spolu	**293.029**	**100,00**

Tak ako aj v prípade SR v AT tvoria najväčšiu skupinu podniky do 9 zamestnancov. Až 90% z nich tvoria živnostníci ale na rozdiel od SR len veľmi málo samostatne hospodáriacich roľníkov.

KOMPARÁCIA ŠTRUKTÚR PODNIKOV SR A AT PODĽA POČTU ZAMESTNANCOV

Graf č.1: % Podiel MSP v SR a AT podľa počtu zamestnancov



Ako je vidieť z grafu č.1 pri vzájomnom porovnaní podielu MSP podľa počtu zamestnancov sa pri počte zamestnancov do 9 ukazuje, že ich počet v AT je o 8,71% vyšší ako v SR. Je to spôsobené hlavne odvetvovou orientáciou MSP v AT, orientujúcich sa vo zvýšenej miere na cestovný ruch. V tejto oblasti sa podniky v SR zameriavajú najmä na výrobu, maloobchod a poradenské činnosti.

Pri podnikoch od 10 – 19 zamestnancov je podiel podnikov v SR o 8,44% vyšší ako v AT. Dôvodom je najmä nižší percentuálny počet MSP v AT zameraných na výrobu a technológie.

V ostatných kategóriách podnikov sú rozdiely medzi podielom podnikov v jednotlivých krajinách oveľa menšie, čo je spôsobené aj nižším počtom podnikov spadajúcich do týchto dvoch posledných kategórií.

ŠTRUKTÚRA MSP V SR PODĽA ODVETVIA HOSPODÁRSTVA

Tabuľka č. 4: Štruktúra MSP v SR podľa odvetvia hospodárstva

Odvetvie	Počet podnikov	% podiel
Stavebníctvo	9.009	7,91
Obchod	38.850	34,09
Služby	44.742	39,26
Výroba	11.637	10,21
Poľnohospodárstvo	4.884	3,93
Cestovný ruch	4.179	3,67
Ostatné	1.054	0,92
Spolu	**113.955**	**100,00**

Z tabuľky č. 4 je vidieť že najväčší podiel až 73,35% MSP sa nachádza v odvetví služieb a obchodu. Jedná sa najmä o poradenské, sprostredkovateľské a obchodné činnosti.

V oblasti stavebníctva a výroby a poľnohospodárstva je podiel len 22,05%.

Najmenej sa slovenské MSP sústreďujú do oblastí cestovného ruchu, informačných technológií, vedy a výskumu a telekomunikácií s podielom len 4,59%.

ŠTRUKTÚRA MSP V SR PODĽA ODVETVIA HOSPODÁRSTVA

Tabuľka č. 5: Štruktúra MSP v AT podľa odvetvia hospodárstva

Odvetvie	Počet podnikov	% podiel
Stavebníctvo	26.893	9,18
Obchod	79.976	27,28
Služby	110.342	37,66
Výroba	16.776	5,73
Poľnohospodárstvo	11.510	3,93
Cestovný ruch	46.362	15,82
Ostatné	1.200	0,41
Spolu	**293.029**	**100,00**

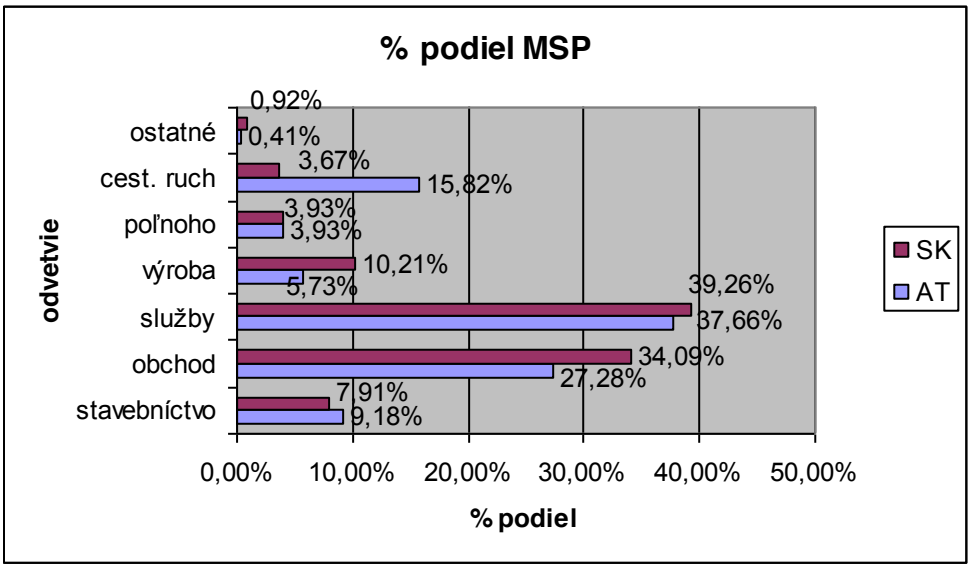
Podobne ako v SR aj v AT má najväčší podiel medzi MSP práve odvetvie obchodu a služieb s 64,94%.

Oblasť stavebníctva, výroby a poľnohospodárstva je na druhom mieste s podielom 18,84%, nasledovaný cestovným ruchom s podielom 15,82%.

Najnižší podiel je v oblastiach informačných technológií, vedy a výskumu a telekomunikácií s podielom len 0,41%.

KOMPARÁCIA ŠTRUKTÚR PODNIKOV SR A AT PODĽA ODVETVIA HOSPODÁRSTVA

Graf č.2: % Podiel MSP v SR a AT podľa odvetvia



Z grafu č. 2 vyplýva, že najväščí rozdiel v podiel MSP v AT a SK je práve v oblasti cestovného ruchu až 12,15%. Tento rozdiel je spôsobený orientáciou AT na cestovný ruch, ktorý tvorý 8,2% podiel na HDP AT, v SR je to len 2,20%. Toto zameranie na cestovný ruch sa prejavilo aj v podiely podnikov zamestnávajúcich do 9 zamestnancov v AT, kde je z grafu č. 1 vidieť rozdiel v podiely oproti sr. MSP sú v AT tvorené v tejto oblasti najmä pohostistvami, ubytovanie v privátoch ako vidiecka turistika a malé reštauračné zariadenia. Je to aj jeden z dôvodou prečo je v AT nutnosť založiť si MSP, ktorý je schopný rýchlo a pružne reagovať na zmeny v oblasti cestovného ruchu a poskytuje rekreantom možnosť bývania aj mimo hlavných turistických centier.

Významý rozdiel je badateľný v oblasti výroby kde je podiel MSP v SR o 4,48% vyšší ako v AT. Je to spôsobené najmä zameraním sa MSP v SK na výrobné činnosti z dôvodu nižších nákladov na pracovnú silu, a daňové zaťaženie oproti AT. V posledných rokoch badateľný značný presun výrobných podnikov z AT do SR.

V oblasti obchodu je podiel pondikov v SK o 6,81% vyšší oproti AT, hoci by sa dalo usudzovať, že v SR je väčšia konkurencia v tomto odvetví, ale pri skúmaní počtu podnikov zistíme, že v AT je ich o skoro 100% viac ako v SR, čo sa v AT pozitívne sa to odrazilo na ponuke, kvalite a cene tovarov predávaných v AT.

Pri ostatných službách, najmä v oblasti informačných technológií a vedy a výskumu je podiel MSP v AT nižší oproti SK, pričom rozdiel vzniká najmä v tom, že v AT je táto oblasť oligopolizovaná veľkými spoločnosťami. MSP v tejto oblasti sa venujú najmä podporným činnostiam ako podniky jednotlivcov, špecialistov.

Pri ostatných oblastiach nie sú rozdiely v štruktúre MSP také markanté. Ako je vidieť z grafu č. 2 v oblasti poľnohospodárstva je podiel MSP na v odvetví v SR a AT totožný.

ZÁVER

Vo všetkých krajinách s trhovou ekonomikou plní malé a stredné podnikanie významnú a nezastupiteľnú úlohu. Ich štruktúra v rámci hospodárstva podáva významný

obraz o prioritách a orientácii vládnej politiky v oblasti hospodárskeho smerovania krajiny a podpore jednotlivých druhov odvetví.

Pri porovnaní štruktúr MSP v SR a AT sú vidieť rozdiely najmä:

- v oblasti cestovného ruchu, kde je rozdiel AT a SR najmarkantnejší, čo sa prejavilo aj v štruktúre podnikov zamestnávajúcich počet zamestnancov do 9.
- v oblasti výroby je zreteľný príklon SR k výrobnej oblasti nakoľko počet MSP sústredených v tejto oblasti je skoro 2x taký vysoký oproti AT.
- napriek tomu, že podiel podnikov v oblasti obchodu je v SR percentuálne vyšší ako v AT, ich počet je v SR razantne nižší.
- podiel podnikov v poľnohospodárstve je v obidvoch krajinách na rovnakej nízkej úrovni.
- v oblasti služieb a stavebníctva je rozdiel medzi oboma krajinami minimálny.

LITERATÚRA

1. ŠUBERTOVÁ, E a kolektív: Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky III., Bratislava 2007, ISBN 80-225-2308-9
2. www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/11.pdf
3. www.statistcs.sk
4. www.statistik.at
5. ŠUBJAK, J.: *Vplyv podnikateľského prostredia na rozvoj podnikania malých a stredných podnikov v regióne Liptov*, Dizertačná práca, FPM EU, Bratislava 2008

LENIENCY PROGRAM

Darina Zwiebová

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

On Protection of Competition. Agreement Retricting Competition. Leniency program. Non-imposing or reduction of fine. Cartel agrement.

ABSTRAKT

Some types of agreements restricting competition, mainly those concluded between the rivals and referring to price fixing, market division, and restriction of production or coordination of conduct in public procurement belong to the most serious violations of the Act on Protection of Competition /These types of agreements are also called cartel agreements or cartels/ with the significant negative impact on consumer and on sector as a whole, as well.

However, the fine for participation in cartel agreement may be reduced or not imposed to those participants of cartel agreement, who would assist the Office to prove it, since its prompt disclosure and proving represent a higher asset than sanctioning each participant.

Possibility to reduce or non-impose a fine term „leniency program“ is used for this procedure.

ÚVOD

Hospodársku súťaž chápeme ako vzťah /súperenie/ medzi podnikateľmi s určitým druhom tovaru na určitom území, kde každý z nich usiluje o dosiahnutie čo najlepších hospodárskych výsledkov, pri čo najnižších nákladoch s tým, že o efektívnosti tohto úsilia rozhoduje spotrebiteľ. Pravidlá ochrany hospodárskej súťaže upravuje právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže /označované ako protimonopolné právo alebo antitrustové právo/, právo nekalej súťaže a právo na ochranu spotrebiteľa, pričom právo na ochranu hospodárskej súťaže /súťažné právo/ podľa práva zahŕňa: právo proti obmedzovaniu hospodárskej súťaže /protimonopolné právo/, právo na ochranu proti nekalej súťaži, právo na ochranu spotrebiteľa.

Ak patrí hospodárska súťaž medzi základné princípy trhovéhop hospodárstva je samozrejmé, že je nevyhnutné súťaž chrániť.

Obmedzením hospodárskej súťaže je každé obmedzenie voľnosti konania podnikateľa na relevntnom trhu, najmä vylučovanie existujúcich alebo možných súťažných aktivít.

Niektoré typy dohôd obmedzujúcich súťaž, najmä tie, uzatvorené medzi konkurentmi a týkajúce sa určenia cien, delenia trhov, obmedzovania výroby alebo koordinácie správania v procese verejného obstarávania patria, medzi najzávažnejšie porušenia zákona o ochrane hospodárskej súťaže/ tieto typy dohôd sa nazývajú aj kartelové dohody/ s výrazným negatívnym dopadom na spotrebiteľa, ako aj na celé odvetvie.

Odhaľovať tieto dohody a chrániť hospodársku súťaž umožňuje leniency program – program miernejšieho režimu pri udeľovaní pokút, nazývaní aj programom zhovievavosti.

Doc. Ing. Darina Zwiebová, PhD.
Email: zwiebova @euba.sk

KARTELOVÉ DOHODY

Leniency program je teda nástrojom v boji proti kartelovým dohodám, nakoľko zabezpečovanie dôkazov je značne zložité a obtiažne, pričom odhaliť a preukázať, že ide o dohody obmedzujúce súťaž je väčším prínosom ako ponechať pôsobiť tieto dohody na relevantnom trhu.

Európska komisia prijala rozhodnutia v 16 prípadoch kartelu /kartelových dohôd/, kedy zúčastnené spoločnosti spolupracovali a získali čiastočnú alebo úplnú imunitu /neuloženie pokuty prípadné zníženie pokuty/.

Medzi vybrané prípady, ktoré posudzovala Európska komisia v posledných rokoch patrí, trh metylglukaminu / chemická látka, ktorá sa používa pri rongenovej analyze/. Európska komisia uložila spoločnosti Aventis Pharma a Rhone – Poulenc Biochemie pokutu vo výške 2,850 mil.Eur. Merck KgA, poskytla podstatné informácie o kartelovej dohode, získala imunitu /neuloženie pokuty /, nakoľko predložila podstatné informácie v čase, keď Európska komisia o kartelovej dohode ešte nevedela. Ďalej riešila kartelové dohody chuťových prísad do potravín, špeciálneho grafitu, kyseliny citrónovej a pod. Pokiaľ ide o špeciálny grafit Európska komisia udelila pokuty v hodnote 60,600 mil.Eur 7 súťažiteľom za účasť na kartelovej dohode o cenách na trhu špeciálneho grafitu, ktorý sa využíva pri výrobe priemyselných nástrojov pre letecký priemysel, elektroniku. Kartelovú dohodu uzatvorili spoločnosti: SGL Carbon Nemecko, Carbon – Lorraine S.A. Francia, Tokai Carbon Co. Ltd., Japonsko, Toyo Tauso Co. Ltd., Japonsko, Ibiden CO. Ltd., Japonsko, Nippen Steal Chemical CO. Ltd., Japonsko, In Tech EDM B.V. Nizozemsko, Graft Tech Industrional, Ltd. , USA. Graft Tech získal úplnú imunita nakoľko kartelovú dohodu oznámil Európskej komisii. Za kartelovú dohodu o cenách chuťových prísad do potravín uložila Európska komisia pokutu spoločnosti Ajinomito Co. Inc., Japonsko, Cheil Jedang Corp. Južná Korea, Daesang Corp. Južná Korea. Takeda Chemical Industries Ltd., Japonsko, ktorá bola taktiež účastníkom kartelovej dohody udelila Európska komisia imunitu, nakoľko informovala Európsku komisiu o existencii kartelu.

Za horizontálnu kartelovú dohodu výrobcom cementu uložil Bundeskartellamt v marci 2003 pokutu vo výške 660 miliónov Eur.

Nizozemský súťažný úrad sa zaoberal dohodou 22 stavebných spoločností / kartelové dohody o cenách a manipulácia s verejnými zákazkami/.

Švédsko prijalo leniency program v júli 2002 a využilo ho v prípade kartelovej dohody 11 výrobcov asfaltu.

Roku 2003 britský Office of Tair Trading /OFT/ dospel k rozhodnutiu, že jeden z najväčších dodávateľov hračiek a hier vo Veľkej Británii uzavrel kartelovú dohodu o cenách /Hasbro, U.K. Ltd., Argos Ltd. a Littlewoods Ltd./.

Značné zníženie pokuty Cerestar - 90 % zníženie pokuty /kyselina citrónová/.

Možnosť neuložiť alebo znížiť pokutu sa uplatňuje pri dohodách obmedzujúcich súťaž /kartelových dohôd/, keď účastníci podnikajú na rovnakej úrovni výrobného reťazca alebo distribučného system. Možnosť neuloženia alebo zníženia pokuty je pri tzv. horizontálnych dohodách.

Zároveň možnosť neuložiť alebo znížiť pokutu je možné len pre určité typy dohôd obmedzujúcich súťaž, a to dohôd, ktoré obsahujú:

- priame alebo nepriame určenie cien tovaru alebo iných obchodných podmienok,
- záväzok obmedzenia alebo kontroly výroby, odbytu, technického rozvoja alebo investícií,
- rozdelenie trhu alebo zdrojov zásobovania,
- koluzívne správanie, v ktorého dôsledku podnikatelia koordinujú svoje správanie, najmä v procese verejného obstarávania.

NEULOŽENIE POKUTY

Neuložiť pokutu je možné iba jednému, a to prvému účastníkovi, ktorý protimonopolnému úradu poskytol rozhodujúci dôkaz na preukázanie dohody obmedzujúcej súťaž, alebo ktorý ako prvý z vlastného podnetu predložil informácie a dôkazy, ktoré sú rozhodujúce pre vykonanie inšpekcie, ktorou sa má získať rozhodujúci dôkaz na preukázanie dohody obmedzujúcej súťaž, a ktorý súčasne splnil ďalšie podmienky, teda skončil účasť v dohode obmedzujúcej súťaž najneskôr v čase, keď poskytol protimonopolnímu úradu rozhodujúci dôkaz, resp. informácie a dôkazy rozhodujúce na vykonanie cielenej inšpekcie, nedonútil iného podnikateľa zúčastniť sa na dohode obmedzujúcej súťaž a nebol iniciátorom jej uzavretia a zároveň poskytol protimonopolnému úradu všetky jemu dostupné dôkazy a spolupracoval s protimonopolným úradom počas celého prešetrovania. O neuloženie pokuty, musí účastník dohody formálne požiadať.

Rozhodujúci dôkaz na preukázanie dohody obmedzujúcej súťaž musí byť predložený z vlastného podnetu, teda predtým, ako bol účastník dohody na predloženie dôkazu vyzvaný a predtým, ako dôkaz potrebný na preukázanie dohody obmedzujúcej súťaž protimopolný úrad mal k dispozícii. Nie je rozhodujúce, či v čase predloženia rozhodujúceho dôkazu bolo začaté šetrenie alebo už bolo začaté konanie.

Rozhodujúci dôkaz musí byť konkrétny (preferované sú priame dôkazy), dostatočný pre preukázanie kartelovej dohody, pričom účastník dohody musí poskytnúť všetky jemu dostupné informácie. Informácie a dôkazy rozhodujúce pre vykonanie cielenej inšpekcie musí podnikateľ predložiť ako prvý a z vlastného podnetu, teda predtým, ako bol na ich predloženie vyzvaný. Vyhodnotia sa informácie či odôvodňujú dostatočne presvedčivo vykonanie inšpekcie, počas ktorej by mal byť nájdený rozhodujúci dôkaz. Za predpokladu, že je táto podmienka splnená, úrad pokutu neuloží ani v prípade, že sa inšpekcia neuskutoční alebo rozhodujúci dôkaz nebude nájdený.

Ak požiada o neuloženie pokuty požiada viacero účastníkov, žiadosti sa posudzujú v poradí, v akom boli doručené.

Pokiaľ by, napr. prvý účastník kartelovej dohody žiadajúci o uplatnenie leniency programu nepredložil dôkazy, ktoré by boli dostatočné na preukázanie porušenia zákona, a následne by boli protimonopolnému úradu predložené rozhodujúce dôkazy alebo informácie a dôkazy rozhodujúce pre vykonanie cielenej inšpekcie na preukázanie porušenia zákona v poradí druhým účastníkom dohody, imunitu by mohol protimonopolný úrad priznať iba v poradí druhému podnikateľovi (za podmienky, že by splnil zákonom stanovené náležitosti), a to aj napriek tomu, že účastník dohody prvý v poradí by neskôr predložené dôkazy doplnil.

Aby bolo možné účastníkovi kartelovej dohody neuložiť pokutu, musí ukončiť účasť v dohode najneskôr v čase, kedy protimonopolnému úradu doručí rozhodujúci dôkaz, resp. informácie a dôkazy rozhodujúce pre vykonanie cielenej inšpekcie. Ukončenie účasti v dohode znamená, že účastník dohody sa nesmie na nej ďalej podieľať (nezúčastňovať sa na stretnutiach, nevyužívať informácie z dohody a pod.), okrem účasti v miere nevyhnutnej na to, aby sa neohrozil následný vyšetrovací postup a nedošlo k prípadnému zničeniu dôkazov. Pokiaľ žiadateľ nedisponuje konkrétnym dôkazom preukazujúcim ukončenie jeho účasti pri dohode obmedzujúcej súťaž, postačí jeho čestné prehlásenie, ak táto skutočnosť nebude v priebehu konania na základe iných dôkazov spochybnená.

Neuložiť pokutu je nemožné účastníkovi dohody, ktorý donútil iných účastníkov k dohode, ktorý bol iniciátorom jej uzavretia. V tejto súvislosti musí účastník dohody preukázať, že nezohrával rozhodujúcu úlohu pri kartelovej dohode, neorganizoval stretnutia, nenavrhoval spôsoby koordinácie zúčastnených pri kartelovej dohode, alebo nevyvíjal ekonomický nátlak pri účastníkoch dohôd, ktoré sa pri dohodách odmietli zúčastniť.

Protimonopolný úrad zohľadní, či účastník dohody bez toho, aby ho protimonopolný úrad na to vyzval, ihneď po získaní ďalších dôkazov tieto bez časových prieťahov poskytol, či na žiadosť protimonopolného úradu pohotovo podával vysvetlenia, resp. reagoval na všetky výzvy , či nekonal tak, že by sťažoval postup protimonopolného úradu pri preukazovaní kartelovej dohody /napríklad tým, že uviedol tretej strane skutočnosť, že požiadal o neuloženie pokuty za porušenie zákona alebo informoval tretie strany, aké dôkazy predložil/, čo by malo za následok sťaženie postupu protimonopolnému úradu. Leniency program vyžaduje pre neuloženie pokuty nasledujúce podmienky:

- neuložiť pokutu je možné iba jednému a to prvému účastníkovi dohody, ktorý protimonopolnému úradu poskytol rozhodujúci dôkaz na preukázanie kartelovej dohody,
- ktorý ako prvý z vlastného podnetu prodložil informácie a dôkazy, ktoré sú rozhodujúce pre vykonanie inšpekcie, ktorou sa má získať rozhodujúci dôkaz na preukázanie kartelovej dohody,
- nedonútil iného podnikateľa /spoločnosť/ zúčastniť sa na dohode, obmedzujúcej súťaž,
- nebol iniciátorom uzavretia kartelovej dohody,
- skončil účasť v dohode najneskôr v čase, keď poskytol protimonopolnému úradu rozhodujúci dôkaz
- spolupracoval s protimonopolným úradom počas prešetrovania.

ZNÍŽENIE POKUTY

Výška pokuty sa zníži tomu účastníkovi kartelovej dohody, ktorý poskytne dôkaz, ktorý nie je dostatočný pri preukázaní dohody obmedzujúcej súťaž, ale v spojení s informáciami, ktoré už sú k dizpozícii, umožní protimonopolnému úradu ju preukázať. Dôkaz musí byť poskytnutý z vlastného podnetu, teda predtým, ako sa žiadalo jeho predloženie.

Musí ísť o také informácie, dokumenty a dôkazy, ktoré sú pravdivé a spoľahlivé a zároveň predstavujú rozhodujúcu časť dôkazov, ktoré sú potrebné na preukázanie zakázanej dohody, ktorá narúša súťaž

Aby bolo možné účastníkovi dohody obmedzujúcej súťaž pokutu znížiť, musí ukončiť účasť v dohode najneskôr v čase, kedy poskytol rozhodujúcu časť dôkazov protimonopolnému úradu. Ukončenie účasti v dohode znamená, že účastník dohody sa nesmie na nej ďalej aktívne podieľať (nezúčastňovať sa na stretnutiach, nevyužívať informácie z dohody a pod.), okrem účasti v miere nevyhnutnej na to, aby sa neohrozil následný vyšetrovací postup a nedošlo k prípadnému zničeniu dôkazov. Ak žiadateľ nedisponuje konkrétnym dôkazom preukazujúcim ukončenie jeho účasti pri dohode obmedzujúcej súťaž, postačí jeho čestné prehlásenie, v prípade, že táto skutočnosť nebude v priebehu konania v dôsledku iných dôkazov spochybnená.

Pri hodnotení, o koľko bude pokuta znížená, protimonopolný úrad zoberie do úvahy dôležitosť dôkazu a čas potrebný k preukazovaniu dohody. Žiadosti o zníženie pokuty sa posudzujúv poradí v akom boli doručené.

Antimonopolný úrad v Českej republike prvému súťažiteľovi, ktorý poskytne relevantné informácie, dokumenty a dôkazy zníži pokutu o 30% až 50 %, druhému súťažiteľovi, ktorý relevantné informácie, dokumenty a dôkazy poskytne zníži pokutu o 20 % až 30 %,ktorémukoľvek ďalšiemu súťažiteľovi / aj viac súťažiteľom /, ktorí relevantné informácie, dokumenty a dôkazy poskytne zníži pokutu o 20 % a súťažiteľom, ktorí po

oznámení sa s výsledkami správneho riadenia potvrdia výsledky, skutočnosti zistené úradom zníži pokutu o 20 %.

POSTUP PRI PODANÍ ŽIADOSTI O UPLATNENIE LENIENCY PROGRAMU

Žiadateľ by mal žiadosť a dôkazy predložiť čím skôr, pretože v neskorších štádiách šetrenia, resp. správneho konania už protimonopolný úrad môže mať k dispozícii iné dôkazy pre preukázanie porušenia. Informácie a dôkazy predložené žiadateľom už nemusia mať charakter rozhodujúceho dôkazu. Nebudú tiež akceptované žiadosti o neuloženie pokuty v prípade cielenej inšpekcie, ak pri predložení takejto žiadosti už protimonopolný úrad disponoval dostatočnými informáciami a dôkazmi na prijatie rozhodnutia vykonať inšpekciu alebo už túto inšpekciu vykonal. Žiadosť o uplatnenie leniency programu sa predkladá aj pri vykonávaní inšpekcie (v prípade cielenej inšpekcie možno podať len žiadosť o zníženie pokuty).

FORMA PODANIA

Žiadosť o uplatnenie leniencyho programu sa podáva písomne alebo ústne, alebo elektronickými prostriedkami. Možno ju podať aj telegraficky alebo telefaxom, ale takéto podanie je potrebné do 3 dní doplniť písomne alebo ústne do zápisnice. .

Žiadateľ pred podaním úplnej žiadosti požiada protimonopolný úrad o rezervovanie poradia (tzv. marker), alebo podá žiadosť najskôr formou tzv. hypotetickej žiadosti.

MARKER

Účelom rezervácie poradia je uchovať účastníkovi dohody poradie pri leniency programe aj napriek tomu, že v čase predloženia žiadosti nie je z dôvodov, ktoré je povinný objasniť, schopný predložiť všetky dôkazy (informácie a dokumenty), ktoré sú nevyhnutné pre uplatnenie leniency programu.

Účastník dohody, ktorý žiada o rezerváciu poradia v žiadosti uvedie nasledovné údaje:

a) meno a adresu,
b) účastníkov dohody obmedzujúcej súťaž ,
c) tovar alebo službu, ktorého sa oznamovaná dohoda obmedzujúca súťaž týka,
d) územie, na ktoré má oznamovaná dohoda obmedzujúca súťaž dopad,
e) odhad doby trvania /účinnosti oznamovanej dohody obmedzujúcej súťaž/,
f) popis fungovania oznamovanej dohody obmedzujúcej súťaž.

Účastník dohody, ktorý žiada o rezerváciu poradia súčasne poskytne informáciu o žiadostiach o uplatnenie leniency programu pri rovnakej dohode obmedzujúcej súťaž, ktoré podal na národných súťažných orgánoch iných členských štátov, resp. na Európskej komisii alebo, ktoré ešte len zamýšľa predložiť.

Protimonopolný úrad môže udeliť žiadateľovi rezerváciu poradia iba ak podnikateľ svoju žiadosť o rezerváciu poradia zdôvodní a súčasne navrhne lehotu, počas ktorej svoju žiadosť doplní.

Protimonopolný úrad písomne potvrdí udelenie rezervácie poradia listom, ktorom uvedie dátum, resp. čas, dokedy má žiadateľ rezervované poradie.

Ak žiadateľ /účastník dohody/ doplní svoju žiadosť v lehote určenej protimonopolným úradom v rozsahu potrebnom na uplatnenie leniency programu, jeho žiadosť o neuloženie pokuty je považovaná za doručenú v deň, ku ktorému mu bola udelená rezervácia poradia. V prípade, že žiadateľ nedoplní svoju žiadosť o uplatnenie leniency programu o informácie,

ktoré sú nevyhnutné, rezerváciu poradia stráca v deň nasledujúci po uplynutí posledného dňa lehoty.

HYPOTETICKÁ ŽIADOSŤ

Žiadateľ o uplatnenie leniency programu v žiadosti o neuloženie pokuty uvedie informácie a dôkazy, ktoré zamýšľa poskytnúť pre získanie výhody neuloženia pokuty, a to predložením opisného zoznamu dôkazov, ktoré navrhuje poskytnúť neskôr („hypotetická žiadosť“).

Identita žiadateľa vrátane identity ostatných účastníkov dohody zúčastnených pri dohode obmedzujúcej súťaž, nemusí byť protimonopolnému úradu až do poskytnutia dôkazov uvedených v opisnom zozname oznámená. Do oznámenia identity žiadateľa prebieha rokovanie s určenou kontaktnou osobou (napríklad právny zástupca, resp. iná podnikateľom určená osoba).

Žiadateľ musí v hypotetickej žiadosti vždy uviesť, akého produktu a geografického územia sa dohoda obmedzujúca súťaž dotýka, vrátane určenia časového trvania dohody. V hypotetickej žiadosti žiadateľ zároveň uvedie, v akej lehote po informovaní protimonopolným úradom, poskytne dôkazy uvedené v opisnom zozname.

Protimonopolný úrad potvrdí kontaktnej osobe prijatie hypotetickej žiadosti, v ktorom potvrdí dátum a v prípade potreby aj čas prijatia žiadosti.

Posúdi, či informácie a dôkazy predložené v hypotetickej podobe môžu predstavovať rozhodujúci dôkaz, resp. či predstavujú informácie a dôkazy rozhodujúce pre vykonanie cielenej inšpekcie a informuje o tom kontaktnú osobu. Zároveň žiadateľovi určí lehotu na poskytnutie dôkazov, ktoré má k dispozícii. Ak žiadateľ v určenej lehote sprístupní dôkazy podľa opisného zoznamu dôkazov, úrad overí, či sprístupnené dôkazy zodpovedajú opisnému zoznamu a udelí žiadateľovi podmienečné oslobodenie od pokuty, pričom hypotetická žiadosť v tomto prípade spätne k okamihu jej podania zaručuje žiadateľovi prvé miesto v zozname žiadateľov o oslobodenie od pokuty.

Ak žiadateľ poskytne dôkazy neskoršie ako v lehote, ktorá mu bola určená, posudzuje sa takéto podanie ako nová žiadosť o oslobodenie od pokuty.

V prípade, že bolo žiadateľovi pridelené poradie (marker) nemôže na tento účel doplniť dôkazy podaním hypotetickej žiadosti. Marker a hypotetickú žiadosť nie je možné vzájomne kombinovať vzhľadom na rozdielny účel, ktorý plnia a tiež z dôvodu ich odlišného charakteru. Hypotetická žiadosť slúži účastnikom dohody k tomu, aby si potvrdili, či im dôkazy, ktoré majú k dispozícii, môžu zabezpečiť oslobodenie od pokuty predtým, ako odhalia svoju identitu. Marker garantuje miesto v poradí účastníkovi dohody,v zmysle leniency program, ktorý podal žiadosť, ale zatiaľ nemôže predložiť dôkazy, ktoré musia byť súčasťou úplnej žiadosti.

ZÁVER

Leniency program je vhodným nástrojom na riešenie najzávažnejších protisúťažných deliktov-kartelových dohôd.

Odhaľovať tieto dohody a chrániť hospodársku súťaž umožňuje leniency program – program miernejšieho režimu pri udeľovaní pokút, nazývaní aj programom zhovievavosti.

Leniency program využívajú úspešne jednotlivé krajiny, ako aj Európska komisia.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Oznámení Komise o ochraně před pokutami a snížení pokut v případech kartelů (Text s významem pro EHP)
Úřední věstník C 298 , 08/12/2006 S. 0017 - 0022